



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A

AUTORES:

Izquierdo Moncayo Cristhian José
Chaucalá Larco Angie Geanella

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIEROS COMERCIALES**

TUTOR:

ECON. FLOR KARINA GOVEA

Guayaquil, Ecuador

23 de febrero del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Chaucalá Larco Angie Geanella e Izquierdo Moncayo Cristhian José**, como requerimiento para la obtención del título de **INGENIEROS COMERCIALES**.

TUTOR

f. _____

ECON. FLOR KARINA GOVEA

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Guayaquil, al 23 de febrero del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros: **Chaucalá Larco Angie Geanella e Izquierdo
Moncayo Cristhian José.**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, al 23 de febrero del 2021

LOS AUTORES

f. Chaucalá Larco Angie.
CHAUCALÁ LARCO ANGIE GEANELLA

f. Izquierdo Moncayo Cristhian.
IZQUIERDO MONCAYO CRISTHIAN



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros: **Chaucalá Larco Angie Geanella e Izquierdo
Moncayo Cristhian José.**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 23 de febrero del 2021

LOS AUTORES

f. *Chaucalá Larco Angie.*

CHAUCALÁ LARCO ANGIE GEANELLA

f. *Izquierdo Moncayo Cristhian*

IZQUIERDO MONCAYO CRISTHIAN

REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. On the left, document details are shown: 'Documento' is 'angie.chaucala_cristhian.izquierdo_100%.docx' (ID: D96385251), 'Presentado' on '2021-02-23 19:29 (-05:00)', 'Presentado por' 'angiechaucalalarco@outlook.com', and 'Recibido' 'karina.govea.ucsg@analysis.orkund.com'. A summary states '3% de estas 99 páginas, se componen de texto presente en 25 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' table lists various URLs with checkboxes. The table includes sources like 'http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstr...', 'https://bibliotecadigital.univalle.edu...', 'https://repositorio.unicartagena.edu...', 'bf22fa6592306012aa83038c05ec8052...', 'https://core.ac.uk/download/pdf/15...', 'https://docplayer.es/94530930-Prop...', 'https://core.ac.uk/download/pdf/71...', and 'Manual de Planificación Estratégica (...)'. The interface also shows a toolbar with 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir' buttons, and a taskbar at the bottom with various application icons.



f. _____

Econ. Flor Karina Govea Andrade.

f. Chaucalá Larco Angie.

Chaucalá Larco, Angie Geanella

REPORTE DE URKUND

Documento: [angie.chaucala_cristhian.izquierdo_100%.docx](#)
(D96385251)
Presentado: 2021-02-23 19:29 (-05:00)
Presentado por: angiechaucalarco@outlook.com
Recibido: karina.govea.ucsg@analysis.orkund.com

3% de estas 99 páginas, se componen de texto presente en 25 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstr...
	https://bibliotecadigital.univalle.edu...
	https://repositorio.unicartagena.edu...
	bf22fa6592306012aa83038c05ec8052...
	https://core.ac.uk/download/pdf/15...
	https://docplayer.es/94530930-Prop...
	https://core.ac.uk/download/pdf/71...
	Manual de Planificación Estratégica (...)

f. _____

Econ. Flor Karina Govea Andrade.

f. _____

Izquierdo Moncayo, Cristhian José

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme concluir una etapa en mi vida, sin él nada de esto sería posible, pilar fundamental. Gracias a mi madre y a mi padre por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí, gracias a mi madre por estar para mí, acompañándome cada larga y agotada noche de estudio con mucho amor y paciencia, por siempre desear lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

Mi agradecimiento también va dirigido a mi tutora de tesis, Econ. Flor Karina Govea, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su apoyo y conocimientos, igualmente haberme tenido toda la paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Sin duda alguna debo de incluir a cada uno de mis docentes, quienes con sus conocimientos y enseñanzas han sido parte esencial en mi formación como profesional. Para finalizar, también agradezco a mis compañeros de clase, amistades en general que fui forjando durante lo largo de este camino, que son personas tan humildes y grandes seres humanos que han aportado con su compañerismo, amistad y apoyo moral, entre estas amistades tan bellas, siempre ayudando con lo que puede sin egoísmo y sin esperar nada a cambio está mi futura colega Karla Villavicencio.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, y apoyo, gracias infinitas a todos.

Angie Geanella Chaucalá Larco

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencia y sobre todo felicidad. A mis padres José Luis Izquierdo Vallejo y Roció Moncayo Blanco porque con su esfuerzo y sacrificio constante recibí el amor y la educación que hoy se refleja con este logro. A todas aquellas personas que aportaron con un granito de arena para verme hoy con un título profesional entre esas personas tan especiales que es mi enamorada María Fernanda Suarez por su gran apoyo moral y su amor que fue un gran aliento para continuar y a mi tía querida Janeth Blanco Vargas que es un regalo contar con su presencia y cariño incondicional, a mis queridos hermanos y a mi hermosa familia que forman parte de mi lucha. Mi agradecimiento también va dirigido a mi tutora de tesis, Econ. Flor Karina Govea, por haberme brindado su conocimiento y la paciencia en este proceso de titulación

Cristhian José Izquierdo Moncayo

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar mi tesis a Dios, porque gracias a él este logro es posible; a mis padres, porque ellos siempre han estado pendiente de mi desarrollo educativo, han estado a mi lado brindándome su apoyo, consejos, valores para hacer de mí una mejor persona y han sido mi ejemplo y guía de superación; a mi madre Tania Larco en especial, ya que ella ha sido pilar fundamental en este largo proceso, por la motivación constante que ha permitido el día de hoy sea la persona que soy ; a mi hermano que siempre me brindo su amor y su compañía; a mi abuelo Luis Chaucalá, aunque no esté físicamente con nosotros, sé que desde el cielo me cuida y me guía para que todo me salga bien.

Angie Geanella Chaucalá Larco

DEDICATORIA

En primer lugar, le dedico mi trabajo de titulación a Dios, a él le doy mis gracias totales por ser mi orientador, por recibir su sabiduría y favor, a mi mamá Roció Moncayo Blanco y a mi papá José Luis Izquierdo Vallejo por ser pilares fundamentales en mi corazón en esta culminación profesional sabiendo que jamás existirá una forma de agradecerles toda una vida de lucha, deseo que se sientan orgullosos de mí y que este objetivo logrado también es parte de ellos. Mi querida tía Janeth Blanco Vargas por ser un apoyo incondicional en los momentos difíciles y en los mejores momentos, a mi enamorada María Fernanda Suarez que ha compartido conmigo desde el inicio hasta lograr mi objetivo profesional.

Cristhian José Izquierdo Moncayo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Econ. Pico Versoza, Lucía, MSc
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Econ. Arévalo Avecillas, Danny, PHD

f. _____
NOMBRES Y APELLIDOS
OPONENTE

Guayaquil, 23 de febrero del 2021

Economista

Danny Arévalo Avecillas

COORDINADOR UTE A-2020

Administración de Empresas

En su despacho,

De mis consideraciones:

Ingeniero **FLOR KARINA GOVEA ANDRADE**, docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTORA del proyecto de grado de la Srta. **CHAUCALÁ LARCO AN-GIE GEANELLA**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por la estudiante, titulado “**Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante al 100% de avance en período de ejecución en el programa de URKUND, con el siguiente porcentaje 3%.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2020 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A**” es la Srta **CHAUCALÁ LARCO ANGIE GEANELLA**.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 8/10; Ocho sobre Diez.

Atentamente,



Econ. FLOR KARINA GOVEA ANDRADE

PROFESORA TUTORA- PROYECTO DE GRADUACIÓN



CHAUCALÁ LARCO ANGIE GEANELLA

CI: 0931989065

Guayaquil, 23 de febrero del 2021

Economista

Danny Arévalo AVECILLAS

COORDINADOR UTE A-2020

Administración de

Empresas En su

despacho,

De mis consideraciones:

Ingeniero **FLOR KARINA GOVEA ANDRADE**, docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTORA del proyecto de grado del Sr. Cristhian José Izquierdo Moncayo, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por la estudiante, titulado “**Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante al 100% de avance en período de ejecución en el programa de URKUND, con el siguiente porcentaje 3%.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2020 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A**” es Sr. **CRISTHIAN JOSÉ IZQUIERDO MONCAYO**.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 8/10; Ocho sobre Diez.

Atentamente,



Econ. FLOR KARINA GOVEA ANDRADE

PROFESORA TUTORA- PROYECTO DE GRADUACIÓN



IZQUIERDO MONCAYO CRISTHIAN JOSÉ

CI: 0925490344

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XX
ABSTRACT	XX
Introducción	2
Formulación Del Problema	5
Antecedentes.....	5
Contextualización Del Problema.....	7
Justificación	10
Objetivos.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Marco Teórico.....	12
Planeación.....	13
Estrategia	14
Planeación Estratégica	16
Evolución De La Planeación Estratégica.....	17
La Era Industrial: Desde 1950 Hasta 1970.....	18
La Era Emprendedora Década De 1980 Hasta La Actualidad.....	20
Elementos de Una Planeación Estratégica.....	22
Modelos de Planeación Estratégica	23
Modelo de Arthur Thompson	23
Cuadro de Mando Integral O Balanced Score Card	24
Modelo de David	25
Modelo del Océano Azul	28
Modelo Basado en Problemas (U Objetivos).....	28
Rentabilidad.....	29
Margen de Beneficio	29
Rentabilidad de los Activos	30
Rentabilidad sobre Recursos Propios	30
Tipos De Rentabilidad	31
Rentabilidad Económica.....	31
Rentabilidad Financiera.....	31

EBITDA	31
VAN o Valor Actual Neto	31
TIR o Tasa Interna De Retorno	31
Marco conceptual.....	32
Declaración de misión	32
Estrategias.....	32
Meta.....	32
Misión	32
Plan de acción	32
Planeación estratégica	33
Planeación.....	33
Visión.....	33
Marco referencial	33
Pregunta de investigación	38
Preguntas de investigación complementarias	38
Metodología	38
Diseño de investigación.....	39
Tipo y enfoque de investigación	39
Alcance.....	40
Participantes.....	41
Técnicas de recogida de datos.....	42
Limitaciones.....	43
Delimitación	44
Capítulo I. Diagnóstico actual de la empresa.....	45
Visión, Misión y valores	46
Visión.....	46
Misión	49
Valores Corporativos	51
Capítulo II. Análisis Externo e Interno.....	54
Análisis Externo.....	54
Fuerzas Económicas	54
Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	56

Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales	59
Fuerzas Tecnológicas	62
Fuerzas Competitivas.....	65
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	74
Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	75
Análisis Interno	77
Análisis Interno AMOFHIT	77
Benchmarking	88
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	91
Capítulo III. Propuesta de planeación estratégica.....	94
Macroobjetivo	95
Objetivos a Largo Plazo.....	95
Estrategias y Tácticas.....	96
Tipos de Estrategias	97
Factores Diferenciales.....	97
Realizar un Análisis Estratégico para Determinar y Desarrollar las Estrategias.....	105
Análisis FODA	106
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE) ...	114
Matriz BCG.....	116
Matriz Interna-Externa (IE)	119
Matriz de la Estrategia Principal	120
Decisión y Elección de la Estrategia.....	121
Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	121
Implementación de la Estrategia en la Parte Administrativa.....	173
Objetivos Anuales	173
Implementación de Estrategias en Marketing, Finanzas, Mantenimiento, Social y Ambiental	175
Marketing.....	175
Finanzas.....	176
Mantenimiento.....	176
Social.....	177

Medio ambiente	177
Evaluación de estrategias	178
Perspectiva financiera	178
Perspectiva clientes	179
Perspectiva de procesos internos	179
Perspectiva de aprendizaje organizacional	179
Capítulo IV. Análisis financiero	182
Estados Financieros	182
Estado de pérdidas y ganancias	182
Estado de situación financiera.....	183
Supuestos.....	183
Estados financieros Proyectados	185
Estado de resultado integral proyectado	185
Estado de situación financiera proyectada	186
Flujo de caja proyectado	188
Ratios financieras proyectados	189
Evaluación financiera.....	191
Conclusión	193
Recomendación	195
Bibliografía	
Anexos	205
Anexo 1. Estado de pérdidas y ganancias de la empresa Autoradiador S.A	205
Anexo 2. Estado de situación financiera de Autoradiador S.A.....	205
Anexo 3. Inversión propuesta y capital de trabajo para la empresa Autoradiador S.A	210
Anexo 4. Entrevista a los gerentes de la empresa AUTORADIADOR S.A	212
Anexo 5. Fotos en la empresa Autoradiador S.A.....	220

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Establecimientos de compras de repuestos.....	4
Tabla 2	Estudios que usaron planeación estratégica.....	34
Tabla 3	Desarrollo de la visión.....	46
Tabla 4	Desarrollo de la misión.....	49
Tabla 5	Análisis PESTA.....	63
Tabla 6	Poder de negociación de clientes	66
Tabla 7	Poder de negociación de proveedores	67
Tabla 8	Amenaza de nuevos competidores entrantes	69
Tabla 9	Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	70
Tabla 10	Rivalidad entre competidores.....	71
Tabla 11	Resumen de las fuerzas de Porter.....	72
Tabla 12	Matriz EFE	74
Tabla 13	Matriz de perfil competitiva	75
Tabla 14	Indicadores de liquidez Autoradiador S.A.	86
Tabla 15	Indicadores de endeudamiento Autoradiador S.A.....	87
Tabla 16	Indicadores de rentabilidad Autoradiador S.A.....	88
Tabla 17	Matriz EFI.....	91
Tabla 18	Estrategias para el cumplimiento del objetivo 1	99
Tabla 19	Estrategias para el cumplimiento del objetivo 2	100
Tabla 20	Estrategias para el cumplimiento del objetivo 3	101
Tabla 21	Estrategias para el cumplimiento del objetivo 4	102
Tabla 22	Estrategias para el cumplimiento del objetivo 5	104
Tabla 23	Matriz FODA	106
Tabla 24	Matriz FOFADODA	111
Tabla 25	Matriz SPACE	114
Tabla 26	Matriz de la estrategia principal	120
Tabla 27	Matriz MPEC.....	122
Tabla 28	Mapa estratégico de objetivos	125
Tabla 29	Cuadro de mando integral.....	130
Tabla 30	Estado de pérdidas y ganancias de Autoradiador S.A. 2019-2020	160

Tabla 31 Estado de situación financiera Autorradiador S.A. 2019-2020	160
Tabla 32 Supuestos.	135
Tabla 33 Estado de resultado integrado proyectado.....	136
Tabla 34 Estado de situación financiera proyectada.....	137
Tabla 35 Estado de flujo de efectivo proyectado	139
Tabla 36 Inversión propuesta.....	165
Tabla 37 Inversión propuesta.....	165
Tabla 38 Capital de trabajo.....	166
Tabla 39 Indicadores de actividad proyectados de Autorradiador S.A.....	141
Tabla 40 Ratios financieros de rentabilidad proyectados de Autorradiador S.A.	141
Tabla 41 Criterios económicos de Autorradiador S.A.	142

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de ventas de vehículos en la industria automotriz (2018-2020).....	2
Figura 2 Presencia de planeación estratégica en las pymes del Ecuador.	5
Figura 3 Ingresos Autorradiador S.A.....	7
Figura 4 Rentabilidad Autorradiador S.A.....	9
Figura 5 Modelo de planeación estratégica	25
Figura 6 Organigrama de la empresa.	78
Figura 7 Proceso de logística.....	84
Figura 8 Comparación entre empresas competidoras de Autorradiador S.A.	90
Figura 9 Etapas para la generación y desarrollo de estrategias.	105
Figura 10 Matriz SPACE.....	115
Figura 11 Matriz BGC.	116
Figura 12 Líneas de productos de Autorradiador S.A.	117
Figura 13 Participación de mercado de la empresa Autorradiador S.A.....	118
Figura 14 Matriz IE de la empresa Autorradiador S.A.....	119

RESUMEN

La planeación estratégica es considerada una herramienta para direccionar las acciones que se deben implementar para cumplir objetivos y actualmente en el mercado ecuatoriano está sufriendo una crisis económica por lo que el presente proyecto de investigación consiste en diseñar una planeación estratégica para el incremento de la rentabilidad de la empresa Autorradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil, puesto que la empresa objeto de estudio presenta problemas en la reducción de su rentabilidad. El objetivo principal de la investigación fue el incremento de rentabilidad mediante una planeación estratégica. Para la recopilación de información se utilizó una metodología basada en un enfoque mixto, se usaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, se aplicó entrevistas, se analizó a través de material bibliográfico y documental el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental; con el fin de conocer las variables que impacta a la empresa objeto de estudio. La viabilidad financiera se presentó una TIR de 43% y un valor actual neto (VAN) de \$264.444,45 por lo que se dedujo que el proyecto es rentable. Estos resultados destacaron la importancia de diseñar la planeación estratégica para la empresa Autorradiador S.A. como parte fundamental del cumplimiento del objetivo, se recomienda que para otras investigaciones se debe analizar los aspectos a investigar para la búsqueda de los diferentes modelos de planeación estratégica.

Palabras Claves: *Planeación- Estratégica – Autorradiador S.A. – Financiera – Rentabilidad*

ABSTRACT

Strategic planning is considered a tool to direct the actions to be implemented to meet objectives and currently the Ecuadorian market is suffering an economic crisis so this research project is to design a strategic planning to increase the profitability of the company Autoradiador S.A. of the city of Guayaquil, since the company under study presents problems in reducing its profitability. The main objective of the research was to increase profitability through strategic planning. For the collection of information a methodology based on a mixed approach was used, both quantitative and qualitative techniques were used, interviews were applied, the political, economic, social, technological and environmental environment was analyzed through bibliographic and documentary material, in order to know the variables that impact the company under study. The financial feasibility showed an IRR of 43% and a net present value (NPV) of \$264,444.45, which led to the conclusion that the project is profitable. These results highlighted the importance of designing the strategic planning for the company Autoradiador S.A. as a fundamental part of the fulfillment of the objective, it is recommended that for other investigations the aspects to be investigated for the search of the different models of strategic planning should be analyzed.

Key words: *Planning- Strategic - Autoradiador S.A. - Financial - Profitability*

Introducción

El negocio automotor es una de las industrias más rentables del mercado ecuatoriano, sin embargo, la industria fue severamente golpeada en el año 2017 por la crisis económica, generada por la caída del precio del petróleo en el mercado internacional, reportando una profunda pérdida de hasta 62.791 unidades, el nivel más bajo en una década (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019).

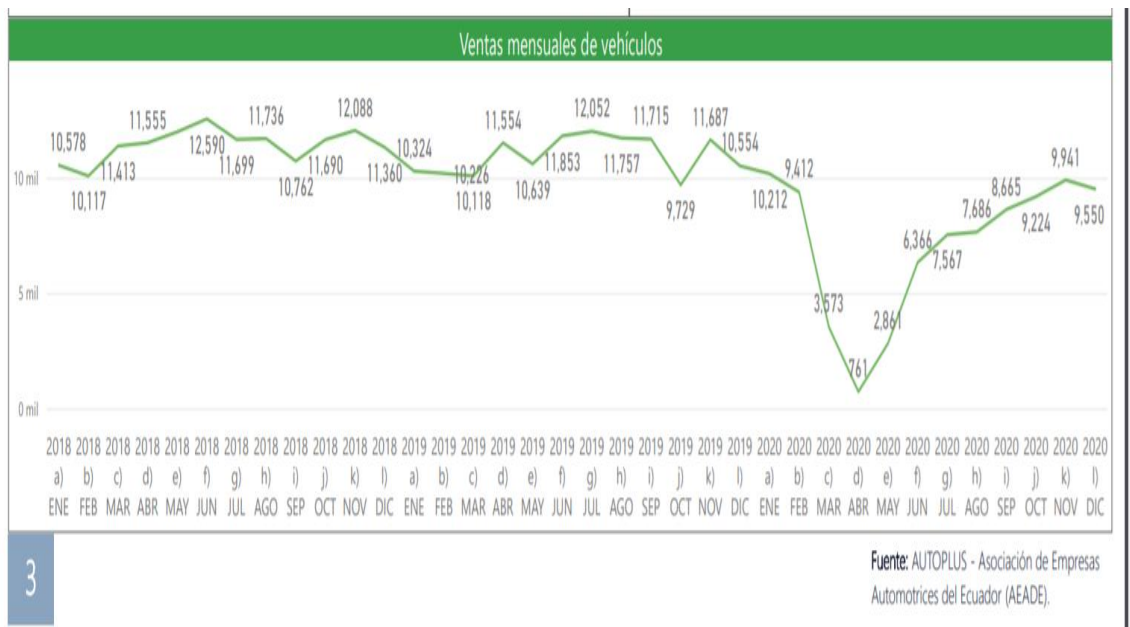


Figura 1.

Evolución de ventas de vehículos en la industria automotriz (2018-2020)

Nota. Se muestra la evolución de ventas de vehículos en la industria automotriz (2018-2020). Tomado de Sector Automotor, *Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE)*, pág. 3.

Se expone en la figura 1, las ventas del año 2018 fueron de 135.910 unidades de vehículos, en el año 2019 de 132.208 unidades por lo que se puede evidenciar un decrecimiento en las ventas. De igual manera para el año 2020 se refleja un declive notorio de 75.606 unidades de vehículos vendidas.

En el año 2020 durante el inicio de la pandemia, la industria automotriz ha mostrado una tremenda resistencia, aunque sus ventas se hayan visto reducidas (El Telégrafo, 2020). Desde las profundidades económicas experimentadas en el segundo trimestre del 2020, se ha generado un decrecimiento mes tras mes en las ventas de vehículos nuevos y repuestos para autos durante los últimos meses, sin embargo, persisten numerosos riesgos, donde se indica que las empresas del sector no se recuperarán a los niveles anteriores a la pandemia del COVID 19 (El Telégrafo, 2020).

Manuel Murtinho, gerente de la Asociación Automotriz del Ecuador (AEA), dijo que la crisis de salud los ha obligado a paralizar su desempeño normal, impidiéndoles vender vehículos y repuestos, así como servicios de mantenimiento y reparación. “La caída en las ventas se enfrenta a las reservas económicas que tiene cada distribuidor, también mencionó que, durante el período de actividad restringida, la suspensión de ventas de 26057 autos resultó en aproximadamente \$ 890 millones (El Universo, 2020).

Como la mayoría de los sectores de producción del mundo, la industria automotriz también se ve profundamente afectada por la pandemia del covid-19, especialmente en términos de ventas, a pesar de la caída de la demanda, algunas marcas de automóviles han experimentado ligeras mejoras desde junio pasado. En el mediano plazo, la consultora de mercado cree que la recuperación de la industria puede deberse inicialmente al aumento de la demanda de autos propios, lo que se debe a un mayor riesgo de contagio y daños al transporte público (Revista Líderes, 2020).

Aunque la industria experimentó una desaceleración menor como resultado de la crisis de balanza de pagos de Ecuador a finales de la década del 2010, los años siguientes hasta la actualidad han experimentado un fuerte crecimiento positivo, con el mercado automotriz expandiéndose en un 6% en el año 2018 (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2019).

Dentro de la industria automotriz, hay otros subsectores como es la venta de repuestos automotrices que actualmente en el Ecuador tienen una gran acogida o demanda, por ende, existen diversas marcas para la venta,

entre ellas de origen chino, taiwanés, japonés, coreano, estadounidense, e incluso colombiano (Cremades & Calero, 2016).

Por otra parte, Mera y Ortega (2018) realizaron una encuesta a la población de Guayaquil, donde se obtuvo como resultado que la mayoría de usuarios, prefiere comprar sus repuestos automotrices en un centro de comercio o local comercial diferente a la concesionaria donde adquirieron sus vehículos, en la tabla 1 se presentan los resultados de aquella interrogante.

Tabla 1
Establecimientos de compras de repuestos

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Concesionarias	29%
Locales comerciales diferentes	45%
Otros	26%
TOTAL	100%

Nota: Se consideran los establecimientos de compras de repuestos. Adaptado” *Plan de negocios de una empresa de repuestos para vehículos de la provincia del Guayas en el sector Aurora – Samborondón*”, Mera y Ortega, (2018), pág. 29.

En la ciudad de Guayaquil los repuestos que tienen mayor demanda en estos almacenes son las suspensiones para mantenimiento y venta de repuestos para vehículos, que están conformadas por varias piezas como son los amortiguadores, rótulas, terminales, entre otros (Cremades & Calero, 2016). Por otra parte, los productos de mejor calidad son los de marca coreana y japonesa, que cuestan un poco más, mientras que los más económicos son los chinos y taiwaneses, con la diferencia que estos duran menos.

Formulación Del Problema

Antecedentes

Según González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019) la planeación estratégica proporciona una dirección para orientar la misión, las metas y la estrategia de una empresa, porque facilita la formulación de planes para cada área funcional, se puede establecer que una planeación estratégica puede alinear cada área que la organización desea seguir y permitir desarrollar metas, estrategias y planes que sean adecuados para sus objetivos corporativos.

Por otra parte, (Gutiérrez & Zea, 2016) establece que una planeación estratégica permite a las organizaciones prever su futuro, mediante la planeación estratégica las empresas pueden anticipar ciertos escenarios desfavorables antes de que sucedan y tomar las precauciones necesarias para evitarlos, es una herramienta esencial para crear ventaja competitiva en las pymes. Con una planeación estratégica sólida, las organizaciones pueden ser proactivas en lugar de simplemente reaccionar a las situaciones que se presentan en el entorno empresarial a medida que surgen.

En lo que respecta, casos de éxito de aplicación de planeación estratégica en empresas a nivel mundial, se tiene como referencia el caso de Starbucks, su estrategia consiste en la diferenciación a través de ofrecer valor, en especial en sus campañas digitales. Esta empresa fue de las primeras en hacer uso de apps para facilitar el pago en el móvil, además, fue la primera cafetería que implementó el acceso a internet gratuito, tan común hoy en día a nivel mundial (Cf, 2017).

Otro caso de éxito de planeación estratégica en empresa, se dio en Wal-Mart, empresa que inició con el objetivo de ofrecer a sus clientes bajos precios todos los días, para permitir a los consumidores ahorrar dinero y vivir mejor, fue la primera en implementar en toda la compañía el uso de códigos de barras UPC (Código Universal del Producto), en el que se puede coleccionar información a nivel de tienda y ser analizado inmediatamente (Cf, 2017).

De manera similar, otro caso de éxito se dio en la empresa Netflix, la estrategia del cambio de modelo de negocio de NETFLIX fue su paso para

estar a la cabeza en este segmento, pues la primera cadena de Video On Demand (VOD) pues fue la primera en traspasar sus películas en línea (Cf, 2017).

Por otra parte, a nivel nacional, las medianas y pequeñas empresas conocidas como pymes mantienen un inconveniente común en la mayoría de ella, que es el cierre de sus operaciones de manera temprana, según la Revista Líderes (2020) menciona que estas empresas “no consideran necesario, la aplicación de una planeación estratégica, ya sea por desconocimiento o por la cultura local de no realizar inversiones que no sean de material físico para las empresas” (p. 17).

La planeación estratégica se considera una importante herramienta de gestión, y la mayoría de las pequeñas y medianas empresas rara vez la utilizan, se han identificado muchas debilidades en su gestión, lo que ha traído dificultades para el desarrollo de la planeación estratégica en las pymes. A continuación, en la figura 2 se presenta los porcentajes obtenidos del estudio de Arteaga, Bravo, Cárdenas y Sumba (2020) en cuanto a la presencia de una planeación estratégica en las pymes del Ecuador.

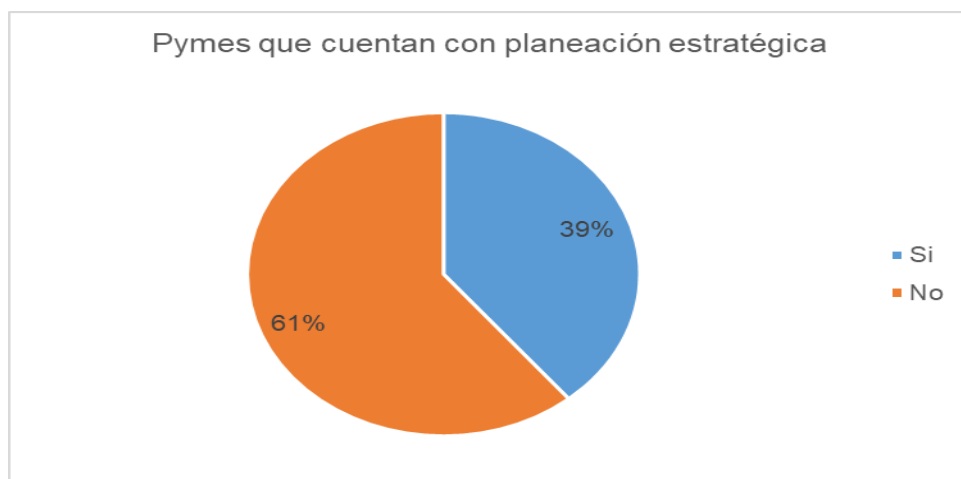


Figura 2.

Presencia de planeación estratégica en las pymes del Ecuador.

Nota: Adaptado de *la Presencia de planeación estratégica en las pymes del Ecuador*, Arteaga, Bravo, Cárdenas y Sumba, (2020).

Según Arteaga, Bravo, Cárdenas y Sumba (2020) señalaron que el 61% de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador no realizan planeación estratégica, debido a características de tamaño, actitud del gerente, desconocimiento que los lleva a temer al cambio y a conformarse con los resultados obtenidos.

Contextualización Del Problema

La empresa objeto de estudio actualmente ha visto una reducción en sus ventas, en los últimos cinco períodos fiscales, Autorradiador S.A no ha experimentado un crecimiento sostenible, esto se observa en la figura 3, donde se expone que los ingresos de la empresa, por concepto de ventas, no mantienen una tendencia clara de crecimiento.

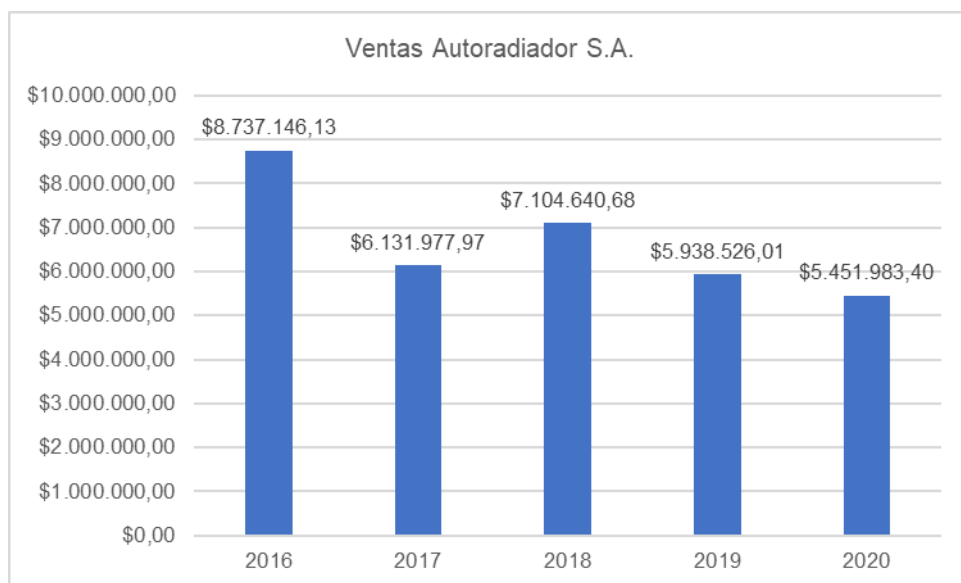


Figura 3.

Ingresos Autorradiador S.A.

Fuente: Autorradiador S.A

En el año 2016 Autorradiador S.A, obtuvo un buen nivel de ingresos, puesto que, para aquel año, de acuerdo al gerente general la empresa era el principal proveedor de los locales comerciales que se dedican a la venta de accesorios automotrices y además la empresa amplió su portafolio de productos dando como resultado el incremento de ventas de la empresa.

Por otra parte, en el año 2017 la empresa experimentó una reducción en sus ventas, a causa del fenómeno natural ocurrido en el país en aquel año. El terremoto que tuvo como epicentro la provincia de Esmeraldas y Manabí, como parte de una medida de apoyo para estas provincias, el gobierno de aquella época decretó el incremento del IVA en dos puntos porcentuales, es decir del 12% al 14% (Servicio de Rentas Internas, 2016).

En cambio, para el 2018 Autorradiador S.A, registró un incremento en sus ventas, en comparación al año anterior, el resultado fue producto de la reducción del porcentaje del Impuesto al Valor Agregado (IVA). En abril de 2017 se mantuvo el IVA en el 14%, posterior a mayo de ese año, el IVA en el Ecuador volvió al 12% (Servicio de Rentas Internas, 2017).

Otro registro de reducción de ventas en la empresa, se dio en el año 2019, donde la variación fue de menos 30% comparado al 2018, puesto que, para mediados de aquel año, de acuerdo con el gerente general varios de los trabajadores del área comercial de Autorradiador S.A, y la mitad de sus vendedores, pasaron a ser contratados por la competencia, complicando mucho las actividades de negociación y comercialización de la misma, a pesar de contratar a nuevos vendedores, los mismos no tenían la experiencia requerida para el sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores.

En el año 2020 se detectó el covid 19, es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus (Organización Mundial de la Salud, 2020). En consecuencia el gobierno decreto restricción comercial, como resultado la empresa Autorradiador S.A. tuvo una nueva caída en sus ingresos desatando la preocupación en sus directivos.

Esta reducción de ventas también afectó en la rentabilidad de la empresa, por lo cual no hubo una tendencia de crecimiento en las mismas, a continuación, se muestra la rentabilidad que tuvo Autorradiador S.A. en los períodos 2019 al 2020.

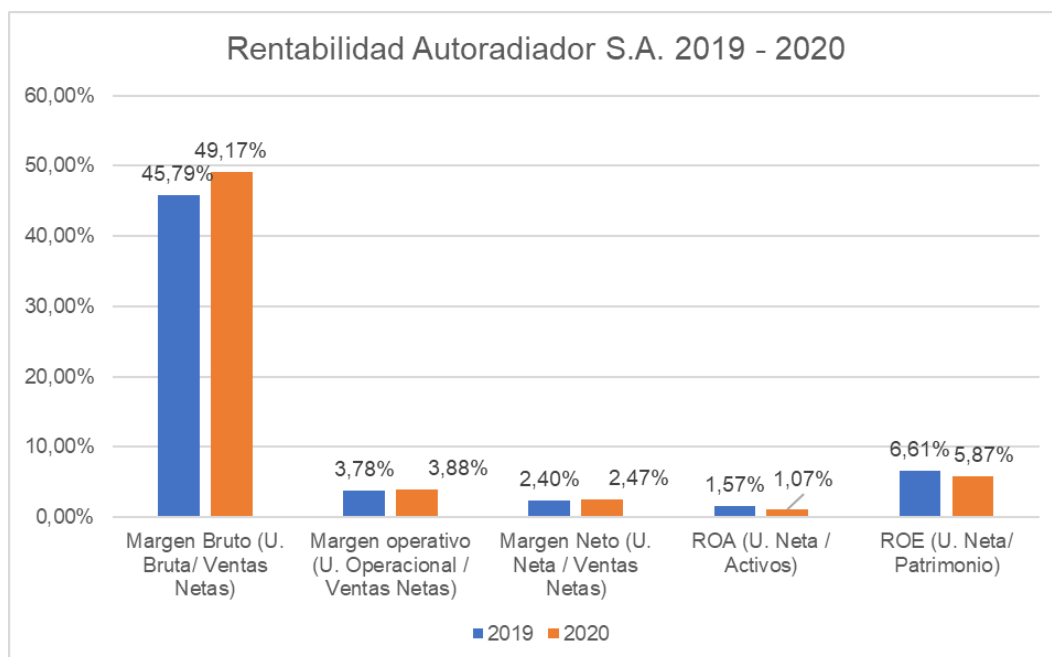


Figura 4.

Rentabilidad Autorradiador S.A.

Fuente: Autorradiador S.A.

En lo que respecta al margen bruto, la empresa para el año 2020 ha mejorado, puesto que, en el año 2019 este indicador fue de 45.79% mientras que en el año 2020 fue de 49.17%, es decir, existió un incremento del 3.38%, esto quiere decir que la empresa está administrando correctamente los costos de venta.

