



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA EMPRESA PROTIRES EN LA  
CIUDAD DE CUENCA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado en Ingeniero Comercial**

**Autores:**

Juan Sebastián Vélez Serrano; Pedro Andrés Vélez Vintimilla

**Directora:**

Ing. María José González Calle

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar este trabajo a las personas más importantes de nuestras vidas: que son nuestra familia que han sido los pilares más importantes para poder lograr esta meta y por darnos las fuerzas y las herramientas para saber que siempre se puede salir adelante y cumplir con los objetivos que nos hemos establecido en nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darnos la vida y capacidad de completar este camino; a nuestros padres, porque son el motor de nuestras vidas y todo lo que somos, nada sería posible sin ellos; a nuestros hermanos, gracias por apoyarnos como lo hacen.

A nuestra tutora, María José, gracias por el apoyo para poder lograr este objetivo, admiramos su vocación de enseñanza y su calidad como ser humano.

A todos los profesores con los que tuvimos el placer de aprender al igual que nuestros amigos y futuros colegas, la vida universitaria fue un camino maravilloso gracias a su compañía.

Y a todas las personas que nos dieron su apoyo y compartieron el entusiasmo de culminar una de nuestras metas más importante, las gracias son infinitas hacia todos ustedes.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1 Definición de planeación estratégica	3
1.2 Características de la planeación estratégica	5
1.3 Etapas y componentes de la planificación estratégica	6
1.4 Posicionamiento	8
1.5 Herramientas utilizadas para la planificación estratégica	9
1.6 Etapa filosófica	13
1.7 Etapa estratégica	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS MICRO Y MACRO DE LA EMPRESA PROTIRES JV	16
2.1 Reseña histórica	16
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa PROTIRES JV	16
	III

2.3	Análisis PESTEL de la empresa PROTOTIRES JV	26
2.4	Análisis FODA	38
2.5	Análisis del sector industrial de neumático	41
2.6	Cadena valor de la industria	45
2.7	Fuerzas de Porter de la industria	47
2.8	FODA	54
<b>CAPÍTULO III: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE EMPRESA</b>		<b>57</b>
3.1	Determinación de la filosofía empresarial	57
3.2	Formulación de objetivos estratégicos	60
3.3	Diseño de estrategias	61
3.4	Establecimiento de políticas estratégicas	64
3.5	Desarrollo de los procedimientos	65
3.6	Indicadores de control	74
3.7	Presupuesto	80
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>85</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>92</b>

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Fases de la planeación estratégica	6
---	---

Tabla 2. Matriz FODA	12
Tabla 3. Empresas que importan y comercializan neumáticos	19
Tabla 4. Barreras de entrada al mercado de venta de neumáticos	20
Tabla 5. Empresas de fabricación de neumáticos	23
Tabla 6. Portafolio de clientes PROTIREES	25
Tabla 7. Requisitos legales establecidos por el MIPRO para la importación de neumáticos	36
Tabla 8. Clasificación de las partidas arancelarias que aplica el reglamento técnico INEN	37
Tabla 9. Requisitos legales establecidos por el INEN para la importación de neumáticos	37
Tabla 10. Análisis interno del área de ventas	38
Tabla 11. Análisis interno del área de cartera	39
Tabla 12. Análisis interno del área de inventario	39
Tabla 13. Análisis interno del área de contabilidad y facturación	39
Tabla 14. Análisis FODA	40
Tabla 15. Ventas anuales de vehículos en unidades y porcentaje de participación 2015-2018	41
Tabla 16. Empresas que importan y comercializan neumáticos	47
Tabla 17. FODA cruzado de la industria	55
Tabla 18. Situación actual de PROTIREES	67
Tabla 19. Plan de acción por acciones	70
Tabla 20. Definición de estrategias en función al cuadro de mando integral	74
Tabla 21. Indicadores de gestión en la perspectiva de finanzas	75
Tabla 22. Indicadores financieros	76
Tabla 23. Indicadores financieros para la medir la creación de valor	79
Tabla 24. Informes perspectiva de los clientes	79

Tabla 25. Indicadores perspectiva clientes	79
Tabla 26. Indicadores proceso interno	80
Tabla 27. Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	80
Tabla 28. Presupuesto total	81

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Etapas para la elaboración de un modelo de gestión estratégica.	6
Figura 2. Niveles de planeación	7
Figura 3. Fases del proceso de posicionamiento	9
Figura 4. Las Cinco Fuerzas de Porter	11
Figura 5. Etapas del proceso de planeación estratégica	15
Figura 6. Imagen corporativa empresa PROTIREES.	16
Figura 7. Canal de distribución PROTIREES.	18
Figura 8. Proveedor de PROTIREES	23
Figura 9. Análisis de los consumidores PROTIREES	24
Figura 10. Tasa de empleo a nivel nacional	28
Figura 11. Tasa de desempleo a nivel nacional	29
Figura 12. Evolución del Producto Interno Bruto	30
Figura 13. Inflación, 2020	31
Figura 14. Preferencias del consumidor	32
Figura 15. Empresas que realizan inversión en TIC	33
Figura 16. Presencia de PROTIREES en redes sociales	34
Figura 17. Miles de unidades de neumáticos importados	43
Figura 18. Origen de importación de neumáticos	44
Figura 19. Cantidad de neumáticos importados por tipo de vehículo	44

Figura 20. Cantidad de vehículos matriculados en el Ecuador en el periodo 2008-2018	45
Figura 21. Cadena de valor para la industria de neumáticos	46
Figura 22. Ranking mundial de las empresas fabricantes y distribuidoras de neumáticos	49
Figura 23 . Barreras de entrada sector neumáticos	50
Figura 24. Poder de negociación del consumidor	53
Figura 25. Componentes de la misión.	57
Figura 26. Componentes de la visión	58
Figura 27. Clasificación de los valores	59
Figura 28. Valores propuestos para PROTIREs JV.	59
Figura 29. Características de los objetivos estratégicos	60
Figura 30. Objetivos SMART	61
Figura 31. Proceso estratégico	62
Figura 32. Tipos de estrategias	63
Figura 33. Estrategias actuales de PROTIREs	64
Figura 34. Estrategias nuevas propuestas para PROTIREs	64
Figura 35. Procedimiento	66

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Certificado Ministerio del Ambiente y Agua obtenido por PROTIREs.	92
---	----

## **RESUMEN**

El presente estudio tuvo por objetivo diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa posicionarse y ganar competitividad en el mercado cuencano mediante la importación y venta de neumáticos bajo la marca corporativa Radar. Se llevó a cabo un estudio cuyo enfoque fue mixto, cualitativo y cuantitativo, puesto que se identificó un evento o problemática por medio del estudio de las variables que permitieron diseñar la planificación estratégica para la empresa PROTIRES JV, en este caso el análisis del sector automotriz, particularmente, de neumáticos que influye para el posicionamiento de la marca corporativa. Los resultados del análisis del macro y micro entorno denotan la problemática de la empresa que requiere de medidas estratégicas para superar la posición consolidada de la competencia de venta de neumáticos en Cuenca. Se diseñó un plan estratégico centrado en las estrategias de precios bajos, variación de los modelos de producto y alta calidad.

**Palabras clave:** plan estratégico, distribución, venta, neumáticos, estrategia

## ABSTRACT

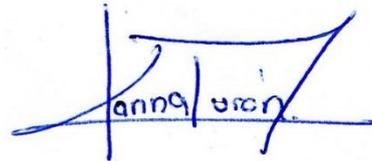
The objective of this study was to design a strategic plan that allows the company to position itself and gain competitiveness in the Cuenca market by importing and selling tires under the Radar corporate brand. A study was carried out whose approach was mixed, qualitative and quantitative, since an event or problem was identified through the study of the variables that allowed the design of strategic planning for the company PROTIREs JV, in this case the analysis of the automotive sector, particularly, of tires that influences the positioning of the corporate brand. The results of the analysis of the macro and microenvironment denote the problems of the company that require strategic measures to overcome the consolidated position of the competition for the sale of tires in Cuenca. A strategic plan was designed focused on low price strategies, variation of product models and high quality.

**Keywords:** strategic plan, distribution, sale, tires, strategy



---

**Firma del director del Trabajo**  
**Ing. María José Gonzales Calle**



---

**Firma Unidad de Idiomas**  
**Karina Durán Andrade**



---

**Juan Sebastián Vélez Serrano**  
**0993241501**  
[juanchovelez44@hotmail.com](mailto:juanchovelez44@hotmail.com)



---

**Pedro Andrés Vélez Vintimilla**  
**0989128233**  
[pvelez1@es.uazuay.edu.ec](mailto:pvelez1@es.uazuay.edu.ec)

## **INTRODUCCIÓN**

Los nuevos retos que enfrentan las empresas dedicadas a la importación y comercialización de neumáticos para vehículos motorizados, como es el caso de PROTIRES, demanda la implementación de los enfoques de gestión que posibiliten mejorar la calidad de venta del bien o servicio, con la finalidad de ser competitivos en un mercado altamente exigente.

Una herramienta por excelencia lo constituye la Planificación Estratégica (PE), la cual, de acuerdo con el modelo estructural de Fred David, la aplicación de la PE parte de la misión, visión, análisis interno y externo, formulación de estrategias, evaluación y control de la organización. De acuerdo con Vera (2018), alcanzar el posicionamiento idóneo permite que el proceso de recordación en el mercado sea frecuente y en efecto, la empresa dinamice su proceso comercial acarreando ventajas económicas para la entidad.

Bajo tal contexto, el presente trabajo de titulación tuvo por finalidad diseñar un plan estratégico para la empresa PROTIRES JV que le permita posicionarse en el mercado como una empresa dedicada a la venta de neumáticos de calidad bajo la marca de la compañía denominada Radar y que, mediante la aplicación de las estrategias y tácticas idóneas, la entidad sea más competitiva permitiéndole cumplir con los objetivos de crecimiento.

Cabe indicar que la importancia de la investigación se genera mediante la aplicación de la planificación estratégica, en donde la empresa resaltará la ventaja competitiva que se requiere para sobresalir en un mercado competente, la cual versa en la importación de neumáticos de calidad a precios competitivos bajo una marca corporativa que permiten obtener mayores ventas de sus productos, puesto que posibilita fijar precios accesibles para el cliente final, ayudando a la rentabilidad de la empresa

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación fue de tipo descriptiva, debido a que se identificó los lineamientos para la planificación estratégica con base a criterios de los diferentes autores, de la misma manera, adicional se aplicó la observación directa y análisis documental de la empresa sujeto de estudio, permitiendo

obtener datos y referencias para la estructuración de las estrategias idóneas en cumplimiento con los objetivos de la entidad.

Con todo lo mencionado la estructura de la investigación se dividió en tres capítulos, en el primero se realizó el marco teórico cuyo tema central es la planificación estratégica, luego se presenta el capítulo dos con el análisis del entorno macro y micro de la empresa PROTIREs, así como el análisis de la industria que permita establecer el estado de situación de la entidad. Por último, se presenta la propuesta de plan estratégicos, en donde se muestra la filosofía empresarial, objetivos, estrategias, políticas, procedimiento e indicadores de control, seguido por las conclusiones y recomendaciones del estudio.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Definición de planeación estratégica**

### **Estrategia**

Antes de definir la planeación estratégica es imperioso abordar el concepto de estrategia como tal; en este sentido, uno de los académicos importantes de la administración es Porter (1986) define a una estrategia competitiva como una fórmula amplia de cómo va a competir una empresa, cuáles deberían ser los objetivos y qué políticas se necesitarán para llevar a cabo dichos propósitos.

Por su parte, Nickols (2016) argumenta que se trata de la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, que comprende la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para el cumplimiento de estos objetivos. En síntesis, se trata de un plan de acción general para lograr metas y objetivos organizacionales.

Al respecto, Pérez, Vilariño y Ronda (2016) la aplicación de la estrategia consiste en llevar a la práctica las tácticas y objetivos en la organización a los resultados deseados con la planeación y representa un proceso sistemático de una serie lógica de actividades conectadas entre sí que permiten tener una estrategia y hacer que funcione; pero el desarrollo de un proceso lógico es un gran desafío para todos los directivos.

### **Planificación**

La planificación es definida de varias formas, desde pensar en el futuro hasta especificar de antemano quién debe hacer, qué y cuándo. Para el propósito de la presente investigación se identifica a la planificación como la actividad de preparar un plan, es decir un conjunto de resultados previstos (fines) junto con las acciones mediante las cuales se lograrán esos resultados (medios). Planear, entonces, es especificar los fines buscados y los medios por los cuales deben alcanzarse (Nickols, 2016).

Según Papke-Shields y Boyer-Wright (2017) un sistema de planificación tiene dos funciones principales: desarrollar un plan de acción integrado, coordinado y consistente a largo plazo, y facilitar la adaptación de los esfuerzos a largo plazo de la corporación a cambios en el medio ambiente.

## **Planificación estratégica**

El campo de la planificación estratégica tiene una extensa historia que incluye el surgimiento de teorías múltiples y competitivas para explicar el proceso de planificación estratégica y la relación con el logro de los objetivos de gestión. Dos escuelas de pensamiento que recibieron la mayor parte de la atención son la escuela de "planificación" o escuela racional y la escuela de "aprendizaje" o adaptativa, que reflejan los extremos polares en términos del enfoque de planificación que se debe utilizar (Papke-Shields y Boyer-Wright, 2017).

A criterio de Meissner (2014) la escuela de planificación exige un enfoque racional de la planificación estratégica que esté estructurada y controlada, mientras que la escuela de aprendizaje postula que la planificación no puede controlarse deliberadamente, sino que surge y se adapta con el tiempo. En la práctica actual, la clara demarcación entre los enfoques de planificación y aprendizaje se ha vuelto borrosa, con el debate sobre la planificación estratégica pasando de un enfoque de “una u otra manera” a un enfoque integrador.

La planificación estratégica se originó en un entorno caracterizado por una considerable estabilidad económica, la década de 1960. En este período, destacados comentaristas contemporáneos desarrollaron un modelo de planificación estratégica, en el que la previsión, el análisis y la centralización organizativa eran los principales motivos. Así, para el destacado economista J.K. Galbraith, la planificación era la característica definitoria del “Nuevo Estado Industrial” de la posguerra, y la “previsión” era el núcleo esencial (Whittington, Yakis-Douglas, Ahn y Cailluet, 2017).