Por otra parte, el margen operativo refleja un incremento del 0.10% entre los períodos 2019 al 2020, por cada 100 dólares de venta Autorradiador S.A. gana en el 2020 solo \$3.88, cifra baja para mostrar una rentabilidad, estos rubros se reducen aún más cuando se calcula el margen neto donde la ganancia apenas es de \$2.47 por cada \$100 de venta.

En líneas generales la empresa se muestra rentable, tiene la capacidad para pagar sus deudas y cumplir con sus gastos administrativos, sin embargo, es necesario que esta rentabilidad incremente para asegurar la continuación de las operaciones de la empresa.

La principal causa de esta reducción de ventas, se atribuye a la ausencia de una planeación estratégica en la empresa, por lo tanto, todas las

actividades administrativas que se llevan a cabo, son empíricas, pues no existe un análisis interno de la compañía, un análisis externo, ni se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la cual opera Autorradiador S.A.

La reducción en las ventas, tiene efectos negativos para Autorradiador S.A, como el riesgo de disminuir su rentabilidad, liquidez y solvencia, lo que atentaría contra la continuación de las operaciones de la compañía en la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores en la ciudad de Guayaquil y la falta de rentabilidad, obligaría a la gerencia a tomar la decisión de reducir el número de personal y si no se toma medidas en el asunto, podría ocurrir un cierre definitivo de la empresa objeto de estudio.

Justificación

El presente trabajo ofrece una alternativa que estima ser considerada por la gerencia de la empresa Autorradiador S.A, en virtud de que la misma, actualmente mantiene una problemática relacionada con la reducción de ventas y rentabilidad, en virtud de ello, la directiva debe manejar claramente la importancia de la planeación estratégica para dar a conocer la marca, sus productos y así incrementar sus ventas.

Desde un punto de vista académico, este estudio puede servir como base de exploración para futuras investigaciones relacionadas con la planeación estratégica y su relación con las ventas de las pymes. Toda la información proporcionada está actualizada y ayuda a los lectores a comprender que pueden utilizar esta información con fines académicos en disciplinas relacionadas con la investigación.

El desarrollo de esta investigación es un tema muy importante porque la planeación, en la actualidad, es una de las estrategias más utilizadas en todos los ámbitos de la sociedad empresarial. De esta forma, las pequeñas y medianas empresas pueden hacer su espacio y ganar una buena posición en el mercado. Asimismo, su contribución se verá reflejada en el crecimiento y las expectativas de ventas.

Se seleccionó esta empresa, puesto que, el sector automotriz de Ecuador ha estado históricamente dominado por algunas marcas importantes como Chevrolet, Hyundai, Nissan, Toyota, entre otras. Sin embargo, en los últimos años, el sector se diversificó cada vez más, a medida que nuevas empresas ingresan al mercado, la capacidad de fabricación y ensamblaje nacional se expande, y el aumento de los ingresos conduce a una creciente demanda del consumidor interno, pero a su vez una mayor competencia representa una mayor amenaza para otra (Asociación de empresas automotrices del Ecuador , 2019).

Por lo tanto, es necesario realizar esta planeación estratégica, para que la empresa Autoradiador S.A. incremente su rentabilidad, siendo así, los beneficiarios por el desarrollo de esta planeación estratégica serán los administradores y gerentes de la compañía objeto de estudio, puesto que, incrementaran las utilidades de la empresa.

El presente estudio tiene como finalidad el incremento de rentabilidad de la empresa Autoradiador S.A, a través del diseño de una planeación estratégica que impacta positivamente al incremento de ventas de la misma. Por lo tanto, este estudio contribuye a la economía del país, puesto que, a mayores ventas que tiene una compañía, mayor será el margen de contribución tributaria es por esto que se menciona que aporta económicamente al país, vale mencionar que en el año 2019 se recaudó 14.269 millones (Asociación de empresas automotrices del Ecuador , 2019).

Adicionalmente, el incremento de las ventas, de por si genera una mayor demanda por parte de potenciales clientes, siendo así Autoradiador S.A, se verá en la necesidad de contratar más personal, esto quiere decir, que el diseño de la planeación estratégica creara más fuentes de empleo para la ciudad de Guayaquil, cumpliendo con el objetivo del Plan Toda Una Vida en cual menciona que toda persona tiene derecho a una vida digna con condiciones estables (Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, 2017).

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una planeación estratégica para el incremento de la rentabilidad de la empresa Autorradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Autorradiador S.A, de la ciudad de Guayaquil.
- Analizar el entorno de la empresa Autorradiador S.A, de la ciudad de Guayaquil.
- Proponer una planeación estratégica para la empresa Autorradiador S.A, durante los próximos 5 años.
- Determinar mediante una proyección financiera, el beneficio económico que tiene el diseño de una planeación estratégica en la empresa Autorradiador S.A, de la ciudad de Guayaquil.

Marco Teórico

En este apartado del presente proyecto de investigación, se expondrán los principales referentes teóricos que han estudiado la planeación estratégica como una herramienta administrativa para las empresas, junto con sus definiciones, y teorías existentes que se utilizan para su estudio particular. El marco teórico mostrará una comprensión de las teorías y conceptos que son relevantes para el tema de investigación.

Es necesario diferenciar dos aspectos básicos: planeación y planificación; el primer método se basa en los elementos de análisis de juicio, evidencia, información e investigación, que pueden generar causas, problemas o necesidad de tomar decisiones, ya sea para tomar riesgos, cambiar riesgos, o modificar aspectos no deseados que tendrá como resultado supuestos de la situación y así tomar una decisión en cuanto a las acciones a realizar para verificar o no verificar la hipótesis y sus soluciones, la segunda es la guía, que señala cómo lograr el método propuesto (objetivo)

de una manera procesal ordenada y sistemática, lo que da lugar a lo que se suele llamar plan (Rodríguez, 2015).

La planeación estratégica es que aquella que se define como, la gestión estratégica es la recopilación integral de actividades y procesos en curso que las organizaciones utilizan para coordinar y alinear sistemáticamente los recursos y acciones con la misión, la visión y la estrategia en toda la organización (Ayestarán, 2016).

Planeación

(Hernandez & Juvenal, 2015) indican que la planeación es la función y el efecto de un plan o planeación, es el proceso y resultado de organizar tareas simples o complejas en consideración de factores internos y externos dirigidos a lograr uno o más objetivos.

Según (Luzuriaga, 2018) planeación significa destacar lo esencial para un correcto funcionamiento de cualquier grupo social, previenen las contingencias y los cambios logrando establecer medidas necesarias para afrontarlas. Entre algunas se menciona las siguientes: promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, reduce los riesgos y aprovecha las oportunidades, da el rumbo y encamina a la empresa aprovechando sus recursos, las decisiones se basan en hechos y no en emociones (pág. 30).

Un estudio concluyó que “la planeación estratégica es función de todo gerente/director a cualquier nivel de una organización o empresa, pues actualmente la gerencia y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente” (Jama-Zambrano, 2019). Para alcanzar las metas, los gerentes pueden desarrollar planes como un plan de negocios o un plan estratégico.

La planeación empresarial es fundamental para el éxito. Cuando una empresa tiene un proceso de planeación y un plan a seguir, los líderes están mejor equipados para prepararse para el futuro. Un plan de negocios, por

ejemplo, crea un enfoque para la empresa, uniendo a los empleados hacia objetivos comunes.

Un estudio concluyó que “el gerente debe tener la capacidad de controlar y permitir la participación de todo el equipo en el desarrollo de nuevas ideas para construir ventaja competitiva” (Fernández Saúl Rick, 2016, pág. 262).

(Saúl, 2016) concluyó que “Los principales propósitos de la planeación radican principalmente en la elaboración de una guía que le permita trazar las vías mediante las cuales se alcanzarán cada uno de los propósitos de la organización en cada una de sus áreas permitiendo tener claros cada uno de sus objetivos y la manera como estos serán llevados a cabo” (pág. 257). Se puede concluir que los trabajadores están en mejores condiciones de reconocer las formas de trabajar para lograr las metas, así como los comportamientos a evitar que podrían impedir que la empresa logre sus objetivos.

Si una empresa no sabe para qué está trabajando, los líderes no sabrán dónde enfocar sus esfuerzos, cuando no se cuenta con una planeación, una empresa a menudo pierde tiempo en tareas que aportan poco o ningún valor agregado a los resultados finales.

Estrategia

Antes de entrar en detalle acerca de lo que representa una estrategia, es necesario identificar en principio, la diferencia entre estrategia y la táctica son dos cosas diferentes, cuando formula una estrategia comercial, se elige tácticas que ayudarán a lograr los objetivos estratégicos, la estrategia se refiere a una dirección hacia una meta, las tácticas son las acciones que se toman para respaldar esa estrategia (Chan & Mauborgne, 2015). La mayoría de las empresas se ocupan de cinco tipos de estrategias y las tácticas que se utilizan para lograr los objetivos estratégicos: producto, precios, marketing, estrategias operativas y financieras.

La competencia en el sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores requiere que una empresa presente constantemente nuevos y mejores productos y servicios para mantenerse al día con los cambios en la demanda de los consumidores. Según la BBC (2019) Microsoft y Apple, ambos creadores de sistemas operativos de computadora, han estado librando una batalla táctica por las preferencias de los consumidores desde que ambas compañías comenzaron a existir.

La táctica de Microsoft era ser un fabricante de software y poner su sistema operativo a disposición de los fabricantes de computadoras para que lo usaran en sus productos de computadoras personales, y luego vender a los propietarios el software de las PC para ejecutar en ese sistema operativo. La táctica de Apple fue mantener su sistema operativo propietario y fabricar su propia marca de computadoras. Ambas empresas han logrado sus objetivos estratégicos de crecer para convertirse en líderes en la industria de la informática y de Internet, pero existen diferencias significativas en sus estrategias y tácticas de productos.

La estrategia de precios no siempre significa emplear tácticas de precios bajos para ganar el dominio de la industria, pero esa es la ruta obvia. Algunas empresas mantienen precios altos como táctica, aprovechando bases psicológicas para equiparar alta calidad con precios altos (Rizo, Villa, Vuelta, & Vargas, 2017). Otras empresas utilizan tácticas de precios bajos que presentan reembolsos, ventas especiales y grandes descuentos. Otras tácticas que reducen el precio de compra incluyen financiamiento económico y retrasos en las fechas de vencimiento del pago desde 30 días hasta un año.

Microsoft y Apple son, nuevamente, modelo de estrategias y tácticas, Microsoft dominaba el mercado de software de procesamiento de textos, hojas de cálculo, bases de datos y correo electrónico, lo que lo convierte en el más útil para las necesidades comerciales, Apple dominaba el mercado del diseño gráfico, lo que también les dio a los productos de Apple una excelente reputación entre las personas que diseñaron y produjeron medios gráficos,

proporcionando a los productos Apple una excelente reputación de boca en boca (BBC, 2019).

Planeación Estratégica

Según Kotler (2017) a nivel mundial, la planeación estratégica ha sido usada por las empresas más grandes a escala global como Coca Cola, Google, Microsoft, entre otras, indistintamente del giro de negocio de una compañía, la aplicación de una planeación estratégica, es importante, para conocer su posición en el mercado y hacia donde se desea llegar, puesto que, como parte de la planeación estratégico, está el estudio de mercado, donde se estudia las necesidades del cliente (p. 71).

Según (Saul, 2016) en la actualidad muchas pequeñas organizaciones en el siglo XXI fracasan debido a la falta de implementación de una planeación estratégica y a la inexistencia de un plan de negocios que les permita trazar las vías para alcanzar cada uno de sus objetivos y metas (pág. 254). La adecuada implementación de un plan de negocio proporciona estabilidad y como resultado el éxito de las actividades de una organización.

Se define como un documento que se utiliza para comunicar a la organización los objetivos de la organización, las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos y todos los demás elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planeación. Para el mismo autor "Partiendo del concepto impuesto por la autora antes mencionada, se puede concluir que el diseño de una planeación estratégica repercute directamente en la mejora de los procesos internos y externos de una empresa independientemente del giro de negocio o industria en la que se encuentren" (Ayestarán, 2016).

Para Martínez y Velásquez en su referencia dan a conocer que la planeación estratégica permite captar nuevos potenciales clientes e incrementar ventas en la ciudad de Guayaquil, "Las actividades de gestión estratégica transforman el plan estático en un sistema que proporciona retroalimentación del desempeño estratégico para la toma de decisiones y permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian los requisitos y otras circunstancias, la ejecución de la estrategia es básicamente sinónimo

de gestión de la estrategia y equivale a la implementación sistemática de una estrategia” (Martínez & Velázquez, 2015).

Una planeación estratégica es un documento que establece la dirección de una empresa o unidad de trabajo. Indica las acciones que se deben implementar para cumplir con un objetivo, dependiendo del tamaño, naturaleza, la complejidad del negocio y su actividad comercial (Ayestarán, 2016).

También pasa a ser una forma de cumplir y alinear la organización con las políticas de la empresa. Se define a la planeación estratégica como un procedimiento para desarrollar un dispositivo a largo plazo y orientado a políticas.

Evolución De La Planeación Estratégica

A principios de la década de 1920, la Escuela de Negocios de Harvard desarrolló el Modelo de Política de Harvard, una de las primeras metodologías de planeación estratégica para empresas privadas, este modelo define la "estrategia" como un patrón de propósitos y políticas que definen la empresa y su negocio (Gomez J. , 2015).

A fines de la década de 1950, el enfoque de la planeación estratégica se alejó de la política y la estructura organizacional hacia la gestión del riesgo, el crecimiento de la industria y la participación de mercado (Ojeda, 2013). Las empresas llaman a este enfoque de la planeación estratégica el "modelo de cartera". Como era de esperar, condujo a la aparición de conglomerados industriales.

Según Astaiza (2017) los siguientes pasos evolutivos condujeron al modelo de economía industrial, donde las decisiones estratégicas se derivan del análisis de las relaciones de poder competitivas, en este modelo, el poder relativo de los clientes y proveedores, y las amenazas planteadas por los productos y servicios sustitutos, los nuevos participantes de la industria y los rivales del mercado dictan estrategias competitivas.

Durante la década de 1960, la planeación estratégica se convirtió en una herramienta de gestión estándar en prácticamente todas las empresas

Fortune 500, y también en muchas empresas más pequeñas (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019).

Según Charan y Freeman (1980) citados por (Navarro, Cota, & González, 2018), una serie de cambios han afectado a la industria empresarial durante los últimos cincuenta (50) años. Los cambios en los entornos comerciales internos y externos han alterado la forma en que los ejecutivos de las organizaciones gestionan las empresas de forma eficaz. La conceptualización de los cambios comerciales podría atribuirse fácilmente a la presión externa, para desarrollar formas nuevas e innovadoras de administrar las carteras de accionistas y adaptarse a las tendencias comerciales económicas y ambientales. Sin embargo, Guth (1980) citado por (Mendoza, 2018) menciona que el proceso de adaptación a la incertidumbre económica y cambiar las prioridades de los objetivos comerciales también requiere un enfoque metodológico concurrente para renovar el concepto de planeación estratégica.

La Era Industrial: Desde 1950 Hasta 1970

Guth (1980) introdujo el primer modelo de planeación como posición relativa en un área de mercado de productos de alto crecimiento, además postuló que este modelo de planeación estratégica enfatizaba un enfoque de crecimiento con una empresa comercial que tiene una sola línea de productos.

El concepto detrás de este enfoque es que existe una demanda de productos y servicios comerciales, y la empresa utilizará sus recursos para respaldar la empresa. Además, esta estrategia requiere la capacidad de la empresa para seguir siendo competitiva en términos de implementación de estrategias de marketing adecuadas. Sin embargo, la debilidad de este enfoque es que el competidor puede embarcarse en una estrategia similar diseñada para dividir la participación de mercado (García, 2017).

En contraste con la estrategia de crecimiento, Guth (1980) introdujo el modelo de aumento de la participación de mercado en un mercado de alto crecimiento. Este enfoque de planeación se centró en mejorar el desempeño organizacional durante la vida del producto al capitalizar una posición

comparativa dominante en relación con el competidor de la empresa. A diferencia de la estrategia de crecimiento, la fuerza de la estrategia de planeación es establecer la empresa por completo en la industria, de modo que los nuevos participantes puedan estar menos inclinados a implementar la misma estrategia (Guth, 1980).

La continua planeación estratégica fue evidente por las empresas que se centraron en un modelo de participación de mercado creciente que se dio en los mercados maduros (Guth, 1980). Se expuso que una organización puede adoptar un enfoque racionalizado para establecer un liderazgo en costos y lograr una mayor rentabilidad que sus competidores. Además, una empresa puede implementar un modelo de planeación con la intención de segmentar el mercado. Esto se puede lograr reorientando sus recursos en áreas de alto crecimiento con una mezcla de mercado que en conjunto está más estratégicamente enfocada que la de sus competidores.

En contraste con el modelo de participación de mercado creciente, Guth (1980) argumentó que el estratega también enfatizó el modelo de mantener una posición fuerte en mercados extranjeros maduros utilizando los recursos financieros de una empresa para respaldar la penetración de mercados multinacionales con una línea de productos existente. El objetivo aquí es aprovechar las oportunidades sin explotar mientras se asume un riesgo moderado. Sin embargo, las organizaciones que persiguen esta estrategia de planeación también deben analizar críticamente las variables políticas, culturales, sociales y económicas de los mercados externos. No evaluar estos diversos fenómenos del mercado puede ser desastroso (Guth, 1980).

En comparación con mantener una posición sólida en los mercados extranjeros maduros, Guth (1980) argumentó que un enfoque similar de mantener posiciones fuertes en los mercados internos maduros mientras se utilizan recursos financieros excedentes para penetrar el mercado interno con nuevos productos es un modelo de planeación excelente. El concepto de penetración en el mercado interno proporciona el ímpetu para que la administración diversifique sus nuevos productos internamente, o para

adquirir empresas que ya establecieron un nicho de mercado en producto y posición.

La Era Emprendedora Década De 1980 Hasta La Actualidad

Habiendo analizado los modelos de planeación que se implementaron en el período industrial, fue evidente que el paradigma de la planeación estratégica justificaba nuevas metodologías para abordar la evolución del cambio teórico en la planeación estratégica (Beard & Dess, 1981). Así, la década de 1980 vio la evolución de la era empresarial con modelos como el nivel corporativo, el nivel empresarial y los niveles funcionales como los métodos elegidos por los ejecutivos corporativos (Beard & Dess, 1981).

Primero, Beard y Dess (1981) argumentaron que la estrategia a nivel corporativo se enfoca en la composición de una industria en la que la organización está contemplando ingresar o ya está haciendo negocios. Habiendo analizado las oportunidades y amenazas de la empresa en los entornos externos, la organización puede entonces desplegar sus recursos para competir eficazmente con las empresas en la cartera de industrias (Beard & Dess, 1981).

Según Wright et al., (1994) cuando una organización tiene una gran cantidad de fortalezas y recursos disponibles, la estrategia de crecimiento corporativo es un enfoque ideal. Por otro lado, cuando la organización carece de los recursos necesarios para competir, el enfoque de la gestión debe estar en una estrategia de estabilización dada la reducción de las oportunidades ambientales (Wright et al., 1994). En contraste con el argumento propuesto por Wright et al., (1994), Beard y Dess (1981) argumentaron que cuando una empresa no posee las fortalezas requeridas, sino que tiene más debilidades operando en un entorno amenazante, la empresa debe implementar una estrategia de reducción de gastos.

En contraste con los modelos estratégicos corporativos que surgieron en la década de 1980, Beard & Dess (1981) y Betz (2002) articularon que los modelos estratégicos de las unidades de negocios también jugaron un papel fundamental en la alteración de la forma en que las organizaciones realizan

negocios. El enfoque de la administración en este enfoque de planeación es desarrollar una variación de subsistemas organizacionales basados en conjuntos únicos de características de cada unidad que incluyen un nicho de mercado; un análisis de sus fuerzas competitivas; y una misión que se conceptualiza de manera diferente a los otros subsistemas de la organización (Beard & Dess, 1981; Hambrick, 1980; Wright et al., 1994).

Wright et al., (1994) argumentaron que los tres modelos de planeación estratégica apropiados para las unidades de negocio son “las estrategias de nicho de bajo costo, diferenciación de nicho y diferenciación de nicho de bajo costo” (p. 126). En primer lugar, las organizaciones que se concentran en un modelo de planeación de nicho de bajo costo deben poner énfasis en mantener bajos los costos comerciales generales, al tiempo que brindan servicios a un segmento de mercado específico. La estrategia aquí es estabilizar la producción para evitar el aumento de costos (Wright et al., 1994). Por el contrario, la estrategia de diferenciación de nicho busca brindar productos y servicios altamente diferenciados a un grupo de clientes seleccionado y especializado que tiene necesidades específicas; por lo tanto, la reducción de costos no es un factor (Beard & Dess, 1981; Wright et al., 1994).

Finalmente, Beard & Dress (1981) afirmaron que cuando se compara con las estrategias a nivel de unidad de negocio, el modelo de planeación funcional está interrelacionado y no debe considerarse de forma aislada. Wright et al., (1994) apoyan la afirmación de Guth (1980) al articular que los modelos funcionales pueden clasificarse en compras, producción, operaciones, finanzas, investigación y desarrollo, servicios humanos, sistemas de información y marketing que tienen lugar a diario. y base permanente en la organización. Rothchild (1997) explicó el concepto de planeación estratégica cuando argumentó que la planeación estratégica es una herramienta invaluable para las organizaciones que ayudaría en la gestión de estrategias corporativas, comerciales y funcionales. Sin embargo, como la “gestión por objetivos, la planeación a largo plazo y la participación de modelos de gestión”, la planeación estratégica podría considerarse una

práctica del pasado a menos que la dirección se comprometa a implementar la herramienta para mejorar el desempeño organizacional (p. 12).

Elementos de una Planeación Estratégica

Algunas compañías utilizan un enfoque autocrático de arriba hacia abajo, donde el plan es creado por un pequeño grupo de gerentes de alto nivel y se transmite al resto de la organización. Algunos prefieren un enfoque más democrático, con empleados de todos los niveles que contribuyen con sus ideas y aportaciones al plan. La mayoría de las empresas emplean un híbrido de estos dos modelos.

El mejor enfoque para una empresa depende de varios factores, como el tamaño, la industria, la cultura, el tipo de fuerza laboral y el estilo de gestión. Sin embargo, independientemente del enfoque que elija, cada planeación estratégica necesita cinco elementos clave para lograr los resultados esperados.

Principios rectores. También llamados atributos organizativos, estos describen cómo espera que las personas se comporten entre sí y con otros grupos de partes interesadas. Los principios rectores definen ampliamente qué tipos de comportamientos son aceptables y qué comportamientos no serán tolerados. En particular, describen cómo se comportará cuando se enfrente a situaciones difíciles o desafíos.

Misión. Es el motivo por el que la empresa está funcionando. Lo ideal es que se describa algún propósito noble que sea inspirador y aspiracional, de modo que infunde orgullo en todos aquellos relacionados con la organización (Kotler, 2017).

Visión. Es dónde quiere ir la organización dentro de un marco de tiempo específico. Este es quizás el elemento más crítico en todo el proceso porque cuanto más claramente defina su estado final deseado, mayores serán sus posibilidades de llegar allí (Fleitman, 2000).

Áreas de enfoque / estrategias. En un sentido amplio, cómo la organización llegará a dónde quiere ir. Son las tres a cinco áreas en las que todos deberían enfocarse para llegar a los puntos de destino, lo que atraviesa

varios puntos de destino; ¿Dónde debería enfocarse la mayoría de la energía? lo que todos deben tener en cuenta al hacer inversiones en personas y otros recursos; y lo que te guía sobre qué hacer y qué no hacer son las preguntas centrales que se responden (Porter, 2008).

Modelos de Planeación Estratégica

Existen muchos modelos de planeación estratégica, pero para fines de minimizar la información teórica encontrada, se procede a detallar cinco ejemplares con resultados probados.

Modelo de Arthur Thompson

Según (Thompson, 2012) plantea un modelo en cinco fases: Desarrollar una visión estratégica, elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión, poner en marcha y ejecutar la estrategia, supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

- 1) Desarrollar una perspectiva estratégica. Esta etapa se basa en conceptualizar y explicar el rumbo que la organización aspira tomar con el objeto de desarrollar y robustecer su actividad comercial que formula el rumbo estratégico de la organización en la preparación de su futuro.
- 2) La segunda etapa tiene el objetivo administrativo de implantar fines, que es cambiar la perspectiva estratégica en fines de funcionamiento específicos las metas que instituye la organización son metas de funcionamiento; es decir, son los resultados y productos que la gestión quiere conseguir, en funcionamiento como punto de alusión para medir la operación de la organización.
- 3) La tarea de idear un plan involucra solucionar una secuencia de “Cómo” y escoger entre distintas posibilidades estratégicas, buscar proactivamente las oportunidades de hacer novedosas cosas o hacer las mismas de manera mejor y nueva. Llevar a cabo un plan debería de ser un esfuerzo en grupo, en el que todos los causantes desempeñan un papel para la zona a su cargo.

- 4) Transformar los planes estratégicos en actividades y resultados para colocar a prueba la función de la organización frente a los cambios, para eso los causantes deberán motivar al resto del personal, edificar y robustecer habilidades y competencias competitivas de la organización, impulsar un clima de apoyo a la táctica, y conseguir o superar las metas de manejo. El proyecto de acción de la gestión para ejercer y realizar la táctica seleccionada nace de la evaluación de lo cual la entidad deberá hacer de forma distinta o mejor.
- 5) Es el punto de inicio para dictaminar si se tienen que conservar o modificar la perspectiva, las metas o las tácticas, o bien los procedimientos de ejecución de la táctica. Thompson dice que la perspectiva, las metas, la táctica y los planteamientos de la ejecución de la táctica de una organización jamás son finales; mantener el control de la táctica es un proceso constante.

Cuadro de Mando Integral O Balanced Score Card

El cuadro de mando integral (BSC) se compone de comunicaciones claras sobre lo que se está logrando. Alinea el trabajo con la estrategia general y prioriza, mide y monitorea el progreso. La idea es que el modelo equilibre la estrategia con las medidas financieras. Según (Kaplan & Norton, 2013) una de las razones para utilizar BSC es que le ayuda a ver las conexiones entre varias partes de su planeación y gestión estratégica.

Usar el BSC significa explorar cuatro aspectos diferentes de una organización.

- Uno es el desempeño financiero de la empresa y qué recursos financieros han sido más efectivos.
- También mide el desempeño de sus partes interesadas o clientes y cómo se les brinda servicios.
- Los procesos internos también deben ser evaluados por su eficiencia, pero también por su calidad.

- Luego está la capacidad organizativa, que analiza el personal, infraestructura, tecnología, cultura y cualquier otra cosa que pueda utilizarse para alcanzar sus objetivos.

Modelo de David Fred

(David F. R., Administración Estratégica, 2013) indico que la planeación estratégica consta de un modelo de tres etapas, las cuales se exponen a continuación, en la figura 5:

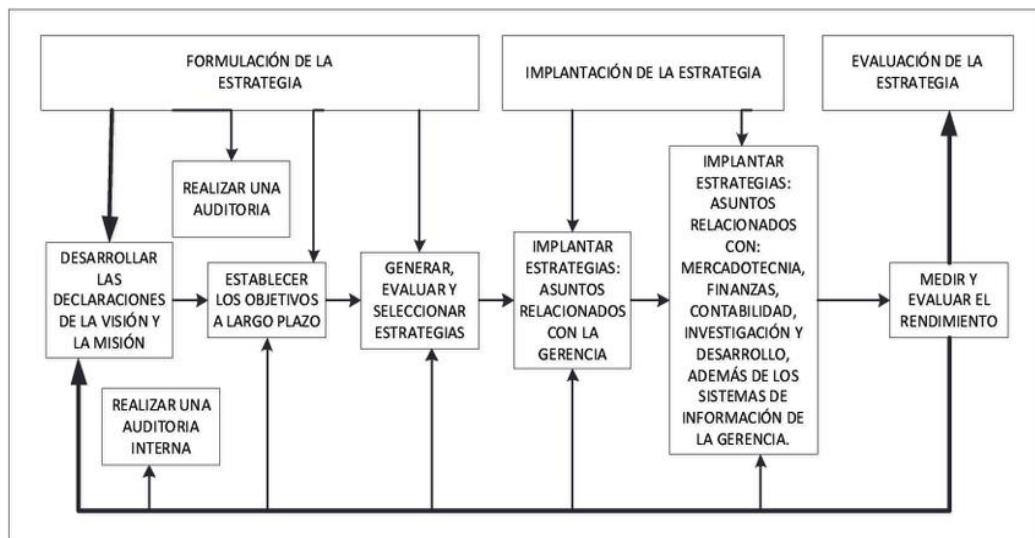


Figura 5.

Modelo de planeación estratégica

Nota: Se expone el modelo de planeación estratégica. Tomado de *Modelo de planeación estratégica*, (David F. R., *Conceptos de administracion estrategica*, 2013), Pág. 14.

En lo que respecta a la etapa 1, formulación de la estrategia, (David F. R., Administración Estratégica, 2013) manifiesta que se debe crear una filosofía empresarial y el objetivo principal al emprender un análisis ambiental es el de identificar los problemas importantes, presentes y futuros para la empresa, priorizarlos y desarrollar una planeación para su resolución.

En esta etapa para la visión, se basan en la teoría de Fleitman (2000) el cual describe a la visión, como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones

estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, adicionalmente, se responden las siguientes preguntas:

- ¿Qué estaría haciendo la empresa si estuviera operando en una industria sin riesgos ni desafíos?
- ¿Qué objetivo desea que logre la empresa que parezca inverosímil, pero que aún se puede lograr?

Para el desarrollo de la misión, tomaron como punto de partida la teoría expuesta por Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) el cual describe a la misión como un importante elemento de la planeación estratégica, la misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa, para esto, se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Cuál es la finalidad del negocio?
- ¿A qué industria se dedican?
- ¿Cuál es la razón de ser?
- ¿Quiénes son el público objetivo?
- ¿Cuál es el ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva?

Para determinar los valores en una empresa, acuden a lo propuesto por Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) que indican que los valores son los que apoyan la visión de estala empresa, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la empresa, para esto, se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Dónde están nuestros clientes?
- ¿Qué es lo que le ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Qué deseos satisfacen nuestros clientes?
- ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no satisfacemos?

- ¿Qué es lo que nuestra instalación ofrece a sus clientes de manera diferente a los competidores?
- ¿Qué le ofrecemos a nuestros trabajadores?
- ¿Cuáles son nuestros valores compartidos?
- ¿Qué es lo que debe ser nuestra organización?

(David F. R., Administración Estratégica, 2013) establece que consiste en desarrollar o diseñar un plan coherente que con lleve al cumplimiento de los objetivos planteados, por medio del ajuste apropiado de la empresa al entorno que lo rodea, para esto, se deben diseñar estrategias de nivel corporativo, mediante las cuales, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva sobre su competencia, para el análisis de la estructura de la industria, los autores mencionados toman como base el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; mediante el cual identifican estrategias alternativas a nivel de empresa o en su diferenciación o en su liderazgo de costos.

Las estrategias ayudan a la gerencia y sus empleados sean responsables de lograr las metas y los objetivos que ha establecido en su plan estratégico. Los planes de acción pueden ser amplios o contener detalles específicos; depende de la meta u objetivo que respalde la formulación de estrategias (Porter, 2008).

Para la etapa 2, implantación de la estrategia, (David F. R., Administración Estratégica, 2013) menciona que en este punto se debe implantar estrategias asuntos relacionados con la gerencia relacionada con las finanzas, mercadotecnia, contabilidad, investigación y desarrollo y los sistemas de información de la gerencia.

(David F. R., Administración Estratégica, 2013) expone que es el conjunto de actividades necesarias para la realización de las estrategias desarrolladas de forma lógica que emanan de las etapas previas del proceso de planeación estratégica. En este punto, se debe tener sumo cuidado, puesto que, sin una ejecución eficaz, la organización no obtendrá los resultados esperados al realizar todas las etapas previas.

Finalmente, en la etapa 3, evaluación de la (David F. R., Administración Estratégica, 2013) describe esta etapa como finalidad de ayuda a los altos directivos de la empresa a alcanzar los objetivos organizativos propuestos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar su funcionamiento.

Modelo del Océano Azul

La estrategia del océano azul está diseñada para llevar un producto a un mercado donde hay poca o ninguna competencia. Por lo tanto, la investigación se inclina fuertemente hacia la búsqueda de un nicho que se pueda explotar con fines de lucro, como cuando hay pocas empresas que ofrecen un producto en el que la gente ha expresado interés y hay poca o ninguna presión sobre los precios (Visconti, 2020).

A diferencia de la estrategia del océano rojo, que describe un mercado que está saturado y los productos se ven amenazados por la presión de los precios que podría amenazar el negocio, la estrategia del océano azul busca mercados donde haya espacio para crecer. Busca captar una nueva demanda, donde su producto es único o mucho mejor que hace que la competencia sea irrelevante.

Modelo Basado en Problemas (U Objetivos)

El modelo basado en problemas (también llamado basado en objetivos) es el siguiente paso desde el modelo básico de planeación estratégica. Se basa en el modelo básico y está destinado a empresas más establecidas. Por lo tanto, es más profundo y posiblemente el más popular de todos los modelos que hemos destacado.

Para comenzar a aplicar este modelo, es necesario realizar un análisis FODA, que es un acrónimo de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto ayuda a identificar y analizar factores internos y externos que impactan en el negocio, producto o servicio (Cutropía, 2005). Luego viene la declaración de misión, la planeación, la creación de un presupuesto y un cronograma para implementarlo. Después de un año, es

necesario monitorear los resultados e informar sobre su progreso, haciendo los ajustes necesarios.

Rentabilidad

La rentabilidad es una métrica financiera que se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, costos operativos, activos del balance o capital contable a lo largo del tiempo, utilizando datos de un momento específico (Santiesteban, Fuentes, & Cardeñosa, 2020).

Para la mayoría de los índices de rentabilidad, tener un valor más alto en relación con el índice de un competidor o en relación con el mismo índice de un período anterior indica que la empresa lo está haciendo bien (Quinde & Ramos, 2018). Los índices de rentabilidad son más útiles en comparación con empresas similares, la propia historia de la empresa o los índices promedio de la industria de la empresa.

Los índices de rentabilidad son una de las métricas más populares que se utilizan en el análisis financiero y, por lo general, se dividen en dos categorías: índices de margen y índices de rendimiento (Aguilera & Ortiz, 2013). Los índices de margen brindan información, desde varios ángulos diferentes, sobre la capacidad de una empresa para convertir las ventas en ganancias.

Los índices de rendimiento ofrecen varias formas diferentes de examinar qué tan bien una empresa genera un rendimiento para sus accionistas. Existen varios índices de rentabilidad como el margen de beneficio, el rendimiento de los activos (ROA) y el rendimiento del capital (ROE).

Margen de Beneficio

Se utilizan diferentes márgenes de beneficio para medir la rentabilidad de una empresa en varios niveles de costos, incluido el margen bruto, el margen operativo, el margen antes de impuestos y el margen de beneficio neto (Bejarano, 2020). Los márgenes se reducen a medida que se toman en

consideración capas de costos adicionales, como el costo de los bienes vendidos (COGS), los gastos operativos y los impuestos.

El margen operativo es el porcentaje de ventas que queda después de cubrir los costes de explotación y los gastos operativos (Fernandez, 2010). El margen antes de impuestos muestra la rentabilidad de una empresa después de una contabilidad adicional de los gastos no operativos. El margen de beneficio neto es la capacidad de una empresa para generar ganancias después de todos los gastos e impuestos.

Rentabilidad de los Activos

La rentabilidad se evalúa en relación con los costos y gastos y se analiza en comparación con los activos para ver qué tan efectiva es la implementación de activos de una empresa para generar ventas y ganancias (Perez, 2016). El uso del término "rendimiento" en la relación ROA se refiere habitualmente a la ganancia neta o al ingreso neto, el valor de las ganancias de las ventas después de todos los costos, gastos e impuestos. El ROA es el ingreso neto dividido por los activos totales.

Cuanto más activos haya acumulado una empresa, más ventas y beneficios potenciales pueden generar la empresa. Dado que las economías de escala ayudan a reducir los costos y mejorar los márgenes, los rendimientos pueden crecer a un ritmo más rápido que los activos, lo que en última instancia aumenta el ROA.

Rentabilidad sobre Recursos Propios

El ROE es un índice clave para los accionistas, ya que mide la capacidad de una empresa para obtener un rendimiento de sus inversiones de capital. El ROE es el ingreso neto dividido por el capital contable (Santiesteban, Fuentes, & Cardeñosa, 2020). El ROE puede aumentar sin inversiones de capital adicionales, ya que el índice puede aumentar debido a un ingreso neto más alto debido a una base de activos más grande financiada con deuda.

Tipos De Rentabilidad

Rentabilidad Económica

Se usa para medir la eficiencia económica de una empresa en análisis fundamentales, sirve para medir la capacidad de una compañía para generar beneficios a partir de los activos y del capital invertido sin tener en cuenta la estructura financiera (Santiesteban, Fuentes, & Cardeñosa, 2020). Se expresa como un porcentaje y se calcula dividiendo el beneficio anual entre los activos.

Rentabilidad Financiera

También se denomina rentabilidad del ROE (Return On Equity) y relaciona el beneficio neto antes de impuestos con los recursos propios (Espinoza, 2017).

EBITDA

El ebitda mide la rentabilidad antes de impuestos, intereses y amortizaciones. Se usa para ver el flujo neto de efectivo de la empresa (Sanchez, 2017).

VAN o Valor Actual Neto

Es una fórmula de evaluar las inversiones y su posible rentabilidad a futuro. Consiste en actualizar los cobros y pagos llevándolos al presente y descontándolos a un tipo de interés determinado (Pardo, Herrera, & Rueda, 2017).

TIR o Tasa Interna De Retorno

Mide la rentabilidad de una inversión para las cantidades que todavía no se han retirado y está muy relacionado con el VAN. De hecho, calcula el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero en una inversión (Pardo, Herrera, & Rueda, 2017).

Marco conceptual

En este apartado se expone una serie de términos del cual, en principio, el lector puede tener dificultades para su comprensión o simplemente desconoce el significado, este marco conceptual tiene como principal función clarificar la situación previa del trabajo que se realice. A continuación, se exponen los términos más relevantes del presente proyecto de investigación:

Declaración de misión

Define el propósito central de la organización: por qué existe. La misión examina la "razón de ser" de la organización más allá del simple aumento de la riqueza de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para participar en el trabajo de la empresa. Las misiones efectivas son inspiradoras, de naturaleza a largo plazo y fáciles de entender y comunicar.

Estrategias

Es la estrategia empresarial, explica los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico.

Meta

Un resultado final observable y medible que tiene uno o más objetivos a alcanzar dentro de un marco de tiempo más o menos fijo

Misión

Es una declaración concisa que describe, en términos motivadores y memorables, el objetivo estratégico actual de alto nivel de la organización. Una misión proporciona tanto un grito de guerra interno como una validez externa.

Plan de acción

El plan de acción enumera las acciones específicas que se deben tomar, por quién y cuándo para lograr un objetivo general o implementar una estrategia. Algunas personas incluyen los costos de cada acción en los planes de acción, lo que hace que la información presupuestaria también se incluya en los planes de acción.

Planeación estratégica

Es una representación visual de la estrategia de una organización y los objetivos que deben cumplirse para alcanzar su misión de manera efectiva. Se puede utilizar un plan estratégico para comunicar, motivar y alinear a la organización para garantizar una ejecución exitosa.

Planeación

La planeación es el proceso de pensar en las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado. Es la primera y más importante actividad para lograr los resultados deseados. Implica la creación y mantenimiento de un plan, como aspectos psicológicos que requieren habilidades conceptuales.

Visión

Es una declaración concisa que define la dirección a largo plazo de una organización, la visión es una declaración resumida de lo que la organización pretende convertirse en cinco, diez o incluso quince años en el futuro.

Marco referencial

A continuación, el marco referencial permite dar a conocer varias investigaciones relacionadas al tema de estudio, que a su vez forman parte de acumulación de conocimientos que colabora a la comprensión de un tema y sirven de base para otros estudios semejantes.

(Nuñez & Claros, 2014) en su estudio, toma el modelo de (David F. R., Administración Estratégica, 2013) para el diseño de la planeación estratégica como herramienta para potencializar el financiamiento de la asociación jóvenes hacia la solidaridad y el desarrollo del Salvador, donde los autores estimaron que al implementar la planeación estratégica como consecuencia incrementaron sus ingresos en un promedio de 4.5% anual cumpliendo su objetivo de tener mayores ingresos que egresos.

Gómez (2020) en su trabajo, “La Planeación Estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las

empresas. Caso: dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá” implementa una planeación estratégica en ambas empresas, basándose al modelo de David (2013), el resultado de la aplicación de esta herramienta mostró un incremento en la sostenibilidad de estas empresas, pues al finalizar el primer año de esta planeación estratégica ambas empresas tuvieron una rentabilidad superior a la del último año en sus estados financieros, esto produjo que las ventas de las empresas incrementaron significativamente.

En el estudio de Salazar y Cruz (2015) se implementó una planeación estratégica dentro de la empresa AICA tomando como población a todos los trabajadores de la empresa AICA en su matriz principal ubicada en la ciudad de Quito, se obtuvo como resultado que la implementación de la planeación estratégica permitió que la gerencia de la empresa AICA canalice la energía de la organización a través de una visión compartida entre trabajadores de la empresa lo que influyó en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

En el estudio de (Acurio, 2012) se implementó un plan estratégico a la empresa TECNIPESO CIA LTDA con base en el modelo de (David F. R., Administración Estratégica, 2013), cuyo objetivo era mejorar la administración y finanzas de la empresa dando como resultado el incremento de su rentabilidad mediante la planeación estratégica.

Para el desarrollo de la planeación estratégica, se adoptará el modelo de David (2013), no se realizará ninguna modificación de este modelo, pero si es necesario mencionar, que el objetivo del presente estudio es diseñar una planeación estratégica, mas no implementarla en el objeto de estudio, puesto que, la decisión de la ejecución y el control es netamente responsabilidad de la gerencia de la empresa.

Sin embargo, si se planteará y se dejará establecido, en forma de propuesta, como la gerencia de la empresa deberá implementar paso a paso, todas las fases diseñadas para la planeación estratégica, asimismo, se expondrá los indicadores que la gerencia deberá evaluar para el control estratégico de las actividades que se realizarán propias de la planeación estratégica.

Tabla 2*Estudios que usaron planeación estratégica*

Autor	Año	País	Población	Hallazgos
Núñez Claros.	2014.	Salvador.	Empresa del sector financiero de la ciudad San Salvador.	La implementación de la planeación estratégica permitió que la empresa Jovesolides incremente sus ingresos en un 4.5%, anual.
Edison Gómez.	2020.	Colombia	Dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá.	Incremento en la sostenibilidad de estas empresas, pues al finalizar el primer año de esta planeación estratégica ambas empresas tuvieron una rentabilidad superior a la del último año en sus estados financieros.

Salazar, María; Cruz, Luis.	2015.	Ecuador	Trabajadores de la empresa AICA en su matriz principal ubicada en la ciudad de Quito.	La implementación de la planeación estratégica permitió que la gerencia de la empresa AICA canalice la energía de la organización a través de una visión compartida entre trabajadores de la empresa lo que influyo en el cumplimiento de los objetivos corporativos.
Acurio.	2012.		Empresa del sector comercial ubicada en la ciudad de Quito.	La implementación de la planeación estratégica que permitió incrementar la rentabilidad de la empresa TECNIPESO CIA.LTDA.

Nota: Elaboración propia. Tomado del Marco Referencial.

En lo que respecta a la primera etapa de la planeación estratégica se realizará la misión, visión y metas u objetivos de la empresa, David (2013) sugiere pensar en una declaración de visión como la apariencia de una pequeña empresa en una situación ideal. ¿Qué estaría haciendo la empresa si estuviera operando en una industria sin riesgos ni desafíos? ¿Qué objetivo desea que logre la empresa que parezca inverosímil, pero que aún se puede lograr? (También pueden denominarse metas ambiciosas). Estas son preguntas importantes, pero la declaración de la visión es importante para la planificación estratégica porque les indica a usted y a sus empleados la dirección en la que se dirige su negocio.

Así mismo la declaración de misión es similar a una declaración de visión, pero incluye detalles más específicos sobre las acciones. La declaración de misión detallará lo que hace la empresa y explicará a las personas ajenas a ella por qué existe.

En algunos casos, se puede mencionar productos o servicios específicos en su declaración de misión. En otras ocasiones, puede describir un problema que la empresa pueda solucionar.

Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del presente estudio, se usará el modelo de David (2013), quien para la realización de la planeación estratégica utilizó en la etapa 1 como herramientas de diagnóstico situacional el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA, la matriz EFE, la matriz EFI, matriz de perfil competitiva, matriz de posición competitiva, análisis interno AMOFHIT, matriz BSC.

Las metas y objetivos que incluya en su planeación estratégica deben alinearse con sus declaraciones de misión y visión. Indican cómo crecerá el negocio en el futuro. Los objetivos que se elijan también deben ser medibles e incluir un marco de tiempo. En este caso, el objetivo puede ser expandir la base de clientes llegando a un nuevo grupo demográfico antes de fin de año. Para medir esto, se podría medir quiénes son sus clientes actuales. Luego, durante todo el año, puede medir y realizar un seguimiento de los nuevos clientes que llegan a su negocio.

Mientras que para el desarrollo de las estrategias se hará uso de la matriz CAME, la segmentación de clientes, el marketing mix, las estrategias funcionales y las estrategias de diferenciación de acuerdo a los atributos del producto y el posicionamiento de la empresa. Para esta fase es importante, la comprensión y el compromiso de toda la organización (los gerentes, directivos y colaboradores. Esta etapa implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, dado que la planificación puede ser ideal, pero si no se implementa es obsoleta.

Pregunta de investigación

¿Cómo beneficiaría el diseño de una planeación estratégica para el incremento de rentabilidad en la empresa Autoradiador S.A.?

Preguntas de investigación complementarias

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Autoradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cómo es el entorno de la empresa Autoradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Qué se debe proponer dentro de la planeación estratégica para la empresa Autoradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuál es la viabilidad de la propuesta para el nuevo modelo de negocio en la empresa Autoradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil?

Metodología

La metodología se refiere a la estrategia general y el fundamento de un proyecto de investigación, implica estudiar los métodos utilizados en su campo y las teorías o principios detrás de ellos, con el fin de desarrollar un enfoque que coincida con sus objetivos (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014).

En el presente apartado, se expondrá el diseño, tipo, enfoque, participantes y las técnicas de recolección de información, que se usaran para diagnosticar la situación actual de la empresa Autoradiador S.A. de la ciudad

de Guayaquil y posteriormente diseñar la planeación estratégica para el objeto de estudio de esta investigación.

Vale mencionar, que el desarrollo de este trabajo está basado en un consentimiento informado, esto quiere decir que la empresa objeto de estudio Autoradiador S.A. apporto con todos los datos requeridos, necesarios para el desarrollo de este trabajo, adicionalmente, existió un acuerdo de confidencialidad con la empresa, donde los autores del presente documento, se comprometieron a no relevar información interna de la empresa, a personas ajenas al proceso de titulación.

Diseño de investigación

En este punto se procedió a definir el diseño que tendrá la investigación con el fin de obtener la información y datos necesarios sobre los aspectos importantes de la problemática y de la empresa Autoradiador S.A, considerándose que deben emplearse métodos y técnicas que contribuyan a la solución de la problemática planteada, el diseño de este estudio es no experimental, la investigación no experimental es la etiqueta que se le da a un estudio cuando un investigador no puede controlar, manipular o alterar la variable predictora o los sujetos, sino que se basa en la interpretación, la observación o las interacciones para llegar a una conclusión.

Este trabajado es realizado sin manipular deliberadamente variables del tema de investigación, únicamente se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad y la recolección de datos a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recopilación de información, por tanto, se define como un estudio no experimental.

Tipo y enfoque de investigación

Los tipos de investigación son utilizados para establecer o confirmar hechos, re afirmar resultados de trabajos previos, solventar problemas nuevos o existentes, apoyar teoremas o desarrollar nuevas teorías. Dependiendo de la meta y los recursos, el tipo de investigación será decidido (Robles, 2013).

Para poder lograr darle un mejor desarrollo a la solución de los problemas dentro de la empresa, se empleó un tipo de investigación descriptivo, con enfoque mixto, se emplea tales enfoques con el fin de analizar y describir cada uno de los errores que se cometen al llevar a cabo estrategias comerciales de esta manera se buscó analizar e interpretar los resultados para luego proponer medidas necesarias.

De acuerdo a lo expresado por el autor Galán (2017), define: "la investigación descriptiva versa en la caracterización de un determinado fenómeno, hecho, individuo o grupo, con el fin de constituir su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se sitúan en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere siendo" esta la que nos permite enfocar y poder describir la situación real de la empresa y sus enfoques hacia sus acciones de cada uno de los departamentos involucrados.

El enfoque mixto se refiere a una metodología de investigación emergente que promueve la integración sistemática, o "mezcla", de datos cuantitativos y cualitativos dentro de una investigación (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014). Siendo así, este estudio corresponde a un enfoque mixto, en el cual se hace uso de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, puesto que, se aplicó una entrevista, se analizó a través de material bibliográfico y documental el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental; con el fin de conocer las variables que impacta a la empresa de estudio, obviamente con la observación y análisis de los resultados, lo cual hace que la investigación sea cualitativo, y adicionalmente se aplicó el análisis documental, donde se analizan los resultados de las ventas de los últimos años de la empresa Autorradiador S.A usando recopilación de estas cifras numéricas para definir una tendencia en cuanto al histórico de ingresos de la organización.

Alcance

Autorradiador S.A, requiere de la implementación de una planeación estratégica, se debe tener en consideración que en el mercado de

Autorradiador S.A existen varios factores que afectan el entorno. Uno de estos son los cambios que los consumidores necesitan, la razón más importante es aplicar las herramientas que ayudan a fortalecer y defender las características de la empresa para ayudar a mejorar la relación comercial con los clientes.

Para ello fue necesario realizar una investigación de campo dirigida a los gerentes de cada área de la compañía Autorradiador S.A. que ayude a direccionar la planeación estratégica, que no solo involucre los clientes si no las relaciones comerciales para ello es sustancial estudiar los factores de decisión de compra al momento de comprar un producto por parte de los clientes, identificar la necesidad del cliente. De allí se fundamenta el hecho de diseñar una propuesta con estrategias comerciales que le permitan participar en el mercado, aumentar el volumen de las ventas, de esta manera se intensificara las relaciones comerciales con los proveedores y clientes de una manera más sólida.

El alcance que se espera lograr es generar un impacto radical en todo el funcionamiento, procesos y estrategias de la empresa junto con un cambio de actitud proactiva por parte de la gerencia y los trabajadores de Autorradiador S.A. con el fin de tomar decisiones correctas en momentos indicados, anticipando posibles obstáculos del entorno externo e interno de la empresa, lo que permitirá continuar las operaciones de la empresa a corto y largo plazo.

Participantes

La población por considerar son los siete gerentes existentes en la empresa Autorradiador S.A, al ser una población reducida, se aplica el muestreo por conveniencia o también llamado muestreo no probabilístico, el cual indica que un investigador selecciona a su conveniencia su muestra de investigación, siendo así, se escoge a las personas importantes como muestra de estudio.

A continuación, se mencionan las diferentes gerencias existentes en la compañía objeto de estudio:

- Gerente general
- Gerente de compras e importaciones

- Gerente de logística y distribución
- Gerente de ventas
- Gerente financiero
- Gerente de marketing
- Gerente de administración y recursos humanos

Técnicas de recogida de datos

En la presente investigación se hará uso de las siguientes técnicas de recogida de datos:

- Entrevistas
- Revisión documental

Sampieri, Fernández, & Baptista (2014) las entrevistas se utilizan cuando desea comprender completamente las opiniones o el punto de vista de una persona o para obtener información adicional a un cuestionario. Mientras que la revisión documental se utiliza cuando desea recopilar información sobre las prácticas actuales mediante informes anuales, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de la junta, políticas y procedimientos escritos, memorandos, actas, registros financieros, entre otras cosas, estas dos técnicas corresponden a fuentes primarias.

Basándose en lo expuesto por Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), para esta investigación, se aplicará la técnica de la entrevista y la revisión documental como instrumento de investigación, la cual están enfocadas para conocer las opiniones de todos los niveles de gerencia de la empresa Autoradiador S.A, es necesario mencionar que la entrevista que se realizará será individual.

La entrevista es individual, se debe recopilar la opinión de cada uno de los gerentes de la empresa Autoradiador S.A, debido a que es necesario conocer si cada uno de los gerentes conocen la realidad de la empresa en cuanto a su entorno y su direccionamiento corporativo, en base a la lectura de los principales referentes teóricos, para establecer una misión y una visión

todos los trabajadores de una empresa deben tener en claro la dirección de la empresa, por lo tanto, es necesario entrevistar a los siete gerentes.

Por otro lado, las fuentes secundarias, son los artículos científicos, libros y otros estudios que han sido revisados para la recopilación de información teórica que sustente el desarrollo del presente proyecto de investigación dirigido a la empresa Autorradiador S.A.

Limitaciones

En el desarrollo del presente trabajo se encuentra una limitación en la obtención de los documentos financieros de Autorradiador S.A, puesto que, se buscó obtener estos documentos del portal web de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, sin embargo, a pesar de que, si fue posible encontrar datos financieros de este portal, la información no estaba actualizada al año 2020 por lo que se tuvo que recurrir directamente al gerente financiero de la compañía para que pueda ser provista dicha información.

Otra de las limitaciones encontradas corresponde a la escasez de información acerca del sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, puesto que, los indicadores económicos de esta área, se encuentran englobados en general con la industria automotriz. De acuerdo a las estadísticas manejadas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, solo se exponen informes sobre la venta de vehículos y autopartes, es en este punto donde se toma en cuenta la venta de repuestos, pero en conjunto con otros aspectos como el ensamblaje, la fabricación de carrocerías, entre otros, lo cual no permite conocer con veracidad el aporte únicamente del subsector de repuestos automotriz.

Delimitación

Por otra parte, se procede a detallar a continuación, la delimitación del presente estudio:

- **Campo:** Administración de empresas.
- **Área:** Comercial.
- **Aspecto:** Planeación estratégica.
- **País:** Ecuador.
- **Cantón:** Guayas.
- **Ciudad:** Guayaquil.
- **Delimitación temporal:** 6 meses.
- **Delimitación espacial:** Autoradiador S.A.

Capítulo I. Diagnóstico actual de la empresa

El diagnóstico de la empresa tiene como objetivo exponer la filosofía empresarial de la empresa Autorradiador S.A, con el propósito de determinar la situación actual por la que atraviesa la misma, a través de la realización de este análisis se podrá determinar la posición de Autorradiador S.A, en el mercado de su industria y su potencial para atraer y aprovechar nuevas oportunidades comerciales. El diagnóstico de la empresa expone la filosofía empresarial de la empresa, comenzando con la visión y la misión de la misma, para culminar con los valores actuales que se llevan a cabo en el objeto de estudio.

Basándose en los principios de la Superintendencia de Compañías, el cual menciona que las empresas grandes son las que tienen más de 200 trabajadores, las empresas medianas son las que tienen de 50 a 199 trabajadores, las pequeñas tienen de 10 a 49 trabajadores y las microempresas cuentan con 1 a 9 trabajadores (Superintendencia de Compañías, 2020). Siendo así, se puede concluir que Autorradiador S.A, es una mediana empresa, pues el total de sus trabajadores es de 170.

En cuanto al CIU, de acuerdo al INEC (2015) la empresa objeto de estudio tiene la siguiente clasificación:

- G: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- G45: Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- G453: Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.
- G4530.00: Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos).

Es decir, la compañía Autorradiador S.A, tiene como Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas (CIIU) el código G4530.00, esto quiere decir que su actividad económica es la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos).

Autorradiador S.A. es empresa familiar ecuatoriana dedicada a la importación y distribución de autopartes, repuestos y accesorios de vehículos (Superintendencia de Compañías, 2020), a pesar de que la compañía tiene más de 40 años en el mercado, se lo considera como un proyecto de crecimiento lento, puesto que sus ventas no reflejan el tiempo de competencia en la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores.

Antes de analizar la filosofía, es necesario definir que es una filosofía empresarial, la cual representa un conjunto de principios y creencias que una empresa utiliza para decidir cómo manejar diferentes áreas de operación. Una filosofía empresarial describe el propósito y los objetivos de la empresa. También podría enumerar los valores específicos que son importantes para los empleados, ejecutivos o límites, lo que puede ayudar a que la empresa se sienta más personal para esas personas.

Visión, Misión y valores

De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista realizada al gerente general de Autorradiador S.A., se pudo conocer que la compañía actualmente no cuenta con una misión, visión y con valores corporativos, por lo tanto, se hace necesario elaborar estos principios para la empresa objeto de estudio, para la declaración de la visión y de la misión se tomará en cuenta las teorías de Fred David.

Visión

Según el autor Fred David (2013), menciona que la visión es hablar con claridad de lo que está haciendo hoy, teniendo en cuenta lo que la empresa

debe hacer mañana para satisfacer las necesidades de sus clientes y cómo se desarrollará la configuración comercial para permitirle crecer y prosperar, está es una mayor urgencia de gestión. Por lo tanto, los gerentes deben ir más allá del alcance actual del negocio y considerar estratégicamente el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevos mercados y las condiciones competitivas (p. 338).

Actualmente la empresa no consta una visión oficial y determinada, por ese motivo se va a desarrollar una propuesta con aporte del Gerente General se va a realizar la visión correcta, esta información se la obtuvo al momento de la entrevista realizada con el gerente general de la empresa Autorradiador S.A. la cual tuvo lugar en el mes de noviembre del año 2020.

Tabla 3

Desarrollo de la visión

CARACTERÍSTICA	RESPONDE A:	DESCRIPCIÓN
INVOLUCRADOS.	¿Quiénes tienen que ver? ¿Quiénes esperan o reciben algo? ¿A quiénes impacta o afecta el desempeño actual y futuro?	Clientes, colaboradores, accionistas.
RESULTADOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.	¿Qué esperan los involucrados? ¿Qué productos o servicios requieren los involucrados?	Innovación, calidad, disponibilidad, precios competitivos y altos niveles de servicio
CLAVES.	¿Cuáles son las principales actitudes y valores?	Excelencia, perseverancia, integridad, honestidad, justicia, lealtad

RETOS Y CISNES NEGROS.	¿Cuáles son los principales retos o riesgos actuales? (de hoy a 1 año).	<p>Mantener el liderazgo en el mercado.</p> <p>Mejorar los niveles de servicio.</p> <p>Ampliar la cobertura</p> <p>Automatizar los procesos.</p> <p>Desarrollar nuevos canales de distribución</p> <p>Establecer políticas y procedimientos.</p> <p>Mantener el crecimiento económico de la empresa.</p>
	¿Cuáles son los principales retos o riesgos próximos?	<p>Incrementar el desarrollo de nuevos canales de distribución.</p> <p>Mayor participación de mercado en todo el país.</p> <p>Nuevas líneas de negocio dentro del sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores.</p>
	¿Cuáles son los principales retos o riesgos futuros? (a partir del 6°).	Cadena de Retails (puntos de venta) propios.

Nota: Elaboración propia. Adaptado de *Entrepreneur*.

Una vez identificado los aspectos principales se procede a realizar visión de la empresa Autorradiador S.A.

Visión: “Ser el líder nacional en la comercialización de accesorios y repuestos automotrices, brindando excelencia, integridad y compromiso, a través de la mejora continua, el desarrollo de canales de distribución y garantizando la generación de valor”.

Esta visión es idónea para la compañía Autorradiador S.A, puesto que describe la posición futura deseada de la empresa, donde se indica que se espera ser líder a nivel nacional en lo que respecta a la comercialización de accesorios y repuestos automotrices, también se acoge de los principios planteados por Fleitman (2000) que menciona que en una visión se debe mencionar que hace la empresa actualmente para llegar a esa posición deseada, en la visión propuesta para Autorradiador S.A, se expone que la empresa actualmente se encuentra en mejora continua, en el desarrollo de canales de distribución y garantizando la generación de valor.

Misión

Guerrero, Bazan, & Bermeo, (2018) La misión empresarial es la única parte de toda la estrategia empresarial que es visible para todos los miembros del ecosistema empresarial (clientes, empleados, proveedores, gobiernos, competencia, etc.) (p. 446-452).

Actualmente la empresa Autorradiador S.A no cuenta con una misión establecida que la empresa no le ha dado la importancia y esto se debe a que no tiene el conocimiento de armar la misión correcta. Por este motivo de acuerdo a la planeación estratégica se va a realizar la misión de la empresa Autorradiador S.A.

El autor del libro de “Negocios exitosos” Fleitman (2000), menciona que la misión “Suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión”. Y define las funciones básicas para lograr las metas requeridas; satisfacer las necesidades del cliente a través de los productos o servicios que se brindan.

Tabla 4*Desarrollo de la misión*

CARACTERÍSTICA	RESPONDE A:	DESCRIPCIÓN
IDENTIDAD.	¿Quiénes o qué somos?	<ul style="list-style-type: none"> • Importador, distribuidor, comercializador, a nivel nacional, proveedor de accesorios, repuestos automotrices, partes y autopartes, ventas por mayor y menor.
OBJETIVO COMÚN.	¿Cómo lo haremos? ¿Qué ofrecemos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidad satisfacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Buscando proveedores internacionales de mejor precio, calidad y disponibilidad. • Precio diferenciado, atención de calidad, crédito, plazos, cupos, marcas y prestigio. • Satisfacer necesidades de clientes en el sector automotriz, satisfacer accionistas, que clientes crezcan siendo rentables, ayudar a mejorar la calidad de vida de trabajadores, fuentes de trabajo.
CLIENTES.	¿A quién atendemos? ¿Quién consume nuestros productos o servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Detallistas con buen manejo financiero con potencial de crecimiento y representación en la zona, consumidor final, subdistribuidores, canales especializados concesionarias.

MOTIVACIÓN.	¿Por qué lo hacemos? ¿Qué nos motiva?	<ul style="list-style-type: none"> • Dinero, rentabilidad, reconocimiento en mercado, ayudar al desarrollo económico de la industria automotriz.
-------------	--	---

Nota: Elaboración propia. Adaptado de *Entrepreneur*.

Con la información obtenida de la tabla 4, se define la misión de la organización que es la que se detalla a continuación:

Misión: “Somos un importador y distribuidor a nivel nacional de accesorios y repuestos automotrices, ofreciendo innovación, calidad, disponibilidad, precios competitivos y altos niveles de servicio, para generar valor a clientes, colaboradores, accionistas y con sentido de responsabilidad social”.

Esta misión es idónea para Autorradiador S.A, debido a que responde a cada una de las interrogantes planteadas por Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) donde indica que se debe mencionar que hace la empresa, como se puede observar en la misión se responde indicando que la empresa es un Somos un importador y distribuidor a nivel nacional de accesorios y repuestos automotrices, por otro lado, Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) mencionan también que se debe ubicar la finalidad del negocio, en la misión propuesta, se define que la finalidad es ofrecer innovación, calidad, disponibilidad, precios competitivos y altos niveles de servicio, finalmente su razón de ser es la generación de valor a clientes, colaboradores, accionistas.

Valores Corporativos

Actualmente la empresa Autorradiador S.A no cuenta con valores establecidos debido que la empresa le ha restado la importancia que este amerita. Por este motivo de acuerdo a la planeación estratégica se va a realizar los valores para Autorradiador S.A.

Valor o valores significan: “Principios ideológicos o morales por los que se guía una sociedad”, por lo tanto, los valores corporativos son aquellos

actitudes y principios que direccionan el comportamiento de la compañía (Fred David, 2013). Los valores corporativos para Autorradiador S.A son:

Excelencia: Nuestra promesa de calidad, basa su exigencia en la mejora continua y optimización de los recursos disponibles, con la finalidad de rebasar expectativas y cumplir plenamente con los requerimientos de nuestros grupos de interés.

Integridad: Los principios éticos que promovemos al interior y fuera de nuestra organización, garantizan la congruencia de nuestras acciones, generando bienestar, confianza y seguridad en nuestros colaboradores, clientes y sociedad.

Compromiso: La gestión efectiva de procesos y recursos hacia el logro de resultados rentables para nuestros grupos de interés, nos comprometen al cumplimiento de metas productivas y eficientes, en respuesta a las demandas de nuestro mercado.

Innovación: Predisuestos hacia el cambio, buscamos permanentemente propuestas disruptivas que permitan diferenciarnos en la oferta de soluciones atractivas para nuestro mercado objetivo.

Responsabilidad social: Proyectarnos hacia un necesario balance entre rentabilidad empresarial y sostenibilidad organizacional, lleva consigo aumentar y fortalecer nuestro sentido de bienestar colectivo en su entorno general.

Competitividad: Siempre enfocados en la oferta de productos diferenciados, nos permite mantener "el paso adelante" en las preferencias del usuario final, fortaleciendo así nuestra convicción hacia "el esfuerzo extra".

De acuerdo, al análisis realizado de la filosofía empresarial de la empresa, se concluye que se ha propuesto una adecuada presentación de su misión y visión, puesto que, se cumplen los principios expuestos por Fred David. La misión es idónea para Autorradiador S.A, debido a que responde a cada una de las interrogantes donde indica que se debe mencionar que hace la empresa, como se puede observar en la misión se responde indicando que la empresa es un importador y distribuidor a nivel nacional de accesorios y

repuestos automotrices, por otro lado, también que se debe ubicar la finalidad del negocio, en la misión propuesta, se define que la finalidad es ofrecer innovación, calidad, disponibilidad, precios competitivos y altos niveles de servicio, finalmente su razón de ser es la generación de valor a clientes, colaboradores, accionistas.

Esta visión es idónea para la compañía Autoradiador S.A, puesto que describe la posición futura deseada de la empresa, donde se indica que se espera ser líder a nivel nacional en lo que respecta a la comercialización de accesorios y repuestos automotrices, una visión se debe mencionar que hace la empresa actualmente para llegar a esa posición deseada, en la visión propuesta para Autoradiador S.A, se expone que la empresa actualmente se encuentra en mejora continua, en el desarrollo de canales de distribución y garantizando la generación de valor.

Capítulo II. Análisis Externo e Interno

El análisis externo e interno tiene como finalidad comprender el entorno en el que opera la empresa Autorradiador S.A, es parte clave de la planeación que permitirá discernir las amenazas y oportunidades asociadas con el área de negocio. En el análisis externo se examinará el entorno empresarial que incide en la empresa, mientras que en el análisis interno se analizarán los factores dentro de la compañía, como sus fortalezas y debilidades. En sí, examinar los análisis internos y externos juntos brindarán una imagen completa de la situación actual de Autorradiador S.A.

Análisis Externo

De acuerdo a Fred R. David (Kaplan & Norton, 2013) el análisis externo, también llamado análisis del entorno o análisis industrial, es la evaluación que busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que pueden afectar a una organización. El análisis externo nos ayuda a identificar las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta una organización, lo cual permite a los directivos plantear estrategias hacia escenarios futuros que les permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas, y fuerzas competitivas.

Fuerzas Económicas

En el primer semestre del 2019, el crecimiento fue de 0,4 %, con estos resultados, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares, ya para el segundo semestre del año, se dio un crecimiento de 0,3 % esto se debió a un incremento de las exportaciones que subieron 5,7 % y 0,6 %, respectivamente (BCE, 2019).

La economía ecuatoriana mejoró durante el segundo trimestre del presente año. Esto se debió a la reducción en los gastos de capital en una

economía fuertemente dependiente del gasto público. A la par, el Gobierno ha buscado realizar correcciones (reducción de subsidios y del gasto corriente que le lleven a bajar el déficit, pero que le ha generado un enfoque negativo de la ciudadanía). En Quito y Guayaquil el desacuerdo por las medidas adoptadas fue del 84,9 % y 82,9 %, respectivamente, según una encuesta de CEDATOS. Entre tanto, sobre la reducción de los salarios de los funcionarios de nivel jerárquico superior, el 80,6% de los consultados se mostró de acuerdo (BCE, 2019).

En cuanto al riesgo país, para inicios del 2020, este indicador cayó de 1.020 puntos a 850 puntos; sin embargo, sigue siendo una de las más altas a nivel regional, lo cual provoca la contracción de nuevas inversiones extranjeras y la imposibilidad, por parte del Gobierno, de contraer nueva deuda en el exterior, lo cual perjudicará el gasto gubernamental y contraerá la demanda agregada disminuyendo los niveles de gasto, tanto público como privado, lo que hará que la inflación mantenga sus niveles de 0 a 1% anual, y que el empleo pleno se mantengan estancando, esperando que solo el subempleo se mantenga en una espiral de crecimiento, especialmente en el sector urbano de las grandes ciudades (Revista Gestión, 2020).

Por otra parte, la actividad económica dedicada a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos), es uno de los que más aportan económicamente al país, puesto que, por sus importaciones pagan impuestos como el AD Valorem, el impuesto a consumos especiales (ICE), el Impuesto al valor agregado (IVA) y los trámites de desaduanización, hasta septiembre del año 2019 se registró una importación de 9.709 unidades de repuestos automotrices en el Ecuador (Coba, 2020).

Durante el 2019, el país importó 505 toneladas en frenos y sus partes para autos por un valor de USD 1,7 millones, lo cual fue 5,6% más respecto a las compras del 2018. La falta de repuestos originales se cubre con producto chino, que es de menor calidad según los comercializadores (Revista Ekos, 2020).

En resumen, lo que respecta a la incidencia, que genera el factor económico a la empresa Autorradiador S.A, se destacan los altos costos tributarios para importar, puesto que, según Ponce (2013) el Ecuador cuenta con una de las tasas de impuestos, más elevadas a nivel latinoamericano, muchas veces cuesta más pagar los impuestos locales que la propia importación del producto, sin sumar el costo de trámites aduaneros.

Se puede concluir que los repuestos automotrices, después de ser declarados artículos suntuarios, se ha visto en la necesidad de incrementar el precio de venta de estos productos, por otra parte, la inflación de los precios que ha estado en márgenes superiores al 10% en los últimos años, han incidido también en el incremento de precio de los repuestos y accesorios automotrices, lo que afecta directamente a las ventas de las empresas de este sector, siendo así, el aspecto económico es un riesgo para empresas como Autorradiador S.A.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

El Ecuador es uno de los países donde la generación de riqueza es la más intervencionista de la región, ya que existen marcadas diferencias entre clases sociales, donde apenas el 20% de la población más rica posee un 54% de la riqueza y 91 % de tierras productivas. Es por eso que el 20% de los pobres acceden al 4% de la riqueza y casi no poseen tierras productivas (INEC, 2019).

Ecuador es actualmente uno de los veinte países más afectados por el coronavirus en el mundo, hay otra población cuyo desarrollo socioeconómico se ha visto gravemente afectado. La clase media está perdiendo personal, ingresos, servicios, el 6% o incluso el 12% de las personas se encaminan hacia la pobreza. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) estima que la parálisis económica en la zona de exclusión puede tener un impacto en la clase socioeconómica de los países andinos. La economía de Ecuador es la que más se ha deteriorado, la pobreza aumentará la población entre un 6% y un 33,6%. Ahí es donde dejaron de entrar esas personas que pertenecían a la clase media en medio de la pandemia. Entre la clase media, el grupo

desfavorecido pasará del 43,3% al 40,8%, mientras que el grupo más afectado pasará del 27,7% al 24,6% (Cedeño, 2020).

La frágil clase media de Ecuador tiene trabajos inestables (subempleo), gasta del 80% al 90% de sus ingresos, y el jefe de familia tiene un nivel de educación secundaria por debajo del medio. Está fuertemente respaldado por sistemas públicos como la seguridad social, préstamo al BIESS y educación pública. El exdirector del INEC, Byron Villacís, dijo que los analistas no tienen consenso sobre sus ingresos, pero como familia conjunta, el ingreso mensual suele estar entre 400 y 850 dólares estadounidenses (Alvarado M. , 2020).