Según Whittington *et al.*, (2017) de las nuevas empresas multidivisionales del período, la planificación estratégica era jerárquica y analítica, una parte de la función coordinadora máxima de la empresa: la planificación estratégica debería ser realizada centralmente por personal de élite capaz de realizar los análisis en profundidad necesarios para cumplir con la tarea de supervisor estratégico de manera eficaz. En un inicio el modelo de planificación estratégica era organizacionalmente remoto y técnicamente exigente, tendiendo a marginar el papel de los gerentes de línea en los negocios.

Sin embargo, este modelo de planificación estratégica basado en la previsión, el análisis y la centralización se vio desafiado por un cambio secular en las condiciones

ambientales. Una amplia gama de comentaristas caracterizó el período desde la década de 1980 en adelante como uno de creciente turbulencia, volatilidad e hipercompetencia. En síntesis, los modelos de planificación estratégica se concibieron originalmente para condiciones de estabilidad. En entornos que cambian rápidamente donde ocurren cambios inesperados, la planificación estratégica está inevitablemente destinada al fracaso

Por tanto, más que participar en una planificación formal pasada de moda, las empresas deben participar en una evaluación continua de sus acciones, desarrollando una estrategia sobre la marcha y viendo qué acciones producir los mejores resultados. Bajo tal contexto para Esparza, García y Duréndez (2009) la planeación estratégica es el proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas.

## **1.2 Características de la planeación estratégica**

Aldehayyat (2011) refiere a siete dimensiones para estudiar los procesos de planificación estratégica, estos se detallan a continuación:

- ✓ Capacidad del sistema;
- ✓ Uso de herramientas y técnicas estratégicas;
- ✓ Atención a las facetas internas;
- ✓ Atención a las facetas externas;
- ✓ Cobertura funcional;
- ✓ Recursos proporcionados para la planificación;
- ✓ Resistencia a la planificación.

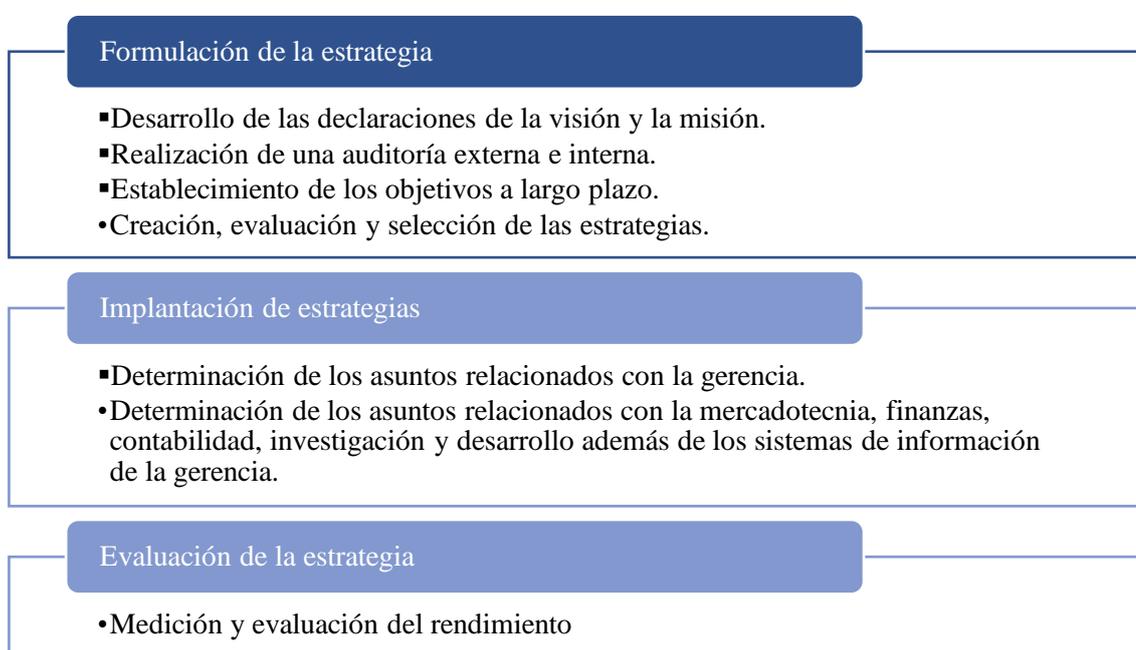
Las dimensiones del modelo anterior se utilizan para estudiar los procesos de planificación estratégica. Por su parte, Whittington *et al.* (2017) identificaron seis características del proceso de planificación estratégica. Estas características fueron la formalidad del proceso, el tamaño del esfuerzo de planificación, la sofisticación del proceso, el horizonte de planificación y el grado de participación del CEO y la alta dirección y la dirección de línea en el proceso de planificación.

### 1.3 Etapas y componentes de la planificación estratégica

A continuación, se expone el modelo de planeación estratégica integrado por tres fases principales.

**Figura 1.**

*Etapas para la elaboración de un modelo de gestión estratégica.*



Fuente: Adaptado de Fuentes (2011)

Como se observa en la Figura 1 la planeación estratégica desde el punto de vista de Fuentes (2011) sigue tres etapas principales que son el diseño, el desarrollo y la evaluación de la estrategia. No obstante, otros autores como Brume (2017) proponen otra fase que consiste en el análisis o diagnóstico inicial del entorno, cuyos resultados sirven para formular la estrategia, tal como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 1.**

*Fases de la planeación estratégica*

Etapas	Fases
Análisis o diagnóstico situacional	Consiste en determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio en el contexto y entorno de la Organización.
Formulación de la estrategia.	Se debe definir los objetivos y resultados deseados, los plazos para conseguirlos y tener claro las políticas de la empresa, el conjunto de estrategias a poner en marcha y los recursos con los que se cuentan.

Implantación de estrategias

Considerando la importancia de la adecuada planificación de cada paso, diseñando procedimientos concretos, definidos y destinando presupuesto suficiente para cada uno de ellos.

Evaluación y control

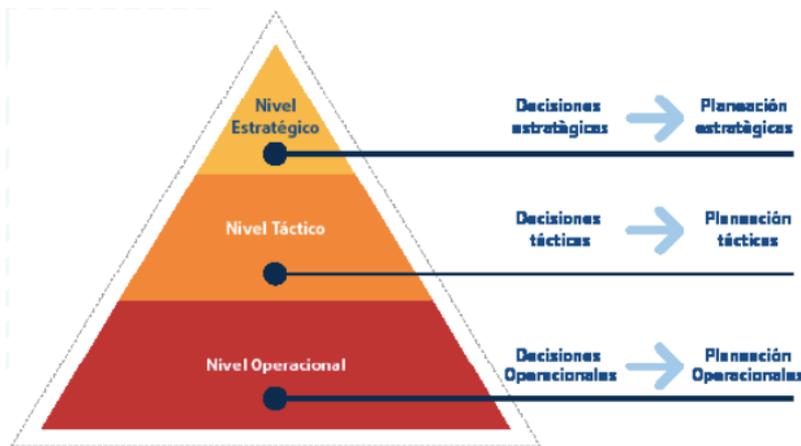
Etapa que sirve para asegurarse de que se está enfocando todo el proceso a lo que se necesita.

Fuente: Adaptado de Brume (2017)

Frente a lo expuesto en párrafos antecedentes, Lawrence, Motta y Kowask (2014) sostienen que en las etapas de la planeación estratégica se debe considerar los tipos de planificación, estos se clasifican en estratégica, táctica y operacional. En la siguiente figura se muestra la división mencionada.

### Figura 2.

#### *Niveles de planeación*



Fuente: Tomado de Lawrence, Motta y Kowask (2014)

Como se observa en la Figura 2, los tipos de planeación se relacionan a los niveles de decisión mediante una pirámide organizacional. Al respecto, Félix y Javier (2013) aluden al nivel estratégico como el proceso orientado al análisis de las necesidades, a encontrar nuevas oportunidades, planteando las estrategias de segmentación de mercados y posicionamiento, además de dar lineamientos generales estratégicos sobre la mezcla de marketing.

Por otra parte, Aldehayyat y Twaissi (2011) argumentan que los gerentes deben enfatizar los elementos analíticos sustantivos del proceso: escaneo del medio ambiente; análisis de actividad competitiva; evaluar fortalezas y debilidades; identificar y evaluar cursos de acción alternativos; y revisar planes.

En particular, las pequeñas empresas deberían utilizar las mismas técnicas de gestión que las contrapartes más grandes. De hecho, se indica que un número cada vez mayor de pequeñas empresas están adoptando la planificación estratégica debido a sus beneficios como la mejora del desempeño en las pequeñas y medianas empresas.

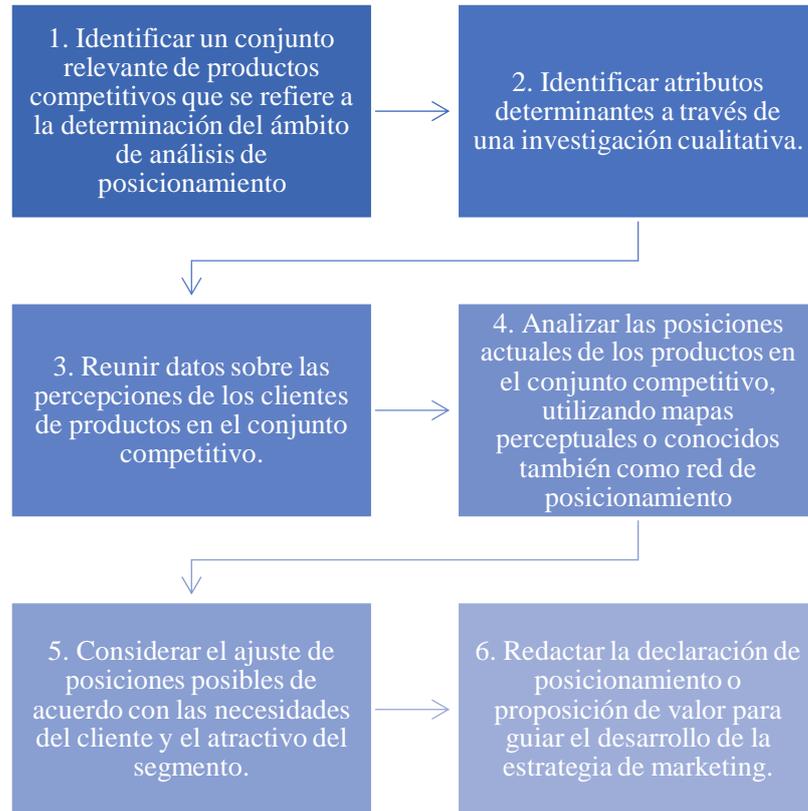
#### **1.4 Posicionamiento**

Los conceptos de imagen y posicionamiento de marca fueron utilizados principalmente por la disciplina del marketing en diversos estudios que aluden a la ubicación de un producto, marca o servicio en la mente del consumidor. Las asociaciones construidas por el consumidor corresponden al conjunto de significados por los que una marca u objeto es conocido y a través de los cuales la gente lo describe, recuerda y asocia (Cortazar, 2017).

Según Félix y Javier (2013) el posicionamiento refiere a las percepciones que tienen los consumidores sobre una marca o un producto, en relación con otras marcas o productos del mercado o, incluso, en comparación con los que son ideales para ellos, cuyo proceso comprende los siguientes elementos:

**Figura 3.**

*Fases del proceso de posicionamiento*



Fuente: Adaptado de Félix y Javier (2013)

### **1.5 Herramientas utilizadas para la planificación estratégica**

De acuerdo con Kalkan y Bozkurt (2013) en el ámbito organizacional se desarrollaron una variedad de herramientas y técnicas para ayudar a los gerentes a identificar y manejar las decisiones de planificación estratégica, las cuales ayudan a los administradores a transformar datos valiosos en formas adecuadas para la toma de decisiones y la acción. Los beneficios de estas herramientas incluyen:

- Aumentar la conciencia sobre el entorno empresarial, los problemas estratégicos, las oportunidades y las amenazas, lo que ayuda a reducir el riesgo que implica la toma de determinadas decisiones;
- Establecer prioridades en empresas grandes y complejas y proporcionar un marco para evaluar la importancia relativa de diferentes carteras de negocios;
- Ayudar a la presentación de problemas complejos, pues también pueden verse como un valioso dispositivo de comunicación, además de su función analítica.

En síntesis, las herramientas y técnicas generales de administración estratégica podrían traer muchos beneficios para las organizaciones bajo la condición de que los gerentes tengan una percepción / comprensión clara de las herramientas y técnicas existentes.

El estudio de Aldehayyat, Khattab y Anchor (2011) informó que las herramientas comúnmente utilizadas eran estados financieros, análisis de costo-beneficio, análisis de cartera, evaluación comparativa, análisis FODA, análisis de la competencia, análisis de factores críticos de éxito, análisis de brechas y vida del producto. Los menos utilizados fueron el análisis de la curva de experiencia, el análisis de la cadena de valor, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis PEST, el cuadro de mando integral y el mapeo cognitivo.

Por su parte, Amrollahi y Rowlands (2017) investigaron el uso de herramientas y técnicas de planificación estratégica, las principales conclusiones de este estudio son que las técnicas utilizadas por las empresas son el análisis financiero (para la propia empresa), el análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de los factores clave (críticos) de éxito; se identificó que los directivos de estas empresas conocían la mayoría de las técnicas investigadas y que el uso de herramientas y técnicas de planificación estratégica se relacionaba más con el tamaño de la empresa y menos con la antigüedad o naturaleza del negocio.