El informe del Banco Internacional de Desarrollo citó que se trata de una población cuyo ingreso per cápita está entre los 5 y los 12,4 dólares al día. La clase media combinada tiene una gama más amplia de ahorros y sus gastos representan del 60% al 80% de los ingresos, lo que les permite ahorrar o gastar más en entretenimiento, viajes y deuda de bienes de capital. El jefe de familia tiene un título universitario o superior, o al menos una persona tiene un título. También recibió apoyo del sistema de apoyo público, con un ingreso de entre \$ 500 y \$ 1,000. Hay superposición entre las dos clases medias, porque son clases interdependientes en la sociedad, porque la clase social no solo se explica por el ingreso, sino también por otras variables. (Aeade & Auto Magazine, 2020).

Otro factor que en los últimos años ha afectado al país y la región, es el nivel de emigrantes que han reemplazado las plazas de empleo de los ecuatorianos, es por ello que en la actualidad se han creado políticas migratorias para controlar este tipo de comportamiento. Eso ha hecho que el nivel de desempleo se incremente en la población urbana, especialmente en las grandes ciudades (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

En cuanto al subsector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, según datos de la AEADE en el año 2019, origino 22.116 fuentes de empleos, por encima de las empresas como concesionarias dedicadas únicamente a la venta de vehículos que creó 15.610 fuentes de empleo (AEADE, 2019). Ante esta situación, se puede concluir que las

empresas de este subsector generan incluso más empleo que empresas más grandes de la industria automotriz como son las concesionarias.

Para el caso de Autoradiador S.A, el factor social no pasa a ser tan relevante, sin embargo, es necesario mencionar que el mercado laboral apunta que los inversionistas no busquen profesionales con mayor experiencia y preparación académica, salvo sea el caso del encargado del negocio que tendría que tener el título de Administrador y los mecánicos especializados en autos, de ser el caso de encontrarse con uno.

Otro aspecto social que, de ser el caso, puede incidir en Autoradiador S.A es inestabilidad política, sanitaria y social del Ecuador hace que las personas reduzcan sus consumos y prioricen sus gastos, por ejemplo, ante la pandemia del Covid 19, se experimentado decrecimiento en las compras de repuestos y hasta en el mantenimiento de vehículos, situación que sin duda afecta a la industrial y de la cual Autoradiador S.A no está exenta.

Cuando se habla de la industria automotriz, la sustentabilidad es un tema muy importante, porque a medida que crece la población aumentará la producción de automóviles, lo que significa que aumentará el consumo de vidrio, plástico, gasolina, acero, combustibles y otros materiales. El diésel u otros tipos de combustible tendrán un impacto en el medio ambiente. Pero existen distintas alternativas para reducir las emisiones, por ejemplo, el desarrollo de la tecnología ha permitido la producción de vehículos más respetuosos con el medio ambiente, por lo que se prioriza su relación con el medio ambiente (Valle, 2020).

Según un informe sectorial, el sector se enfrenta a un proceso de transformación irreversible en el que las personas intentan buscar que la energía encargada de la movilidad de los vehículos pase de ser derivada de los combustibles fósiles a energías limpias. La razón son los altos niveles de contaminación que se encuentran en importantes centros urbanos del mundo. Por ello, ha apostado por un futuro ecológico implementando soluciones como materiales ligeros, mejores combustibles, vehículos eléctricos, vehículos híbridos, materiales reciclables, etc. Por ejemplo, los vehículos híbridos y eléctricos han comenzado a ganar peso en el comercio mundial. Colombia se

sumó a esta iniciativa para evitar problemas de contaminación en determinadas ciudades (Padilla, Andrade, Aucancela, & Aucancela, 2020).

Dicho lo anterior, toda empresa dedicada a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como Autoradiador S.A, tiene el mismo riesgo ambiental.

Adicionalmente, Autoradiador S.A debe acogerse a las leyes ambientales que rigen en el país para evitar cualquier tipo de sanción o de multa, que atenten contra la rentabilidad, liquidez y la continuación de las operaciones de la empresa, es necesario tomar en cuenta esto, puesto que, el contacto constante con la contaminación atmosférica que provocan los automóviles y su industria, provoca serios efectos sobre la salud de las personas sean estos clientes o trabajadores.

Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales

El Ecuador es un país soberano, democrático, independiente, pluricultural y multiétnico con democracia representativa y participativa. Lo que quiere decir que la ciudadanía es la encargada de elegir a sus autoridades gubernamentales. Durante los últimos 10 años, el sobreendeudamiento que dejó el anterior gobierno, ha obligado que en la actualidad se tengan que tomar algunos ajustes económicos que contribuyan a mitigar el déficit fiscal. Aunque el actual gobierno ha apostado por las sugerencias dadas por el Fondo Monetario Internacional, con el fin de recibir un nuevo préstamo para cubrir el déficit fiscal, siempre y cuando se cumplan con las metas económicas propuestas, las medidas inicialmente adoptadas no fueron del agrado de un sector de la población, por lo que el Gobierno se vio obligado a dar marcha atrás para evitar las protestas sociales que cada día se tornaban más violentas. Bajo este escenario, es poco probable que se atraiga más inversión extranjera privada, sumando a la situación de la pandemia del Covid-19 que vive el país y el mundo (Alvarado P. , 2020).

El presidente de la Asociación de Empresas Automotrices de Ecuador (AEADE), mencionó que se debe solucionar los problemas provocados por el

COVID-19, la industria también requiere que el Estado aborde los problemas estructurales. En el 2019, China se convirtió en el primer proveedor de automóviles del mercado ecuatoriano. Según los datos de AEADE, de enero a julio, los vehículos de China representaron el 26%, la participación de automóviles ensamblados en Ecuador ha caído, llegando al 15%. Esta nueva composición se debe a la pandemia de coronavirus que provocó el cierre de la fábrica ecuatoriana por casi dos meses. Los automóviles de Colombia representaron el 13%; Corea del Sur el 11%; México el 9%; la Unión Europea (6%), al igual que Japón (AEADE, 2019). Sin embargo, el gobierno está brindando apoyo a los emprendimientos para personas naturales y jurídicas para reactivar la economía del país.

Además, existen incentivos en la parte tributaria para nuevos proyectos productivos, promulgados en la Ley de Fomento Productivo, como la exoneración del pago del Impuesto a la Renta, el no tener que pagar impuesto por el reparto de dividendos, y el poder obtener un préstamo bancario en la banca pública con tasas de interés preferencial.

En lo que respecta a riesgos políticos, Autorradiador S.A, tiene algunos, uno de los principales riesgos es el pago de impuestos y tasas municipales, normalmente para que un negocio pueda seguir operando de manera legal y eficiente, sobre todo en la ciudad de Guayaquil, se debe invertir en permisos municipales como uso de suelo, certificado de cuerpo de bomberos entre otros, el riesgo pasa si no se da a tiempo el financiamiento con la institución bancaria.

El factor político, puede tanto beneficiar como perjudicar a la empresa, uno de los beneficios que las actuales políticas les dan a las empresas como Autorradiador S.A, es ajustarse a la Ley Humanitaria que se implementó durante la pandemia del Covid 19 en mayo del año 2020, la cual les permite a las compañías pagarles a sus trabajadores en proporción a la productividad que los mismos vayan otorgándole a la empresa y en el caso de que se haya tenido que prescindir de algún trabajador, la liquidación que este recibe puede ser proporcional a la productividad que tuvo el trabajador para la empresa (Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, 2020).

En la "Ley Humanitaria", la reducción salarial será una decisión unilateral del empleador, y el salario se puede reducir a casi la mitad. Una vez finalizado el tiempo de medición, la fecha y el salario se restablecerán a su estado anterior. En caso de despidos, la compensación se calculará en función de la compensación final que recibieron los trabajadores antes de la reducción (Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, 2020).

En contraparte, una de las políticas que perjudica a las empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices, son las políticas de importaciones, donde toda compañía dedicada a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, realizan al menos una importación por año (Aeade & Auto Magazine, 2020). Los repuestos y accesorios automotrices, son los artículos que han sufrido las mayores cargas impositivas las cuales inciden de manera directa en sus precios de adquisición y el precio de venta al público (Ponce, 2013). Por esta razón se considera a la ley de importaciones una amenaza para la empresa.

Por otra parte, en el año 2021, el Ecuador será objeto de una transición de mandatario, pues el mencionado año viene con una elección presidencial, la llegada de un nuevo presidente de la República del Ecuador, puede traer consigo una serie de desafíos para las empresas en general, en el caso de Autorradiador S.A. puede verse beneficiada, si las leyes que implementa el nuevo presidente y la nueva asamblea eliminar por ejemplo impuestos como el Ad Valorem, como los tramites de desaduanización de las importaciones, entre otros, sin embargo, también puede representar una amenaza si el nuevo mandatario en conjunto con la nueva asamblea, imponen una mayor presión fiscal a las empresas en el pago de nuevos impuestos o en el aumento del porcentaje en los impuestos y tributos ya existentes.

En resumen, si bien aún se puede competir relativamente con tranquilidad en el sector, también es cierto que el ambiente político ha complicado a las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices incluyendo la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos, para el comercio en general, la apreciación del dólar, el descenso

del precio del petróleo y las políticas del gobierno en cuanto a las importaciones han generado una complicación para las empresas como Autorradiador S.A.

Fuerzas Tecnológicas

En la actualidad el país está en la moda de impulsar sus negocios por redes sociales, por lo que facilitaría promocionar e impulsar este proyecto del sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores. Por tal motivo, Autorradiador, tiene como potencial herramienta, estas redes sociales, puesto que, mediante ellas podrá impulsar la presentación de sus productos en la página web de la empresa y en sus redes sociales lo cual puede atraer a potenciales clientes, sobre todo público joven que es el segmento de población que mayormente pasa en redes sociales.

Autorradiador S.A, por otra parte, cuenta con tecnología de punta en cuanto a las diversas prestaciones de mecánica y mantenimiento para cualquier tipo de vehículo, sin embargo, esto no es conocido por su población, a través de la tecnologías de información y comunicación, la empresa podrá aumentar su nivel de llegada al cliente potencial, y adicionalmente, debido a que las leyes mismo lo exigen y porque en el país se tiene la maquinaria actualizada en lo necesario para su participación en este sector.

El análisis PESTA analiza el entorno externo del proyecto y permite identificar qué factores podrían poner en riesgo a una empresa. El objetivo principal es comprender qué fuerzas externas pueden afectar a su organización y cómo esos factores podrían crear oportunidades o amenazas para un negocio. Además, ayuda a: Comprender las influencias externas actuales en el negocio para que pueda trabajar con hechos en lugar de suposiciones.

Como conclusión general del presente análisis PESTA desarrollado, se ha expuesto factores que representan tanto oportunidades como amenazas para la empresa Autorradiador S.A, en cada uno de los factores analizados (político, económico, social, tecnológico y ambiental) se han identificado

aspectos externos a los cuales Autorradiador S.A. deberá adaptarse para asegurar su competitividad en el mercado.

Por otro lado, en términos económicos el Ecuador no está atravesando un momento favorable para la inversión en empresas que no sean del sector salud, industria que tiene mayor capacidad adquisitiva ante la crisis sanitaria que se vive a nivel mundial, la actual inestabilidad económica por la que atraviesa el Ecuador, la hace un país con bastante riesgo para inversiones.

Las leyes actuales se transforman en una variable crítica de éxito para la compañía Autorradiador S.A, ya que principalmente las políticas actuales en torno a este tema, dificulta, por ejemplo, la importación de repuestos automotrices, pues, se debe bajar algunos tributos como el ad valorem, el impuesto al consumo especial, entre otros.

Una vez identificadas las variables de cada uno de los factores del análisis PESTA, se procederá a definir cuáles son oportunidades y cuales son amenazas, para esto se le adjudicará un valor a cada variable, teniendo que dar la suma de todos los valores como resultado 1.00, adicionalmente se le dará un peso que va del 1 al 5, siendo 1 el de menos incidencia y 5 el de más incidencia a las operaciones de la empresa, finalmente para obtener la ponderación se multiplicará el valor con el peso asignado de cada variable.

A continuación, en la tabla 5 se presenta un conglomerado acerca de las variables encontradas en cada factor de análisis, los cuales se identificarán a través del otorgamiento de un valor y un peso, de acuerdo a la incidencia que tengan los mismos en la empresa Autorradiador S.A, para el ejercicio de sus actividades y operaciones.

Tabla 5
Análisis PESTA

VARIABLES	VALOR	PESO	PONDERACION	O/A
Proyecto de Ley Humanitaria.	0,1	4	0,4	Oportunidad.
Incremento del PIB.	0,1	2	0,2	Oportunidad.
Aporte del sector al PIB.	0,01	2	0,02	Oportunidad.
Desarrollo Tecnológico Ecuatoriano.	0,09	4	0,36	Oportunidad.

Alianzas con Agencias Locales.	0,02	3	0,06	Oportunidad.
Sector Priorizado para la Matriz Productiva.	0,1	4	0,4	Oportunidad.
Uso de materiales ligeros, mejores combustibles, vehículos eléctricos, vehículos híbridos, materiales reciclables, etc.	0,05	3	0,15	Oportunidad.
SUBTOTAL	0,47	22,00	1,59	
Inestabilidad Política.	0,03	3	0,09	Amenaza.
Ley de importaciones.	0,05	3	0,15	Amenaza.
Reducción de ventas por crisis sanitaria.	0,01	2	0,02	Amenaza.
Desaceleración de la Economía Ecuatoriana.	0,1	5	0,5	Amenaza.
Riesgo País Ecuador	0,1	5	0,5	Amenaza.
Pérdida de ingresos de la clase media.	0,05	2	0,1	Amenaza.
Nivel de emigrantes que han reemplazado las plazas de empleo de los ecuatorianos.	0,07	1	0,07	Amenaza.
Inestabilidad política, sanitaria y social del Ecuador.	0,05	2	0,1	Amenaza.
Pandemia actual del Covid 19 y sus restricciones	0,04	3	0,12	Amenaza.
Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (PNGIDS).	0,03	2	0,06	Amenaza.
SUBTOTAL	0,53	28	1,71	
TOTAL	1,00	50,00	3,30	

Nota: Se muestra el análisis PESTA para Autorradiador S.A.

De acuerdo al análisis realizado en la tabla 5, se diagnóstica que dentro de los factores que se pueden aprovechar como una oportunidad se encuentran el Proyecto de Ley Humanitaria, el cual tiene una ponderación de 0.4, siendo este el elemento de mayor valoración positiva para Autorradiador S.A, es decir, esta ley debe ser aprovechada por la gerencia de la empresa objeto de estudio de la presente investigación.

Por el lado de las amenazas, para Autorradiador S.A, se ha considerado asimismo un factor político como es el caso de las actuales políticas de importaciones con una ponderación de 0.15 como el de mayor desafío para la empresa, puesto que, muchos de los repuestos que comercializa la compañía,

proviene de otros países, por lo que, el gasto en el pago de impuesto atenta contra el precio final de la venta del repuesto.

En general las amenazas tienen un peso superior al de las oportunidades, con un 53% sobre un 47% respectivamente, ante esto, se puede concluir que existen varios desafíos que Autorradiador S.A debe enfrentarse para mantener su competitividad en el sector comercial dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos).

Fuerzas Competitivas

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones.

Autorradiador S.A es reconocida por ser el importador de accesorios de vehículos más grande del Ecuador. Posee una imagen de solvencia y buena administración financiera, además resalta frente a sus competidores por estar presente en la mayor cantidad de líneas de productos posibles y de tener el portafolio de productos más grande y variado del mercado con aproximadamente 28 mil ítems.

Considerados como los pioneros en facilitar crédito directo, con los plazos más extendidos y los mejores de planes de pago como el plan de 6 meses crédito más un mes de gracia. Los vendedores son considerados por sus clientes como unos asesores y amigos que ayudan a su crecimiento económico, además de asesor en la compra que realiza el cliente, extraer información crediticia, realizar cobros y gestionar las devoluciones y garantías. También es conocido por ser muy flexible y con alta capacidad de negociación, pero a la vez lento al reaccionar frente nuevas propuestas:

Inversión en letreros o banners en fachadas de locales de nuestros clientes, respuesta ante solicitudes de devoluciones y garantías.

Son considerados innovadores y los productos nuevos que logran traer son capaces de cubrir la demanda y dejar a sus clientes satisfechos, pero si tardan más de 6 meses en reponer el stock (esto permite a la competencia aprovechar esta coyuntura).

Por último, es reconocido hoy que manejan estrechas relaciones con los clientes VIP. Sin embargo, es muy difícil conseguir mantener estas relaciones por lo competitivo que es el mercado y lo poco diferenciadores que son nuestros productos.

Las Fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta importante para comprender las fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria. También es útil para ayudarlo a ajustar su estrategia para adaptarse a su entorno competitivo y mejorar su beneficio potencial. A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa Autoradiador S.A.

Poder De Negociación De Los Compradores o Clientes.

Los clientes tienen poder de negociación, porque hay muchos proveedores de productos similares, y hay proveedores aún más representativos en la ciudad de Guayaquil. Las mínimas variaciones tanto en precio como en calidad del producto afectan directa y considerablemente la venta final, hay clientes que declinan sus compras por márgenes minúsculos en cuanto al precio de distintas empresas.

Al tener los compradores una variada oferta de repuestos automotrices, se vuelve complicado para la empresa Autoradiador S.A fidelizar clientes, debido a que en el mercado existen empresas que se dedican a la distribución de productos similares, sin embargo, la ventaja que posee la compañía es que cuenta con repuestos de excelente calidad, lo que va a permitir a los potenciales clientes comprar un repuesto de buenas propiedades, en la tabla 6 se puede observar las principales variables en consideración al poder de negociación de clientes.

Tabla 6
Poder de negociación de clientes

	CONCEPTO	SI (+)	NO (-)
1	¿Existen un gran número de compradores en relación al número de empresas en el negocio?	X	
2	¿Tiene un gran número de clientes cada uno de los cuales realiza compras relativamente pequeñas?	X	
3	¿Tiene el cliente costos significativos adicionales si cambia de proveedor?		X
4	¿Necesita el cliente mucha información importante?	X	
5	¿Está el cliente consciente de la necesidad de esa información adicional?		X
6	¿Hay algo que impida a su cliente realizar esta función en su operación propia?	X	
7	¿Son sus clientes muy sensibles al precio?	X	
8	¿Es su producto único de alguna manera? ¿Tiene una marca aceptada?		X
9	¿Son rentables los negocios de sus clientes?	X	
10	¿Provee usted incentivos a quienes toman las decisiones?	X	

Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 6, el poder de los clientes es superior por cuanto ellos son los que toman la decisión de elegir la empresa que cubrirá sus necesidades en satisfacer la demanda de los productos para la venta, siempre y cuando este bien informados, satisfechos con el servicio y el precio se ajuste a sus ingresos mensuales. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores.

Los proveedores que tiene la empresa Autoradiador S.A son de China las cuales son fábricas que a lo largo del tiempo la empresa ha adquirido debido a su búsqueda de fábricas confiables y también tiene proveedores que son trading de China que genera los siguientes beneficios:

- Evitan problemas de calidad mediante la revisión de muestras de la mercadería en origen.
- Evita posibles estafas de nuevas fábricas o malos manejos de los actuales.
- Protege la identidad del fabricante.

Los traders son visitados por el Gerente General dos veces al año y a su vez lo acompañan a visitar las fábricas más importantes en términos de volumen y valores. Los proveedores antes mencionados visitan el Ecuador una vez al año para analizar la situación económica y aportar con sugerencias para el crecimiento de la empresa en búsqueda de nuevas oportunidades. En la tabla 7 se puede observar las principales variables en consideración al poder de negociación de proveedores.

Tabla 7
Poder de negociación de proveedores

	CONCEPTO	SI (+)	NO (-)
1	Mis insumos (materiales, mano de obra, servicios, etc.) son estándar en lugar de únicos o diferenciados.		X
2	Puedo cambiar de proveedores sin costo adicional y rápidamente.	X	
3	Para mis proveedores será difícil entrar en mi negocio.	X	
4	Puedo sustituir insumos fácilmente.	X	
5	Tengo muchos potenciales proveedores.	X	
6	Mi negocio es muy importante para mis proveedores.	X	
7	El valor de mis adquisiciones tiene una influencia significativa en mis costos.	X	

Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 7, en este tipo de negocios los proveedores no tienen mayor poder a razón de que existen muchos ofertantes que ofrecen los insumos que se requieren a un sin número de empresas (competidores) por ende lo que es mejor, es tener más de un proveedor y con todos, llegar a acuerdos comerciales que faciliten el flujo de los productos sin mayores atrasos.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.

La venta de repuesto y accesorios para automóviles es altamente competitiva, a pesar de que la inversión para entrar al sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes,

suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores es considerable, se registran nuevos competidores anualmente, algunos de ellos se mantienen aplicando varias estrategias comerciales como los descuentos, las ofertas, las ventas al por mayor, entre otros, mientras que otras empresas nuevas simplemente cierran sus puertas.

Este tipo de negocio es muy rentable y no es de extrañar que los nuevos participantes estén intentando ganar algo de cuota del mercado. Los que a menudo lo intentan son: algunos de los propios clientes de Autorradiador S.A, porque conocen muy bien el mercado, creen que pueden importar y vender al por mayor como en la industria minorista, mientras que los importadores y distribuidores de otros productos no pueden sostener su crecimiento, por lo que deciden cambiar activamente la dinámica del mercado, los intermediarios y las fábricas, que muchas veces intentan prestar servicios directamente a los locales comerciales y mejorar su rentabilidad, y a través de sus grandes supermercados, con departamentos de automóviles o tiendas especializadas (como La Corporación Favorita y El Rosado). En la tabla 8 se puede observar las principales variables en consideración a la amenaza de nuevos competidores entrantes.

Tabla 8
Amenaza de nuevos competidores entrantes

	CONCEPTO	SI (+)	NO (-)
1	¿Tienen las grandes empresas ventajas de costos o de rendimientos en este segmento de la industria?	X	
2	¿Existen diferencias propias del producto en la industria?		X
3	¿Existen marcas bien establecidas e identificables en la industria?	X	
4	¿Cuándo los clientes cambian de proveedor, incurren en costos significativos por ello?		X
5	¿Se requiere una alta inversión de capital para iniciar una operación?	X	
6	¿Hay disponibilidad de equipo usado utilizable barato?	X	
7	¿Existe dificultad para que un nuevo productor acceda a los canales de distribución en esta industria?		X
8	¿Ayuda la experiencia a reducir costos de manera continuada?	X	
9	¿Tendría dificultades el nuevo productor para cubrir sus necesidades de proveedores, materiales y mano de obra capacitada?		X
10	¿Tiene mi producto o servicio alguna característica particular que le pueda significar menores costos?	X	

11	¿Existen licencias, seguros o requerimientos de algún tipo que son difíciles de conseguir?		X
12	¿Esperaría el nuevo competidor una fuerte campaña agresiva al ingresar al mercado?	X	

Nota: Elaboración propia.

En general, la entrada de nuevos competidores no es muy limitada dada la fuerte inversión inicial en capital que se necesita para ingresar en este mercado, lo cual crea una mínima barrera de entrada para nuevos inversionistas. Por estas razones, este factor representa una amenaza, porque pueden ingresar nuevos competidores en el mercado actual de repuestos y accesorios automotrices.

Amenaza de Productos Sustitos.

Esto depende de cada línea en este caso en la línea de repuestos no existen productos sustitutos ya que este es irremplazable y necesario para el uso del vehículo, estos productos cuando son originales, no tienen ningún sustituto. Se considera que las rectificadoras y ciertas empresas metalmeccánicas elaboran repuestos automotrices, sin embargo, no tienen la misma calidad que los originales.

Es necesario también tomar en cuenta que, en el mercado actual existe una demanda en crecimiento por los repuestos chinos debido a sus bajos costos, el consumidor prefiere adquirir dichos repuestos (Aeade & Auto Magazine, 2020). A pesar de no ser productos sustitutos, puesto que, son repuestos automotrices como tal, la calidad de estos productos originarios del país asiático, tienden a presentar problemas en el corto tiempo de su adquisición y uso. En la tabla 9 se puede observar las principales variables en consideración a la amenaza de nuevos productos sustitutos.

Tabla 9***Amenaza de nuevos productos sustitutos***

	CONCEPTO	SI (+)	NO (-)
1	Los sustitutos tienen limitaciones en su utilización que no compensan completamente la diferencia en el precio o las ventajas de su utilización no están justificadas por el precio más alto.	X	
2	El cliente tendrá que incurrir en costos adicionales para utilizar un sustituto.		X
3	Su cliente no tiene un sustituto real.		X
4	Lo más probable es que el cliente no utilizaría un sustituto.	X	

Nota: Elaboración propia.

Al ser una empresa dedicada a la comercialización de repuesto automotriz, difícilmente cualquier otro tipo de negocio podrá cubrir todas las expectativas que el cliente se ha hecho con los servicios y productos que ofrecería la empresa, superiores a los de la competencia.

Rivalidad de los Competidores

En el sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores existen varios competidores, los más destacados son las distribuidoras de marcas extranjeras, por encima de las marcas nacionales, algunas de las empresas competidoras ya tienen su nicho de mercado establecido en la ciudad de Guayaquil, por el tiempo que se encuentran operando en el mismo, por lo que se dificulta competir contras esas empresas.

A continuación, se mencionan algunos de los principales competidores de la empresa Autoradiador S.A. en las distintas líneas de productos.

- Lujos y Accesorios. - Fegoauto, Brodmen e Infamotor
- Aros y Accesorios. – Brodmen, Aromotor y Fegoauto
- Partes y Repuestos. - Alvarado, Infamotor, Deporpas, JEP y Avisan
- Línea Eléctrica. – ElectricJordan, Infamotor y Avisan
- Audio y Alarmas. – Tunnign American, Fegoauto, Infamotor

Se puede decir que existen cuatro tipos de competidores para Autorradiador S.A, los cuales se mencionan a continuación:

1. Clientes propios gracias al apalancamiento que brindamos crecen rápidamente, luego importan para obtener mayor margen, sin embargo, la mayoría fracasa.
2. Importadores y Distribuidores de otras líneas que hallan atractivas nuestras líneas y deciden incursionar de manera agresiva alterando la dinámica del mercado.
3. Intermediarios y Fábricas podrían decidir atender directamente a los Locales Comerciales, mejorar su margen y conocer mejor el mercado.
4. Grandes superficies la Favorita y el Rosado promocionan en sus hipermercados con una sección automotriz, además de locales especializados como AUTOMAX.

Tabla 10
Rivalidad entre competidores

	CONCEPTO	SI (+)	NO (-)
1	La industria está creciendo rápidamente.	X	
2	La industria es cíclica con sobrecapacidad intermitente.	X	
3	Los costos fijos del negocio son una parte relativamente pequeña de los costos totales.		X
4	Existen diferencias significativas entre los productos y la identificación de las marcas de los distintos competidores.	X	
5	Los competidores se encuentran diversificados en lugar de estar especializados.	X	
6	Será fácil salir del negocio porque no se requieren tecnologías o conocimientos especiales o no existen contratos o compromiso a largo plazo.		X
7	Mis clientes incurrirán en costos adicionales significativos si se cambian a un competidor.		X
8	Mi producto es complejo y requiere de un conocimiento especializado de parte de mi cliente.	X	
9	El tamaño del negocio de mis competidores es aproximadamente el mismo que el mío.		X

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, en la tabla 10 se puede analizar que las barreras de entrada favorecerían a la empresa a crearse por cuanto el alto capital necesario para invertir en este de negocio, contraería el interés de potenciales

inversionistas en esta industria. Así mismo, los proveedores tienen un poder bastante limitado por cuanto repuestos y accesorios tienen una alta oferta en la ciudad de Guayaquil. A continuación, en la tabla 11 se presenta un resumen acerca de todas las variables halladas en el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 11

Resumen de las fuerzas de Porter

CONCEPTO	FAVORABLE	MODERADA	DESFAVORABLE
Nuevos competidores.		X	
Poder de Negociación de los compradores.			X
Amenaza de Sustitutos.		X	
Poder de Negociación de Proveedores.	X		
Intensidad de la Rivalidad entre Competidores.			X

Nota: Elaboración propia.

Los potenciales sustitutos si son más de consideración, sobre todo por el factor costo, pero no brindan las seguridades ni garantías del caso, con lo cual los dueños de vehículos deberían darse cuenta de que a veces “lo barato al final termina siendo lo más caro”.

Por último, los clientes y la competencia actual si son un factor relevante para la empresa a crearse, por lo cual se deben diseñar estrategias encaminadas hacia este fin, de minimizar el impacto de la competencia y buscar como satisfacer plenamente a los potenciales clientes con un producto/servicio que llene todas sus expectativas.

Posterior al análisis del entorno de la empresa Autorradiador S.A, se puede concluir que la empresa compite en un sector ocupado dentro del Ecuador y sobre todo en la ciudad de Guayaquil, pues existen zonas, especialmente las céntricas de la ciudad, donde todo negocio corresponde a la venta de repuestos y accesorios automotrices, la compañía para asegurar una competitividad en el sector, debe saber cómo diferenciarse de la competencia, uno de los principales factores diferenciadores es que

Autorradiador S.A vende repuestos originales, lo que hace que su calidad sea superior a muchas de la competencia.

En lo que respecta al análisis de los factores externos de la empresa, el que mayor influencia dentro de la empresa tiene es el político, puesto que, las leyes actuales que rigen en el país, dificulta el surtido de los productos de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices, por ende, muchas de estas empresas importan en cantidades menores, por el impuesto que trae consigo esta transacción, adicionalmente, el precio de venta se ve afectado, ante esto, el cliente prefiere hacer la compra de un producto similar pero con menor calidad, afectando las ventas de otra empresa.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz MEFE valúa la situación externa de AUTORADIADOR S.A, a través de las oportunidades y amenazas, determinando su impacto e incidencia.

Según (Fred David, 2013) en esta esta matriz consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno externo es decir las oportunidades y amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) asignar una ponderación relativa a cada variable entre 0(poco importante) y 1 (muy importante) el peso reflejara la importancia que tiene cada factor, al sumar todas las ponderaciones el peso total deberá sumar 1,b) asignar a cada variable una calificación de 1 a 3 a cada factor, para determinar si es una amenaza u oportunidad, deficiente (calificación 1), promedio (calificación = 2), alto (calificación 3), c) Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación.

Tabla 12
Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	1,00		2,35
Posibilidad de expansión de mercado.	0,20	2	0,40
Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil.	0,25	3	0,75
Posibilidad de ampliación de los productos actuales	0,15	2	0,30

Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil.	0,15	1	0,15
Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	0,25	3	0,75
AMENAZAS	1,00		2,20
Competencia con nuevos negocios que comercializan repuestos y accesorios automotrices.	0,25	3	0,75
Clientes propios de Autorradiador S.A. que pasan a convertirse en importadores.	0,25	3	0,75
Inestabilidad económica del Ecuador.	0,15	1	0,15
Altas tasas de impuestos que se deben pagar para la importación de repuestos automotrices.	0,20	2	0,40
La pandemia del Covid 19.	0,15	1	0,15

Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 61.

Como se puede observar en la tabla 12, las oportunidades en AUTORADIADOR S.A son de 2,35 mientras que las amenazas son de 2.20 por ende y de acuerdo al estudio realizado la probabilidad de éxito es mayor al de un hipotético fracaso.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se analiza en este punto a los dos máximos competidores de Autorradiador en base a la información que se ha podido obtener de cómo operan, cuál es su propuesta de valor, cuáles son sus fortalezas y debilidades y de qué manera podemos sacar ventaja de ellas. A continuación, se expone la matriz de perfil competitivo.

A través de los factores críticos se analizará a los principales competidores de la organización asignando una ponderación a cada factor, el total de todos los pesos deberá sumar 1, además se establecerá una calificación de 1(bajo valor), 2(medio valor), 3 (alto valor), y 4 (superior valor).

Tabla 13*Matriz de perfil competitiva*

FACTORES CRITICOS	Ponderación	Autorradiador S.A.		Tecnova S.A.		Jaroma S.A.	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad.	0,20	3,00	0,60	4,00	0,80	4,00	0,80
Calidad del producto.	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
Competitividad de precios.	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	4,00	0,40
Administración.	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
Posición financiera.	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	2,00	0,30
Lealtad del cliente.	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30
Expansión global.	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40	3,00	0,60
Participación de mercado.	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15
Total	1,00		2,95		3,25		3,25

Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 83.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los dos principales competidores de la empresa son Tecnova S.A y Jarroma S.A donde según la matriz realizada están por encima de Autorradiador S.A.

Se escogieron a Tecnova S.A. y Jaroma S.A. porque son las empresas que tienen la misma actividad económica que Autorradiador S.A. en el caso de Tecnova S.A. tiene más de 50 años de participación en el mercado y verificando sus cuentas de facebook e Instagram maneja de mejor manera dichas redes que la empresa objeto de estudio, por ende, se las ha calificado con 4 a cada una por encima de Autorradiador apenas con 3.

En lo que respecta a precio, se observa que Autorradiador y Jaroma mantienen precios similares y lo más importante más accesibles para el cliente que la empresa Tecnova S.A. es por dicha razón, que se califica con 4

puntos a Autorradiador y Jaroma, mientras que a Tecnova únicamente se le asigna una calificación de 3.

Análisis Interno

Un análisis interno es una exploración de la viabilidad competitiva de una organización en el mercado. La realización de un análisis interno a menudo incorpora medidas que proporcionan información útil sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía. Los datos generados por un análisis interno son importantes porque pueden ser usados para desarrollar objetivos de planeación estratégica para sostener y hacer crecer una compañía (Arteaga, Bravo, Cardenas, & Sumba, 2020).

Análisis Interno AMOFHIT

De forma específica el análisis interno AMOFHIT permite tener un acercamiento específico al funcionamiento de la empresa, de esta forma se consideran los principales procesos y niveles de trabajo que se realizan en la compañía y así tener una perspectiva profunda de sus principales fortalezas y debilidades frente al comportamiento del sector. El análisis AMOFHIT responde a los parámetros internos de Autorradiador S.A, muestra la actual situación basado en la administración y gerencia, marketing y ventas, operación, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad y recursos humanos.

A continuación, se expone el análisis interno AMOFHIT de la empresa objeto de estudio:

Administración y Gerencia.

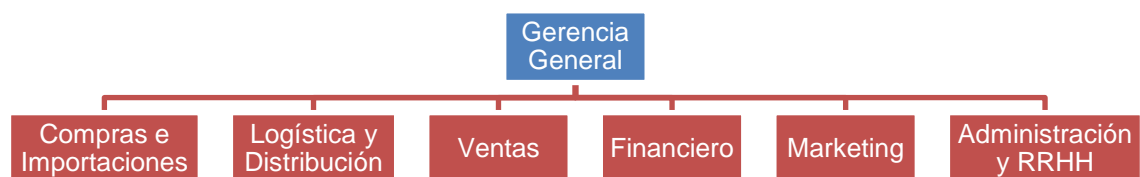
Es el responsable del desarrollo de objetivos y directrices para la gestión de la empresa, es decir que su función es planificar, organizar, dirigir y controlar cada área, de esa manera llegar a la expectativa del cliente. Administrar adecuadamente los recursos necesarios para lograr alcanzar las metas establecidas. Para garantizar la productividad de cada tarea, será responsable de la verificación y el control de los costes, la supervisión de

todas las actividades realizadas por la empresa y el desarrollo de programas en los que trabajan empleados eficientes y dedicados.

Las actividades de una empresa requieren una estructura organizativa que siga la planificación, organización, gestión y supervisión para lograr los resultados y expectativas esperados. Estas actividades se llevan a cabo dentro de una organización línea, que puede definir la relación directa entre la división y el entorno inmediato y presentar un plan de comunicación a través de una única línea vertical de autoridad y responsabilidad reducida. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa Autoradiador S.A.

Figura 6.

Organigrama de la empresa.



Fuente: Autoradiador S.A, (2020).

Como se puede observar en la figura 6, la actual estructura organizacional de la empresa Autoradiador S.A. está basada en un organigrama funcional o estructural, según (Zambrano, 2016) este tipo de organigrama divide todos los departamentos de una organización, no por puesto, sino por área, manteniéndose una estructura vertical, este tipo de organigrama se usa para fines de resumir todos los trabajadores de una empresa de acuerdo a su área.

De acuerdo a lo establecido Zambrano se puede concluir que el organigrama actual de Autoradiador S.A., es idóneo para el tamaño de la empresa y para el cumplimiento de los objetivos planteados, su estructura es vertical, puesto que, todas las áreas son supervisadas y están a la orden de la gerencia general, en cada área existen también un gerente específico y el recurso humano de la empresa.