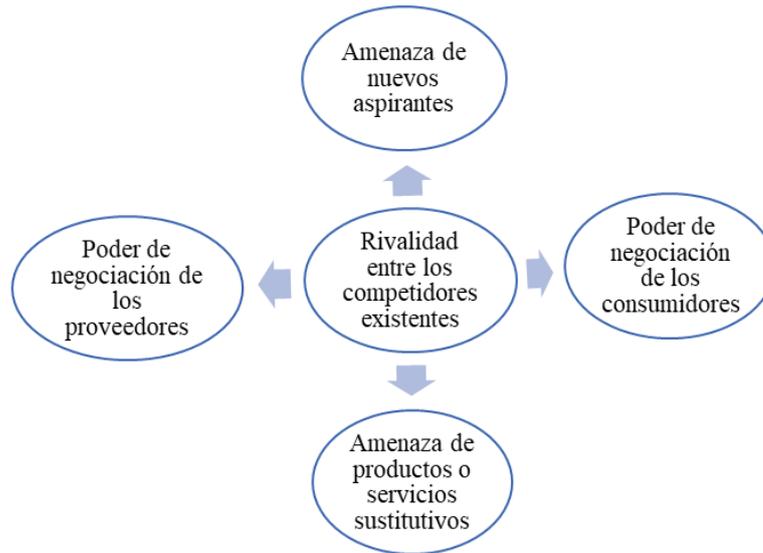
A continuación, se detallan algunas de las herramientas utilizadas para la planificación estratégica:

- **Cinco fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter constituyen un concepto de negocios por medio del cual se maximizan los recursos y supera a la competencia. La comprensión de los factores competitivos y las causas subyacentes, refleja el origen de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco de anticipación frente a la competencia; la configuración de los cinco elementos varía en función al sector y se transforman en un elemento relevante para la implementación de estrategias (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008). A continuación, se muestran las cinco fuerzas.

## Figura 4.

### *Las Cinco Fuerzas de Porter*



Fuente: Adaptado de Porter (2017)

#### ▪ FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una empresa, también ayuda a analizar los factores de éxito en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la organización. Contempla el estudio de los factores internos y externos, mediante el cual se evalúa el impacto de las estrategias vinculada a la capacidad interna de la entidad, en contraste con la capacidad externa. Una vez identificados los factores internos y externos se proceden a colocarlos dentro de la matriz FODA, para determinar el nivel de interacción que tienen entre sí, y de esta manera establecer estrategias que minimicen las amenazas, potencialicen las oportunidades, aprovechen las fortalezas y disminuyan las debilidades (Ramírez, 2017).

El análisis FODA está integrado por las siguientes variables:

- **Fortaleza:** según Pedraza (2014) una fortaleza se da cuando la organización es buena realizando algo que lo distingue de la competencia, factor que le permite posicionarse en el mercado.
- **Debilidades:** las debilidades se manifiestan como algo que la empresa no realiza bien en comparación con sus competidores, que permite identificar los puntos débiles del negocio, siendo comprendido como una condición que coloca a la organización en una posición desfavorable, ocasionando que sea menos competitiva.

- **Oportunidades:** acontecimientos o características externas favorables que pueden ser utilizadas a favor de la empresa, pero no son controladas por esta (Sarli, González y Ayres, 2015).
- **Amenazas:** características ambientales externas no controladas por la empresa que representan aspectos negativos y problemas potenciales (Villagómez, Mora, Barradas y Vázquez, 2014).

Este análisis se representa a través del siguiente esquema o figura:

**Tabla 2.**

*Matriz FODA*

	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Interno</b>	(F) Fortalezas	(D) Debilidades
<b>Externo</b>	(O) Oportunidades	(A) Amenazas

#### ▪ **Análisis PESTEL**

De acuerdo con Flórez (2015) se trata de una herramienta para la identificación de las amenazas que limitan el ingreso al mercado, los mismos requieren del estudio de los factores: económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales.

- Factores económicos: inflación, tasas de interés, crecimiento de la producción nacional, ingreso promedio familiar, empleo, desempleo.
- Factores sociales: tamaño de la población, distribución geográfica, calidad de la mano de obra disponible, educación y cultura de la población, hábitos de compra y consumo.
- Factores políticos: impuestos, leyes, preferencias arancelarias, políticas de promoción de inversión, disposiciones nacionales e internacionales, regulaciones, etc.
- Factores tecnológicos: investigación y desarrollo, disposición de tecnología, cambios tecnológicos.
- Factores ecológicos: variables medioambientales relacionadas a consideraciones ecológicas.

- Factores legales: refiere a la legislación que tenga relación directa con la organización (Martín, 2017).

## **1.6 Etapa filosófica**

De acuerdo con Wolf y Floyd (2017) hasta finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, la mayor parte de la literatura publicada sobre planificación es prescriptiva (es decir, cuáles deberían ser las características de un proceso de planificación a largo plazo) o descriptiva (es decir, cuál es el estado de la planificación a largo plazo como se practica hoy en las organizaciones). Gran parte de la investigación, especialmente en la década de 1980 y principios de la de 1990, se centra específicamente en encontrar evidencia empírica de vínculos entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional.

Los años anteriores de investigación de planificación estratégica están dominados por un enfoque en los resultados distales, a menudo en términos de indicadores de desempeño de la empresa. Para los estudios que evalúan el vínculo entre planificación y desempeño, por ejemplo, el desempeño organizacional se operacionaliza comúnmente en términos de desempeño financiero (Boyd, 1991).

En general, los resultados acumulados sobre la relación planificación-desempeño apuntan a efectos positivos para la planificación estratégica formal, pero la variedad de hallazgos deja un margen considerable para la ambigüedad. Las diferencias metodológicas son una fuente importante de inconsistencia en los hallazgos, pues autores como Boyd (1991), Miller y Cardinal (1994) concluyeron que, en promedio, la planificación estratégica influye positivamente en el desempeño organizacional y que las diferencias en la metodología probablemente expliquen los hallazgos inconsistentes en la literatura.

Bajo tal contexto, la planificación, inicio y base del proceso administrativo, es la manera en que una organización encuentra su razón de ser, es aquí donde se proyecta a futuro, desarrolla nuevos objetivos y cómo piensa alcanzarlos. Cabe resaltar que la planificación estratégica es distinta a la planeación general, la PE se caracteriza principalmente por la técnica y forma de desarrollar sus objetivos. Como se sabe tiene tres etapas Filosófica Analítica y Táctica, una se encarga de demostrar la identidad de la organización, la fase analítica contiene la información y el análisis de la organización, el

análisis FODA orientará cual es el rumbo de esta, contando con expectativas ya sean internas o externas (Huertas y Arancibia, 2018).

En la fase filosófica comprende el proceso de identificar y definir la Misión y Visión basado en los valores y guías de acción, así como de los recursos estratégicos de los que dispone. En otras palabras, esta fase Se refiere a los valores, políticas que conducen el comportamiento de las empresas y organizaciones empeñadas en el logro de sus objetivos y metas (Yáñez, 2015).

En tal sentido, la planeación estratégica comprende varios procesos, según Chiavenato y Sapiro (2011) en la primera etapa se establecen los siguientes pasos:

1. Establecer la misión
2. Visión de la organización
3. Políticas internas
4. Valores y ética
5. Estrategias institucionales

En síntesis, en esta etapa se crea y se impone una cultura, un conjunto de valores y creencias que establecerán la forma en que trabajará la comunidad educativa para alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección.

### **1.7 Etapa estratégica**

En esta etapa un grupo de gestión, con documentos orientadores, se encargan de establecer objetivos estratégicos generales y específicos, luego se encargan de la planificación operativa o de corto plazo, que consiste en determinar el plan de acción, las metas, los presupuestos operativos, control y seguimiento de la planificación estratégica.

El seguimiento de la planificación estratégica se puede realizar a través de indicadores de gestión.

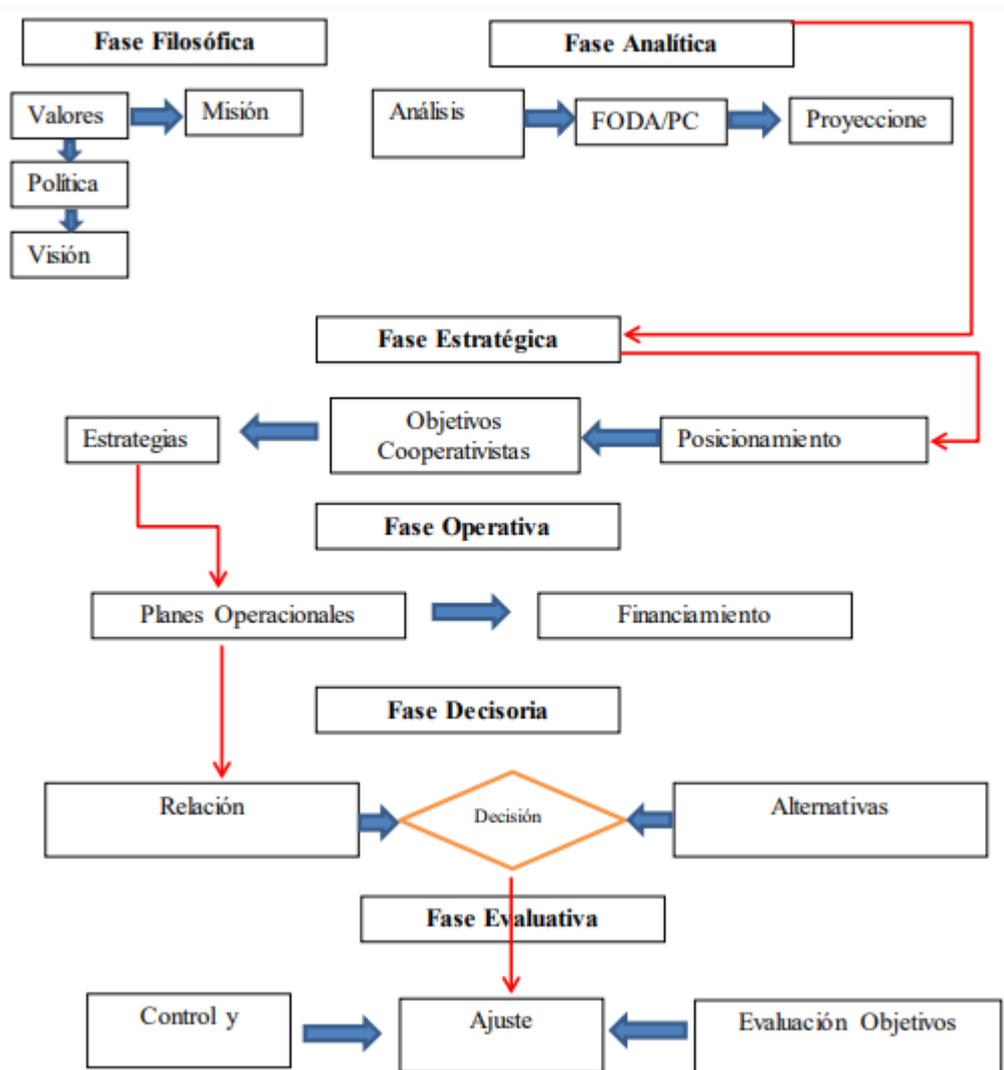
La fase estratégica implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de sus entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permitan a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competentes. En esta fase, los objetivos estratégicos corporativos se determinan para un tiempo futuro a largo plazo con base en una buena definición de la filosofía organizacional mencionada en la primera fase filosófica, estos objetivos deben ser “mensurables y cuantificables, exigentes pero

realistas, estar por escrito, estar formulados en términos de resultados y no de acciones, señalar claramente el horizonte de tiempo para su logro y ser comunicados a todos los miembros de la organización (Bernal y Sierra, 2008).

En la siguiente figura, se muestra un esquema tentativo de las fases para la ejecución de la planeación estratégica.

**Figura 5.**

*Etapas del proceso de planeación estratégica*



Fuente: Adaptado de Bernal y Sierra (2008)

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS MICRO Y MACRO DE LA EMPRESA PROTIREES JV

### 2.1 Reseña histórica

La empresa PROTIREES JV creada en el año 2018 por medio de un emprendimiento, se ubica en el mercado de distribución y venta de neumáticas, brinda a la ciudadanía de Cuenca productos de alta calidad con diversidad, precio accesible y servicio personalizado en la venta de llantas.

#### Figura 6.

*Imagen corporativa empresa PROTIREES.*



Fuente: Adaptado de PROTIREES (2021)

Por tanto, considerando que es una empresa nueva en el mercado, la misma carece de una estructura filosófica administrativa, razón por la que es importante realizar un análisis del sector en el que se encuentra inmersa, siendo este el Sector CIU 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). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas, mismo que tiene un alto impacto en la ciudad de Cuenca.

### 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa PROTIREES JV

Según Porter (2017) las cinco fuerzas representan elementos predominantes que indican la rentabilidad, por lo que varían para cada sector, sirve de apoyo para entender los nuevos retos de la empresa que desea entrar al mercado. Bajo tal contexto,

seguidamente se presenta el análisis de estos factores relacionados con el entorno de la empresa PROTIRES JV.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

En la dimensión se analiza a la competencia en aspectos como: precio, publicidad, mejora del servicio, desarrollo de nuevos productos, factores que limitan de cierta manera la rentabilidad del sector económico cuando la competencia se da entre entidades con similares características, por ejemplo, el tamaño. Porter (2017) señala que esta fuerza se intensifica cuando existen altas barreras de salida, por lo que la mayoría aspira ser líder del mercado.

Al respecto, es imperioso reflexionar que la dimensión representada por los competidores existentes de acuerdo al modelo de Porter, constituye un elemento vital que las organizaciones deben analizar y tomar en cuenta para el diseño e implementación de la estrategia, de manera que la entidad obtenga mayor ventaja competitiva frente al resto de organizaciones.

En cuanto al análisis de los competidores existentes, es importante identificar los actores principales del sector de distribución y venta de neumáticos en el que la empresa PROTIRES se desenvuelve: 1) proveedores del sector, quienes abastecen tanto de insumos para minoristas como mayoristas; 2) minoristas, y 3) clientes finales (Ver Figura 9).

**Figura 7.**

*Canal de distribución PROTIRES.*



Fuente: Adaptado de PROTIRES (2021)

Como se observa en la Figura 7, la empresa PROTIRES mantiene un canal de distribución mayorista, cuyo proceso consiste en importar los neumáticos del mercado internacional, distribuirlos a los negocios minoristas del mercado local, quienes comercializan el producto al cliente final. En tal sentido, la organización objeto de estudio se ve enfrentada a grandes competidores que se dedican a la distribución de neumáticos a mayor escala.