La empresa Autoradiador S.A es una empresa familiar que está constituida por tres accionistas que son José Luis Izquierdo que posee el 98% de las acciones, Galo Izquierdo con el 1% y Danny Izquierdo con el 1% restante. La empresa no cuenta con una filosofía empresarial debido que la gerencia no le toma importancia y como consecuencia es que la empresa no tiene clara su identidad y sus objetivos.

La estructura organizacional está centralizada a la gerencia general ya que no existe la confianza en delegar la toma de decisiones por esa razón las decisiones la toman la gerencia de acuerdo al momento que se presentan. No existe una eficiente comunicación y entendimiento entre los departamentos debidos que no existen un objetivo común y desconocimiento de procesos.

La empresa lleva en el mercado ecuatoriano 40 años atendiendo a nivel nacional a sus clientes, existe buena relación debido a la seriedad entre ambas partes como en despacho de mercadería con garantía hasta el pago del cliente a la empresa.

Marketing y Ventas.

En Autoradiador S.A el gerente comercial, tiene como funciones principales, los siguientes puntos:

- Lograr crecimiento y alcance los objetivos de ventas gestionando con éxito el equipo de ventas
- Diseñar e implementar un plan de negocios estratégico que amplíe la base de clientes de la empresa y garantice su sólida presencia.
- Reclutamiento propio, establecimiento de objetivos, coaching y seguimiento del desempeño de los representantes de ventas
- Construir y promover relaciones sólidas y duraderas con los clientes asociándose con ellos y comprendiendo sus necesidades.
- Presentar informes de ventas, ingresos y gastos y pronósticos realistas al equipo de gestión.

- Identificar los mercados emergentes y los cambios del mercado mientras está plenamente consciente de los nuevos productos y el estado de la competencia

Producto.

La empresa Autoradiador S.A cuenta con cinco líneas de productos, entre las cuales constan las siguientes:

- Lujos y accesorios
- Aros y accesorios de aros
- Partes y repuestos
- Audio y video
- Alarmas
- Líneas eléctricas

Los productos que vende la empresa Autoradiador S.A son importados de China, la ventaja de los productos que comercializa es la garantía que la empresa le brinda a sus clientes para fortalecer la confianza y la relación. Actualmente el portafolio de productos es de aproximadamente 8000 ítems por lo que la empresa maneja una gran variedad para ofrecer a sus clientes.

En Autoradiador S.A existe un proceso de devolución y garantía que se considera como servicio postventa, el proceso se inicia con la presentación de una novedad (reclamo), donde el cliente manifiesta su deseo de devolver la mercancía por cualquier motivo (deberá comunicar el motivo responsable) o gestionar la garantía (habitualmente problemas de calidad). Si se acepta el motivo mostrado en la novedad, se creará un reintegro y se coordinará la retirada del producto con el vehículo y el cliente. Después de recibir la mercadería, se continuará realizando inspecciones físicas hasta comprobar el motivo de la novedad. Al final, el proceso finaliza con una devolución o cobertura, o se rechaza sin seguir la política si no se han detectado las novedades expuestas por el cliente, y el producto se devuelve al mismo, pero no se devolverá el producto hasta que se dé una explicación, este proceso puede tardar hasta 30 días calendario.

Fijación de Precio.

La empresa cuenta con una lista de precios en la cual se aplican descuentos de acuerdo al tiempo de crédito y volumen de venta. Por ejemplo, del precio de lista se maneja desde un 5% de descuento hasta un 20% de acuerdo al tipo de negociación. Se manejan precios de acuerdo al mercado muy accesible para los clientes que se dedican venta al detalle.

En el mercado de la industria de venta de accesorios y repuestos el crédito que los importadores le dan a sus clientes es de 30 días hasta 120 días en cambio en Autorradiador les da a sus clientes desde 30 días hasta 180 días plazo dependiendo del tipo de cliente, descuento y volumen.

Como comercializadora es deber de la empresa Autorradiador S.A determinar la capacidad que los asesores tienen para atender a un número determinado de clientes y asignarle una meta mínima de ventas para que la empresa sea capaz de aprovechar los recursos al máximo. Un vendedor en promedio puede atender bien a 60 clientes al mes y debe al menos vender \$35 mil dólares para justificar su existencia. Para cubrir de manera óptima esta operación, los asesores comerciales deben estar lo suficientemente capacitados tanto en productos como en técnicas de ventas.

La empresa mantiene una cobertura del 80% en todas las líneas en promedio, menos en partes y repuestos donde están conscientes que la cifra podría ser inversa, debido a que no se lleva muchos años incursionando de lleno en este mercado. El Asesor comercial debe armar su ruta en conjunto con el supervisor, quien luego debe velar por su cumplimiento exigiendo pedidos. Estos pedidos son revisados por el supervisor ya que los descuentos, plazo de crédito y monto del pedido deben respetar las políticas y la estrategia comercial. Finalmente, una vez ingresado el pedido en el sistema este válida el stock con el que se dispone, ajusta el pedido según disponibilidad y continúa el proceso.

Luego de realizar la venta y dependiendo de la negociación (contado o crédito), el primer trabajo de cobranzas consiste en emitir y entregar los estados de cuenta (acumulación de transacciones en un mes) a los clientes los primeros días del mes siguiente. Este además de las ventas acumuladas

con sus respectivos tipos de crédito también muestra las cuotas y fechas de pago según los planes de crédito asignados.

Clientes.

Aunque Autoradiador S.A. también atiende al cliente final, sus principales clientes se encuentran divididos en dos grupos, los cuales se muestran a continuación:

Subdistribuidores. - Son aquellos revendedores que buscan detallistas con los cuales no Autoradiador no tiene cobertura, trabajan con el catálogo de la empresa y en la actualidad no son más de 30 en todo el país de los cuales 20 trabajan con nosotros y no representan más del 15% de la facturación.

Detallistas. - Son más de 500 en todo el país de los que Autoradiador S.A. atiende al menos 450 y representan el 85% de la facturación y existen varios tipos, según la línea de productos que comercializan:

- Tecnicentros. - Cuenca Llantas y Distrillantas.
- Local de Accesorios automotrices. - Multijairos, Autodecorativo.
- Local de Repuestos. - Locales de la Ayacucho según la marca y modelo.
- Local de partes y piezas. - Douglas Monserrate, Comercial Méndez.

Publicidad.

En cuanto al marketing de Autoradiador S.A., no es el mejor, puesto que la publicidad digital en la páginas de Facebook e Instagram, no maneja un frecuente manejo de contenido, en Facebook no se sube una publicación desde el año 2018, a pesar de que el responsable de marketing tiene como función gestionar la promoción y posicionamiento de la empresa y de los productos que comercializa la empresa, tiene como principal función atraer a más clientes a comprar en la empresa y para aumentar el conocimiento de la compañía mediante la creación de campañas de marketing.

Logística

De acuerdo a lo expresado por (Aparicio, 2013) define que la logística se caracteriza por aquella parte de la actividad empresarial que tiene como objetivo la previsión, el control de flujo de productos y de información, desde el origen de aprovisionamiento hasta el consumidor final.

Proceso de Logística:

En cuanto a las operaciones, Autorradiador S.A es una importadora de accesorios y repuestos automotrices. El proceso de la importación es el siguiente:

- Se identifica los productos que están por debajo del stock de seguridad.
- Se cotiza los productos con varios proveedores internacionales que tiene la empresa.
- Se encuentra al proveedor ideal y cierran la negociación.
- Se realiza el pago para la fabricación de los productos y después de su fabricación se envía por naviera.
- Se receipta el contenedor a la bodega matriz en la ciudad de Guayaquil.
- Se realiza el conteo y se ingresa al sistema cantidades.
- Los vendedores venden a nivel nacional a los clientes de la empresa.

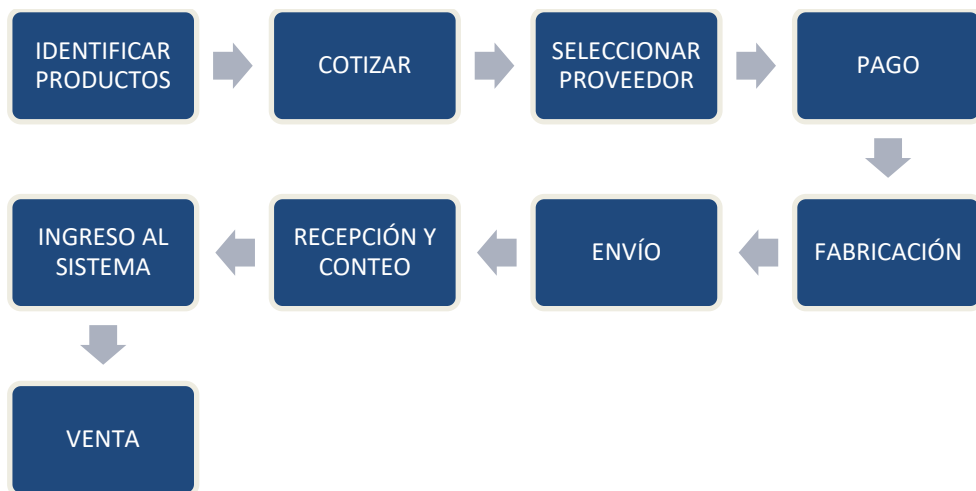


Figura 7.

Proceso de logística

Fuente: Autoradiador S.A.

El gerente logístico supervisa y administra un equipo de personas, que incluye la organización de horarios de trabajo y la emisión de instrucciones de envío para garantizar que los tiempos de entrega y las ubicaciones estén coordinados. Esto también incluirá la gestión de seguimiento y rastreo para controlar las mercancías en todo momento.

El trabajo del Gerente de Importación incluye la responsabilidad de administrar los presupuestos del departamento y también puede participar en el establecimiento de objetivos en asociación con otros gerentes superiores.

Es responsable de todas las quejas de los clientes y se espera que pueda negociar las reclamaciones. La atención al cliente es una parte vital de esta función, por lo tanto, las buenas habilidades interpersonales son muy importantes.

Se espera que el Gerente de Importación prepare informes sobre el desempeño de su departamento y sugiera mejoras que mejoren los márgenes de ganancia de la empresa, así como que trabaje en estrecha colaboración con otros jefes de departamento senior en beneficio de la empresa.

Mantener registros con fines contables de acuerdo con los procedimientos de la empresa, incluida la verificación de todas las facturas y

los manifiestos de envío para verificar su conformidad con las normas arancelarias y aduaneras.

El Gerente de Importación también negocia con los transportistas, los operadores de almacenes o las redes de distribución para determinar las tarifas que deben ser del interés de la empresa en todo momento.

En cuanto a la logística, se organiza el almacenamiento y distribución de productos. Se asegurará de que los productos correctos se entreguen en el lugar correcto a tiempo y a un buen costo. También puede participar en el transporte, el control de existencias, el almacenamiento y el seguimiento del flujo de mercancías. Comprende toda la cadena de suministro para que pueda coordinarla de manera eficaz y servir de enlace con los proveedores de materias primas, fabricantes, minoristas y consumidores.

Finanzas y Contabilidad.

En cuanto a las finanzas de Autorradiador S.A. se puede indicar que las mismas se encuentran medianamente estable, sin embargo, en los últimos dos períodos fiscales, haciendo referencia al año 2019 y al año 2020, se ha mostrado reducción en cuanto a sus ratios financieros, empezando por su liquidez, donde se tienen los siguientes datos:

Tabla 14

Indicadores de liquidez Autorradiador S.A.

Indicadores de Liquidez	2019	2020
Razón Circulante (Act. Corriente/ Pas. Corriente).	10,13	3,95
Prueba Ácida (Act. Corriente- Inventario) / Pas. Corriente).	3,10	1,06

Fuente: *Autorradiador S.A.*

En lo que respecta a la razón circulante se observa que en el 2019 fue de 10.13 mientras que en el 2020 se redujo a 3.95, esto se traduce de la siguiente manera, para el año 2019 Autorradiador S.A. por cada dólar adeudado a corto plazo, tenía disponible \$10.13 para cancelar dicha deuda, sin embargo, esa disponibilidad se vio reducida en el 2020 a tan solo \$3.95 siendo una diferencia considerable.

Una situación similar se presenta en la prueba ácida, la finalidad de esta prueba es indicar si Autorradiador S.A. puede hacer frente a sus deudas a corto plazo, tanto los resultados del 2019 como el 2020 indican que la empresa objeto de estudio no tiene ningún problema para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, puesto que, su prueba ácida es superior a 1, sin embargo, en el 2019 dicho indicador llegaba a 3,10 mientras que en el 2020 bajo de forma considerable a un 1,06 lo que quiere decir que si Autorradiador S.A. no mejora este indicador en un tiempo corto no será capaz de hacer frente a sus deudas.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 15

Indicadores de endeudamiento Autorradiador S.A.

Indicadores de Endeudamiento	2019	2020
Relación Deuda a Recursos Propios (Total Pasivo/ Patrimonio).	3,21	4,46
Razón de Endeudamiento (Deuda Total / Activos).	67%	57%
Proporción de deuda a corto plazo (Pasivos de corto plazo/Total Pasivos).	0	0
Costo de Deuda (Kd) (Int./Pasivo con costo).	0,10%	0,04%
Cobertura Intereses (U Oper/ Intereses).	181,43	293,58

Fuente: *Autorradiador S.A.*

La razón de endeudamiento indica la proporción de financiación ajena que posee la empresa frente a su patrimonio, como se observa en la tabla 15, en el año 2019 es de 3.21 y el año es de 2020 de 4.46, cuando el resultado es mayor que uno, indica que las deudas superan a los recursos propios, es decir que Autorradiador S.A. aumentó sus deudas en el periodo 2020 y es cuatro veces mayor a sus recursos propios atentando contra las finanzas directa de la empresa.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 16*Indicadores de rentabilidad Autorradiador S.A.*

Indicadores de Rentabilidad	2019	2020
Margen Bruto (U. Bruta/ Ventas Netas).	45,79%	49,17%
Margen operativo (U. Operacional / Ventas Netas).	3,78%	3,88%
Margen Neto (U. Neta / Ventas Netas).	2,40%	2,47%
ROA (U. Neta / Activos).	1,57%	1,07%
ROE (U. Neta/ Patrimonio).	6,61%	5,87%

Fuente: *Autorradiador S.A.*

El margen bruto de la empresa en el año 2019 es de 45.79% y del año 2020 es de 49.17% en el cual se puede observar que existió un incremento del 3.38%, debido que la empresa está administrando correctamente los costos de venta.

Por otra parte, el margen operativo refleja un incremento del 0.10% entre los períodos 2019 al 2020, por cada 100 dólares de venta Autorradiador S.A. gana en el 2020 solo \$3.88, cifra baja para mostrar una rentabilidad, estos rubros se reducen aún más cuando se calcula el margen neto donde la ganancia apenas es de \$2.47 por cada \$100 de venta.

Recursos Humanos.

Actualmente el funcionamiento del recurso humano de la empresa no es fluido y rentable, todo el recurso humano tiene como responsabilidad supervisar y asesorar a la gerencia sobre planes estratégicos de personal, compensación, beneficios, capacitación y desarrollo, presupuesto y relaciones laborales.

Por otro lado, se debe reconocer que el departamento de Recursos Humanos no está nada desarrollado en la organización, por lo que el departamento de Administración a duras penas cumple con funciones muy básicas del manejo del talento humano.

Básicamente el departamento cumple funciones operativas, administrativas y de control. Autorradiador S.A al tener una estructura organizativa centralizada y con sus objetivos principalmente económicos, deja muy poca cabida al cuidado del colaborador y tratamiento de sus

aspiraciones. Para una correcta gestión de recursos humanos el departamento debe desarrollar las siguientes competencias claves: Conocimiento de la organización, Puesta en marcha de prácticas de recursos humanos, gestión cultural, gestión del cambio y credibilidad personal.

En el 2017 y el 2018 algunos empleados renunciaron para ir a trabajar con un prospecto de cliente “Brodmen”, llevándose consigo información de proveedores, clientes, organización comercial, logística y administrativa. Luego de estos eventos la Gerencia perdió la confianza en general y ahora maneja con mucho cuidado la información de la empresa y está tomando medidas legales para cuidar sus intereses. En la actualidad continua el Head Hunting por parte de Brodmen ya que al parecer les presenta mejores propuestas. Con todos estos antecedentes queda claro que la lealtad no es uno de los valores que se ha logrado desarrollar en la organización.

Tecnología, Investigación y Desarrollo.

La empresa cuenta con el sistema ERP (DOBRA 7.0) y con la flexibilidad de customizarlo, lo que le da una gran ventaja competitiva ya que cuenta con información relevante en tiempo real y así pueden tomar decisiones, inclusive cambiando la estrategia en el momento que se lo considere necesario, en si da la posibilidad de reaccionar más rápido que sus competidores. Por ejemplo, el equipo comercial cuenta con el uso de tablets para la toma de pedidos lo cual nos ayudó a eliminar una serie de procesos y así reducir la carga operativa del personal, convirtiéndose en ahorro de tiempo y dinero.

Benchmarking

Según Maran (2013) el benchmarking es aportar elementos útiles de análisis a las empresas, a través de mejores ejemplos existentes, que permitan identificar cuáles son los principales enfoques para la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivos.

El benchmarking interno es un proceso en el cual una empresa o una organización miran dentro de su propio negocio para tratar de determinar la

mejor práctica o metodología para llevar a cabo una tarea en particular. El objetivo es encontrar la mejor práctica disponible para realizar el trabajo con el mínimo esfuerzo o recursos.

El benchmarking interno implica mirar hacia adentro lo que simplemente significa que la empresa intenta aprender de su propia estructura. Comparan operaciones similares dentro de la organización que pueden ser definidas y medidas. Por ejemplo, el almacenamiento y envío de productos desde un sitio de una empresa, se puede comparar con el almacenamiento y envío de un producto de un almacén diferente de la empresa.

Las empresas deben encontrar maneras de medir el desempeño de sus prácticas porque la mayoría de las veces estas prácticas no se identifican, ya que no hay manera de comunicarse. Una empresa debe identificar primero qué procesos pueden ser comparados.

Para realizar el benchmarking de Autoradiador S.A, como primer paso se seleccionó a las empresas más destacadas como competencia de Autoradiador S.A, posteriormente se priorizaron los puntos a evaluar en función de qué métricas son más importantes para todas las partes interesadas, después de priorizar, se seleccionó y se definieron las medidas a recopilar.

También se recopiló información secundaria de sitios web, informes, materiales de marketing y artículos de noticias. Sin embargo, la información secundaria puede no ser tan confiable.

EMPRESAS	Ventas	Aros & Accesorios	%	Audio & Alarmas	%	Lujos & Accesorios	%	Linea Electricas	%	Partes & Repuestos	%	Otras Lineas	%
Tecnova S.A.	70.730	0		0		0		3.537	18%	3.537	5%	63.657	98%
Importadora Alvarado Vasconez C Ltda	30.388	0		201	4%	501	5%	1.486	8%	28.200	38%	0	
Jaroma S.A.	19.404	0		0		0		1.940	10%	17.464	24%	0	
Infamotor S.A.	13.388	0		485	10%	879	8%	2.534	13%	8.488	12%	1.002	2%
Avisan C Ltda	9.944	0		0		0		1.989	10%	7.955	11%	0	
Brodmen S.A.	9.456	5.599	36%	288	6%	2.352	21%	0		1.217	2%	0	
Importadora Electric Jordan S.A. Importjordan	7.366	0		0		0		6.629	34%	737	1%	0	
Fegoauto S.A.	4.775	1.511	10%	442	10%	1.974	18%	128	1%	667	1%	52	0,1%
Deporgas S.A.	4.028	0		0		0		403	2%	3.625	5%	0	
Tunning America S.A. Tuninsa	3.160	0		2.528	55%	632	6%	0		0		0	
Impor Export Aromotor CIA Ltda	2.395	2.156	14%	0		240	2%	0		0		0	
Autoradiador Sociedad Anonima Autorad S.A	13.670	6.152	40%	684	15%	4.511	41%	957	5%	1.367	2%	0	
	188.704	15.417	100%	4.627	100%	11.089	100%	19.603	100%	73.256	100%	64.711	100%

Figura 8.

Comparación entre empresas competidoras de Autoradiador S.A.

Fuente: Autoradiador S.A.

Es necesario mencionar, que los autores de este estudio, no realizaron el proceso de benchmarking, la empresa a través de su gerencia ya había realizado este proceso, por lo tanto, esta información que se expone fue recopilada por la gerencia de Autoradiador S.A, quienes facilitaron los mencionados datos.

Autoradiador es líder indiscutible en la línea de Lujos y Accesorios con un share del 41%, seguido de Brodmen con el 21% y luego con Fegoauto con el 18%. En Aros también somos líderes con una participación del 40%, pero muy seguido de Brodmen con el 36%, quien era un prospecto de cliente hace 2 años y mediante una estrategia de copiar toda la estructura de la empresa, incluso arrebatarnos talento, hoy logró ocupar una parte importante del share. En Audio y Alarmas estamos en 2do lugar con el 15% mientras el líder Tunning América tiene el 55%. En la línea eléctrica éramos los mejores hace 8 años, hoy compartimos el 4to lugar con el 10%, mientras nuestro antiguo cliente Electric Jordan es ahora el líder con el 34%. En Partes y Repuestos tenemos el 11% y el líder Alvarado posee el 38% seguido de Jaroma con el 24%.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz MEFI valúa la situación externa de AUTORADIADOR S.A, a través de las oportunidades y debilidades, determinando su impacto e incidencia.

Esta matriz consiste en detectar y evaluar cuantitativamente el entorno interno es decir las fortalezas y debilidades mediante el siguiente procedimiento: a) asignar una ponderación relativa a cada variable entre 0(poco importante) y 1 (muy importante) el peso reflejara la importancia que tiene cada factor, al sumar todas las ponderaciones el peso total deberá sumar 1, b) asignar a cada variable una calificación de 1 a 3 a cada factor, para determinar si es una amenaza u oportunidad, deficiente (calificación 1), promedio (calificación = 2), alto (calificación 3), c) Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva calificación.

Tabla 17
Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	1,00		2,20
Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa	0,25	3	0,75
Amplio portafolio de productos.	0,20	2	0,40
Buena relación con los clientes.	0,25	3	0,75
Años de participación de mercado.	0,15	1	0,15
Adecuada infraestructura para el personal y los clientes.	0,15	1	0,15
DEBILIDADES	1,00		2,00
Ausencia de una planeación estratégica.	0,25	3	0,75
Indefinida cultura organizacional.	0,25	3	0,75
Inexistencia de una filosofía empresarial.	0,15	1	0,15
Personal comercial con poco conocimiento en el sector.	0,20	1	0,20
Deficiente comunicación interna entre departamentos de la empresa.	0,15	1	0,15

Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 93.

Como se puede observar en la tabla 17, las fortalezas son mucho mayores que las debilidades por ende y de acuerdo al estudio realizado la probabilidad de éxito es mayor al de un hipotético fracaso. Según David Fred (2013), la empresa Autorradiador S.A, posee una estructura interna más sólida, sin embargo, existen pequeñas debilidades que hay que fortalecer.

Una vez realizado el respectivo diagnóstico interno de la empresa Autorradiador S.A se puede concluir que la compañía, si cuenta con una cultura organizacional y con una respectiva filosofía empresarial, sin embargo, desconocen de su posición en el mercado, de su competencia, y hasta de su propia cadena de valor, puesto que, no todas las actividades se cumplen de forma eficiente y otras simplemente no aplican por no ser una empresa de producción.

De acuerdo al análisis realizado de la filosofía empresarial de la empresa, se concluye que si existe una adecuada presentación de su misión y visión, puesto que, se cumplen los principios expuestos por David (2013) (2013) en su libro "Dirección estratégica" además de responder a las preguntas planteadas por Fleitman (2000) para la visión y a las interrogantes sugeridas por Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) para la determinación de la misión.

En lo que respecta a su cultura organizacional, la empresa Autorradiador S.A, está conformada en base a una estructura organizacional vertical, puesto que, se conforman de diversos departamentos a fin de establecer una división del trabajo por función de acuerdo a las actividades operativas y de transporte permitiendo una especialización que promueva la eficiencia de todas las áreas de la empresa. En este caso, se establecen diferentes niveles jerárquicos para facilitar el control y seguimiento de los trabajadores.

Por otra parte, al analizar e identificar la cadena de valor de la empresa Autorradiador S.A, se pudo diagnosticar que las actividades de marketing y ventas son las que presentan falencias, debido a que la finalidad de esta actividad, la cual radica en exponer la marca e incentivar la compra de los

productos de la compañía, no se está cumpliendo dentro de la organización objeto de estudio.

Una vez realizado el respectivo diagnóstico externo e interno de la empresa Autorradiador S.A se puede concluir que la compañía, cuenta con una mediana cultura organizacional y con una relativa filosofía empresarial, sin embargo, no conocen del todo su posición en el mercado, y frente a la competencia, puesto que, no todas las actividades se cumplen de forma eficiente a pesar de que la empresa si trata de realizar algunos seguimientos a su posición competitiva.

Se concluye que en lo que respecta a su cultura organizacional, la empresa Autorradiador S.A, está conformada en base a una estructura organizacional vertical, puesto que, se conforman de diversos departamentos a fin de establecer una división del trabajo por función de acuerdo a las actividades operativas y de transporte permitiendo una especialización que promueva la eficiencia de todas las áreas de la empresa. En este caso, se establecen diferentes niveles jerárquicos para facilitar el control y seguimiento de los trabajadores.

Por otra parte, al analizar e identificar el análisis AMOFHIT de la empresa Autorradiador S.A, se pudo diagnosticar que las actividades de marketing y ventas son las que presentan falencias, debido a que la finalidad de esta actividad, la cual radica en exponer la marca e incentivar la compra de los productos de la compañía, no se está cumpliendo dentro de la organización objeto de estudio.

Capítulo III. Propuesta de planeación estratégica

En los capítulos previos se ha presentado los aspectos más importantes en el análisis externo el cual ayuda a comprender el entorno en el cual la empresa se desarrolla y el análisis interno para evaluar los recursos con los que la empresa cuenta por lo que con ambos análisis se espera alcanzar la proyección futura. Este capítulo se enfoca en los objetivos a largo plazo, en la evaluación y definición de las estrategias que se van a implementar en la planeación estratégica.

Uno de los principios establecidos por Pérez (2016) indica que, para establecer los objetivos, los mismos deben ser medibles, característica importante para que sea posible analizar los resultados para saber si se ha el objetivo y previamente debe haberse establecido ya la misión y la visión. Partiendo de este principio, se puede concluir que los objetivos corporativos actuales de la empresa Autoradiador S.A, no son correctos, puesto que, ninguno de los mencionados puede ser medido. Ante esto, se proponen los siguientes objetivos corporativos.

Los objetivos a largo plazo son logros que desea lograr en el futuro, a menudo en una escala de tiempo de meses o años. Los objetivos a largo plazo requieren una gran cantidad de tiempo y una planificación diaria para finalmente alcanzarlos. A menudo requieren varios pasos, que implican la consecución de otros objetivos más pequeños a lo largo del camino.

Las metas a largo plazo son necesarias para la superación empresarial, puesto que, dan algo por lo que luchar y ayudan a mantenerse enfocado en donde la empresa debe estar. Las metas a largo plazo ayudan a dar forma a la dirección de las actividades operativas y productivas de una compañía.

La generación y selección de una estrategia es un proceso a través del cual y a partir de la información generada del análisis externo e interno se seleccionan las estrategias más idóneas a utilizar para desarrollar un camino a seguir con mejores expectativas para la empresa a futuro.

Una vez definido el tipo de estrategia a utilizar, la misma se puede implementar correctamente en la gestión estratégica de la organización. De hecho, este es el proceso más complejo en la planeación estratégica, para ponerlo en práctica y lograr los objetivos que se persiguen con la participación y el apoyo de todos, se requiere una gran dedicación, compromiso y esfuerzos conjuntos.

En esta sección también se detallará el Balanced Scorecard propuesto para la empresa Autorradiador S.A. un cuadro de mando integral es una métrica de desempeño de la gestión estratégica que se utiliza para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas y sus resultados externos resultantes.

Macroobjetivo

- Superar a la competencia en ventas dentro del sector en el que se desenvuelve.
- Incrementar el margen neto anual de ingresos de manera responsable y proactiva.
- Convertirse en una de las marcas líderes en el mercado nacional del Ecuador.

Objetivos a Largo Plazo

Para la empresa Autorradiador S.A. se proponen los siguientes objetivos corporativos:

- **OLP1.-** Incrementar un 5% de participación del mercado en el sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos.
- **OLP2.-** Alcanzar un incremento del 8% anual de ventas a través de la ampliación del stock de productos de Autorradiador S.A.
- **OLP3.-** Obtener un 90% de satisfacción del cliente.
- **OLP4.-** Mantener una cartera de 1500 clientes recurrentes.
- **OLP5.-** Realizar 500 nuevas ventas.

1. OLP1: Se espera incrementar en un 5% la participación de mercado, este objetivo es alcanzable debido a que se aplicaran diversas estrategias para su cumplimiento.
2. OLP2: Si es viable el objetivo teniendo en cuenta que se puede ampliar el portafolio de productos seleccionando los productos que generen mayor rentabilidad para impulsar la venta de estos productos, vale recalcar que el incremento de 40% en las ventas se realizará de manera paulatina, cada año durante los 5 años se incrementara respectivamente 8%, de esa manera al termino de los periodos se obtendrá 40%.
3. OLP3: Este objetivo es alcanzable debido que en la empresa existe un proceso de devolución y garantías, en el cual se puede mejorar la eficiencia para detectar problemas de calidad y logística.
4. OLP4: Este objetivo es alcanzable debido a la gran cantidad de cartera de clientes que tiene la empresa, la estrategia es fidelizar a los clientes para que sean recurrentes.
5. OLP5: Existen plazas en el cual la empresa no ha podido entrar la empresa, incrementar la cobertura con asesores comerciales y locales cerca de las plazas más importantes.

Es necesario mencionar que estos objetivos son trazados para su cumplimiento en un período de cinco años, tiempo en el cual se introducirá y aplicara la presente planeación estratégica, sin embargo, se realizarán evaluaciones al término de cada año, para identificar si se están cumpliendo dichos objetivos, de ser el caso en que no se esté cumpliendo los mismos, se procederá a realizar los correctivos necesarios.

Estrategias y Tácticas

La estrategia empleada, es la estrategia de diferenciación, para el funcionamiento de la empresa, se planifica diseñar algo que sea percibido en el mercado como único para lo cual tiene varias dimensiones como: diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, características que otorgan aspectos diferenciadores en el mercado.

Tipos de Estrategias

A continuación, se expondrán los siguientes tipos de estrategias que aportarán para llegar al cumplimiento de los objetivos a largo plazo durante la planeación estratégica.

Factores Diferenciales

El mercado en el que compite Autorradiador S.A. tiene mucha competencia, no obstante, la empresa se diferenciará no solo ofreciendo productos de calidad, sino también una tienda de repuestos completamente surtida. Esto no solo servirá a una amplia gama de clientes tanto para el servicio como para las piezas, sino que el departamento de piezas respaldará la diferenciación de Autorradiador con la competencia generalmente con todas las piezas necesarias en stock y en el lugar.

A continuación, a partir de la tabla 18, se exponen las estrategias que se van a seguir para el cumplimiento de estos objetivos, adicionalmente, se detalla el indicador que se analizará para identificar si se están cumpliendo los objetivos planteados.

Tabla 18*Estrategias para el cumplimiento del objetivo 1***OBJETIVO 1: Incrementar un 5% de participación del mercado en el sector**

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		
A través de una campaña de marketing digital basada en publicaciones en redes sociales sobre los servicios de la empresa.	Se espera que con la publicidad pagada en redes sociales. Autoradiador S.A. logre posicionarse en la mente de personas que cuentan con auto propio.	Supervisor.	may-21	jul-21	Plataformas como Facebook e Instagram, diseños publicitarios llamativos y un presupuesto para publicidades pagadas.	Número de ventas realizadas.
Realización de una campaña de entregas de volantes en zonas céntricas de la ciudad.	Para promocionar los distintos servicios de Autoradiador S.A.	Departamento de marketing.	may-21	jul-21	Contratación de un diseñador gráfico para el diseño de los volantes.	Número de volantes impresos.
Exposición de vallas publicitarias con información de la compañía. Autoradiador S.A.	Captar la atención del cliente.	Supervisor.	may-21	jul-21	Volantes - Banners - Letreros - Material publicitario P.O.P.	Número de publicidades en vallas.
Realización de una campaña de marketing tradicional con publicidad exterior en sectores aledaños a la ubicación de la empresa.	Dar a conocer y posicionar a la empresa Autoradiador S.A.	Departamento de marketing.	may-21	jul-21	Contratación de un diseñador gráfico para el diseño de las vallas publicitarias.	Número de vallas con publicidad de Autoradiador S.A.
A través de la participación en ferias de autos, como la organizada por el Centro de Convenciones.	Se espera captar la atención del emprendedor en las ferias que se saben realizar como el Auto show.	Departamento de marketing.	jul-21	jul-21	Capacitación a los expositores que estarán presente en las ferias.	Número de ventas cerradas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19*Estrategias para el cumplimiento del objetivo 2*

OBJETIVO 2: Incrementar las ventas en un 8% anual						
MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?		INICIO	FIN		¿Cómo vamos a medir?
Realización de una campaña de marketing digital basada Facebook e Instagram.	Se espera generar más tráfico de clientes en las redes sociales a través de consultas realizadas.	Supervisor	may-21	jul-21	Contratación de un community manager profesional que se haga responsable del manejo de redes sociales.	Número de alcance de la publicación.
A través de la participación en ferias de autos, como la organizada por el Centro de Convenciones.	Se espera captar la atención del emprendedor en las ferias que se saben realizar como el Auto show.	Supervisor y mecánicos	jul-21	jul-21	Capacitación a los expositores que estarán presente en las ferias.	Número de asistentes que preguntaron por información.
Incentivar al personal de ventas con incentivos monetarios.	Para que logren superar su presupuesto de ventas.	Gerencia	jul-21	Dic-21	Elaboración de un presupuesto que permita premiar a trabajadores.	Ventas realizadas por vendedor.
Aceptar todos los métodos de pago.	Para comodidad del cliente si se encuentra en una emergencia.	Departamento de marketing	jul-21	Dic-21	Contratación de un datafast.	Número de clientes que pagan con tarjeta.
Alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios.	Para incentivar al cliente a preferirnos por sobre la competencia por nuestras ventajas diferenciales.	Gerencia general	may-21	dic-21	Obtener citas previas con propietarios de empresas complementarias para formalizar una alianza.	Número de ventas realizadas posterior al cierre de las alianzas estratégicas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20*Estrategias para el cumplimiento del objetivo 3*

OBJETIVO 3: Obtener un 90% de satisfacción del cliente						
MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Por qué o para qué?</i>		INICIO	FIN		<i>¿Cómo vamos a medir?</i>
Realizar un servicio postventa y seguimiento a los clientes.	Darle seguimiento al cliente para saber si no hay novedades con el trabajo realizado por Autoradiador S.A.	Mecánicos	mar-21	jun-21	Mecánicos que realicen visitas a los actuales clientes.	Número de visitas realizadas.
Contratar trabajadores con años de experiencia en el mercado automotriz.	Para asegurar un trabajo de calidad al cliente.	Supervisor y mecánicos	may-21	jul-21	Capacitación a mecánicos sobre estrategias de atención y servicio al cliente	Encuestas SRVQUAL.
Crear una tienda de repuestos.	Para que el cliente no tenga la necesidad de acudir a otro lugar por el repuesto.	Supervisor	may-21	jul-21	Capacitación a la persona que atiende en la tienda de repuesto sobre técnicas y cierre de venta.	Ventas cerradas.
Apertura de un Call center o departamento de servicio al cliente.	Para que el cliente tenga la posibilidad de reportar alguna mala experiencia.	Gerencia	Jul – 20	Dic – 20	Contratación de un personal nuevo	Número de llamadas recibidas.
Aceptar todos los métodos de pago.	Para comodidad del cliente si se encuentra en una emergencia.	Departamento de marketing	jul-21	Dic-21	Contratación de un datafast	Número de clientes que pagan con tarjeta.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21

Estrategias para el cumplimiento del objetivo 4

OBJETIVO 4: Mantener una cartera de 1500 clientes recurrentes

MEDIOS ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	F E C H A		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
A través de una campaña de marketing digital basada en publicaciones en redes sociales sobre los servicios de la empresa. Incentivar al personal de ventas con incentivos monetarios.	Se espera que con la publicidad pagada en redes sociales Autorradiador S.A. logre posicionarse en la mente de personas que cuentan con auto propio.	Supervisor	may-21	jul-21	Plataformas como Facebook e Instagram, diseños publicitarios llamativos y un presupuesto para publicidades pagadas.	Número de ventas realizadas.
	Para que logren superar su presupuesto de ventas.	Gerencia	jul-21	Dic-21	Elaboración de un presupuesto que permita premiar a trabajadores	Ventas realizadas por vendedor.
A través de la participación en ferias de autos, como la organizada por el Centro	Se espera captar la atención del emprendedor en las ferias que se saben realizar como el Auto show.	Supervisor y mecánicos	jul-21	jul-21	Capacitación a los expositores que estarán presente en las ferias	Número de ventas cerradas.

de Convenciones. Realización de una campaña de marketing tradicional con publicidad exterior en sectores aledaños a la ubicación de la empresa.	Dar a conocer y posicionar a Autoradiador S.A.	Departamento de marketing	may-21	jul-21	Contratación de un diseñador gráfico para el diseño de las vallas.	Número de vallas con publicidad de Autoradiador S.A.
Realizar un servicio postventa y seguimiento a los clientes	Darle seguimiento al cliente para saber si no hay novedades con el trabajo realizado por Autoradiador S.A.	Mecánicos	mar-21	jun-21	Mecánicos que realicen visitas a los actuales clientes.	Número de visitas realizadas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 22**Estrategias para el cumplimiento del objetivo 5****OBJETIVO 5: Realizar 500 nuevas ventas**

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			INICIO	FIN		
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?					¿Cómo vamos a medir?
A través de una campaña de marketing digital basada en publicaciones en redes sociales sobre los servicios de la empresa.	Se espera que con la publicidad pagada en redes sociales la empresa logre posicionarse en la mente de personas que cuentan con auto propio.	Supervisor	may-21	jul-21	Plataformas como Facebook e Instagram, diseños publicitarios llamativos y un presupuesto para publicidades pagadas.	Número de ventas realizadas.
A través de la participación en ferias de autos, como la organizada por el Centro de Convenciones.	Se espera captar la atención del emprendedor en las ferias que se saben realizar como el Auto show.	Supervisor y mecánicos	jul-21	jul-21	Capacitación a los expositores que estarán presente en las ferias.	Número de asistentes que preguntaron por información.
Realización de una campaña de entregas de volantes en zonas céntricas de la ciudad	Para promocionar los distintos servicios de Autoradiador S.A.	Departamento de marketing	may-21	jul-21	Contratación de un diseñador gráfico para el diseño de los volantes.	Número de volantes impresos.
Incentivar al personal de ventas con incentivos monetarios.	Para que logren superar su presupuesto de ventas.	Gerencia	jul-21	Dic-21	Elaboración de un presupuesto que permita premiar a trabajadores	Ventas realizadas por vendedor.
Exposición de vallas publicitarias con información de Autoradiador S.A.	Captar la atención del cliente.	Supervisor	may-21	jul-21	Volantes - Banners - Letreros - Material publicitario P.O.P.	Número de publicidades en vallas.

Nota. Elaboración propia.

Realizar un Análisis Estratégico para Determinar y Desarrollar las Estrategias

Teniendo en cuenta toda la información previamente analizada, a continuación, se sugiere la siguiente formulación de estrategia planteada por Fred David:

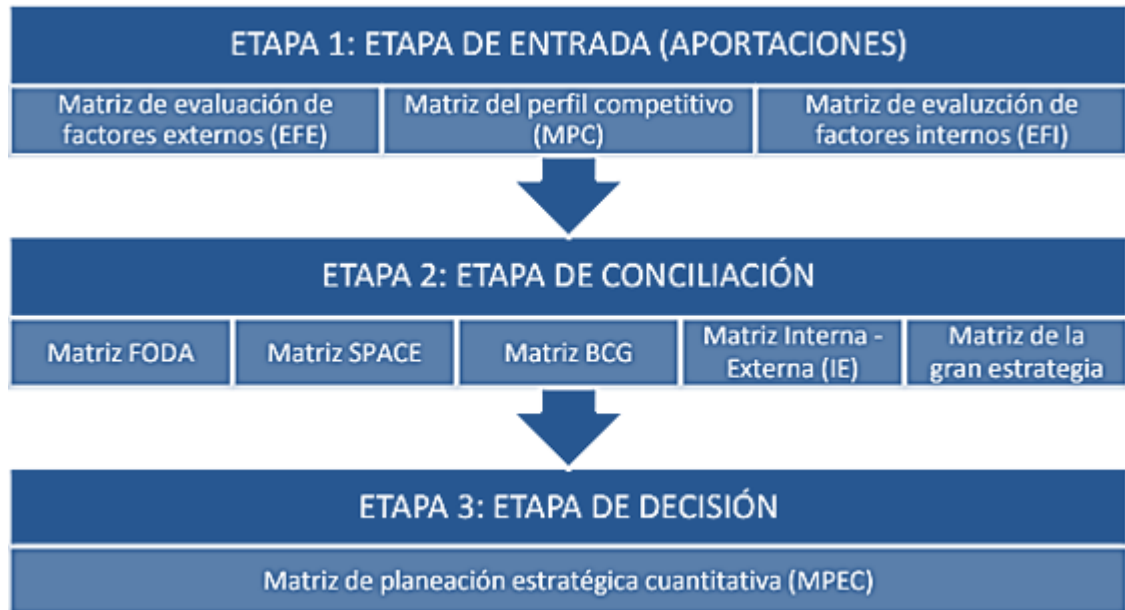


Figura 9.

Etapas para la generación y desarrollo de estrategias.

Nota: Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica*, Fred R. David, Pág. 219.

Se puede observar en la figura 9, desde la primera etapa que toda la información de entrada se puede obtener a través de diferentes matrices. La segunda etapa es donde se formulan o diseñan diferentes estrategias o alternativas de acuerdo a las necesidades de la organización en consideración a la información de la primera etapa; la tercera etapa es donde se evalúan las posibles alternativas propuestas en la etapa 2 utilizando la información de la etapa 1, por lo que constituye la fase de toma de decisiones de elección de estrategias específicas para la organización.

Análisis FODA

Este análisis expone de manera clara las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que Autorradiador S.A tiene y puede obtener, pero depende de la alta dirección decidir lo que quiere mantener, aprovechar, mejorar y eliminar respectivamente.

Tabla 23
Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa.• Ampliar portafolio de productos.• Buena relación con los clientes• Años de participación de mercado.• Adecuada infraestructura para el personal y los clientes.		<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de expansión de mercado.• Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil.• Posibilidad de ampliación de los productos actuales.• Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil.• Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de una planeación estratégica.• Indefinida cultura organizacional• Inexistencia de una filosofía empresarial.• Personal comercial con poco conocimiento en el sector.		<ul style="list-style-type: none">• Competencia con nuevos negocios que comercializan repuestos y accesorios automotrices.• Clientes propios de Autorradiador S.A. que pasan a convertirse en importadores.	

- Deficiente comunicación interna entre departamentos de la empresa.
- Inestabilidad económica del Ecuador.
- Altas tasas de impuestos que se deben pagar para la importación de repuestos automotrices.
- La pandemia del covid 19.

Nota: Elaboración propia. Adaptado de *Autorradiador*.

A continuación, se procederá a realizar el análisis del FODA que se presenta en la tabla 23:

Fortalezas

- Crédito directo extendido: El crédito que las empresas que se dedican a la venta de repuestos y accesorios automotrices varían desde 30 días hasta 90 días, en cambio Autorradiador S.A tiene como fortaleza un crédito extendido para sus clientes frecuentes y antiguos que van desde los 120 días hasta los 180 días.
- Amplio portafolio de productos: A lo largo del tiempo Autorradiador S.A ha incrementado su portafolio de productos teniendo aproximadamente 8000 ítems que ofrecer a sus clientes, se vuelve una fortaleza debido que demuestra un trabajo de calidad, capacidad, reconocimiento y un interés directo por lo que busca el cliente.
- Buena relación con los clientes: La empresa Autorradiador S.A tiene muy buena relación con el cliente debido que en situaciones difíciles como: problemas económicos de los clientes y el problema de la pandemia del covid-19, la empresa ayudo económicamente a sus clientes en diferentes formas como refinanciando sus deudas permitiendo que puedan recuperarse económicamente.

- Años participación en el mercado: Aproximadamente la empresa lleva operando 45 años en el mercado esto es una fortaleza ya que tiene la experiencia y conocimiento de la industria.
- Adecuada infraestructura para el personal y los clientes: La empresa posee una bodega de 10.000 metros cuadrados para poder almacenar todo su portafolio de productos y varios puntos de ventas en diferentes zonas de la ciudad de Guayaquil.

Debilidades

- Ausencia de una planeación estratégica: Autoradiador S.A carece de una planeación estratégica debido al desconocimiento de como plantearla y desarrollarla.
- Indefinida cultura organizacional: No cuenta con una cultura organizacional y esto provoca deficiente comunicación interna entre departamentos.
- Inexistencia de una filosofía empresarial: Autoradiador S.A no tiene filosofía empresarial debido que la gerencia no le toma importancia y como consecuencia es que la empresa no tenga clara identidad y sus objetivos.
- Personal comercial con poco conocimiento en el sector: La organización tuvo que contratar mucho personal comercial nuevo, puesto que, la mayoría de sus vendedores se trasladaron a la competencia y las personas nuevas que se contrataron no tienen el conocimiento y la experiencia necesaria del sector.

Oportunidades

- Posibilidad de expansión de mercado: Ampliar la cobertura de la empresa por medio de asesores comerciales o locales en diferentes ciudades del Ecuador.
- Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil: Existe oportunidad de crecimiento de la empresa en la ciudad de Guayaquil debido a su gran auge comercial.

- Posibilidad de ampliación del portafolio: Actualmente la empresa cuenta con un gran número de ítems en su portafolio, sin embargo, aún le falta desarrollar la línea de repuestos por esa razón se considera una oportunidad para la empresa,
- Eliminación de aranceles en la importación de vehículos cuyo origen sean de Europa: Si crece la demanda de estos vehículos en este caso Autorradiador S.A tiene la oportunidad de satisfacer esta demanda.
- Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil: Existe una oportunidad de que la empresa Autorradiador S.A pueda satisfacer la demanda gracias a su amplio portafolio de productos y existencias.
- Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios: Se puede aplicar esta nueva ley para reducir la jornada laboral y pagar a los trabajadores por horas, es decir que la empresa percibe los servicios de los trabajadores de acuerdo a su producción.

Amenazas

- Competencia con nuevos negocios que comercializan con repuestos y accesorios para vehículos: Los importadores de diferentes líneas de negocio han adoptado por incursionar en la industria automotriz.
- Clientes propios de Autorradiador S.A. que pasan a convertirse en importadores: Los clientes de la empresa debido a su experiencia y capital reunido en varios años de trabajo tiene como consecuencia que tomen el reto de importar varios de los productos de Autorradiador S.A.
- Inestabilidad económica del Ecuador
- Altas tasas de impuestos que se deben pagar para la importación de repuestos automotrices.

- La pandemia del COVID-19: Actualmente esta amenaza es la más importante debido a sus fuertes consecuencias en el ámbito económico y social.

Tabla 24.
Matriz FOFADODA



ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Posibilidad de expansión de mercado.</p> <p>Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Posibilidad de ampliación de los productos actuales.</p> <p>Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.</p>	<p>Competencia con nuevos negocios que comercializan repuestos y accesorios automotrices.</p> <p>Clientes propios de Autorradiador S.A. que pasan a convertirse en importadores.</p> <p>Inestabilidad económica del Ecuador.</p> <p>Altas tasas de impuestos que se deben pagar para la importación de repuestos automotrices.</p> <p>La pandemia del Covid -19.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Crédito directo extendido: El crédito que las empresas que se dedican a la venta de repuestos y accesorios automotrices varían desde 30 días hasta 90 días, en cambio Autorradiador S.A tiene como fortaleza un crédito extendido para sus clientes frecuentes y antiguos que van desde los 120 días hasta los 180 días.</p>	<p>FO</p> <p>Asegurar la satisfacción del cliente en cada compra que realice en la empresa.</p>	<p>FA</p> <p>Mantener buenas relaciones con los proveedores internacionales para salvaguardar las alianzas comerciales.</p>

Amplio portafolio de productos: A lo largo del tiempo Autoradiador S.A ha incrementado su portafolio de productos teniendo aproximadamente 8000 ítems que ofrecer a sus clientes, se vuelve una fortaleza debido que demuestra un trabajo de calidad, capacidad, reconocimiento y un interés directo por lo que busca el cliente.

Buena relación con los clientes: La empresa Autoradiador S.A tiene muy buena relación con el cliente debido que en situaciones difíciles como: problemas económicos de los clientes y el problema de la pandemia del covid-19, la empresa ayudo económicamente a sus clientes en diferentes formas como refinanciando sus deudas permitiendo que puedan recuperarse económicamente.

DEBILIDADES

Ausencia de una planeación estratégica.

Permitir al cliente tenga conocimiento de la calidad y garantía del producto que vende la empresa.

Desarrollar alianzas estrategias con concesionarias del sector.

DO

Utilizar canales de comunicación como las redes sociales y la publicidad exterior que permitan dar a conocer el producto de forma ágil y rápida.

El contar con estos productos de la más alta calidad, dará confianza al cliente, lo que hará que este recomiende al consumidor adquirir este producto que vende la empresa.

La ubicación ofrecerá un lugar cercano a zonas de oficinas donde existen muchas personas con auto propio.

DA

La diferenciación de Autoradiador S.A. permitirá captar a más clientes.

Indefinida cultura organizacional.	Por ser un sector exclusivo con consumidores novedosos ayudara al posicionamiento rápido de la empresa.	La legalidad del Centro ayudara a la percepción de seriedad de la empresa ante el cliente.
Inexistencia de una filosofía empresarial.	El mantener procesos estandarizados de atención al cliente y operativos en general ayudara a que el tiempo de espera para el cliente sea menor.	Crear una nueva experiencia y un plan de comunicación con promociones para los clientes.

Nota: Elaboración propia.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)

Usando el método de Matriz de Evaluación de Posición Estratégica y Acción, se encuentra la posición / postura estratégica de una organización. Se han analizado cuatro dimensiones en este método; dos contribuyen a las dimensiones internas y las otras dos a las dimensiones externas. La dimensión interna incluye la ventaja competitiva y la fortaleza financiera, que son los principales factores para determinar la posición estratégica de cualquier organización. La dimensión externa incluye la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental que se utiliza para identificar la posición estratégica en la industria.

A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, se clasificarán las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, luego de asignar un valor entre 1 (la peor) y 5 (la mejor) a las variables de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y fuerza de la Industria (FI), y un valor de -1 (la mejor) y -5 (la peor) para las dimensiones restantes Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad ambiental (EA). Posteriormente se calcula un promedio sumando las calificaciones de las variables y dividiéndolas por el total de las mismas. Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos. Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización.

Tabla 25
Matriz SPACE

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
	Puntuación		Puntuación
Fortaleza financiera		Estabilidad ambiental	
Rendimiento sobre la inversión.	4	Importaciones limitadas	-3
Endeudamiento	4	Inflación.	-2
Liquidez.	2	Barreras de entrada	-4
Capital de trabajo.	3	Precios de la competencia.	-5
Flujo de efectivo.	3	Regulaciones gubernamentales.	-3

	3,2		-3,4
Ventaja competitiva		Fortalezas de la industria	
Participación de mercado.	-2	Potencial de crecimiento.	5
Calidad del producto.	-1	Potencial de ganancias	4
Lealtad de los clientes	-5	Facilidad para entrar al mercado.	3
Cumplimiento de compromisos.	-2	Proveedores con tecnologías.	4
Garantía y repuestos.	-1	Precios bajos proveedores.	3
	-2,2		3,8

Adaptado de Administración Estratégica, David, Fred R, 2013, Pág. 178.

Con los resultados de la tabla 25 se procede a establecer la matriz SPACE al calcular las coordenadas, sumando los valores promedio para cada eje x, y.

Vector Direccional

Eje (y): FF+EA

$$\text{Eje } y = 3.2 + (-3.4) = -0.2$$

Eje (x): FI+VC

$$\text{Eje } x = +3.8 + (-2.2) = 1.6$$

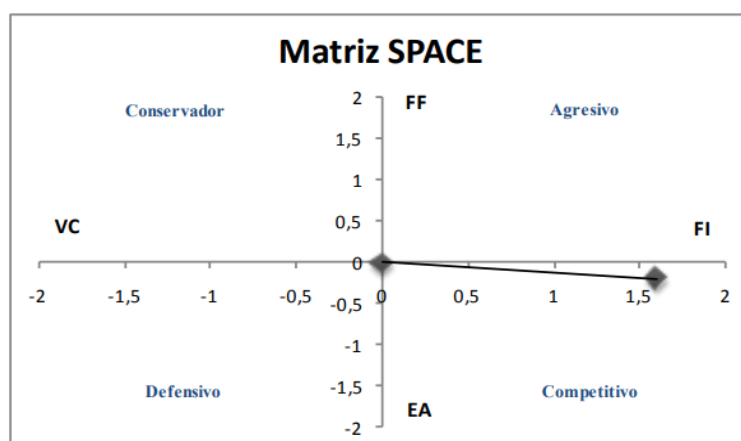


Figura 10.

Matriz SPACE

Nota: Se muestra la matriz SPACE para Autorradiador S.A.

El resultado de matriz SPACE ubican a la empresa Autorradiador S.A. en el cuadrante competitivo, es decir que la empresa, posee mejores atributos

y cualidades que otras empresas competidoras, sin embargo, también tiene otros aspectos que son inferiores a la competencia como por ejemplo su participación de mercado, la lealtad de sus clientes que muchas veces pasan a ser una competencia interna pero sobre todo por los precios que maneja que en cuanto a la mayoría de sus competidores es alto, sin embargo, la calidad de sus productos son mejores.

Matriz BCG

La matriz de crecimiento y participación, es un método que analiza la cartera de negocios, la posición del negocio o producto; se divide en cuatro celdas y cada una explica un diferente tipo de negocio.

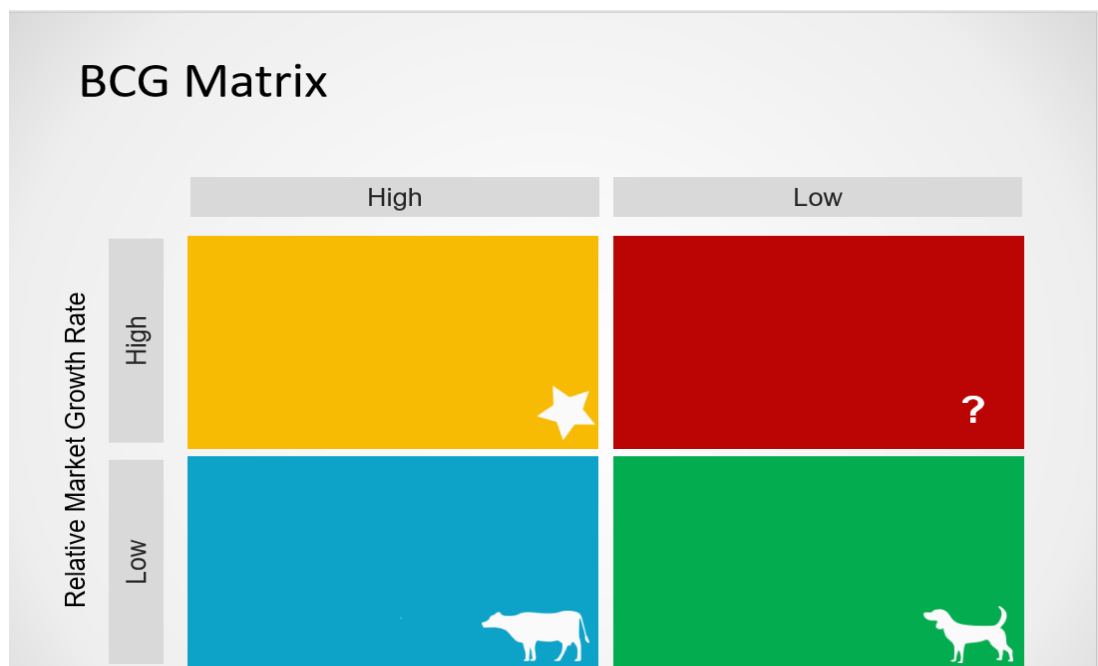


Figura 11.

Matriz BGC.

Nota: Se expone la matriz BGC de la empresa Autoradiador. Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, pág. 182.

La empresa se dedica a la importación y distribución de accesorios y partes para vehículos, además posee dos locales comerciales que atienden a los clientes mayoristas y dos empresas relacionadas que atienden al usuario

final. El cuadro a continuación simplifica este valor agregado que los clientes aprecian:

#	Línea de Productos	Grupos	Items	Items Promedio x Grupo
1	Aros & Accesorios	60	9.300	155
2	Audio y Alarmas	30	1.000	33
3	Lujos & Accesorios	300	10.700	36
4	Línea Eléctricas	90	2.500	28
5	Partes & Repuestos	240	4.800	20
	TOTALES	720	28.300	272

Figura 12.

Líneas de productos de Autorradiador S.A.

Nota: Se muestran las líneas de productos de la empresa objeto de estudio. Tomado de Autorradiador S.A.

Aunque la variedad de ítems constituye una fortaleza del negocio, también constituye un verdadero reto y un riesgo muy alto, ya que el tratamiento de cada línea es diferente y demanda tener mucha exactitud al momento de realizar las reposiciones e incursión de productos nuevos.

Mientras la línea eléctrica, partes y repuestos son productos necesarios para el cliente y su adquisición es periódica, las otras 3 líneas lujos, aros y audio & Alarmas se consideran líneas de productos suntuarios. A continuación, se expone la información de la participación del mercado de la empresa Autorradiador S.A. en comparación con la competencia en sus distintas líneas de productos, es necesario mencionar que esta información que se expone fue recopilada en su momento por la gerencia de Autorradiador S.A. quienes facilitaron los mencionados datos.

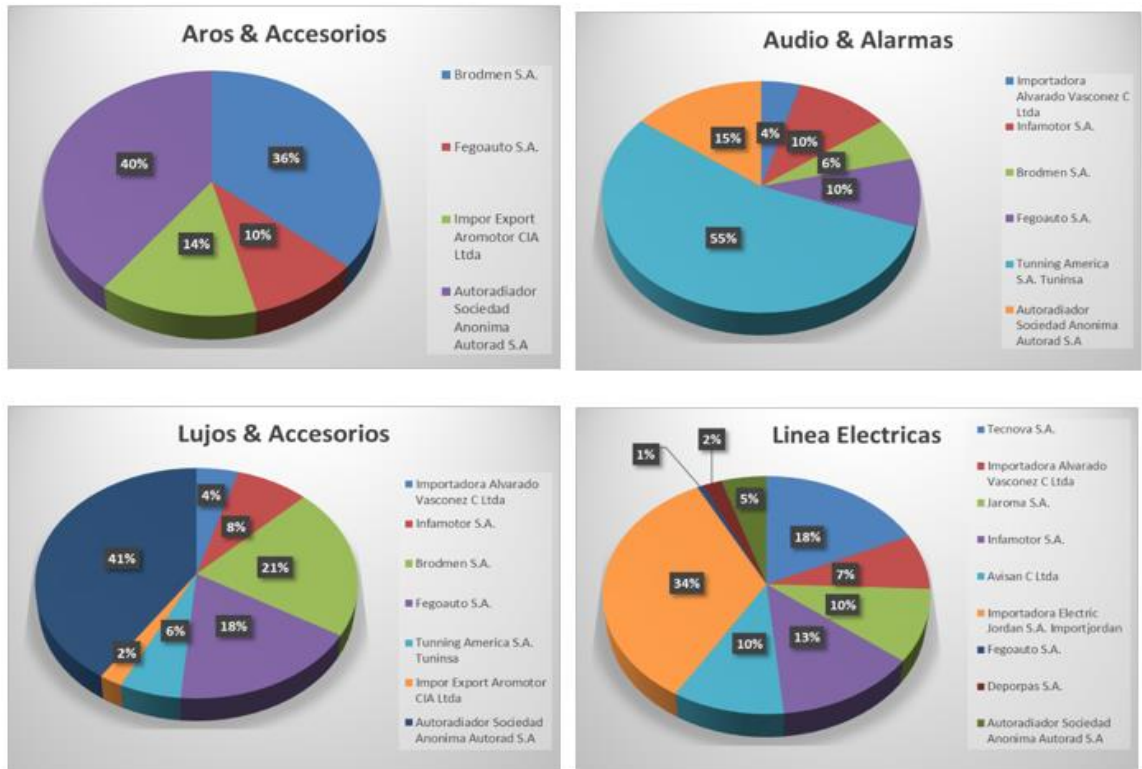


Figura 13.

Participación de mercado de la empresa Autoradiador S.A.

Nota: Se expone la Participación de mercado de la empresa Autoradiador S.A. Tomado de Autoradiador S.A.

La matriz BCG indica que la empresa se encuentra en el cuadrante respectivo de “signo de Interrogación” ya que a pesar de ingresar desde hace muchos años al mercado Guayaquileño no tiene la participación que se espera por parte de la gerencia al ser un producto con mucha oferta en el mercado de Guayaquil.

La poca difusión de los beneficios del producto de Autoradiador S.A, no ha permitido explotar el real potencial que tiene el producto en el mercado, según la matriz BCG, es un signo de interrogación, debido a la alta tasa de crecimiento en la industria y la baja participación del mercado.

Las necesidades de inversión son altas por lo que se debe implementar una estrategia intensiva de penetración en el mercado y desarrollo de mercados. Con la implementación de estas estrategias se busca pasar del

cuadrante signo de interrogación al lugar estrella, donde la rentabilidad es más atractiva gracias al incremento en la participación en el mercado.

Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz Interna-Externa (IE) es otra herramienta de gestión estratégica utilizada para analizar las condiciones laborales y la posición estratégica de una empresa. La matriz interna externa o matriz IE corta se basa en un análisis de factores comerciales internos y externos que se combinan en un modelo sugerente. Es decir, se basa en los resultados de la matriz EFE y EFI, los cuadrantes I, II o IV significarán estrategias para crecer y edificar; los cuadrantes III, V o VII significarán estrategias para mantener y conservar; y los cuadrantes VIII, IX significarán estrategias para cosechar o enajenar.

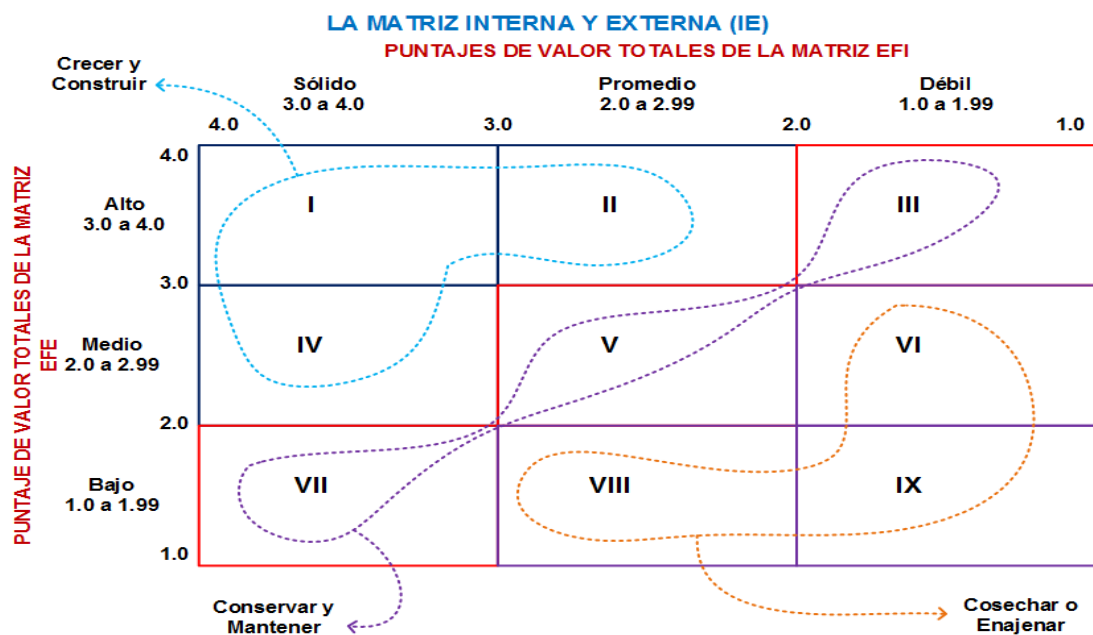


Figura 14.

Matriz IE de la empresa Autorradiador S.A.

Nota: Se muestra la matriz IE de la empresa Autorradiador S.A. Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 186.



En el caso de Autorradiador S.A. las puntuaciones obtenidas fueron de 4.20 para EFI y 4.55 para EFE. Como podemos observar en los resultados de esta matriz, ambas puntuaciones encajan en el cuadrante I respectivamente, por lo tanto, la mejor alternativa para la empresa es crear y edificar, confirmando así la necesidad de desarrollar estrategias competitivas como lo habían indicado las matrices anteriormente analizadas.

Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de la estrategia principal o también conocida como matriz de Ansoff o Cuadrícula de expansión de producto / mercado, es una herramienta que utilizan las empresas para analizar y planificar sus estrategias de crecimiento. La tasa de crecimiento sostenible se puede calcular multiplicando la tasa de retención de ganancias de una empresa por su rendimiento sobre el capital.

Tabla 26

Matriz de la estrategia principal

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
Mercado Actual	Penetración de Mercado.	Desarrollo de Producto.
Mercado Nuevo	Desarrollo de Mercado.	Diversificación.

Nota: Se muestra la matriz de la estrategia principal para la empresa Autorradiador S.A. Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 189.

Se usará la estrategia de penetración y desarrollo de mercado puesto que minimiza el riesgo de pérdida en una organización empresarial dividiendo geográficamente diferentes categorías de productos en diferentes mercados. A principio de los años sesenta y setenta hay un rápido crecimiento en la diversificación de las empresas. Pero con el paso del tiempo se hizo difícil manejar muchas actividades diversificadas de organización empresarial.

Incluso en los últimos años es muy difícil para cualquier organización de negocios para operar en el modo de diversificación porque hay una gran cantidad de requisitos diferentes que deben ser tenidos en cuenta por la organización empresarial.

Decisión y Elección de la Estrategia

La información, el análisis, el conocimiento, la experiencia y la intuición son los factores básicos en la formulación y elección de estrategias. Todas las estrategias factibles de la organización deben ser correctamente analizadas y calificadas para utilizar e implementar las estrategias que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC) es un enfoque de gestión estratégica de alto nivel para evaluar posibles estrategias. La matriz MPEC proporciona un método analítico para comparar acciones alternativas factibles. Se encuentra dentro de la denominada etapa 3 del marco analítico de formulación de estrategias.

Cuando los ejecutivos de una empresa piensan qué hacer y qué camino tomar, generalmente tienen una lista de estrategias priorizadas. Si les gusta una estrategia sobre otra, la suben en la lista. Este proceso es muy intuitivo y subjetivo. La matriz MPEC introduce algunos números en este enfoque, lo que lo convierte en una técnica un poco más "experta".

La Matriz de planeación estratégica cuantitativa intenta seleccionar objetivamente la mejor estrategia utilizando información de otras técnicas de gestión y algunos cálculos sencillos. En otras palabras, utiliza entradas de los análisis de la etapa 1, las compara con los resultados de los análisis de la etapa 2 y luego decide objetivamente entre estrategias alternativas.

Se debe desarrollar objetivos y estrategias de forma coherente y planificada para evitar la improvisación, una organización que no sabe hacia dónde va está destinada al fracaso. A continuación, se presenta la MPEC para Autoradiador S.A.

Tabla 27
Matriz MPEC

Factores claves	Ponderación	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo o incremento de productos	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
Posibilidad de expansión de mercado.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil.	0,10	3	0,30	2	0,2	1	0,1
Posibilidad de ampliación de los productos actuales.	0,05	2	0,10	2	0,1	1	0,05
Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil.	0,02	1	0,02	1	0,015	2	0,03
Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09
Amenazas							
Competencia con nuevos negocios que comercializan repuestos y accesorios automotrices.	0,15	2	0,30	2	0,3	1	0,15
Clientes propios de Autoradiador S.A. que pasan a convertirse en importadores.	0,20	3	0,60	2	0,4	2	0,4
Inestabilidad económica del Ecuador.	0,10	1	0,10	2	0,2	2	0,2
Altas tasas de impuestos que se deben pagar para la importación de repuestos automotrices.	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,3

La pandemia del covid.19.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Fortalezas							
Crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa.	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Amplio portafolio de productos.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Buena relación con los clientes.	0,17	3	0,51	1	0,17	1	0,17
Años de participación de mercado.	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Adecuada infraestructura para el personal y los clientes.	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
Debilidades							
Posibilidad de expansión de mercado.	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Consolidación de la empresa en la ciudad de Guayaquil.	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Posibilidad de ampliación de los productos actuales	0,10	2	0,20	3	0,3	3	0,3
Demanda insatisfecha del mercado de la ciudad de Guayaquil.	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
Nueva Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para emprendedores y empresarios.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
	1,00		4,57		4,01		3,44

Nota: Se muestra la matriz MPEC para la empresa Autoradiador S.A. Adaptado de *Administración Estratégica*, David, Fred R, 2013, Pág. 191.

Una vez realizada la investigación y tomando en cuenta todos los factores internos como externos que afectan a la organización, se pudo establecer de acuerdo a los resultados obtenidos que las estrategias más adecuadas para la compañía son:

Penetración del Mercado.

Esta estrategia obtuvo el puntaje más alto en la tabla 27 Matriz MPEC de 4.57 lo cual nos indica que es interesante de acuerdo a la posición competitiva de la compañía que se requiere una posición agresiva.

Desarrollo de Mercado.

Este tipo de estrategia es similar o van conjuntas con la anterior, es por esto que salió también seleccionada para el plan estratégico con una calificación de 4.01 en la Matriz MPEC.

Implantar la Responsabilidad Social y Mejorar la Conciencia Ambiental y Ecológica.

Con esto se pretende que la compañía comience a incluir objetivos sociales y medio ambientales, demostrando su responsabilidad y valores con el mundo a más de los intereses económicos.

Implementación de la Estrategia en la Parte Administrativa

Es fundamental que todas las personas de la organización sepan lo que la administración quiere hacer, se sientan importantes, formen parte del mismo interés y se comprometan con el éxito de la empresa. Sin colaboración y compromiso, incluso el plan más completo del mundo no puede ayudar a una organización.

Otro aspecto destacado de la implementación exitosa de la estrategia es que todos los niveles estén incluidos en su formulación, por lo que formarán un sentido de pertenencia y realizarán sus propias actividades; y se compararán con competidores del mismo nivel en todos los niveles para desarrollar la conciencia competitiva de los trabajadores y el esfuerzo por ser el mejor.