En virtud de lo expuesto, el presente proyecto está determinado por el análisis de la empresa de distribución y venta de neumáticos PROTIRES, la cual tiene un fuerte nivel de competencia, pues según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) las empresas dedicadas a esta actividad tienen el CIU G4530.00. En tal sentido, el total de compañías registradas con este CIU es en la ciudad de Cuenca es de 97, lo que refleja una fuerza competitiva relevante. Sin embargo, la competencia directa para PROTIRES está conformada por las empresas que importan neumáticos y comercializan en el mercado local. A continuación, se presentan las principales entidades calificadas como importadoras de neumáticos en el Ecuador.

**Tabla 3.***Empresas que importan y comercializan neumáticos*

Competencia	Localización	Factores competitivos	Productos
Competencia directa			
✚ COMERCIAL DISTRIBUIDORA SURTILLANTAS	Quito (matriz), Ambato (sucursal)	✚ Importador directo	✚ Aros
		✚ Página web	✚ Llantas auto - camioneta
		✚ Redes sociales	✚ Llantas camión – bus
		✚ Varias sucursales	✚ Accesorios
		✚ Distribución a nivel nacional	
✚ NITROLLANTA	Cuenca (matriz), Guayaquil y Quito (sucursales)	✚ Importador directo	✚ Llantas gran variedad de marcas y modelos.
		✚ Página web	
		✚ Redes sociales	
		✚ Varias sucursales	✚ Llantas premium
		✚ Distribución a nivel nacional	
		✚ Cultura corporativa definida	
		✚ Envío gratis	
✚ MAXXIMUNDO	Cuenca	✚ Importador directo	✚ Llantas Maxxis
		✚ Redes sociales	
		✚ Portal clientes para compras en línea mediante la página de Facebook.	
✚ IMPORTADORA TOMBAMBA	Cuenca, Azogues, Riobamba y Guayaquil	✚ Importador directo	✚ Vehículos
		✚ Sucursales en varias ciudades	✚ Repuestos
		✚ Página web	✚ Neumáticos
		✚ Redes sociales	✚ Accesorios
		✚ Chat en línea	✚ Talleres
		✚ Cultura corporativa definida	
✚ JCVE	Cuenca	✚ Redes sociales	✚ Llantas
		✚ Chat en línea	✚ Reparación
		✚ Tres sucursales	✚ Locomoción
		✚ Promociones	
		✚ Interacción con el público mediante redes sociales (Facebook)	
✚ HIGH PERFORMANCE	Quito	✚ Una sucursal	✚ Llantas
✚ FERREMUNDO	Quito (matriz), Guayaquil (sucursal)	✚ Importador directo	✚ Desarrollo, fabricación, importación y
		✚ Sucursales en varias ciudades	
		✚ Página web	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Redes sociales</li> <li>✚ Chat en línea</li> <li>✚ Cultura corporativa definida</li> </ul>	distribución de productos para los sectores de construcción y automotriz.
✚ IMPORAUSTRO	Quito	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Redes sociales</li> <li>✚ Chat en línea</li> <li>✚ Una sucursal</li> </ul>	✚ Vendedor de neumáticos y taller de reparación

Fuente: Adaptado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020)

Con respecto a la rivalidad que tiene la empresa objeto de estudio, tras el análisis realizado se observa que el nivel es alto, porque existen varios competidores en el ámbito del sector de distribución y venta de neumáticos.

▪ **Amenaza de nuevos aspirantes**

A criterio de Porter (2017) la entrada de nuevos competidores se condiciona por barreras que interponen las empresas que operan en el sector, de las cuales depende el poder que tienen los nuevos competidores, porque si la entrada es fácil, la amenaza es elevada y convierte a la rentabilidad de la industria en moderada.

En concordancia con lo expuesto en párrafos anteriores, cabe indicar que los nuevos aspirantes son aquellas entidades que pretenden ingresar al mercado ofreciendo un servicio o producto similar, por tanto, constituye un potencial competidor, no obstante en este ámbito, es vital identificar los factores o barreras de entrada que limiten el ingreso de la nueva organización, por ejemplo las economías de escala, precios competitivos de las instituciones ya establecidas, las exigencias de la demanda, entre otras variables.

**Tabla 4.**

*Barreras de entrada al mercado de venta de neumáticos*

Barreras de entrada	Características
Economías de escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es una barrera de entrada, debido a la existencia de otras compañías con una amplia trayectoria en el mercado, así como recursos que permiten cubrir a una gran proporción del mismo, lo que ayuda a abaratar costes y generar mayor utilidad.</li> <li>▪ Las barreras de entrada que enfrentó la empresa PROTIREs fueron el alto nivel competitivo de entidades con amplias economías de escala, por ejemplo: CONTINENTAL TIRE ANDINA cuya producción nacional abastece tanto al mercado nacional como internacional.</li> </ul>

---

<p>Acceso a capital o financiamiento externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El emprendimiento de una nueva empresa en el sector de neumáticos necesita de una gran inversión para cubrir todos los recursos que permitan el funcionamiento de la compañía.</li> <li>▪ Estos recursos se derivan del acceso a capital externo, que conlleva el pago de intereses y cumplimiento de todos los requisitos en función del tipo de crédito a obtener. Los datos de Banco Central del Ecuador, muestran que las tasas vigentes para el segmento productivo PYMES es de 11,36% anual, mientras que para comercial PYMES constituye el 11,10%.</li> <li>▪ La empresa PROTIREs para ingresar al mercado de importación de neumáticos inició con capital externo de una entidad bancaria. En la actualidad cuenta con capital propio para la adquisición de la mercadería. Sin embargo, debido a condiciones externas como la crisis económica y sanitaria por la cual atraviesa el país, en ciertas ocasiones la entidad incurrió en la venta de carta mediante la venta de cheques de los clientes al sistema financiero para la obtención de los recursos financieros que permitan importar.</li> </ul>
<p>Regulaciones gubernamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refiere al cumplimiento de la normativa legal y técnica para el funcionamiento de entidades en el sector de venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, entre ellos los neumáticos.</li> <li>▪ En tal sentido, otra de las barreras de entrada que enfrentó PROTIREs fue el cumplimiento con la normativa legal para importar neumáticos, por ejemplo, la obtención del certificado del Ministerio del Ambiente y Agua (MAE), Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO), Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN y Servicio de Acreditación Ecuatoriano – SAE.</li> </ul>

---

De acuerdo con los datos expuestos en la Tabla 4, se observa la existencia de varios factores que representan una barrera de entrada para la introducción de nuevas empresas en el sector de distribución y venta de neumáticos. En tal virtud, se puede inferir que el nivel de amenaza es bajo, además, se resalta la necesidad de recursos financieros y acceso a capital para el emprendimiento de una nueva compañía dentro de una economía emergente representa una dificultad al requerir inversiones importantes cuyo acceso depende del pago de altas tasas de interés y el cumplimiento de requisitos para las

respectivas aprobaciones de crédito, lo que obstaculiza la entrada de nuevos competidores.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los productos o servicios ofertados dependen de la variedad de proveedores y la relación que mantengan con los mismos, no obstante, si un suministrador tiene un alto poder de negociación, tiene la última palabra en cuanto al precio, la calidad y la forma de pago, incluso deciden en la rentabilidad, ya que los compradores no incrementan el precio del producto o servicio final (Porter, Ser Competitivo, 2017).

De acuerdo con Porter (2017) los proveedores tienen el poder de negociación cuando:

- No dependen del sector para los ingresos
- El cambio de proveedor implica otros costos
- El grupo de proveedores ofrecen productos diferenciados
- No se puede sustituir

El proveedor de neumáticos de PROTIRES es de origen extranjero, se denomina Omni United, se trata de una empresa dedicada al diseño, fabricación y distribución a nivel global de neumáticos bajo los principios de responsabilidad social, ambiental y el cambio climático, cuya sede es en Singapur. La compañía diseña y produce neumáticos en asociación con fabricantes con sede en Tailandia, Indonesia, Taiwán, China e India para ofrecer productos que se venden en más de 80 países. Esta entidad cuenta con un amplio portafolio de marcas de neumáticos como Radar Tires, Patriot Tires, American Tourer y Técnica, así como otras marcas privadas y con licencia.

**Figura 8.**

*Proveedor de PROTIRES*



Fuente: Adaptado de PROTIRES (2021)

Por otra parte, a nivel nacional existen otros fabricantes que diseñan y producen neumáticos para el mercado nacional e internacional, tal como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 5.**

*Empresas de fabricación de neumáticos*

NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CIU CÓDIGO N6
CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A. – GENERAL TIRES	AZUAY	C221101
AUTOLUJO CIA. LTDA.	PICHINCHA	C1392.06
RELMORCORP S.A.	GUAYAS	C1392.06
IMPORTADORA NOVACAR IMONOVACARSA S.A.	GUAYAS	C1392.06
LA FORROTECA CIA. LTDA.	PICHINCHA	C1392.06
VISTA EUROPA "VISTEURO" S.A.	GUAYAS	C1392.06
INDUSTRIAL JIM CIA LTDA	GUAYAS	C1392.06

Fuente: Adaptado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020)

Bajo tal contexto, se concluye que en el caso de la empresa los proveedores tienen una baja influencia, debido a la amplia oferta de fabricantes de neumáticos tanto a nivel nacional como internacional.

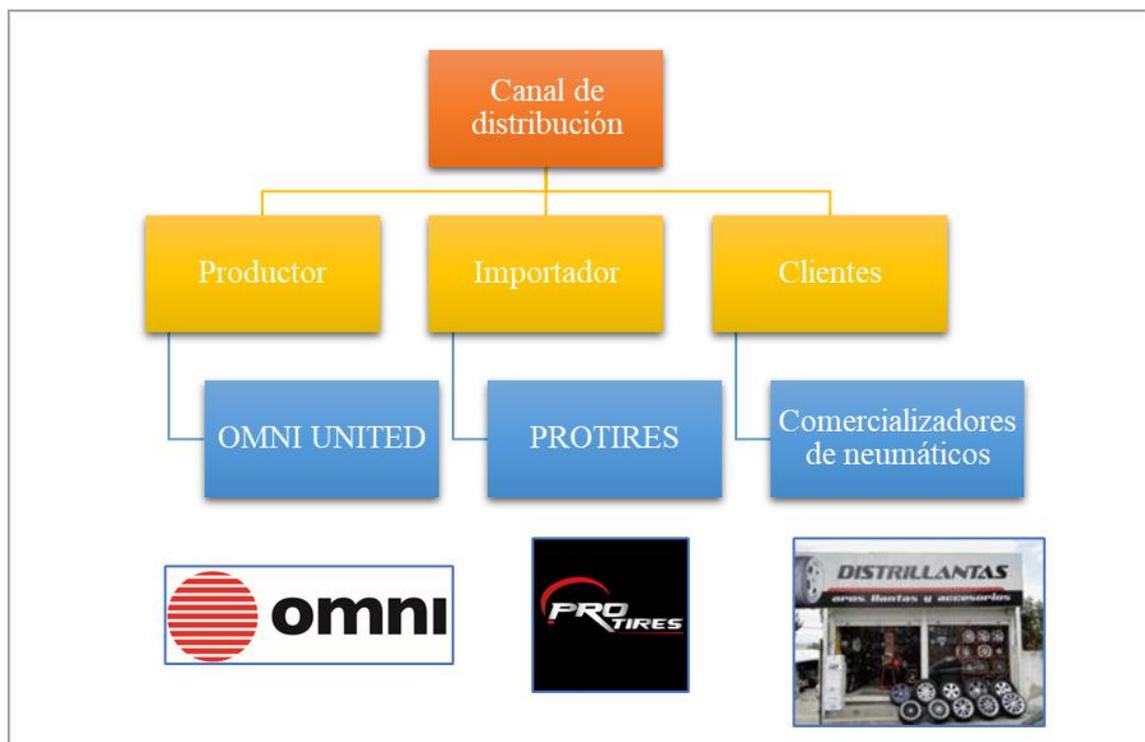
- **Poder de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes compran por volumen o son pocos, el poder de negociación es alto, provoca que en el sector exista mayor competencia, porque intentarán aplicar estrategias para cumplir con las expectativas de los clientes y conseguir fidelizarlos. Dichos aspectos se generan en aquellas industrias que brindan productos poco diferenciados y los clientes tienen poder de decisión en los precios y beneficios complementarios del bien (David, 2013).

Al respecto, de acuerdo con el análisis de los consumidores para la empresa objeto de estudio se identificó que los clientes de PROTIRES están conformados por los negocios comercializadores de neumáticos que a la vez entregan el producto al consumidor final, tal como se observa en la siguiente figura.

**Figura 9.**

*Análisis de los consumidores PROTIRES*



Fuente: Adaptado de PROTIRES (2021)

Una vez identificado el segmento de clientes al cual está enfocada la empresa objeto de estudio, es posible mencionar que la entidad cuenta con una cartera pequeña de

clientes, sin embargo, se trata de un segmento fiel a la entidad, puesto que PROTIREES ofrece productos con valor agregado en cuanto a calidad, precio, variedad, diseño, modelos diversos de productos, crédito en las compras, entre otras características que le ha permitido a la entidad ganar posicionamiento en el mercado. A continuación, se presentan algunos de los clientes de mayor frecuencia que tiene la organización.