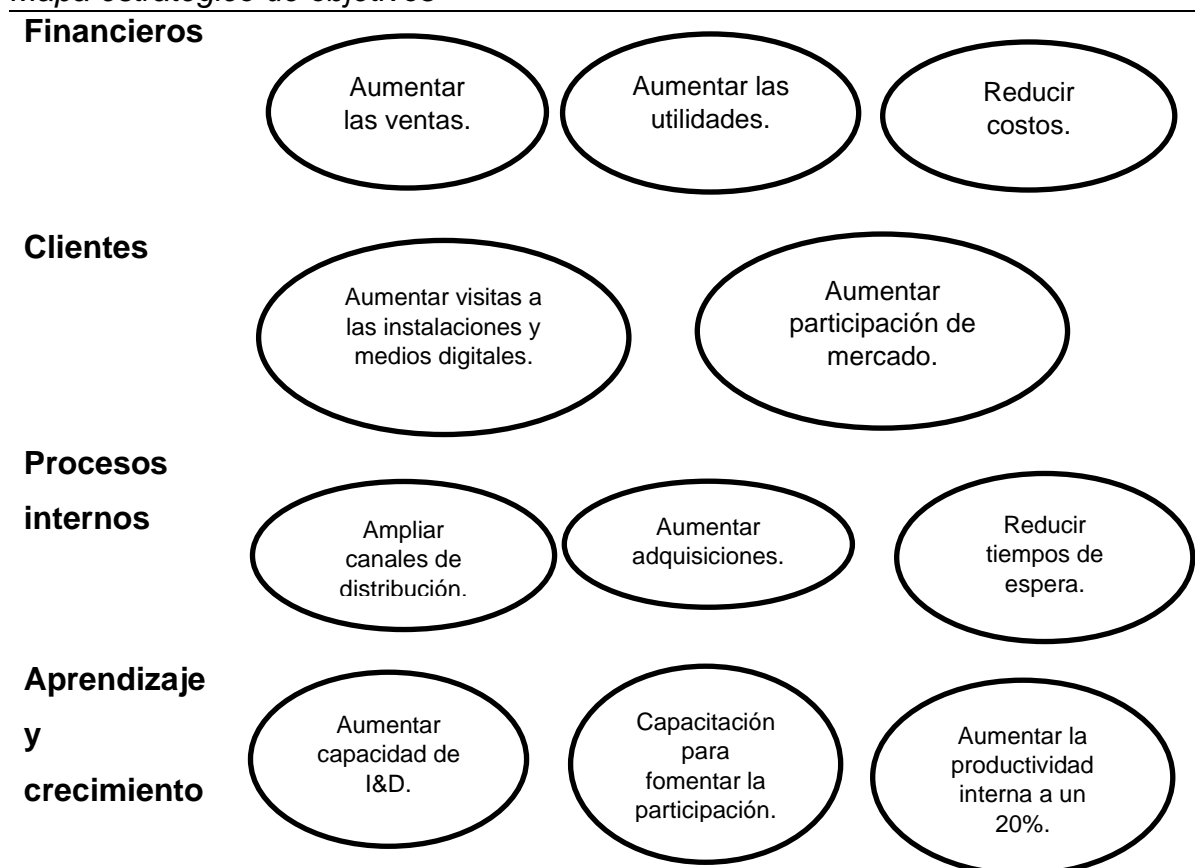
Objetivos Anuales

Para lograr el compromiso, apoyo y aceptación de todos los miembros de la organización, es fundamental lograr las metas anuales de cada

departamento con la participación activa de los miembros de cada departamento.

A continuación, se utilizará la información del mapa estratégico y de los objetivos planteados en el capítulo 3 para elaborar un gráfico de jerarquía de objetivos tanto empresariales como objetivos anuales para las distintas divisiones de la compañía.

Tabla 28
Mapa estratégico de objetivos



Nota: Se expone mapa estratégico de objetivos. Elaboración propia.
Adaptado del *Mapa estratégico de Balanced Scorecard*, Roncancio, 2018.

Estos objetivos se encuentran perfectamente integrados con las estrategias de desarrollo y penetración de mercado a ser implementados; a fin de hacer coincidir los objetivos con la estrategia deseada y establecer las estrategias necesarias para la implementación exitosa del plan, los resultados de las investigaciones realizadas en los capítulos anteriores necesitan para ser considerado.

Implementación de Estrategias en Marketing, Finanzas, Mantenimiento, Social y Ambiental

Toda empresa necesita una estrategia, algo que describa los objetivos compartidos de su organización, una estrategia comercial bien delineada es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa comercial. Sin estrategias, las organizaciones pueden carecer de dirección, eficiencia y rentabilidad, es por eso que en este apartado se describirán las estrategias tantas en marketing, finanzas, mantenimiento, sociales y ambientales para la empresa Autorradiador S.A.

Marketing

Aplicar eficientes estrategias de marketing genera una relación con el cliente. Para fines de captación de nuevos clientes, es indispensable para Autorradiador S.A. el aplicar estrategias de marketing que activen el interés de potenciales consumidores a fines de incrementar la rentabilidad de sus finanzas y a su vez poder incrementar su participación de mercado en la ciudad de Guayaquil.

Propuesta de Valor en el Mercado de los Productos y Servicios de mi Portafolio.

Una de las estrategias más efectiva se considera dirigirse a la Ferias Comerciales como "Autoshow", donde se elaboran catálogos, volantes, afiches de manera profesional y pruebas de producto. Se colocará un stand que esté acorde a las necesidades de logística que se requiera; la información será difundida a través de medios digitales de público objetivo.

Estrategia de Competitividad.

Se realiza la creación de un sitio web y redes sociales donde se mostrará la información de la empresa al igual que del producto, la información colocada debe resaltar los esfuerzos de compensación por la naturaleza. Se obtendrán los certificados que avalen la transparencia, sostenibilidad del repuesto a comercializar con toda la información lista se procederá a utilizar las estrategias del SEM.

Mercado Objetivo.

Las principales ciudades que se apuntaría como el objetivo principal son Guayaquil, Duran y Samborondón; de acuerdo a la estructura de venta se realiza en forma directa y las diferentes opciones de distribución.

Relaciones Públicas.

Organizar eventos para que los clientes se encuentre información de la cartera de productos de Autoradiador S.A. para percibir la calidad que ofrece la empresa en sus productos en la misma se entregara recuerdos de obsequios como bolígrafos, llaveros a todos los asistentes al evento.

Estrategia del Servicio al Cliente.

Como estrategia de servicio al cliente, Autoradiador S.A. actuará con rapidez ante las inquietudes que se presentaran en los clientes, de esta manera, se asegurará darle una respuesta ágil sobre la consulta que realice el cliente.

Finanzas

Los objetivos son importantes para cualquier negocio, y eso es especialmente cierto en las finanzas de una empresa. Para lograr esos objetivos, se necesita una estrategia financiera, que construya una hoja de ruta para alcanzarlos, tanto a corto como a largo plazo, esto ayuda a desarrollar una visión para el éxito de la empresa y se convierte en un conjunto de principios de control bajo los cuales opera la empresa.

Presupuestos Financieros.

- Incrementar un 5% de participación del mercado en el sector al finalizar el primer año de introducción de la planeación estratégica
- Alcanzar un 8% de ventas al finalizar el primer año de introducción de la planeación estratégica y a través de la ampliación del stock de productos de Autoradiador S.A.

Mantenimiento

Esta es la sección que probablemente más problemas tiene, se pretende dar un excelente servicio al menor tiempo y precio posible, con

soluciones inmediatas y eficaces; lastimosamente existe poca organización y compromiso, por lo cual no se cumple con exactitud las pretensiones del departamento y la gerencia, para esto se pretende implementar algunos controles y correctivos a fin de mejorar el servicio y alcanzar los objetivos.

Estandarización de Procesos.

Mantener procesos estandarizados de atención al cliente y operativos en general ayudara a que el tiempo de espera para el cliente sea menor.

Social

La responsabilidad social en las corporaciones hoy en día se ha convertido en un tema obligatorio, ya sea por leyes gubernamentales o por valores institucionales, que a más de los beneficios económicos existen obligaciones sociales que cumplir, Autoradiador S.A. es una organización que ha venido manejándose con valores familiares inculcados desde los propietarios, pero se pretende formalizar y desarrollar objetivos específicos para este fin.

Medios Técnicos.

Se deben mantener las instalaciones adecuadas de protección en contra de incendio, equipo de apoyo de primeros auxilios, realizar una verificación de instalación y equipos susceptibles de producir incendios o emergencias operacionales.

Medios Humanos.

Elaborar un plan de formación del personal donde se responde a emergencias operacionales por ejemplo incendios, terremoto, etc. Adicional se recomienda realizar reuniones informativas para todo el personal de la empresa, donde explique el plan de emergencia, además entregar información relevante al plan emergente.

Medio ambiente

Se introducirá un plan de manejo para mantener un correcto manejo y almacenamiento de los desechos resultantes de los mantenimientos preventivos o correctivos que se realizan en la unidad de estudio y una adecuada disposición final de los mismos.

Plan de manejo ambiental.

El objetivo del plan de acción es disminuir la contaminación, minimizar los riesgos a la salud, facilitar la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos peligrosos.

Evaluación de estrategias.

Para la evaluación de estrategia se propone realizar el cuadro de mando integral. Según Fred David (Kaplan & Norton, 2013) propone a través del cuadro del mando integral varias perspectivas desde las cuales se desarrollan los indicadores (financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje organizacional) como parte del despliegue de los objetivos estratégicos; esto implica establecer relaciones causales entre los diversos indicadores con el fin de hacer implícita la forma en que se logra cada objetivo planteado. Cuadro de mando integral es una herramienta proporciona información acerca del desempeño de la organización, se plantean ideas que permitan tomar decisiones basándose en los objetivos e indicadores, el mismo debe darse el adecuado seguimiento para lograr cumplir con los objetivos planteados. A continuación, se expone el cuadro de mando integral para la empresa Autoradiador S.A.

Perspectiva financiera

En cuanto a la perspectiva financiera, se espera aumentar la participación del mercado en un 5% (OLP1), para el cumplimiento de esta perspectiva se espera realizar alianzas estratégicas con empresas que puedan llegar a ofrecer mejores precios al momento de adquirir más stock de productos para la empresa, puesto que, el valor que actualmente tienen los proveedores, son relativamente altos. Adicional se escoge el incremento de venta al 8% anual en los cinco años de la planeación estratégica (OLP2), puesto que, es la métrica que hace referencia al porcentaje de ventas de un negocio en relación con el total de las ventas de sus competidores en un mercado específico, para el cumplimiento de esta perspectiva se propone aplicar estrategias ATL y BTL que atraigan la atención del cliente y a su vez este se vea incentivado para el adquisidor de los productos comercializados por la empresa Autoradiador S.A.

Perspectiva clientes

En lo que respecta a los clientes se espera obtener un 90% de satisfacción del cliente (OLP3) y mantener una cartera de 1500 clientes recurrentes (OLP4) mediante el servicio de postventa, finalmente realizar 500 nuevas ventas (OLP5).

Perspectiva de procesos internos

Se tiene como expectativa en lo que corresponde a los procesos internos capacitar al 100% de los trabajadores de las distintas áreas, por ejemplo, al personal de ventas se los capacitara en temas de técnicas de cierre de venta, al personal de marketing en temas ligados a la tendencias publicitarias en épocas de pandemia para generar contenido en redes sociales, al personal de logística capacitar en las leyes actuales que rigen en la importación de repuestos automotrices, al personal de contabilidad capacitar en temas como las NIC y las NIF. Asimismo, se espera pronosticar tiempo de entrega de los productos en el menor tiempo posible.

Perspectiva de aprendizaje organizacional

Se espera aumentar la productividad interna a un 20%, para esto se adquirirán nuevas notebooks para los vendedores, de esta manera puedan pasar los datos sobre las solicitudes de cliente con respecto a la información de un producto y brindarle al mismo una respuesta rápida y confiable incentivando su compra.

Tabla 29

Cuadro de mando integral

	Diagnóstico	KPI's	Objetivos	Iniciativas
Financieros	Bajas ventas de la organización al tener problemas en la cadena abastecimiento de repuestos de vehículos.	<ul style="list-style-type: none">• Retorno de la inversión.• Índices de rentabilidad.• Información sobre la gestión de costes.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar un 5% de participación del mercado.• Alcanzar un 8% anual de ventas a través de la ampliación del stock de productos de Autoradiador S.A.	<ul style="list-style-type: none">• Reducir los costos operativos al compartir esfuerzos de ventas, marketing o logística.

Clientes	Distribuidores. Mayoristas. Minoristas.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del incremento de ventas. • Número de productos vendidos. • Gama de productos entregados a los clientes. • Fiabilidad de los envíos. • Calidad de productos entregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un 90% de satisfacción del cliente. • Mantener una cartera de 1500 clientes recurrentes. • Realizar 500 nuevas ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a más clientes potenciales con eventos o campañas de comunicación colaborativa. • Ofrecer reuniones con los clientes para captarlos. • Fortalecer los anuncios publicitarios a través de los diferentes medios de comunicación, como radio, vallas publicitarias y volantes, para incrementar la captación de clientes.
Proceso interno	Falencia en la cadena de distribución de los repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos almacenados. • Compras y abastecimiento • Tiempo del ciclo del pedido • Tiempo de las entregas realizadas 	Capacitar a los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el alcance geográfico a mercados previamente olvidados debido a la falta de presencia o atención local.
Aprendizaje organizacional	Equipo de trabajo capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta ante los problemas. • Iniciativas para reducir costos. 	Aumentar la productividad interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta la opinión de los socios sobre qué tal les parece el producto. • Brindar toda la información pertinente sobre los servicios brindados por la empresa. • Plan de capacitación trimestral del personal.

Nota: Se muestra el cuadro de mando integral para la empresa Autorradiador S.A. Adaptado de *Administración Estratégica* David, Fred R, 2013, Pág. 297.

Se concluye que como comercializadora es deber de la empresa Autoradiador S.A determinar la capacidad que los asesores tienen para atender a un número determinado de clientes y asignarle una meta mínima de ventas para que la empresa sea capaz de aprovechar los recursos al máximo. Un vendedor en promedio puede atender bien a 60 clientes al mes y debe al menos vender \$35 mil dólares para justificar su existencia. Para cubrir de manera óptima esta operación, los asesores comerciales deben estar lo suficientemente capacitados tanto en productos como en técnicas de ventas.

Por parte, se propone la realización de capacitaciones a los vendedores de la empresa objeto de estudio, uno de los temas a capacitar deben ser sobre técnicas para ayudar a concretar ventas de una manera adecuada y con mayor facilidad, otro tópico para la capacitación de los mismos debe ser sobre las marcas proveedoras de mayor impacto en venta de repuestos automotrices para que tengan mayor conocimiento del sector dedicado a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas. Las capacitaciones se dictarán en horario extra laborales, para no interrumpir las operaciones diarias de los vendedores, adicionalmente, vale mencionar que se dará una capacitación por trimestre, es decir, cuatro capacitaciones anuales.

Capítulo IV. Análisis financiero

En el capítulo financiero se va realizar un estudio esencial cuyo objetivo es verificar si el proyecto planteado para la empresa Autoradiador S.A es rentable, y si las estrategias beneficiarán a la organización con mayor rentabilidad. Para iniciar dicho apartado, es necesario en primer lugar presentar los estados financieros con los que la empresa termino los periodos 2019 y 2020 que fueron entregados a los autores de esta investigación por el departamento financiero de la empresa Autoradiador S.A., para posteriormente comparar los resultados con el financiero proyectado por los próximos cinco años.

Estados Financieros

Según Carlos S, Ronald R, Carlos S, María Teresa M (La Clave del Equilibrio Gerencial, 2017) “los estados financieros son el reflejo de la gestión administrativa y financiera de una empresa; en los cuales se presentan los resultados de la información financiera y económica, producto de todo un proceso contable de un determinado ejercicio económico” (p. 11).

Estado de pérdidas y ganancias

Es un reporte donde se refleja los ingresos y gastos generados en un periodo contable, incluye costos de ventas, finalidad de esta información financiera es conocer la utilidad o pérdida que obtuvo la empresa durante un determinado periodo contable.

En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias de empresa Autoradiador S.A. se observa que la utilidad obtenida en el año 2019 es de \$ 149.002,45 mientras que en el año 2020 la utilidad se reduce a \$ 134.954,18, por lo tanto, se demuestra que la empresa posee inconvenientes con los ingresos, puesto que se ha visto reducido, a pesar de que los egresos en general también se redujeron, la baja en la utilidad en estos años se dio en consecuencia de la disminución de las ventas (Ver anexo 1).

Estado de situación financiera

Conocido comúnmente como “Balance General”, refleja recursos propios de la empresa, obligaciones o compromisos adquiridos tanto de corto y/o largo plazo, también encontramos en este estado el capital contable, las utilidades y las reservas de la organización. Para observar el balance general de Autorradiador S.A. (Ver anexo 2).

El estado de situación financiera de la empresa Autorradiador S.A. expone que, por el lado de los activos, la empresa ha incrementado sus valores en el efectivo equivalente, lo que quiere decir que en el 2020 cerró con un mayor dinero en bancos, sin embargo, al revisar los valores del inventario se observa que existe un crecimiento de los mismos para el año 2020, esto quiere decir que los productos de la empresa no están rotando, es decir el producto no se está vendiendo, esto puede darse debido a que no se lleva un control interno en el área de inventarios, pues, existen productos que normalmente no se venden frecuentemente y aun así la empresa los vuelve adquirir en posteriores pedidos aun teniendo existencias.

Por el lado de los pasivos, se observa también un incremento en sus pasivos, esto se traduce con más deudas con proveedores, es decir la empresa Autorradiador S.A. se ha estado apalancando de sus proveedores, lo que causa que exista un incremento de obligaciones a corto y a largo plazo, situación que se sustenta en los valores descritos en las cuentas por pagar de la empresa.

Supuestos

Según Eduardo Court (Aplicaciones para Finanzas Empresariales, 2016) los supuestos nos ayudan a proyectar los estados financieros las principales ratios financieras. Los supuestos que se presentan en este trabajo es el crecimiento de las ventas en un 8% cada año, al término de esta planeación estratégica cumpliríamos con el 40%, también se tomó en consideración el análisis vertical para realizar los períodos futuros en costo de venta, gastos operacionales, cuentas empleadas, anticipo proveedores e impuestos anticipados, así mismo se consideró supuestos que los

inversionistas desean en los indicadores de actividad. Los supuestos mencionados se pueden apreciar en la tabla 32.

Tabla 32

Supuestos

Supuestos	
1. OLP1. Incrementar ventas.	8%
Supuestos con el análisis vertical	
1. Costo venta.	52,52%
2. Gastos operacionales.	42,65%
3. Cuentas empleados.	0,18%
4. Anticipo proveedores.	5%
5. Impuesto anticipado.	2%
6. Otros pagos SRI.	0,05%
Supuesto de la empresa	
7. Reducción de días de inventario.	50
8. Reducción de días de clientes.	5
9. Reducción de días proveedores.	30

Fuente: *Autoradiador S.A.*

De acuerdo al gerente general la empresa quiere aumentar la efectividad en los indicadores de actividad que se mencionan, días de inventario se plantea disminuir cincuenta días para que incremente la rotación de inventario. Días clientes se plantea disminuir cinco días para reducir el tiempo de cobranza y días de proveedores en treinta días para reducir las obligaciones que la empresa mantiene con sus provisosores.

Estados financieros Proyectados

Según Eduardo Court (Aplicaciones para Finanzas Empresariales, 2016) muestra estados financieros proyectados, los cuales han sido realizados a base de información proporcionada por los supuestos antes expuestos. Asimismo, contiene flujo de caja proyectado y ratios financieras.

Estado de resultado integral proyectado

Con los supuestos antes expuestos se proyecta el siguiente estado de situación financiera para la empresa Autorradiador S.A.

Tabla 33

Estado de resultado integrado proyectado

INGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por ventas.	\$5.704.542,0	\$6.160.905,4	\$6.653.777,8	\$7.186.080,1	\$7.760.966,5
	7	4	7	0	1
Total ingresos.	\$5.704.542,0	\$	\$	\$	\$
	7	6.160.905,44	6.653.777,87	7.186.080,10	7.760.966,51
Costo de ventas.	\$	\$	\$	\$	\$
	2.996.072,92	3.235.758,76	3.494.619,46	3.774.189,01	4.076.124,14
Margen bruto.	\$	\$	\$	\$	\$
	2.708.469,15	2.925.146,68	3.159.158,42	3.411.891,09	3.684.842,38
Gastos operacionales y admin.	\$	\$	\$	\$	\$
	2.432.810,48	2.627.435,31	2.837.630,14	3.064.640,55	3.309.811,79
Ebitda.	\$	\$	\$	\$	\$
	275.658,67	297.711,37	321.528,28	347.250,54	375.030,58
Depreciación de activos.	\$	\$	\$	\$	\$
	56.008,22	56.008,22	56.008,22	56.008,22	56.008,22
Ebit.	\$	\$	\$	\$	\$
	219.650,45	241.703,15	265.520,06	291.242,32	319.022,36
Intereses.	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
Ebt.	\$	\$	\$	\$	\$
	219.650,45	241.703,15	265.520,06	291.242,32	319.022,36
Utilidad a los trabajadores (15%).	\$	\$	\$	\$	\$
	32.947,57	36.255,47	39.828,01	43.686,35	47.853,35
Utilidad antes de impuestos.	\$	\$	\$	\$	\$
	186.702,89	205.447,68	225.692,05	247.555,97	271.169,01
Impuesto a la renta (25%).	\$	\$	\$	\$	\$
	46.675,72	51.361,92	56.423,01	61.888,99	67.792,25
Resultado del Ejercicio Actual.	\$	\$	\$	\$	\$
	140.027,16	154.085,76	\$169.269,04	\$185.666,98	\$203.376,76

Fuente: *Autorradiador S.A.*

En el estado de pérdidas y ganancias se puede observar que existe una utilidad creciente por período de tiempo anual, lo que quiere decir que la empresa Autorradiador S.A. obtendrá una utilidad deseada en el mercado.

Adicionalmente, se observa y se comprueba que se cumple con el primer objetivo a largo plazo, el cual menciona que se espera aumentar las ventas de la empresa en un 8% anual y al término de la planeación estratégica en un 40%, dando cumplimiento a este objetivo.

Estado de situación financiera proyectada

Con los supuestos antes expuestos se proyecta el siguiente estado de situación financiera para la empresa Autorradiador S.A.

Tabla 34

Estado de situación financiera proyectada

ACTIVOS	2021	2022	2023	2024	2025
Activo corriente					
	12.925.821,86	13.830.821,57	14.938.463,66	16.327.203,90	18.408.262,05
Efectivo equivalente del efectivo	1.790.226,25	2.333.919,23	2.620.072,49	3.126.096,67	4.257.291,00
Cuentas por cobrar clientes	1.607.978,97	1.651.049,16	1.690.719,51	1.726.170,40	1.756.472,83
Cuentas empleados	13237,37				
		13.261,41	13.285,49	13.309,62	13.333,79
Anticipo proveedores	101.364,75	106.067,32	110.988,05	116.137,07	121.524,97
Inventarios	9.218.097,08	9.506.133,91	10.266.624,62	11.087.954,59	11.974.990,96
Impuestos anticipados	194.917,44	220.390,54	236.773,49	257.535,54	284.648,50
Activo fijo					
Propiedades	85.996,50	85.996,50	85.996,50	85.996,50	85.996,50
Costo de adquisición depreciables	826.548,23	826.548,23	826.548,23	826.548,23	826.548,23
Depreciación acumulada	(540.320,96)	(596.329,18)	(652.337,40)	(708.345,62)	(764.353,84)
Activo neto	372.223,77	316.215,55	260.207,33	204.199,11	148.190,89
Total activo	13.298.045,63	14.147.037,12	15.198.670,99	16.531.403,01	18.271.804,45
Pasivos	2021	2022	2023	2024	2025

Pasivo corriente	3.711.625,97	4.406.531,70	5.288.896,54	6.435.961,58	7.972.986,26
Cuentas y doc. Por pagar	3.439.626,68	4.107.790,89	4.961.275,11	6.077.149,28	7.580.488,03
Beneficios sociales por pagar	\$46.675,72	\$51.361,92			
Im- puestos por pagar Sri	219.650,45	241.703,15	265.520,06	291.242,32	319.022,36
Otros pagos al Sri	\$ 5.673,12	5675,739481	5678,361037	5680,983804	5683,607782
Pasivo a largo plazo	7.135.894,38	7.135.894,38	7.135.894,38	7.135.894,38	7.135.894,38
Total pasivo	10.847.520,36	11.542.426,09	12.424.790,93	13.571.855,97	15.108.880,64
Patrimonio					
Capital suscrito	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Aportes futura capitalización	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reserva legal	14.284,34	14.284,34	14.284,34	14.284,34	14.284,34
Otras reservas	31.915,00	31.915,00	31.915,00	31.915,00	31.915,00
Utilidades acumuladas	2.200.698,77	2.340.725,93	2.494.811,69	2.664.080,73	2.849.747,71
Resultado del Ejercicio Actual	140.027,16	154.085,76	169.269,04	185.666,98	203.376,76
Total patrimonio	2.450.525,27	2.604.611,03	2.773.880,07	2.959.547,05	3.162.923,80
Total pasivo y patrimonio	13.298.045,63	14.147.037,12	15.198.670,99	16.531.403,01	18.271.804,45
Comprobación	-	-	-	-	-

Fuente: *Autoradiador S.A.*

El estado de situación financiera proyecta de la empresa Autoradiador S.A. por los próximos cinco años mantendrá una estabilidad económica financiera en cada una de sus cuentas de activos y sus pasivos, el nivel de endeudamiento con proveedores será controlado, y el nivel del efectivo equivalente de un periodo a otro periodo irá en incremento.

Como se observa en el balance general proyecto la empresa mejorará su estructura financiera, con el aumento de activos tanto en efectivo

equivalente, como en las cuentas por cobrar y por la adquisición de activos fijos, por ende, se observa un incremento anual de los activos totales de la compañía Autoradiador S.A.

Flujo de caja proyectado

Anticipa determinadas situaciones que pueden poner en riesgo la operatividad de la empresa, especialmente lo relacionado con la liquidez, a través de movimientos de ingresos y egresos en un período, esto permite tener una idea sobre si la empresa necesitará financiamiento a futuro o si tendrá suficientes recursos para realizar inversiones que ayuden a su desarrollo y crecimiento.

Tabla 35

Estado de flujo de efectivo proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$5.704.542	\$6.160.905	\$6.653.777	\$7.186.080	\$7.760.966	
Ingresos	,07	,44	,87	,10	,51	
(-) Costo de Venta	\$2.996.072	\$3.235.758	\$3.494.619	\$3.774.189	\$4.076.124	
(=) Utilidad Bruta	\$2.708.469,15	\$2.925.146,68	\$3.159.158,42	\$3.411.891,09	\$3.684.842,38	
(-) Gastos Operacionales	\$2.432.810,48	\$2.627.435,31	\$2.837.630,14	\$3.064.640,55	\$3.309.811,79	
Depreciación (de activos fijos)	\$57.623,77	\$57.623,77	\$57.623,77	\$57.434,89	\$57.434,89	
(=) Utilidad Operacional	\$218.034,90	\$240.087,59	\$263.904,50	\$289.815,65	\$317.595,70	
(-) Gastos No Operacionales	\$46.675,72	\$51.361,92	\$56.423,01	\$61.888,99	\$67.792,25	
Gastos financieros accionistas	\$46.675,72	\$51.361,92	\$56.423,01	\$61.888,99	\$67.792,25	
(=) Utilidad antes de Part. Trab. E Impuestos	\$171.359,18	\$188.725,67	\$207.481,49	\$227.926,66	\$249.803,44	
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$25.703,88	\$28.308,85	\$31.122,22	\$34.189,00	\$37.470,52	

(=) Utilidad antes de Impuestos		\$145.655,3	\$160.416,8	\$176.359,2	\$193.737,6	\$212.332,9
(-) 25% Impuesto a la Renta		0	2	7	6	3
(=) UTILIDAD NETA		\$109.241,4	\$120.312,6	\$132.269,4	\$145.303,2	\$159.249,7
(+) Depreciación (de activos fijos)		8	2	5	5	0
		\$57.623,77	\$57.623,77	\$57.623,77	\$57.434,89	\$57.434,89
		-				
(-) Inversión	\$150.000,00					
		-				
(-) Capital de Trabajo	\$245.045,00					
(+) Recuperación Capital de Trabj.						\$245.045,00
(+) Valor de Desecho						\$9.073,33
(=) Flujo Neto Efectivo		\$395.045,00	\$166.865,25	\$177.936,39	\$189.893,22	\$202.738,13
						\$470.802,91

Fuente: *Autoradiador S.A*

Como se observa en la tabla 38, la empresa obtiene un ejercicio positivo en cada período fiscal de los cinco años proyectados, lo que pone en evidencia que poner en práctica esta planeación estratégica traerá liquidez para sus propietarios. El flujo de efectivo proyectado a cinco años, estima una rentabilidad anual para Autoradiador S.A., pues desde el primer año se observa como el valor positivo crece de manera significativa. Podemos observar la distribución que se realizó para la inversión y capital de trabajo (Ver anexo 3).

Ratios financieras proyectados

Se proyecta que al término de los cinco años de duración de esta planeación estratégica la empresa Autoradiador S.A. tendrá los siguientes indicadores de actividad y razones financieras de rentabilidad.

Tabla 39*Indicadores de actividad proyectados de Autorradiador S.A.*

Indicadores de Acti- vidad	2021	2022	2023	2024	2025
Rotación de clientes (Ventas a Crédito/ CxC).	3,55	3,73	3,94	4,16	4,42
Días de clientes (Días del periodo/ Rotación CxC).	101,48	96,48	91,48	86,48	81,48
Rotación de inventarios (Costo de Venta/ Inventarios).	0,33	0,34	0,36	0,38	0,40
Días de inventarios (Días del Periodo/ Rotación Inventarios)	1107,62	1057,6 2	1007,6 2	957,62	907,6 2
Rotación de proveedores (Costo de Ventas/ CxP Proveedores).	0,87	0,79	0,70	0,62	0,54
Días de proveedores (Días del Periodo/ Rotación Proveedores).	313,58	283,58	253,58	223,58	193,5 8
Rotación de activos (Ventas Netas/ Total Activos).	0,43	0,44	0,44	0,43	0,42

Fuente: *Autorradiador S.A.***Tabla 40***Ratios financieros de rentabilidad proyectados de Autorradiador S.A.*

Indicadores de Renta- bilidad	2021	2022	2023	2024	2025
Margen Bruto (U. Bruta/ Ventas Netas).	47,48%	47,48 %	47,48 %	47,48%	47,48 %
Margen operativo (U. Operacional / Ventas Netas).	3,85%	3,92%	3,99%	4,05%	4,11%
Margen Neto (U. Neta / Ventas Netas).	2,45%	2,50%	2,54%	2,58%	2,62%
ROA (U. Neta / Activos).	1,05%	1,09%	1,11%	1,12%	1,11%
ROE (U. Neta/ Patrimonio).	5,71%	5,92%	6,10%	6,27%	6,43%

Fuente: *Autorradiador S.A.*

El margen bruto de la empresa es de 47.48% cada año en los cinco años proyectados de la planeación estratégica, lo que quiere decir que los precios de los distintos productos de Autoradiador S.A. ya se estarán ajustando como es debido, y que no habrá un exceso y mala administración en lo que a costos de ventas.

Por otra parte, el margen operativo será positivo en la empresa e incrementará hasta el 4.11%, cifra muy superior a las que se demuestran actualmente en la empresa de acuerdo a los datos analizados del 2019 que fue de 3.78% mientras que al finalizar el 2020 fue de 3.88%. En cambio, solo en la proyección del año 2021 se proyecta un margen operativo del 3.85% esto se traduce que por cada 100 dólares de venta Autoradiador S.A. la empresa ganará \$3.85 dólares en el primer año, valor que cada año posterior irá incrementando, cifra más rentable que las actuales.

Evaluación financiera

Según Eduardo Court (Aplicaciones para Finanzas Empresariales, 2016) estos criterios económicos TMAR, VNA, TIR Y CPPC son relevantes para decidir si se invierte en un proyecto determinado.

Tabla 41

Criterios económicos de Autoradiador S.A.

Criterios Económicos	
TMAR.	20%
VNA.	264.444,45
TIR.	43%
Costo promedio ponderado del capital (CPPC).	20%

Fuente: *Autoradiador S.A.*

La evaluación financiera del proyecto, expone que, poner en marcha Autoradiador S.A. es viable puesto que la Tasa Interna de Retorno de la inversión es del 43%, tasa mínima atractiva de rendimiento 20% durante el

tiempo de proyecto es de \$264.444,45, con un período de recuperación de la inversión de un año.

Con relación al TIR, el proyecto arroja una tasa de rendimiento del 43% y la requerida es del 20%, por lo que, al ser superior a dicha tasa, se puede considerar como un proyecto rentable.

El análisis del VAN indica que el proyecto arroja un valor actual neto de \$264.444,45, es un valor positivo, superior a 1, esto expone que el proyecto es rentable.

El payback es el período de tiempo requerido para recuperar el capital inicial utilizado en el proyecto, en este caso el período de recuperación está al finalizar el año 1.

El costo promedio ponderado de capital es la tasa que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros, a la hora de evaluar un proyecto. En este caso el CPPC es de 20%.

Esta proyección financiera expone que la aplicación de esta planeación estratégica traerá rentabilidad para Autoradiador S.A. puesto que sus ventas incrementarán a un 8% anual, lo que quiere decir que, al término del quinto año, habrá incrementado sus ventas en un 40% más de lo que actualmente genera.

Los ratios financieros, exponen un equilibrio para la empresa pues los mismos año tras año van en aumento, es decir la empresa tendrá liquidez, asimismo se puede observar que el capital de trabajo de la empresa es mayor que las deudas que se presentan, la rotación del activo total al finalizar este periodo de proyección indica que existirá eficiencia por parte de Autoradiador S.A. para generar ingresos a partir de los activos, el nivel de endeudamiento, al finalizar el quinto año es inferior comparado al primer año, esto se traduce como la capacidad que tendrá la empresa para pagar sus deudas en el periodo de tiempo.

Conclusión

En el mercado ecuatoriano de ventas de accesorios y repuestos automotrices existe mucha competencia, sin embargo, las empresas de este sector no poseen un portafolio completo de la línea automotriz por lo que la empresa Autorradiador S.A. se diferenció por tener un portafolio completo de repuestos y accesorios automotrices.

- En esta tesis se diseñó una planeación estratégica para el incremento de rentabilidad para la empresa Autorradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil porque experimentaba decrecimiento en sus ventas y por ende la rentabilidad para los inversionistas no es la esperada.
- Se diagnosticó la situación actual de la empresa Autorradiador S.A. en la cual se determinó que no tenían una filosofía empresarial establecida y reconocida porque de acuerdo a los accionistas no le encontraron importancia, sin embargo, es importante para determinar los objetivos, por lo que se estableció la filosofía empresarial que representen la cultura de la empresa de acuerdo a los ideales del gerente general, la cual se conoció por intermedio de una entrevista.
- Así mismo se analizó el entorno de la empresa Autorradiador S.A. porque era importante conocer el análisis interno que existen fortalezas como la solvencia de la empresa y debilidades como la indefinida cultura organizacional, en el análisis externo donde se encuentran las amenazas como la pandemia del covid19, que ha tenido un gran impacto en el sector comercial y las oportunidades como la posibilidad de expansión del mercado la cual se determinó de estrategias para incrementar la cobertura de la empresa a nivel nacional.

- Se propuso una planeación estratégica para la empresa Autorradiador S.A durante los próximos 5 años, la cual se determinó el OLP1 incrementar un 5% de la participación de mercado a través de una campaña de marketing arrebatando participación a sus competidores, el OLP2 el incremento de ventas en un 8% anual mediante estrategias a corto plazo en su ampliación del portafolio actual llegando a nuevos clientes a nivel nacional, el OLP3 obtener un 90% satisfacción al cliente mediante el servicio post venta , el OLP4 mantener una cartera de 1500 clientes mediante estrategia de fidelización a los clientes como incentivos y capacitación sobre los productos de la empresa, el OLP5 realizar 500 nuevas ventas mediante la participación de ferias para captar nuevos clientes.

Al finalizar se determinó mediante una proyección financiera, el beneficio económico que tiene el diseño de una planeación estratégica en la empresa Autorradiador S.A, de la ciudad de Guayaquil, teniendo como resultado el incremento de rentabilidad.

Recomendación

Se recomienda a los accionistas de la empresa utilizar de manera adecuada el análisis interno y externo para poder evaluar las estrategias que se diseñaron en la planeación estratégica.

Se sugiere actualizar la información de la investigación como evaluación interna y externa antes de implementar la planeación estratégica para el buen desarrollo de la misma.

Es indispensable autoevaluar las estrategias en el momento que la empresa decida utilizarla debido que hoy pueden ser estrategias adecuadas y en el futuro no adecuadas.

Se recomienda implementar esta planeación estratégica de inmediato porque actualmente existe decrecimiento en sus ventas.

De acuerdo con la investigación realizada existen varios modelos de planeación estratégica, en este caso se ha seleccionado la idónea de acuerdo al análisis hecho para la empresa Autoradiador S.A, se recomienda seguir el orden de cada capítulo del modelo seleccionado para su implementación.