**Tabla 6.**

*Portafolio de clientes PROTIREES*

CLIENTE	RUC
DISTRIBUIDORA DISTRILLANTAS	"1792694086001
DARIO VARGAS TORRES	"1801719152001
FEDARI	"190349896001
DARIO CORDOVA BURBANO	"0400892626001
ADRIANA LEMA JAIME	"1718076597001
VICTOR MEJIA CARRASCO	"1803663101001
MANUEL OTAVALO ANDRADE	"0103740767
GLADYS PERUGACHI	"1725652372001
VANESA RAMIREZ GUAMAN	"1002848792001
ALICIA SANDOVAL TAPIA	"0501690838001

Fuente: Adaptado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020)

Frente a estos escenarios, cualquier variación en el precio es significativa, como la calidad con respecto al tiempo de entrega y características específicas del bien o servicio. No obstante, del análisis derivado del sector de clientes del mercado de neumáticos se desprende que el poder de negociación de los consumidores es alto, debido a la alta competencia que existe en el mercado.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un producto o servicio es sustituto de otro, cuando cumple una función similar; en este sentido, al existir demasiados sustitutos en el sector, es una amenaza a la rentabilidad, porque imponen un límite a los precios. Sin embargo, existen herramientas que hacen que los productos se diferencien, allí se enmarca a la publicidad. Porter (2017) señala que la amenaza de bienes/servicios sustitutos es alta si:

- Existen mayores beneficios entre el precio y desempeño

- El costo por cambiar a un sustituto es bajo

En tal escenario, se puede inferir que en el sector en el que se sitúa la empresa PROTIREs el producto sustituto a la compra de neumáticos, es el reencauche de neumáticos, se trata de una opción asequible y ecológica, cuya calidad ha mejorado con el avance tecnológico y la globalización que brinda herramientas y métodos de fabricación nuevos para el reencauchado, lo que representa un opción viable para aquellas personas que disponen de flotas, camiones, vehículos, etc., y no cuentan con el presupuesto para la adquisición de nuevas llantas.

Del análisis realizado se puede inferir que el poder de los bienes sustitutos es medio, debido a que cumple con la característica de ser un producto cuyo costo es bajo en relación con la compra de neumáticos nuevos cuyo costo es superior. No obstante, cabe indicar que el reencauche no presenta mayores beneficios con respecto al desempeño y calidad de producto frente a una llanta nueva.

### **2.3 Análisis PESTEL de la empresa PROTIREs JV**

En la dimensión política se analiza la situación del país donde se desarrolla la empresa, posiblemente articulados con cambios de leyes, normativa referente al sector, o con respecto al sector empresarial en general, con ello se obtiene el impacto de las decisiones de las organizaciones estatales en el sector económico (Olaya, 2017).

Al respecto, la situación anacrónica que atraviesa Ecuador, se manifiesta como detonante de la crisis económica y social, situación que preocupa a la comunidad internacional, a causa de la situación política jurídica en el que se encuentra sumergida el país. El ambiente político de la nación no parece ser el mejor, no obstante, el Estado busca reactivar la economía incentivando a las pequeñas y medianas empresas mediante medidas políticas que se pretende implementar (Guilcaso, Ronquillo, Montaluisa, 2018).

La política pública, es aquella que depende de las medidas tributarias, repercute en la estructura de los precios, tanto en el ámbito exterior como en el mercado interno y la regulación de las medidas tributarias, créditos, comercio, políticas internas y decretos (Gradlgruber, García y Nasif, 2014).

Según el grupo del Banco Mundial la deuda pública de la región en porcentajes del Producto Interno Bruto está liderado por Venezuela (80,8%), Argentina (80,1%), Brasil (78,2%), y el Salvador (76,4%). No obstante, el Ecuador se ubica en octavo lugar con el

46,5%, lo que denota un importante grado de endeudamiento que afecta la economía del país, esto a la vez dificulta el establecimiento de medidas preventivas y correctivas para abordar la pandemia (Peñañiel, Camelli y Peñañiel, 2020).

En tal sentido, el escenario en que se desarrolla el país actualmente no es apropiado para las industrias, afectando a varios sectores de la economía ecuatoriana de forma negativa. En relación con el sector de neumáticos, las consecuencias se reflejan en la disminución de compra de neumáticos. Aunado a este escenario se suma la crisis generada por la propagación del virus COVID 19, Ecuador debió afrontar la pandemia con varias dificultades, entre ellas el endeudamiento, la crisis migratoria, elevados niveles de corrupción, la desaceleración y estancamiento económico.

#### ▪ **Económico**

Se evalúa la economía a nivel global, regional o del país, a través del detalle de variables macroeconómicas como: empleo, Producto Interno Bruto (PIB), inflación, Población Económicamente Activa (PEA), entre otros, durante un periodo (Olaya, 2017).

A continuación, se presenta el análisis de las variables económicas con respecto al entorno externo de la empresa PROTIRES.

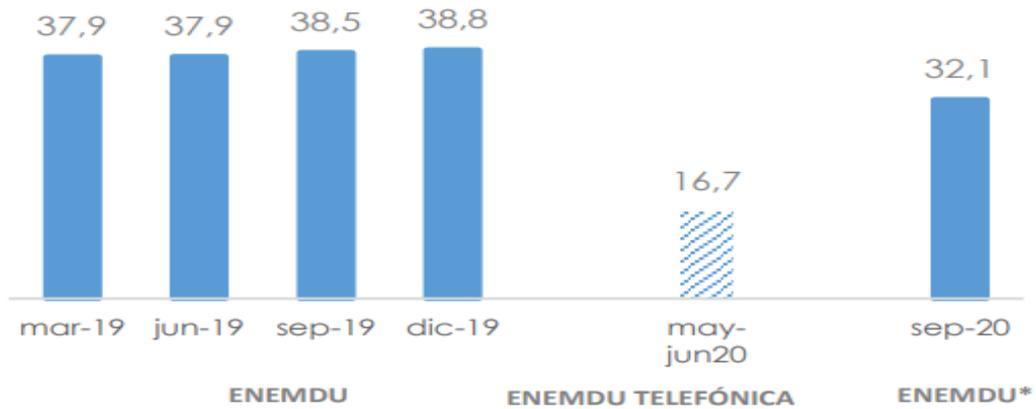
#### ✓ **Empleo y desempleo**

En el Ecuador, las ramas de actividades que concentran a la población con empleo son la agricultura, ganadería, casa, silvicultura y pesca con el 26,3%, es decir los sectores primarios. En tanto que, un segundo lugar es ocupado por el comercio que abarca al 19,1% del total de empleados, luego sigue la industria manufacturera con el 11% del total de trabajadores.

Por otra parte, la siguiente figura muestra las tasas de empleo de los años 2019 y 2020, se observa que en comparación de septiembre del año 2019 el índice de empleo fue de 38,5%; en contraste, para septiembre de 2020, el resultado disminuyó en 6,4%, ubicándose en 32,1%, tal como se presenta en las siguientes figuras. Esta reducción del empleo se relaciona en gran parte a la crisis económica y sanitaria mundial a causa de la propagación del virus COVID – 19, puesto que muchas de las empresas a nivel local han presentado pérdidas, debido a la falta de recursos de la población para acceder o comprar un producto, razón por la que dichas entidades han debido disminuir el personal.

**Figura 10.**

*Tasa de empleo a nivel nacional*



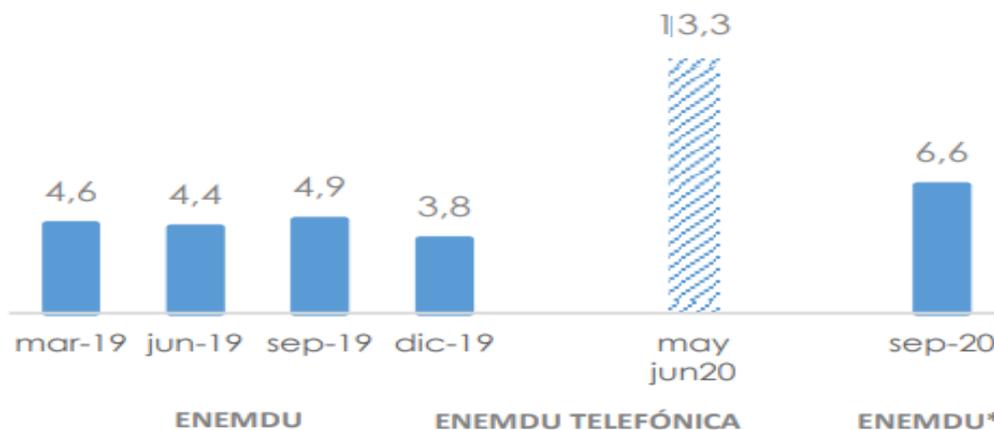
Fuente: Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020)

A nivel general, las cifras del empleo adecuado registradas hasta el 2020 reportan el 32,1% de la población con trabajo, estas cifras afectan directamente al sector automotriz y de neumáticos, debido a que existe una baja proporción de la sociedad que cuenta con recursos suficientes para comprar productos que no sean de primera necesidad, dejando a un lado la posibilidad de acceder a nuevos neumáticos y posiblemente optar por el bien sustituto que es el reencauche.

El mismo escenario se evidencia en relación con el desempleo, como se observa en la Figura 13, septiembre de 2020 terminó con un índice del 6,6% de desempleo. Datos que al igual que el análisis realizado en el apartado anterior reflejan la crisis por la que atraviesa el país. Cabe indicar que la empresa PROTIREs en la actualidad cuenta con dos (2) empleados fijos y un vendedor externo. Sin embargo, la organización objeto de análisis pretende en un escenario de mediano y largo plazo contratar a más personal con el propósito de desarrollarse en el mercado local y nacional.

**Figura 11.**

*Tasa de desempleo a nivel nacional*



Fuente: Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020)

Al respecto, el crecimiento económico es el principal factor que incurre en la actuación social y cultural del consumidor, la estabilidad económica del hogar permite a la población con base al total económico de ingresos efectuar compras para satisfacer las necesidades básicas y deseos. Para ello, es importante la estabilidad económica que depende del pleno empleo, producto interno bruto, estabilidad económica y política estatal, de esta manera se benefician los sectores productivos del país, pues al haber empleo se genera mayor gasto e inversión, lo que es una ventaja para el sector de venta de neumáticos.

#### ✓ **PIB**

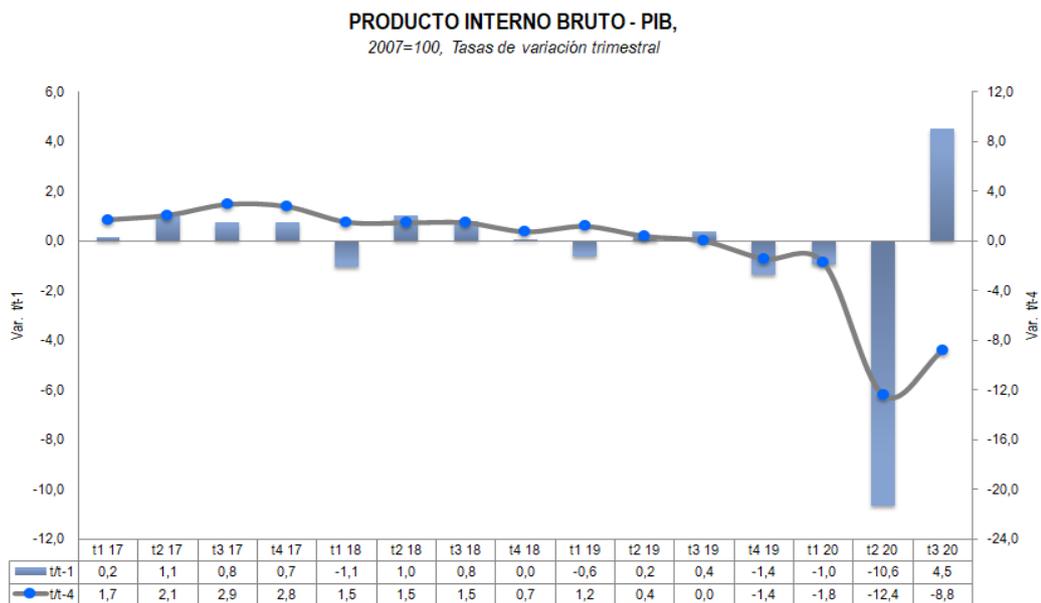
El Banco Central del Ecuador (BCE) realizó un pronóstico a diciembre de 2017 en el cual esperaba un crecimiento del PIB para el 2017 del 1,42%, en tanto que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estimó que sería de 0,3%. En contraste, organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), pronosticaron una disminución del PIB -2,7% y -2,9% respectivamente (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

En tal sentido, los datos registrados por el BCE revelan que al tercer trimestre del 2017 el PIB fue del 0,7%, no obstante, para el año 2020 se registra un decrecimiento del 8,8%. La caída del indicador se genera a causa de los decrecimientos en la formación bruta de capital fijo y a los gastos de consumo de hogares y del gobierno; así como al

flujo de importaciones de bienes y servicios y el leve crecimiento de las exportaciones. Pese a este escenario, el tercer trimestre de 2020, el índice cerró con incremento de 4,5% frente al segundo trimestre de 2020, mostrando una recuperación de la economía afectada por la suspensión de actividades económicas por la crisis de la pandemia generada por el virus COVID 19 (Banco Central del Ecuador, 2020).

**Figura 12.**

*Evolución del Producto Interno Bruto*



Fuente: Tomado de Banco Central del Ecuador (2020)

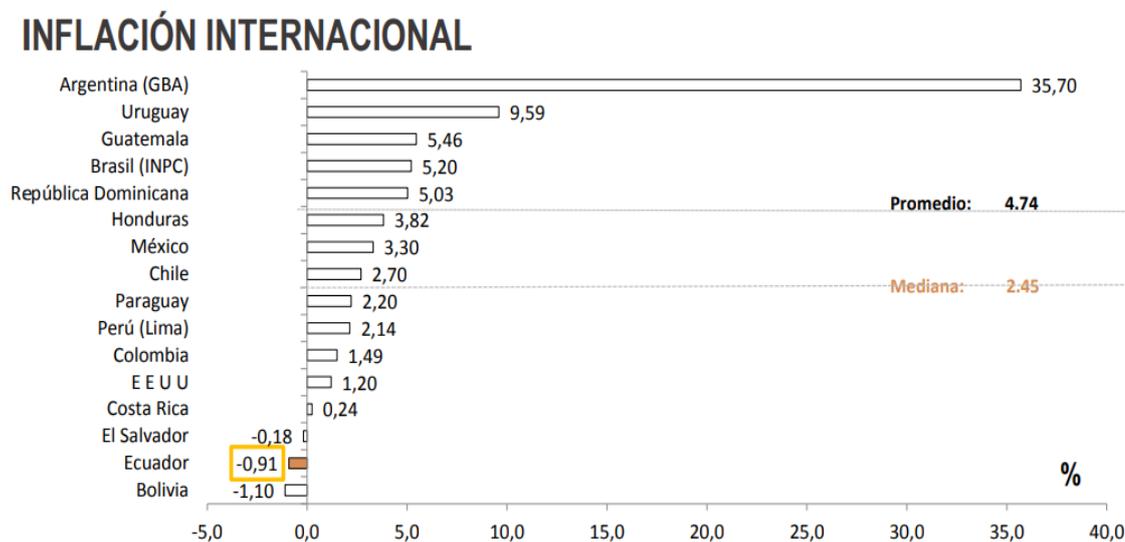
Al respecto, se debe indicar que el PIB (producto interno bruto) representa el indicador económico que muestra el valor monetario de los bienes y servicios del país durante un periodo determinado. Los datos que revelan los organismos mencionados en los párrafos antecedentes evidencian que el Ecuador durante los últimos años tuvo un bajo crecimiento económico, aspecto que repercute de forma directa en el nivel de capacidad de recursos económicos de la población ecuatoriana que afecta a la adquisición de bienes y servicios. Los bajos niveles en el índice PIB dan respuesta al aumento en la tasa de desempleo y una disminución en las inversiones, dichos factores repercuten en las empresas y en este caso en el desarrollo de PROTIRES al afectar las actividades productivas.

## ✓ Inflación

En 2020, la inflación anual del Ecuador registró una de las tres variaciones negativas del IPC en la muestra de países presentados en la Figura 15, en donde Ecuador tiene -0,91%, tal como se muestra seguidamente (Banco Central del Ecuador, 2020).

**Figura 13.**

*Inflación, 2020*



Fuente: Tomado de Banco Central del Ecuador (2020)

De acuerdo con los datos que evidencian una inflación negativa, se infiere que la empresa PROTIREs es afectada, puesto que una inflación a la baja influye en los salarios y la competitividad, es decir pérdida del poder adquisitivo del salario, cuyas consecuencias se extienden a todos los sectores de la economía del país. Razón por la que PROTIREs debe establecer mecanismos de protección a través de acciones estratégicas para mantener la situación económica de la empresa.

### ▪ Social

El factor contribuye a diagnosticar la tendencia en el cambio de los gustos y preferencias del consumidor, el cambio en el ingreso y en las características propias de la sociedad como natalidad, mortalidad, esperanza de vida; elementos que afectan a la oferta y demanda (Olaya, 2017).

Al respecto, una variable importante que se debe tomar en cuenta en el análisis del factor social son los gustos y preferencias de los consumidores, los cuales en el caso de la empresa PROTIREs mantienen una buena relación con la empresa, debido a que brinda

neumáticos con una diversidad en modelos y tamaños que no existen en el mercado cuencano, por tanto, los clientes prefieren a PROTIRES por las siguientes características.

**Figura 14.**

*Preferencias del consumidor*



Fuente: Adaptado de PROTIRES (2021)

▪ **Tecnológico**

Se recopila información sobre las nuevas tecnologías que se implementan en el modelo de negocio, se vincula directamente con la innovación y puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas que crecen en función de las tecnologías existentes (Olaya, 2017).

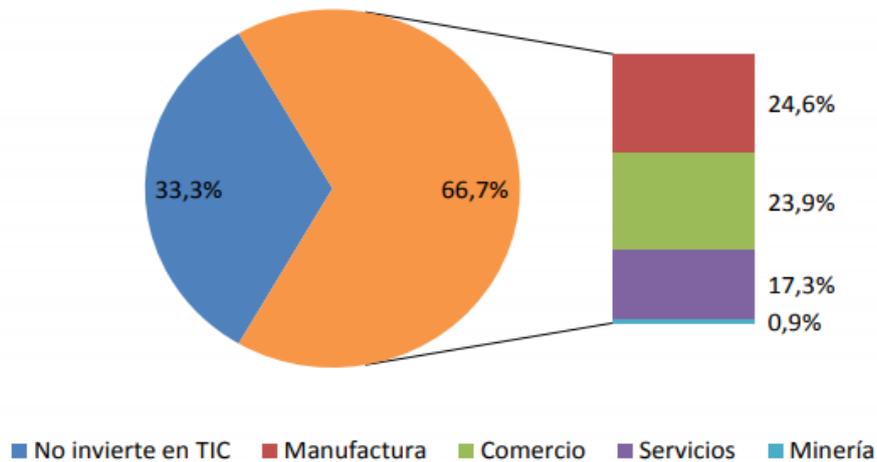
Frente a lo expuesto, es importante señalar que el uso de los instrumentos de información y comunicación TIC, representan un factor indispensable en las empresas, en este caso de PROTIRES, pues permiten ingresar y procesar desde las operaciones transaccionales contables, control financiero, administrativo, operativo hasta la medición de la gestión administrativa.

En esta línea de investigación, se identifica que el 66,7% de las empresas de manufactura, comercio, servicios y minería invierten en TIC, siendo el porcentaje mayoritario (24,6%) correspondiente a empresas de manufactura (Instituto Nacional de

Estadística y Censos, 2015). Resultados que muestran la necesidad de que el sector de neumáticos invierta en tecnología para ser competitivo en el mercado.

**Figura 15.**

*Empresas que realizan inversión en TIC*



*Fuente: Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015)*

A pesar de este escenario, Ecuador marca un importante logro en cuanto a la vinculación de las TIC en el país. Según el INEC (2018) en promedio el 36% de hogares tienen acceso a internet y el 90% a la telefonía celular, lo que permite a las empresas crear redes inteligentes para minimizar costos de mantenimiento y mejorar la planificación de producción de acuerdo a la demanda; sin embargo, existe un reto relevante para el gobierno nacional de ampliar la cobertura de acceso a TIC para los hogares.

Con base a la información expuesta, cabe indicar que la empresa PROTIREES presenta como factor negativo la falta de implementación de tecnología de información y comunicación en el giro de negocio, en comparación con otras organizaciones que cuentan con infraestructura tecnológica como página web, sistemas de compras en línea, redes sociales para interactuar con los clientes, etc. Por su parte, PROTIREES únicamente se encuentra presente en redes sociales como Facebook, sin embargo, no existe una interacción constante con el público, factor que podría ser mejorado con la finalidad de intensificar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional.

**Figura 16.**

*Presencia de PROTIRES en redes sociales*



Fuente: Adaptado de PROTIRES (2021)

- **Ecológico**

Implica el análisis de la regulación medio ambiental con respecto a las actividades de la empresa, tomando en cuenta ámbito nacional e internacional, que incluye el impacto ambiental en los consumidores, mercado, cultura organizacional, manejo de residuos, o sea, todos los aspectos que influyen en el desarrollo de la empresa con el entorno (Olaya, 2017).

En primer lugar, desde el ámbito jurídico – legal, es importante mencionar que el Ecuador ampara la protección del medio ambiente. Así, la Constitución de la República del Ecuador (2008) expresa que la ciudadanía tiene derecho a vivir en un entorno ecológicamente equilibrado; además, se reconoce el derecho de acceso a la justicia y tutela en aspectos climáticos. La cual se cumple a partir de acuerdos, políticas, estrategias y programas estatales.

Es en este escenario en donde el Ministerio del Ambiente y Agua (2018) tiene un rol fundamental al establecer de estrategias, entre ellas la denominada táctica nacional de educación ambiental para el desarrollo sostenible 2017-2030, cuyo propósito es crear conciencia ambiental en la población ecuatoriana para actuar de forma coherente con la naturaleza. Mientras que, en relación con las empresas y demás organizaciones, se

considera que las actividades derivadas de los negocios generan impacto al medio ambiente, por tanto, el objetivo de esta medida abarca a las Cámaras como al Comité Empresarial Ecuatoriano y demás entidades respectivas.

Según el Ministerio del Ambiente y Agua (MAE) el Ecuador desecha anualmente se desechan millones de neumáticos, de los cuales un porcentaje se destina al reencauchado, aunque la mayoría son incinerados o apilados al aire libre, aspecto que representa un fuerte impacto al medio ambiente. En respuesta el MAE emitió el acuerdo ministerial No. 20., el Plan de Gestión Integral de Neumáticos Usados para la recuperación y tratamiento de las llantas, esta normativa emite el principio de responsabilidad extendida, que implica a importadores y productores de neumáticos quienes deben recuperar cerca del 20% de las unidades que ingresaron al país.

Tal como establece el art. 2 del Plan de Gestión Integral de Neumáticos Usados el ámbito de la aplicación de la normativa implica a todos los sujetos que participen en la importación y/o fabricación de neumáticos para comercialización, distribución y uso final. Por su parte, el art. 6 de la presente norma manifiesta que toda entidad implicada en este giro de negocio debe presentar un programa de gestión integral de neumáticos usados de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Autoridad Ambiental Nacional (Ministerio del Ambiente y el Agua, 2015).

Bajo tal contexto, la empresa PROTIREs para desempeñar como importadora de neumáticos cumplió con las normas establecidas por el Ministerio del Ambiente al obtener el certificado (Ver Anexo 1) para ello, se ejecutaron los siguientes procedimientos:

- Registrarse como generador de desechos especiales ante la Autoridad Ambiental competente.
- Elaborar y presentar el programa de gestión integral de neumáticos usados ante la Autoridad Ambiental Nacional describiendo el proceso de gestión aplicado.
- Describir en el programa de gestión integral las fases de recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y/o disposición final de los neumáticos usados.
- Definir el cumplimiento de las actividades, propuestas y demás acciones que deben ejecutar todos los actores involucrados, en todas las fases de gestión para lograr una eficiente y eficaz implementación y ejecución del programa.

- Cumplir como mínimo, las metas de recuperación que se establecen en el programa, etc., (Ministerio del Ambiente y el Agua, 2015).
- **Legal**

Se considera la normativa que influye directamente en el giro del negocio, en un emprendimiento se relaciona con la licencia de funcionamiento, registro sanitario, en una entidad en funcionamiento puede ser la legislación laboral y tributaria (Olaya, 2017).

Por tanto, en el ámbito de la importación y fabricación de neumáticos la empresa PROTIREES cumplió con una serie de requisitos tanto legales como ecológicos. En primer lugar, la obtención de licencias o carta autorizada emitida por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca – MIPRO, entidad que autoriza las licencias para importadores de neumáticos para personas jurídicas, a continuación, se detallan cada una de las acciones realizadas para la obtención de la licencia.

**Tabla 7.**

*Requisitos legales establecidos por el MIPRO para la importación de neumáticos*

<b>Autoridad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Requisitos</b>
MIPRO	Autorización de licencias para importadores de neumáticos pequeños - persona jurídica.	a) Certificado del SRI del cumplimiento tributario b) Certificado del IESS de no estar en mora patronal. c) Certificado de la SUPERCIAS sobre el cumplimiento de obligaciones y existencia legal. d) Certificado de distribución de marca del fabricante o declaración juramentada de los bienes de capital.

Fuente: Adaptado de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021)

Otro de los requisitos legales que cumplió PROTIREES para la importación de neumáticos como persona jurídica fue el desarrollo del Plan de Gestión Integral de Neumáticos Usados, para la obtención del certificado correspondiente, el cual es obligatorio para desarrollar cualquier actividad de importación y fabricación de llantas destinadas a la venta en el territorio nacional, aspecto que se detalló en el apartado anterior.

Así mismo, las reglamentaciones legales en el tema de la importación de neumáticos son reguladas por el Servicio Ecuatoriano de Normalización – INEN, entidad

que emite el reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 011 “NEUMÁTICOS”, que establece los requisitos de producto y de rotulado que deben cumplir los neumáticos para uso en vehículos, asegurando la vida e integridad de los usuarios al igual que el medio ambiente.

Los productos objetos del reglamento emitido por el INEN aplica a los neumáticos TIPO I, II, III y IV, conforme la siguiente clasificación de partidas arancelarias.

**Tabla 8.**

*Clasificación de las partidas arancelarias que aplica el reglamento técnico INEN*

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
40.11	Neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho
4011.10	De los tipos utilizados en automóviles de turismo (incluidos del tipo familiar (break o <i>station wagon</i> ) y los de carreras:
4011.10.10	Radiales
4011.10.90	Los demás
4011.20	De los tipos utilizados en autobuses o camiones:
4011.20.10	Radiales
4011.20.90	Los demás

Fuente: Adaptado de Ministerio de Industrias y Productividad (2013)

El Certificado de Reconocimiento INEN busca verificar el cumplimiento de los Reglamentos Técnicos Ecuatorianos aplicables a los productos que se importan al país, en este caso los neumáticos que importa PROTIREs, entidad que para la obtención de dicho resultado debió registrarse en el sistema ECUAPASS para la realización de los trámites del Ventanilla Única Ecuatoriana del INEN.

**Tabla 9.**

*Requisitos legales establecidos por el INEN para la importación de neumáticos*

<b>Autoridad</b>	<b>Documentación</b>	<b>Requisitos</b>
INEN	Autorización del INEN para poder continuar el proceso de nacionalización de la importación.  Al obtener el Certificado de Reconocimiento INEN a través de la VUE,	a) Formulario de solicitud de Certificado de Reconocimiento INEN.  b) Factura de compra en el exterior.

---

el usuario podrá completar el proceso de importaciones.

c) Comprobante de depósito o transferencia realizada al INEN.

d) Se requieren otros requisitos especiales los cuales son aplicables conforme lo estipule el reglamento del INEN.

---

Fuente: Adaptado de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información (2021)

En síntesis, cabe indicar que la empresa PROTIREs cuenta con todos los permisos, certificados y licencias al día para realizar la actividad de importación y venta de neumáticos en el territorio ecuatoriano.

## 2.4 Análisis FODA

La empresa PROTIREs cuenta con cinco áreas funcionales que integran la organización: ventas, cartera, logística e inventario, contabilidad y facturación. A continuación, se presenta un análisis detallado de los factores externos e internos que inciden en las áreas de la entidad.