Se recomienda que la empresa Autoradiador S.A contrate una consultoría para encontrar soluciones a los problemas mediante la Planeación estratégica.

Para otras investigaciones se debe analizar los aspectos a investigar para la búsqueda de los modelos de planeación estratégica debido que existen varios como el Modelo de mando integral, el modelo de Fred David y el modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein.

Referencias

- Acurio, V. (2012). *“Desarrollo de un plan estratégico para mejorar la administracion y manejo financiero de la compañía tecnipeso cia ltda.* Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1142/1/TesisfinalDctorAcurio.pdf>
- AEADE. (12 de Diciembre de 2019). *AEADE.* Obtenido de AEADE: <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/12/Boletin-sector-automotor-resumido-N-C2B0-39.pdf>
- Aeade, & Auto Magazine. (12 de 10 de 2020). *Las ventas del sector automotor en Ecuador a septiembre de 2020.* Obtenido de Las ventas del sector automotor en Ecuador a septiembre de 2020: <https://automagazine.ec/las-ventas-del-sector-automotor-en-ecuador-a-septiembre-de-2020/>
- Aguilera, A., & Ortiz, V. (2013). *Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes.* Cali: Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265429948007.pdf>
- Alvarado, M. (12 de 07 de 2020). *Las ofertas y planes para reactivar el sector automotriz en el Ecuador.* Obtenido de Revista vistazo: <https://www.vistazo.com/seccion/actualidad-nacional/las-ofertas-y-planes-para-reactivar-el-sector-automotriz-en-el-ecuador>
- Alvarado, P. (07 de 07 de 2020). Asociación de Empresas Automotrices solicita al Gobierno y la Asamblea reliquidar impuestos. *Diario El Universo,* .
- Aparicio, J. M. (2013). Gestión logística y comercial. En J. M. Aparicio. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Aplicaciones para Finanzas Empresariales.* (2016). Pearson.
- Arteaga, F., Bravo, T., Cardenas, N., & Sumba, R. (2020). *La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas.* FIPCAEC. doi:10.23857/fipcaec.v5i4.299

- Asociación de empresas automotrices del Ecuador . (2019). *Anuario 2019*.
Obtenido de https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2020/07/AEADE-ANUARIO-2019-OK_1.pdf
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (8 de Abril de 2019). *aeade.net*. Recuperado el 30 de Octubre de 2020, de *aeade.net*:
<http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario202018.pdf>
- Astaiza, C. (2017). *Elaboracion de un plan estrategico para la empresa Frangelo Cafe*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ayestarán, R. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*.
Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_y_gesti%C3%B3n_d.html?id=VTvuFqgl8uoC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Banco Interamericano de Desarrollo. (04 de 06 de 2020). *Estudio del BID estima un retorno sustantivo de migrantes a Venezuela por Covid-19*.
Obtenido de Estudio del BID estima un retorno sustantivo de migrantes a Venezuela por Covid-19: <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-del-bid-estima-un-retorno-sustantivo-de-migrantes-venezuela-por-covid-19>
- BBC. (2019). *El contrato que inició una revolución computacional (y la letrada que permitió a la naciente Microsoft vencer al gigante IBM)*.
Londres: BBC News Mundo.
- BCE. (30 de 09 de 2019). *La economía ecuatoriana creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019*. Obtenido de la economía ecuatoriana creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Bejarano, J. (2020). *Modelo de gestión empresarial basado en las teorías del pensamiento administrativo para dinamizar las mypes de confecciones*

- del parque industrial Ate-Vitarte, 2019. Lima : Universidad Peruana Unión .*
- Cedeño, R. (5 de 06 de 2020). Con la pandemia empieza a retroceder la clase media que ya estaba consolidada en Ecuador. *Con la pandemia empieza a retroceder la clase media que ya estaba consolidada en Ecuador.*
- Cf, M. (2017). Planeacion estrategica . Obtenido de <https://sites.google.com/site/planstrategico/home/7-ejemplos-de-plan-estrategico>
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante.* Madrid: Profit Editorial.
- Coba, G. (2020). En 2020, la venta de vehículos caerá hasta 55% en Ecuador. *Premicias.*
- Cremades, A., & Calero, B. (2016). El mercado de repuestos para automoviles en Ecuador. Obtenido de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/884641079radBFA4B.pdf>
- Cutropía, C. (2005). *Plan De Marketing Paso A Paso.* Esic.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* . Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/map/mapd-02/Unidades_de_aprendizaje/unidad_1/lecturas/Resumen%20Conceptos%20de%20Administracion Estrategica David.pdf
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica.* Florence, South Carolina: PEARSON. Obtenido de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica* (decima cuarta ed.). Pearson educación, México, 2013.
- El Telégrafo. (23 de Junio de 2020). El covid-19 y lo automotriz. *El Telégrafo.*
- El Universo. (5 de Julio de 2020). Situación de la industria automotriz nacional durante la pandemia. *El Universo.*

- Escuela de latinoamerica de altos estudios empresariales. (2020). Modelos de procesos de planificacion estrategica. Obtenido de <https://www.eslaee.com/modelos-de-procesos-de-planificacion-estrategica/>
- Espinoza, J. (2017). *Rentabilidad financiera del Sector camaronero: Formulación del árbol de decisión mediante el algoritmo de chaid*. Revista de Negocios & Pymes.
- Fernández Saúl Rick, M. L. (2016). *Barreras que dificultan la planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v20n1/2539-0554-tend-20-01-00254.pdf>
- Fernandez, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : como empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill. .
- Fred David. (2013). *Tesis*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7965/1/ECUACE-2016-AE-CD00082.pdf>
- Galán, M. (12 de Octubre de 2017). *Metologia de la Investigacion* . Obtenido de *Metologia de la Investigacion*: <http://manuelgalan.blogspot.com/p/guia-metodologica-para-investigacion.html>
- García, G. (junio de 2017). *Casos de investigación. Una práctica empresarial. ESIC Business Marketing School. Madrid*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-rcrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=concepto+investigacion+concluyente&ots=10Z1xOQ6MJ&sig=pgwHtUb5-UAIFNZpbfzshYt4m0Q#v=onepage&q&f=false>
- Gomez, E. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en bogotá*. Bogota: Fundacion Universidad de

- America. Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>
- Gomez, J. (2015). *La evolucion de la asignatura de business policy en harvard business*. Obtenido de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/40306/1/201512%20CEyH%20127.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revistade Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 242-267.
- Guerrero, J., Bazan, Y., & Bermeo, J. (2018). Medición de la misión empresarial usando análisis descriptivo. *Pro Quest*, 446-452.
- Guth, A. (1980). *Dirección estrategica* .
- Gutiérrez, K., & Zea, K. (2016). Evaluacion de la planeacion estrategica en las Pymes. Obtenido de <file:///C:/Users/autoradiador/Downloads/SSRN-id2671400.pdf>
- Hernandez, G., & Juvenal, M. (2015). *Fundamentos y planeacion*. Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- INEC. (Junio de 2015). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2019). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Jama-Zambrano, V. R. (2019). *Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI*. Obtenido de [file:///C:/Users/ANGIE/Downloads/37-Texto del articulo-44-1-10-20191016.pdf](file:///C:/Users/ANGIE/Downloads/37-Texto%20del%20articulo-44-1-10-20191016.pdf)

- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Mapas estratégicos*. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Karla Liliana Haro Zea, K. S. (s.f.).
- Kotler, P. (2017). *Fundamento de Marketing*. McGrill. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- La Clave del Equilibrio Gerencial*. (2017). Obtenido de [file:///C:/Users/ANGIE/Downloads/Libro analisis de estados financieros.pdf](file:///C:/Users/ANGIE/Downloads/Libro%20 analisis%20 de%20 estados%20 financieros.pdf)
- Ley Orgánica de Apoyo Humanitario. (22 de Junio de 2020). *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19*. Obtenido de Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19: https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf
- Luzuriaga, S. A. (2018). *“Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas”*. Obtenido de [https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3785/3/Planeacion estrategica de marketing y su importancia en las empresas.pdf](https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3785/3/Planeacion%20estrategica%20de%20marketing%20y%20su%20importancia%20en%20las%20empresas.pdf)
- Martínez, J., & Velázquez, C. (2015). *Plan estratégico de marketing para consolidar el posicionamiento de la marca mobil en el consumidor final y en los canales de distribución de lubricantes en la ciudad de guayaquil*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2912/6/UPS-GT000096.PDF>
- Mendoza, M. (2018). *Modelo de dinámica de sistemas para la evaluación de estrategias de fidelización al cliente*. Lima: Universidad Nacional Federico Villareal .

- Mera, J., & Ortega, T. (2018). *Plan de negocios de una empresa de repuestos para vehículos de la provincia del guayas en el sector aurora – samborondon*. Universidad de Guayaquil.
- Navarro, A., Cota, R., & González, C. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Dialnet*, 87-101.
- Nuñez, b., & Claros, L. (AGOSTO de 2014). *Plan integral 2014-2019, basado en el modelo de fred r. David, para*. Obtenido de [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6747/1/Plan integral 2014-2019 basado en el modelo de fred david para potencializar el financiamiento2.pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6747/1/Plan%20integral%202014-2019%20basado%20en%20el%20modelo%20de%20fred%20david%20para%20potencializar%20el%20financiamiento2.pdf)
- Ojeda, M. (enero - junio de 2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*, 16, 12. doi:<http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacionestrategica.html>
- Organización Mundial de la Salud*. (2020). Obtenido de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=Cj0KCQiA962BBhCzARIsAlpWEL246LakYSd2PhF-txaKbZkd0I6jQxf3IjubYpkgLY9WLjuBGEPYxtoaAsFbEALw_wcB
- Padilla, C., Andrade, A., Aucancela, M., & Aucancela, V. (2020). Análisis a la política tributaria del sector automotriz de la provincia de Chimborazo. *Dianet* , 464-483.
- Pardo, M., Herrera, R., & Rueda, L. (2017). *Valoración del capital intelectual y su impacto en la rentabilidad financiera en empresas del sector industrial del Ecuador*. Revista Publicando.
- Perez, O. (10 de Febrero de 2016). *7 errores comunes al establecer objetivos estratégicos*. Obtenido de 7 errores comunes al establecer objetivos estratégicos: <https://blog.peoplenext.com.mx/7-errores-comunes-al-establecer-objetivos-estrategicos>
- Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida. (2017). *Plan Toda una Vida 2017 - 2021*. Quito: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.

- Ponce, P. (2013). *Análisis de la empresa importadora y comercializadora de repuestos automotrices ECUAPECAS S.A. para aumentar las ventas y la competitividad*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Porter, M. (2008). *Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Quinde, C., & Ramos, K. (2018). *Valuación y control del inventario y su efecto en la rentabilidad*. ULVR.
- Revista Ekos. (2020). *Sector automotriz en cifras 2019*. TradingView.
- Revista Gestión. (2020). *El sector automotor busca cómo sobrellevar el desplome de sus ventas*. Obtenido de El sector automotor busca cómo sobrellevar el desplome de sus ventas: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-automotor-busca-como-sobrellevar-el-desplome-de-sus-ventas>
- Revista Líderes. (17 de Julio de 2020). *Industria automotriz pone su esperanza en el segundo semestre*. *Revista Líderes*.
- Revista Líderes. (2020). *Las empresas perduran si se adaptan con rapidez*. *Revista Líderes*, 17. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-perduran-adaptan-rapidez-lideres.html>
- Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D., & Vargas, B. (2017). *Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario Estatal Ferreiro de Santiago de Cuba*. Santiago de Cuba: Redalyc.
- Robles, F. (2013). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-investigacion-cientifica/>
- Rodriguez, S. (5 de Diciembre de 2015). *ineverycrea*. Obtenido de <https://ineverycrea.mx/comunidad/ineverycreamexico/recurso/planificacion-vs-planeacion/d5634181-83ae-4e05-980d-6436cf987c69>
- Salazar, C., & Cruz, L. (2015). *Planeación estratégica en la empresa AICA*. ESPE.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 5ta edición*. The McGraw-Hill Companies, Inc. Obtenido

de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Sanchez, A. (2017). *Evolución en rentabilidad financiera y endeudamiento según tamaño de organizaciones de gestión de instalaciones deportivas de ocio no competitivo*. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review.
- Santiesteban, E., Fuentes, V., & Cardeñosa, E. (2020). *Análisis de la rentabilidad económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria.
- Saúl, F. (2016). *Barreras que dificultan la planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v20n1/2539-0554-tend-20-01-00254.pdf>
- Saul, F. H. (2016). *Barreras que dificultan la planeación estratégica*.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *Resolución NAC-DGERCGC16-00000247*. SRI.
- Superintendencia de Compañías. (30 de Octubre de 2020). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=42523&tipo=1
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. Obtenido de https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va
- Valle, A. (2020). *Fierros Industrial*, . Obtenido de Impacto ambiental: <https://fierrosindustrial.com/noticias/impacto-social-ambiental-la-industria-automotriz/>
- Visconti, J. (2 de Marzo de 2020). *El valor digital de la estrategia del océano azul*. Obtenido de sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/el-valor-digital-de-la-estrategia-del-oceano-azul/>
- Zambrano, J. (2016). *Clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas*. Universidad Técnica de Machala.

Anexos

Anexo 1. Estado de pérdidas y ganancias de la empresa Autoradiador S.A.

Tabla 30

Estado de pérdidas y ganancias de Autoradiador S.A. 2019-2020

INGRESOS	2019	2020
Ingreso por ventas.	5.938.526,01	5.281.983,40
Total ingresos.	5.938.526,01	5.451.983,40
Costo de ventas.	3.219.205,23	2.771.397,83
Gastos operacionales y admin	2.436.981,04	2.412.884,53
Ebitda.	282.339,74	267.701,05
Depreciación de activos.	57.600,00	56.008,22
Ebit.	224.739,74	211.692,83
Intereses.	-	-
Eblt.	224.739,74	211.692,83
Utilidad a los trabajadores (15%).	33.710,96	31.753,92
Utilidad antes de impuestos.	191.028,78	179.938,90
Impuesto a la renta (25%).	42.026,33	44.984,73
Resultado del Ejercicio Actual.	149.002,45	134.954,18

Fuente: *Autoradiador S.A.*

Anexo 2. Estado de situación financiera de Autoradiador S.A.

Tabla 31

Estado de situación financiera de Autoradiador S.A. 2019-2020

	PERIODO 2019	PERIODO 2020
Activos		
Activo	9.072.303,3	12.511.898,9
	9	0
Activo corriente	8.732.288,2	12.186.066,9
	5	1
Efectivo equivalente del efectivo	172.289,16	1.305.588,82
Caja	11.270,70	7.127,01
Caja Almacén 2 Re-caudación	1.629,15	1.518,37
Caja Almacén 3 Re-caudación	8.122,92	3.671,56
Caja chica Administración	400,00	400,00
Caja chica Almacén 2	61,20	150,00
Caja chica Almacén 3	0,00	300,00

Fondo Rotativo Alm 2	50,00		50,00
Fondo Rotativo Alm 3	50,00		50,00
Caja Coordinadora Karen Moran	110,50		108,51
Caja Cobranzas Monica Gomez	46,57		43,40
Caja Cobranzas Gabriela Caicedo	452,36		435,17
Caja chica Bodega CocaCola (Autoradiador)	348,00		400,00
BANCOS		161.018,46	1.298.461,81
Bolivariano Cta. Cte. 0064316 AUTORADIADOR	39.107,26		728.148,42
Pichincha Cta. Cte. 3404215604 AUTORADIADOR S.A.	50.544,44		570.313,39
Internacional Cta. Cte. 1600612383 Autoradiador.	50.863,97		
Amazonas Cta Cte 350-1-107159-4	20.502,79		
Banco Amazonas Autoradiador		0,00	0,00
Cuentas por cobrar clientes		1.600.830,32	1.612.510,49
Cientes - Cuentas por Cobrar	1.510.582,53		1.529.482,53
Cientes - Cheques Protestados	90.247,78		83.027,96
Cuentas empleados		23.369,90	13.213,38
Anticipos de Sueldo	3.766,64		3.510,51
Préstamos Empleados	17.987,85		8.310,39
Préstamos Quirografarios e Hipotecarios	1.615,41		1.392,48
Anticipo proveedores		771.534,30	96.870,67
Anticipo proveedores	475.957,71		10.471,07
Comisiones 2012 Víctor Montalvo vendedor regional	131,17		
Comisión 2012 patricio carrillo vendedor regional	2.048,79		1.151,42
Comisiones 2012 Darlin Manzano vendedor regional	1.161,99		885,44
Comisiones 2012 Vicente Cedeño vendedor regional	1.275,01		844,06
Comisiones 2012 Carlos Medina vendedor regional	11.040,64		2.892,65
Anticipos por liquidar Arturo Almeida	1.115,29		459,50

Anticipo Rubén Darío Hernández	1.311,01		500,81
Anticipos vendedores Juan Gabriel Quintero	257.965,39		67.586,93
Anticipo Carlos Espín	215,14		185,45
Anticipo vendedor	1.656,64		1.428,02
Anticipo vendedor	2.708,06		2.334,35
ANTICIPO Mauricio Hurtado	7.660,20		4.305,03
Hugo Pita asesor comercial Almacén#3	271,57		234,09
Anticipo Christian Alvarado VENDEDOR COUNTER	1.925,00		1.659,35
Anticipo Saúl Mayor VENDEDOR COUNTER	907,78		
Comisiones 2012 José Guala vendedor regional	4.182,91		1.932,50
Provisión de cuentas incobrables		0,00	0,00
Provisión para Ctas Incobrables			
Inventarios		6.060.067,88	8.911.749,61
Inventario de mercadería	5.862.450,00		8.820.450,15
Importaciones en tránsito	197.617,88		91.299,46
Gastos pagados por anticipado			
Impuestos anticipados		104.196,69	246.133,94
Crédito tributario IVA	104.196,69		246.133,94
Propiedades		85.996,50	85.996,50
Edificios	85.996,50		85.996,50
Costo de adquisición depreciables		676.592,04	724.148,23
Maquinarias y Equipos	100.578,22		100.578,22
Muebles y Enseres	129.195,19		129.195,19
Equipos de Computación	119.292,66		162.790,07
Equipo de oficina			4.058,78
Vehículos	326.824,82		326.824,82
Equipo de Comunicación	701,15		701,15
Depreciación acumulada		-422.573,40	-484.312,74
Depreciación Acumulada de Activos	-422.573,40		-484.312,74
Total activo		9.072.303,39	12.511.898,90
Pasivos			
Pasivo		6.916.987,80	10.222.088,82
Pasivo corriente		861.851,48	3.086.194,44

Cuentas y doc. Por pagar		445.521,09		2.644.964,70
Proveedores locales	103.581,94	103.581,94	1.521.966,85	1.521.966,85
Proveedores del exterior	341.939,15	341.939,15	1.122.997,85	1.122.997,85
Otras cuentas por pagar		0,00		0,00
Cruce de cuentas por liquidar				
Gastos acumulados por pagar				
Beneficios sociales por pagar		363.159,98		433.968,66
Décimo cuarto sueldo	0,00		51.154,33	
Aporte Individual al IESS	8.453,06		7.613,02	
Aporte Patronal al IESS	3.219,25		8.982,55	
Secap -IECE	758,12		805,61	
Provisiones para deshaucio	97.941,14		115.941,14	
Provisiones para Jubilación Patronal	139.754,98		139.754,98	
Vacaciones	0,00		32.431,08	
Décimo tercer sueldo	0,00		6.147,46	
Fondo de Reserva 8.33%	6.315,11		1.432,37	
Utilidades por Pagar Año 2014	33.525,15		31.645,66	
Otros por pagar	73193,17		38.060,45	
Impuestos por pagar Sri		48.901,28		1.590,58
Impuesto a la Renta 25% (Formulario 101)	47.493,97			
Compras locales bienes no Prod x la Soc 1% (340)	292,58		163,00	
2% liquidaciones de compra 311			162,25	
Serv transp. De pasajeros Publ/Priv 1% (310)			550,65	
Pgs Notarios, Reg Propiedad o Merc 8% (304)	9,26		0,00	
Comisiones predominio mano de obra 2% (307)	23,16		0,00	
Arriendo bien Inmuble P/J 8% (320)	187,80		187,80	
Seguros y Reaseguros Prima 0.1% (322)	1,30		0,83	
Por otros servicios 2% (341)	893,21		526,05	
Otros pagos al Sri		4.269,13		5.670,50

Compra de bienes 10%	45,02	0,00
Compra de Servicios 20%	246,06	117,67
Compra de bienes 30%	265,93	101,95
Compra de Servicios 70%	2.042,03	4.477,52
Compra de bienes 100%	1.670,09	973,36
Pasivo a largo plazo	6.055.136,3 2	7.135.894,38
Otros Pasivos no co- rrientes	2.327.421,0 0	2.613.401,8 0
Proveedores locales	318.537,14	304.202,96
Proveedores del Exte- rior	1.483.191,6 8	1.505.305,4 7
Prestamos accionistas locales	1.223.419,0 2	1.845.125,8 3
Otros Pasivos no co- rrientes	702.567,48	867.858,31
Total pasivo	6.916.987,8 0	10.222.088,8 2
Patrimonio		
Capital suscrito	3.600,00	3.600,00
Aportes futura capitali- zación	60.000,00	60.000,00
Reserva legal	14.284,34	14.284,34
Otras reservas	31.915,00	31.915,00
Utilidades acumuladas	1.903.034,3 6	2.045.516,2 5
Resultado del Ejercicio Actual	142.481,89	134.494,49
Total patrimonio	2.155.315,5 9	2.289.810,08
Total pasivo y patrimo- nio	9.072.303,3 9	12.511.898,9 0

Fuente: *Autoradiador S.A.*

Anexo 3. Inversión propuesta y capital de trabajo para la empresa

Autorradiador S.A.

Tabla 36

Inversión propuesta

Descripción	Costo total
Pautas publicitarias (redes sociales).	\$8.000,00
Volantes - Banners - Letreros - Material publicitario P.O.P.	\$4.000,00
Vallas publicitarias.	\$15.000,00
Auto Show.	\$10.600,00
Incentivos Vendedores.	\$5.000,00
Datafast.	\$5.000,00
INVERSION 1 TOTAL	\$47.600,00

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 37

Inversión propuesta

Descripción de activos fijos	Tipo de activo fijo	Unidades	Costo unitario	Costo total
Elevador.	Maquinaria.	2	\$10.000,00	\$20.000,00
Tablets.	Equipo de cómputo.	10	\$280,00	\$2.800,00
Notebook.	Equipo de cómputo.	5	\$800,00	\$4.000,00
Impresora.	Equipo de cómputo.	2	\$300,00	\$600,00
	Muebles de oficina.			\$5.000,00
Vehículo.	Vehículo.	1	\$25.000,00	\$25.000,00
Camión.	Vehículo.	1	\$45.000,00	\$45.000,00
Inversión 2 TOTAL				\$ 102.400,00

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 38*Capital de trabajo*

DESCRIPCION	UNIDA- DES	COSTO UNITA- RIO	COSTO TOTAL
Capacitaciones.	32	\$ 1.500,00	\$ 34.350,00
Inventario.	3600	\$ 42,36	\$ 152.500,00
Diseño página web Sueldos y salarios.	23	\$ 834,78	\$ 19.200,00
Alquiler.	6	\$ 3.450,00	\$ 13.800,00
Servicio básicos.	6	\$ 300,00	\$ 1.800,00
Guardianía.	6	\$ 1.166,67	\$ 7.000,00
Mantenimiento.	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00
Plan internet/teléfono.	29	\$ 48,10	\$ 1.395,00
Viáticos.	10	\$ 450,00	\$ 4.500,00
Suministros de oficina.	10	\$ 500,00	\$ 5.000,00
Atención al cliente.	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Uniformes.	23	\$ 100,00	\$ 2.300,00
CAPITAL TRABAJO			\$ 245.045,00

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 4. Entrevista a los gerentes de la empresa AUTORADIADOR S.A.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Las preguntas que se formular a continuación tienen como objetivo: Diagnosticar la situación actual de la empresa Autoradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil, de tal manera se busca enriquecer la propuesta del trabajo de estudio:

Esta información será utilizada únicamente con fines académicos:

ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL.

NOMBRE: MSC. GALO IZQUIERDO.

- **¿Cuántos años tiene en la empresa Autoradiador S.A.?**

Llevo laborando en la empresa más de 25 años, pero como gerente comercial ya tengo aproximadamente 2 años.

- **¿Cuáles son para usted las fortalezas que posee su empresa y en qué áreas se encuentra?**

Autoradiador S.A dispone de un crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa, esa es una de las principales fortalezas de la empresa, sin embargo, considero que el amplio portafolio de productos y la adecuada infraestructura para el personal y los clientes son parte importante de las fortalezas, hemos de tener más, pero yo percibo esas.

- **De acuerdo a su criterio ¿Dónde encuentra debilidades en su empresa y en qué áreas se encuentran?**

Sin duda el área comercial es la parte más débil de la empresa, hay trabajadores y vendedores que son nuevos en lo que respecta a las ventas

de repuestos automotrices, por lo tanto, la principal debilidad es no contar con un equipo de talento humano con el conocimiento del mercado.

- **¿Qué estrategias competitivas utiliza para sobre salir de la competencia?**

El crédito directo extendido para los clientes frecuentes de la empresa y unas que otras promociones en la venta, además la empresa ha invertido bastante en el stock de productos.

- **¿Cómo se visualiza el crecimiento de la empresa en 5 años?**

Siendo líderes en el mercado Guayaquileño y con la posibilidad de expandirnos a otras provincias.

- **¿Qué áreas de la organización cree que necesita mejorar?**

El área comercial, el área de recursos humanos, el área administrativa y evidentemente el área de marketing.

- **Desde los inicios de su compañía Autoradiador S.A, ¿cómo siente que ha sido la evolución?**

Considero que en los últimos años no hemos evolucionado, sino más bien retrocedido pues nuestras ventas no reflejan un crecimiento constante.

ENTREVISTA A GERENTE DE LOGÍSTICA.

NOMBRE: DANNY IZQUIERDO.

- **¿Cuántos años tiene en la empresa Autoradiador S.A.?**

Llevo trabajando aproximadamente 12 años en la empresa Autoradiador S.A.

- **¿Cuáles son para usted las fortalezas que posee su empresa y en qué áreas se encuentra?**

La empresa dispone una gran infraestructura en la bodega donde almacena sus productos, aproximadamente es de 10,000 metros cuadrados y es propia.

- **De acuerdo a su criterio, ¿Dónde encuentra debilidades en su empresa y en qué áreas se encuentran?**

Existen debilidades en los procesos, toda decisión está centralizada al gerente general por ese motivo se retrasa la toma de decisiones y afecta al rendimiento de la empresa.

- **¿Qué estrategias competitivas utiliza para sobre salir de la competencia?**

En el área de logística la empresa tiene como estrategia contratar empresas de transportes como Servientrega y Tramaco express para el transporte hacia otras provincias.

- **¿Cómo se visualiza el crecimiento de la empresa en 5 años?**

Tener otro centro de distribución en Quito para poder satisfacer las necesidades de los clientes de la Sierra.

- **¿Qué áreas de la organización cree que necesita mejorar?**

En el área de recursos humanos

- **Desde los inicios de su compañía Autoradiador S.A, ¿cómo siente que ha sido la evolución?**

Considero que existe un estancamiento en la venta por factores externos como la pandemia e internos por la falta de organización.

ENTREVISTA A GERENTE DE COMPRAS E IMPORTACIONES

- **¿Cuántos años tiene en la empresa Autoradiador S.A.?**

Alrededor de 10 años

- **¿Cuáles son para usted las fortalezas que posee su empresa y en qué áreas se encuentra?**

Considero que el crédito que se les otorga a los clientes es la mayor fortaleza de la empresa.

- **De acuerdo a su criterio, ¿Dónde encuentra debilidades en su empresa y en qué áreas se encuentran?**

Creo yo que la principal debilidad de la empresa radica en la deficiente comunicación interna entre departamentos de la empresa.

- **¿Qué estrategias competitivas utiliza para sobre salir de la competencia?**

En el área de compras se tiene como estrategia comprar a un solo proveedor para no mezclar más empresas y prevenir confusiones.

- **¿Cómo se visualiza el crecimiento de la empresa en 5 años?**

Tener otro centro de distribución en otro cantón o provincia.

- **¿Qué áreas de la organización cree que necesita mejorar?**

El área de ventas

- **Desde los inicios de su compañía Autoradiador S.A, ¿cómo siente que ha sido la evolución?**

Al principio se estuvo evolucionando, sin embargo, en estos últimos años existe una involución diría yo, que se debe al contratar personal que no tiene experiencia en el sector.

ENTREVISTA A GERENTE FINANCIERO.

NOMBRE: IVAN DELGADO.

- **¿Cuántos años tiene en la empresa Autoradiador S.A.?**

Prácticamente tengo más de 15 años laborando en la empresa.

- **¿Cuáles son para usted las fortalezas que posee su empresa y en qué áreas se encuentra?**

La calidad del producto que se oferta.

- **De acuerdo a su criterio, ¿Dónde encuentra debilidades en su empresa y en qué áreas se encuentran?**

En la inexistencia de procesos estandarizados que haga que todos los trabajadores realicen sus respectivas funciones.

- **¿Qué estrategias competitivas utiliza para sobre salir de la competencia?**

En lo que respecta a mi área, no me enfoco en la competencia, trato de llevar un registro diario de todos los movimientos monetarios de la empresa.

- **¿Cómo se visualiza el crecimiento de la empresa en 5 años?**

Es un deseo a nivel de gerencia general el empezar a expandirse en territorio nacional.

- **¿Qué áreas de la organización cree que necesita mejorar?**

El área de ventas

- **Desde los inicios de su compañía Autoradiador S.A, ¿cómo siente que ha sido la evolución?**

Evidentemente la empresa evoluciona y se adapta a todas las necesidades y el comportamiento del mercado, sin embargo, en estos tiempos de pandemia creo yo que la empresa aún no se traslada a competir en la publicidad digital.

ENTREVISTA A GERENTE DE MARKETING.

NOMBRE: MARIELA CEDEÑO.

- **¿Cuántos años tiene en la empresa Autoradiador S.A.?**

2 Años.

- **¿Cuáles son para usted las fortalezas que posee su empresa y en qué áreas se encuentra?**

En reuniones gerenciales siempre se destaca los tipos de productos que se comercializan.

- **De acuerdo a su criterio, ¿Dónde encuentra debilidades en su empresa y en qué áreas se encuentran?**

En la poca inversión permitida para la aplicación de estrategias de marketing.

- **¿Qué estrategias competitivas utiliza para sobre salir de la competencia?**

En lo que respecta a mi área, trato de manejar de mejor manera las redes sociales, sin embargo, la empresa no cuenta con una fan page de facebook, he propuesto crear una, pero no se me permite.

- **¿Cómo se visualiza el crecimiento de la empresa en 5 años?**

Dar mayor cobertura al mercado.

- **¿Qué áreas de la organización cree que necesita mejorar?**

El área de marketing, pero para aquello se necesita de inversión

- **Desde los inicios de su compañía Autoradiador S.A, ¿cómo siente que ha sido la evolución?**

Considero que la empresa desde que estoy en la misma, no ha podido evolucionar por una serie de factores tanto externos e internos, por ejemplo el traspaso de vendedores destacados a la competencia o la propia pandemia del Covid 19.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE: GIOVANNA LINDAO

- **¿Cuántos años tiene en la empresa Autoradiador S.A.?**

Aproximadamente 11 años.

- **¿Cuáles son para usted las fortalezas que posee su empresa y en qué áreas se encuentra?**

Capital para inversión, conocimiento del mercado.

- **De acuerdo a su criterio ¿Dónde encuentra debilidades en su empresa y en qué áreas se encuentran?**

En el área de logística por la demora en los despachos.

- **¿Qué estrategias competitivas utiliza para sobre salir de la competencia?**

Esa parte está encargada el departamento de ventas y la gerencia general.

- **¿Cómo se visualiza el crecimiento de la empresa en 5 años?**

Incrementar en infraestructura y puntos de venta.

- **¿Qué áreas de la organización cree que necesita mejorar?**

El área de ventas y logística.

- **Desde los inicios de su compañía Autoradiador S.A, ¿cómo siente que ha sido la evolución?**

Hemos evolucionado en organización y control, en ventas, pero el crecimiento ha sido lento en los últimos años.

GERENTE GENERAL

NOMBRE: JOSÉ LUIS IZQUIERDO

- **¿Cuántos años tiene en la empresa Autoradiador S.A.?**

Ingresé a trabajar en esta empresa hace aproximadamente 40 años cuando hice sociedad en el sr Galo Izquierdo.

- **¿Cuáles son para usted las fortalezas que posee su empresa y en qué áreas se encuentra?**

La empresa posee varias fortalezas por ejemplo el respaldo económico, amplía variedad de productos, créditos extendidos y la experiencia adquirida en estos años de trabajo.

- **De acuerdo a su criterio ¿Dónde encuentra debilidades en su empresa y en qué áreas se encuentran?**

No tenemos personal capacitado.

- **¿Qué estrategias competitivas utiliza para sobre salir de la competencia?**

Diferenciación en nuestro servicio de devoluciones y garantías y en nuestros productos.

- **¿Cómo se visualiza el crecimiento de la empresa en 5 años?**

Quiero que la empresa tenga cobertura 100% nivel nacional para la venta al por mayor, en cambio en la venta al por menor abrir nuevos puntos de venta a nivel nacional.

- **¿Qué áreas de la organización cree que necesita mejorar?**

Recursos Humanos, departamento financiero, logística y transporte.

- **Desde los inicios de su compañía Autoradiador S.A, ¿cómo siente que ha sido la evolución?**

Hemos crecido en infraestructura y ventas, sin embargo, en los últimos años hemos tenido límites en el cual queremos mejorar.

Ojeda Ramírez, M. M. (enero-junio, 2013). La planeación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. CPU-e, Revista de Investigación Educativa, 16. Recuperado de <http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacionestrategica.html>

Anexo 5. Fotos en la empresa Autorradiador S.A.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Chaucalá Larco, Angie Geanella**, con C.C: # 0931989065 e **Izquierdo Moncayo, Cristhian José**, con C.C: # 0925490344 autores del trabajo de titulación: **Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de febrero del 2021

f. Chaucalá Larco Angie.

Nombre: Chaucalá Larco, Angie Geanella.
C.C:0931989065

Izquierdo Moncayo

f. _____

Nombre: Izquierdo Moncayo, Cristhian José.
C.C:0925490344

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de planeación estratégica para la empresa AUTORADIADOR S.A.		
AUTOR(ES)	Chaucalá Larco, Angie Geanella e Izquierdo Moncayo, Cristhian José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Econ. Flor Karina Govea Andrade.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales.		
CARRERA:	Carrera de Administración de Empresas.		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial.		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de febrero del 2021	No. DE PÁGINAS:	220
ÁREAS TEMÁTICAS:	Marketing, Administración, Ingeniera Financiera.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planeación- Estratégica – Autorradiador S.A. – Repuesto automotriz - Rentabilidad		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La planeación estratégica es considerada una herramienta para direccionar las acciones que se deben implementar para cumplir objetivos y actualmente en el mercado ecuatoriano está sufriendo una crisis económica por lo que el presente proyecto de investigación consiste en diseñar una planeación estratégica para el incremento de la rentabilidad de la empresa Autorradiador S.A. de la ciudad de Guayaquil, puesto que la empresa objeto de estudio presenta problemas en la reducción de su rentabilidad. El objetivo principal de la investigación fue el incremento de rentabilidad mediante una planeación estratégica. Para la recopilación de información se utilizó una metodología basada en un enfoque mixto, se usaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, se aplicó entrevistas, se analizó a través de material bibliográfico y documental el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental; con el fin de conocer las variables que impacta a la empresa objeto de estudio. La viabilidad financiera se presentó una TIR de 43% y un valor actual neto (VAN) de \$264.444,45 por lo que se dedujo que el proyecto es rentable. Estos resultados destacaron la importancia de diseñar la planeación estratégica para la empresa Autorradiador S.A. como parte fundamental del cumplimiento del objetivo, se recomienda que para otras investigaciones se debe analizar los aspectos a investigar para la búsqueda de los diferentes modelos de planeación estratégica.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-996489126 +593-993683432	E-mail: angiechaucalalarco@outlook.com cristhian.izquierdom@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	Teléfono: +593-991048220		
	E-mail: danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			