- **Área de ventas**

### Tabla 10.

#### *Análisis interno del área de ventas*

---

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Al ser una empresa importadora cuenta con stock suficiente para satisfacer las necesidades de abastecimiento de mercadería que requieren los clientes actuales.</li><li>▪ El personal del área de ventas cuenta con el conocimiento de los productos neumáticos.</li><li>▪ Los neumáticos que ofrece PROTIREs cuentan con una variedad de modelos y medidas acordes a las necesidades del mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La empresa no desarrolla ningún mecanismo de post-venta a los clientes.</li><li>▪ Falta de personal en el área de ventas para un mayor alcance de la entidad.</li><li>▪ Bajo nivel de cobertura en la venta de neumáticos.</li><li>▪ Falta de un sistema informático que permita realizar un control debido de las ventas.</li></ul>

---

Fuente: Adaptado de PROTIREs (2021)

- **Área de cartera**

**Tabla 11.**

*Análisis interno del área de cartera*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidades de crédito para la compra de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de un sistema informático para el control de la otorgación de créditos a los clientes.</li> <li>▪ Poco seguimiento en cobranzas</li> <li>▪ Auditorias poco frecuente a vendedores</li> <li>▪ No se cuenta con políticas de crédito y cobranzas documentadas.</li> </ul>

- **Área de logística e inventario**

**Tabla 12.**

*Análisis interno del área de inventario*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control en la gestión de inventarios.</li> <li>▪ Certificación legal al día para la adquisición de mercadería.</li> <li>▪ Contratos de exclusividad con el proveedor internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo nivel en la demanda de los productos.</li> <li>▪ Escasa búsqueda de nuevas tecnologías.</li> </ul>

- **Área de contabilidad y facturación**

**Tabla 13.**

*Análisis interno del área de contabilidad y facturación*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital propio para importar la mercadería.</li> <li>▪ Disponibilidad del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación en manejo financiero</li> <li>▪ Falta de sistemas informáticos para una mejor gestión del área contable.</li> </ul>

Una vez identificado los factores internos de las áreas que componen a la organización, se presenta el análisis global de los factores internos y externos que infieren en el entorno de PROTIREs como empresa dedicada a la importación y venta de neumáticos.

**Tabla 14.**

*Análisis FODA*

<b>Análisis de factores externos</b>	<b>Análisis de factores internos</b>
<p data-bbox="443 405 603 434" style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p data-bbox="229 730 670 797">Altas barreras de entrada para nuevos competidores.</p> <p data-bbox="229 831 692 898">Disposición de recursos tecnológicos de vanguardia.</p> <p data-bbox="304 931 596 960">Acceso a nuevos proveedores.</p>	<p data-bbox="1070 405 1182 434" style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p data-bbox="887 557 1174 586">Capital e inversión disponible</p> <p data-bbox="810 613 1286 680">Manejo de los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio.</p> <p data-bbox="887 714 1275 743">Conocimiento en el manejo del negocio.</p> <p data-bbox="810 770 1275 837">Motivación y disponibilidad de recursos humanos.</p> <p data-bbox="810 871 1342 983">Stock suficiente para satisfacer las necesidades de abastecimiento de mercadería que requieren los clientes.</p> <p data-bbox="887 1010 967 1039">actuales.</p> <p data-bbox="810 1066 1326 1133">Variedad de modelos y medidas acordes a las necesidades del mercado.</p>
<p data-bbox="469 1274 580 1303" style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p data-bbox="413 1402 632 1431">Alto nivel competitivo</p> <p data-bbox="331 1458 716 1525">Competencia con posicionamiento en la ciudad.</p> <p data-bbox="309 1559 740 1626">Situación política y económica inestable que perjudica al sector</p> <p data-bbox="309 1659 740 1727">Restricciones en algunas actividades a causa de la pandemia por el COVID 19.</p>	<p data-bbox="1062 1274 1190 1303" style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p data-bbox="959 1341 1294 1370">Falta de experiencia en el mercado</p> <p data-bbox="979 1397 1275 1426">Bajo nivel de posicionamiento</p> <p data-bbox="919 1453 1334 1520">No se cuenta con sistemas de promoción y publicidad</p> <p data-bbox="919 1554 1334 1621">No se cuenta con estructura organizacional filosófica.</p> <p data-bbox="895 1655 1358 1722">La empresa no desarrolla ningún mecanismo de post-venta a los clientes.</p> <p data-bbox="919 1756 1334 1785">Falta de capacitación en manejo financiero</p> <p data-bbox="903 1812 1350 1879">Falta de sistemas informáticos para una mejor gestión del área contable.</p> <p data-bbox="919 1912 1334 1942">Bajo nivel en la demanda de los productos.</p>

## 2.5 Análisis del sector industrial de neumático

El sector industrial de neumáticos está liderado por los países del primer mundo, cuyas economías de escala permiten a las empresas tener una amplia producción, comercio y distribución a nivel nacional como internacional, tal es el caso de China, país considerado como la segunda economía más grande del mundo, sólo por detrás de EE.UU. En 2018 el PIB ascendió hasta los \$13.608 billones con un crecimiento anual del 6,6%. La renta per cápita del país fue de \$7.308 billones en 2017. Para el 2022 se estima que el PIB de China supere al de Estados Unidos, representando la primera economía mundial para el 2030 (Delgado y Martínez, 2017).

A partir de lo expuesto una de las industrias representativas del país es la automovilística es así que para el 2017 la producción de vehículos registró un total de 29.015.434 unidades. Según las estimaciones de la CAAM (*China Association of Automobile Manufacturers*), las ventas de vehículos al fin del año 2019 presentaron una disminución del 13% en relación al año 2018. A pesar de ello China continúa siendo el país con mayor producción de vehículos y neumáticos a nivel mundial, lo que incide en que los países de Latinoamérica adquieran este tipo de productos, tal como es el caso de la empresa objeto de estudio del presente trabajo “PROTIRES” la cual importa neumáticos del mercado internacional.

De acuerdo con Pico (2017) el sector automotriz posee una importante participación en la economía del país, debido a los ingresos que subyacen en los diferentes campos productivos que involucra esta actividad permitiendo impulsar, ya sea directa o indirectamente otras industrias. En tal virtud, el sector automotor está integrado por varios actores dedicados al mantenimiento y reparación de vehículos, venta de partes, piezas y accesorios, y a la venta por menor de combustibles. Considerando la importancia del sector automotriz para la industria de neumáticos, se presentan datos que sustentan la participación de la venta de vehículos en tres provincias principales del Ecuador.

**Tabla 15.**

*Ventas anuales de vehículos en unidades y porcentaje de participación 2015-2018*

Año	Principales provincias					
	Pichincha	%	Guayas	%	Azuay	%
2015	32,566	40.05%	22,268	27.39%	4,986	6.13%
2016	24,556	38.64%	18,657	29.36%	4,009	6.31%

2017	41,027	39.04%	29,180	27.77%	7,181	6.83%
2018	52,894	38.44%	38,016	27.62%	9,905	7.20%

*Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE (2019)*

Como se observa en la tabla anterior, las ventas de vehículos alcanzaron su máximo nivel en participación en la provincia de Pichincha durante el año 2015, puesto que, para los siguientes periodos, el índice se disminuye en 1.61 puntos porcentuales. De igual manera, en el Guayas, constituida como la segunda región con mayores ventas a nivel nacionales se observa que el índice de participación se reduce en 2018 frente al 2016. En contraste, los datos para el Azuay demuestran un crecimiento progresivo de los automotores en el mercado.

Con respecto a la empresa PROTIREs se puede mencionar que el crecimiento del mercado automotriz es un factor positivo y se convierte en una oportunidad dentro del análisis externo, puesto que implica un mayor movimiento de vehículos en el territorio nacional y con ello la adquisición posterior de neumáticos.

En síntesis, se puede concluir que el vertiginoso crecimiento del mercado automotriz ha generado un entorno cada vez más competitivo para la venta de neumáticos, específicamente en la ciudad de Cuenca, el mercado está liderado por la compañía Continental Tire Andina S.A., principal industria productora de llantas para vehículos y maquinarias livianas y pesadas, cuya presencia es local, nacional e internacional con una trayectoria de más de 50 años en el sector. Esta empresa ofrece una diversidad de marcas de neumáticos como son: Continental, General Tire, Barum y Sportiva y Viking, cada una dirigida a un segmento específico para cubrir las necesidades de los consumidores (Continental Tire, 2021).

En la actualidad, la compañía Continental se encuentra entre los 5 mejores proveedores del sector automotriz de todo el mundo. Como proveedor de sistemas de frenos, sistemas y componentes para transmisiones y chasis, instrumentación, soluciones informativas, electrónica de vehículos, neumáticos y elastómeros técnicos (Continental Tire, 2021), razón por la cual, representa la principal competencia para la empresa PROTIREs.

El comercio de neumáticos en el Ecuador es un sector en crecimiento, considerando que la industria es poco desarrollada, a razón de que en todo el país solo existe una empresa que fabrica y comercializa llantas. Sin embargo, las llantas se consideran como

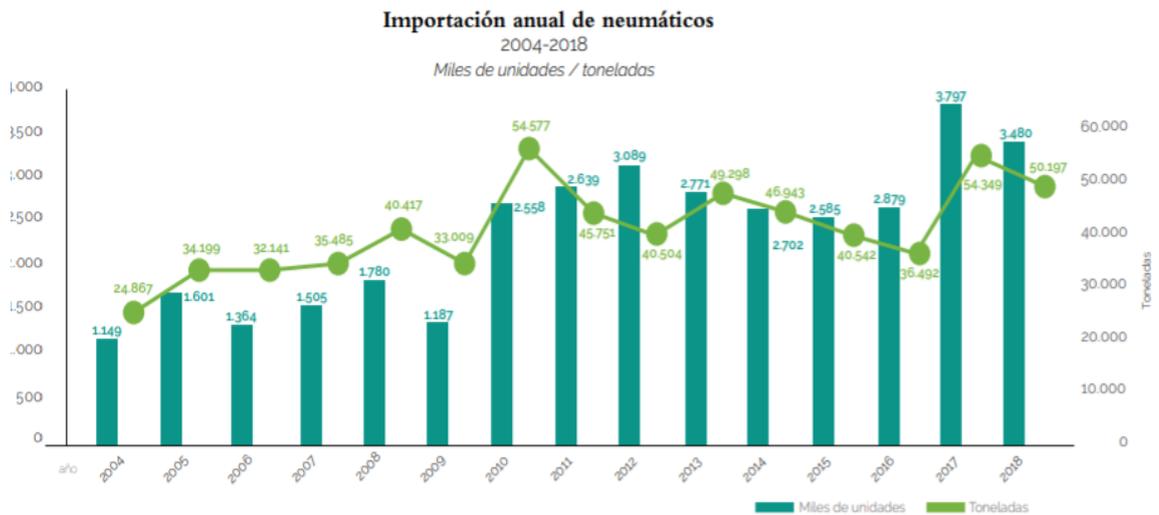
parte del repuesto de un automóvil dado que debido al uso constantes estas se desgastan y cumplen con su ciclo de vida, en donde las personas dueñas de un vehículo se ven en la necesidad de adquirir nuevas llantas, para el correcto funcionamiento del mismo.

Además, de representar una necesidad los neumáticos se revisan por las autoridades competentes con el objetivo de garantizar la seguridad de los ciudadanos al circular por las vías del país. Así, mediante el Art. 172 del Reglamento de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial (2012) se establece que las entidades competentes pueden prohibir que un vehículo circule si los neumáticos no están en condiciones óptimas, en el que se considera si tiene algún tipo de deformación, están lisas o presenta rompimientos.

En este sentido, el consumo de neumáticos en el Ecuador surge por obligación de la ley y por necesidad, considerando que no se fabrican neumáticos en el Ecuador, la mayoría del mercado se cubre con neumáticos importados, a continuación, se presente las unidades que se importaron en los años 2004-2018.

**Figura 17.**

*Miles de unidades de neumáticos importados*



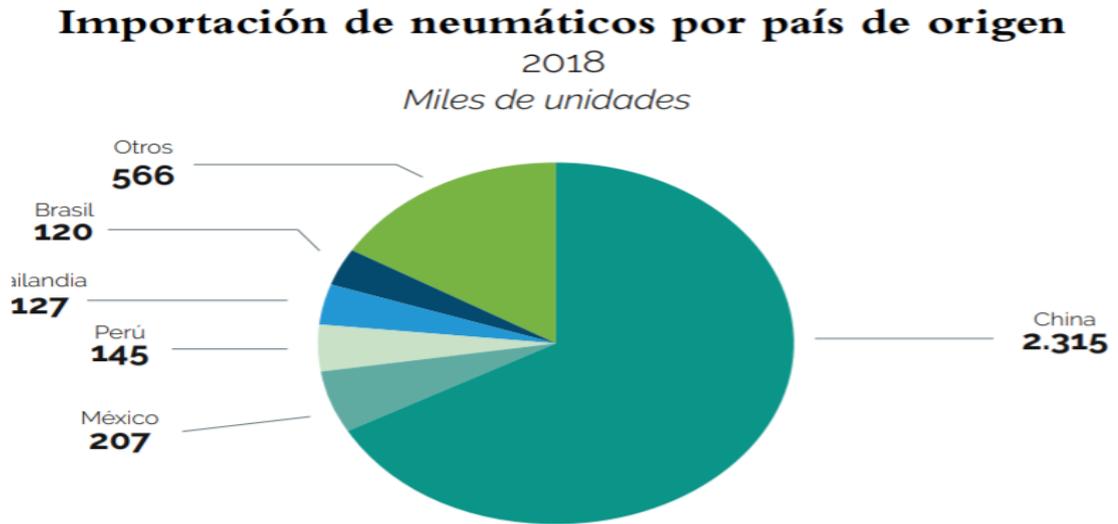
Fuente: Tomado de AEADE (2019)

En la figura que antecede se identifica que la importación de llantas presenta diferentes fluctuaciones, al comparar las unidades importadas en el año 2018 y 2014 se evidencia un incremento de más del 100%. Sin embargo, con relación al año 2017 se reduce en casi 300 miles de unidades por toneladas. Lo cual se puede adjudicar al incremento de vehículos importados y la venta de modelos nuevos, que de acuerdo a al

reglamento mencionado no es necesario realizar una revisión del vehículo por tres años, contados desde que sale del concesionario.

**Figura 18.**

*Origen de importación de neumáticos*

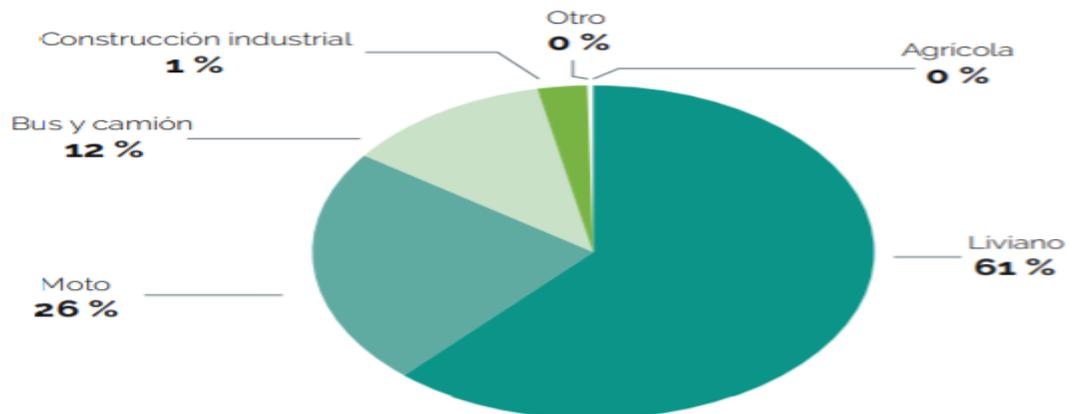


*Fuente: Tomado de AEADE (2019)*

Con respecto al origen de importación, se muestra en figura anterior que más del 50% del total de importaciones se realizan de China, en donde es importante referir que es uno de los principales socios comerciales de Ecuador, pero la producción en masa y el cambio de moneda les permite a las empresas comerciales obtener mayores ganancias.

**Figura 19.**

*Cantidad de neumáticos importados por tipo de vehículo*



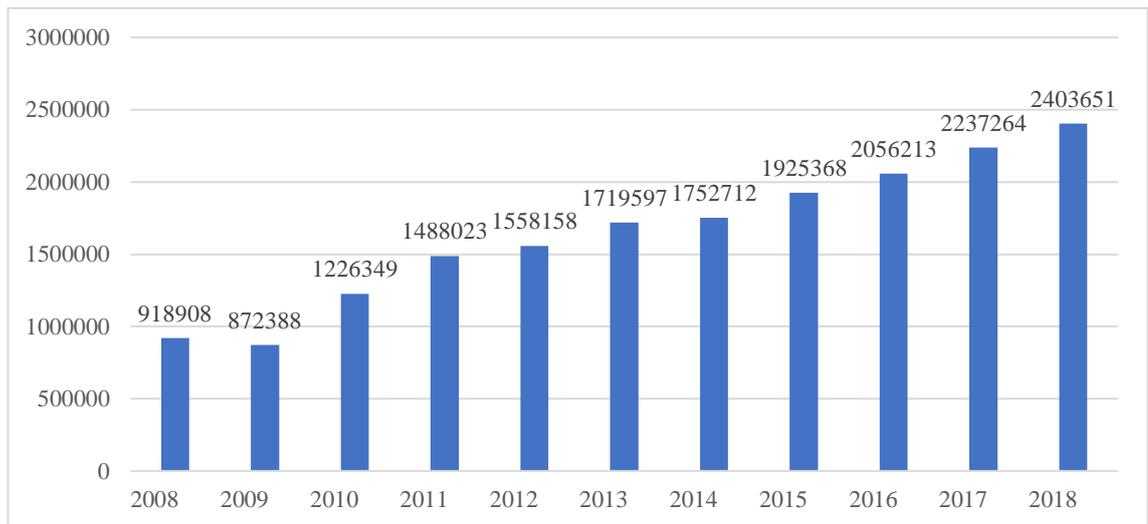
*Fuente: Tomado de AEADE (2019)*

Finalmente, la mayor cantidad de neumáticos que se importan son para vehículos livianos, considerando que el parque automotor del Ecuador se constituye en su mayoría por este tipo de vehículos, así, en el boletín presentado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2019) el 33% de las ventas corresponde a vehículos tipo SUV y el 43% a automóviles.

En este sentido, es importante presentar la cantidad de vehículos matriculados en el Ecuador, considerando que cada vehículo necesita dar mantenimiento completo y de los neumáticos de manera continua.

**Figura 20.**

*Cantidad de vehículos matriculados en el Ecuador en el periodo 2008-2018*



*Fuente: Adaptado de INEC (2020)*

Como se observa en la figura anterior el incremento de vehículos matriculados es creciente, lo que indica un incremento en el interés de los ciudadanos por poseer un automóvil. En tal virtud, la demanda de neumáticos en el Ecuador es creciente, siendo uno de los factores que aseguran la supervivencia de las empresas comerciales. Por otra parte, un factor crítico es la diferencia entre las entidades que comprar a proveedores nacionales e internacionales, especialmente por la ganancia que obtienen al traer productos de otros países como China.

**2.6 Cadena valor de la industria**

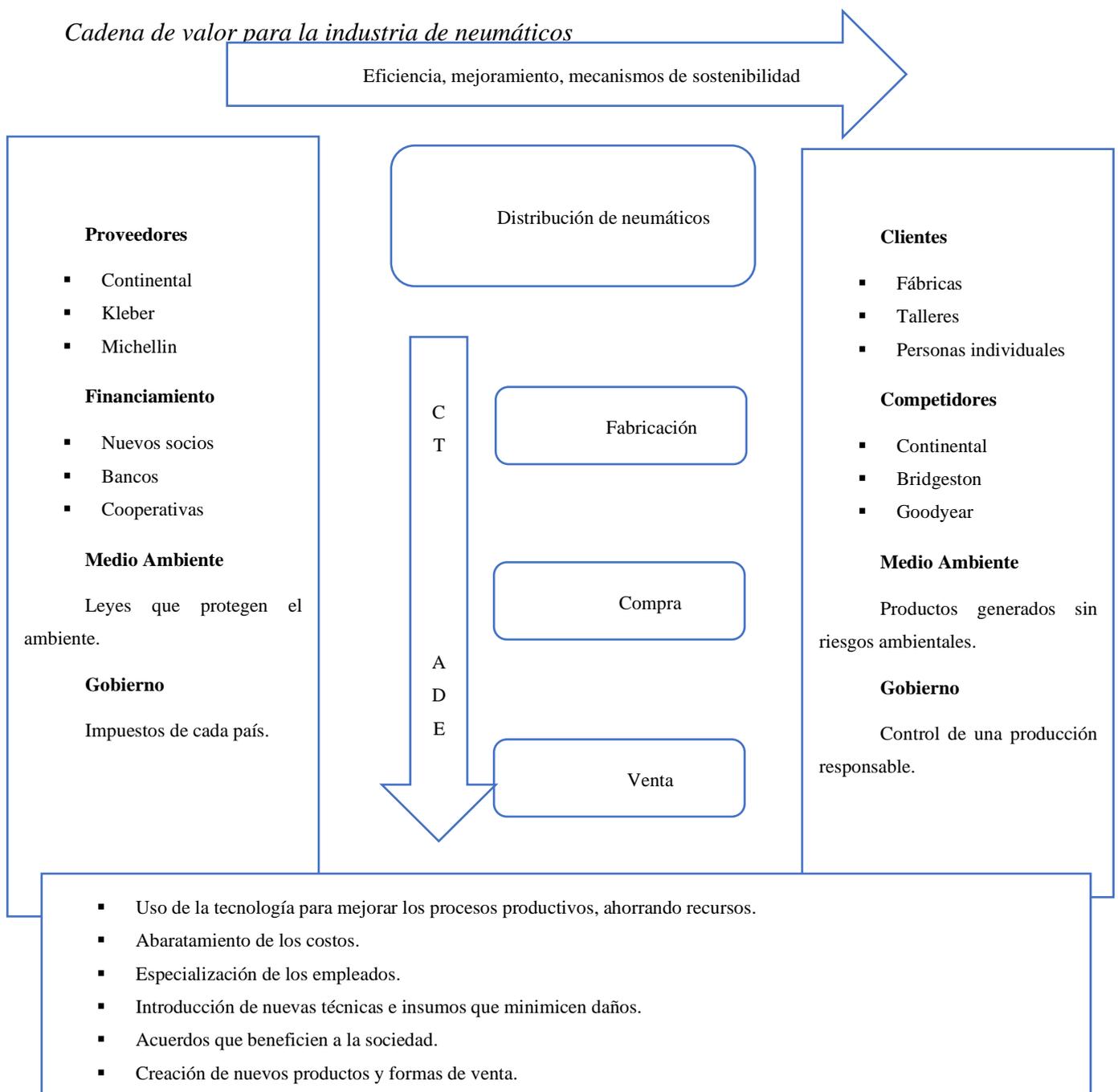
La cadena de valor es un instrumento que determina la ventaja competitiva de las empresas, se trabaja mediante secciones con el objetivo de profundizar y entender mejor

lo que está suscitando; este concepto aparece en el año 1985 con Michael Porter, la meta de este análisis es la rentabilidad de la empresa (Porter, 2017).

A continuación, se presenta la cadena de valor para la industria de neumáticos, en donde se detallan aspectos como clientes, proveedores, actividades y procesos que dan valor a la industria y permiten el desarrollo y crecimiento de la misma. En la figura 20, se exhibe la cadena de valor mediante el modelo Moreno *et al.*, (2018), cuya propuesta está centrada en reconocer las bases de la empresa, características principales, prioridades, actores, estrategias, entre otros.

**Figura 21.**

*Cadena de valor para la industria de neumáticos*



## 2.7 Fuerzas de Porter de la industria

### ▪ Rivalidad entre los competidores existentes

En esta dimensión se examina a los competidores existentes, se vincula con descuentos, evoluciones de los productos o servicios y publicidad. Mientras más competidores existan mayor rivalidad, por ende, es necesario reforzar los aspectos antes mencionados lo cual permite adaptarse al sector (López *et al.*, 2018).

La industria automotriz es uno de los sectores que tiene un aporte económico importante en el mundo; la venta y distribución de neumáticos se genera en diversos países, cabe señalar que existen empresas reconocidas que destacan por la calidad de sus productos, precios, durabilidad, entre otros. A continuación, se presentan los principales competidores en la industria mencionada.

**Tabla 16.**

*Empresas que importan y comercializan neumáticos*

Competencia	Localización	Factores competitivos	Productos
▪ BRIDGESTON	Japón	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabricante y distribuidor mundial.</li> <li>▪ Canales de comunicación y venta: redes sociales, página web, Whatsapp.</li> <li>▪ Cuenca con matriz y sucursales.</li> <li>▪ 131 años en el mercado.</li> <li>▪ Maneja diversas marcas propias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenza</li> <li>▪ Turanza</li> <li>▪ Ecopia</li> <li>▪ Dueler</li> <li>▪ Entre otros.</li> </ul>
▪ MICHELIN	Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabricante y distribuidor mundial.</li> <li>▪ Canales de comunicación diversos.</li> <li>▪ Varias sucursales.</li> <li>▪ Distribución a nivel mundial.</li> <li>▪ Proveedor de la Fórmula 1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neumáticos</li> <li>▪ Ediciones de guías turísticas, gastronómicas y mapas de carreteras.</li> </ul>
▪ GOODYEAR	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuidor directo.</li> <li>▪ Se especializan en llantas y neumáticos para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llantas</li> <li>▪ Neumáticos</li> </ul>

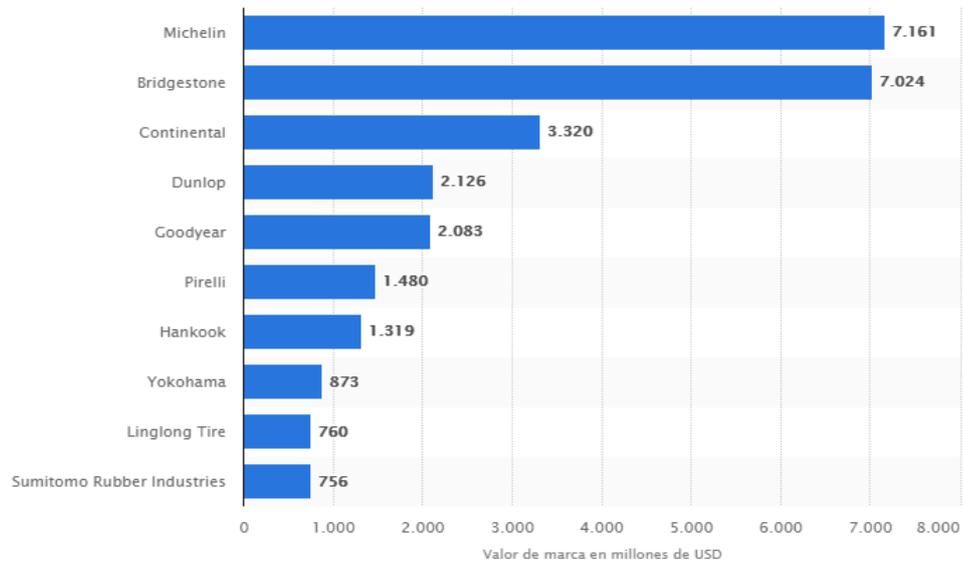
		carreteras de Latinoamérica.	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Página Web.</li> <li>▪ Más de 100 años en el mercado.</li> </ul>	
▪ CONTINENTAL	Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabricante y distribuidor.</li> <li>▪ Localizador de distribuidores para clientes.</li> <li>▪ Locales a nivel mundial.</li> <li>▪ Venta en línea.</li> <li>▪ Están en el mercado desde 1995.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llantas</li> <li>▪ Repuestos</li> <li>▪ Neumáticos</li> </ul>
▪ SUMITOMO RUBBER INDUSTRIES	Japón	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabricante y distribuidor.</li> <li>▪ Canales de comunicación diversos.</li> <li>▪ Locales a nivel mundial.</li> <li>▪ Están en el mercado desde 1909.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llantas</li> <li>▪ Neumáticos de diferentes tipos.</li> <li>▪ Implementos deportivos.</li> <li>▪ Implementos industriales.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de (Díaz, 2020)*

En la figura 20, se exhibe los principales fabricantes y distribuidores de neumáticos mundiales, clasificados mediante sus ingresos. Se puede observar, que la empresa Continental registró \$13.000 de ganancia en el año 2018, siendo una de las más importantes.

**Figura 22.**

*Ranking mundial de las empresas fabricantes y distribuidoras de neumáticos*



Fuente: Tomado de Díaz (2020)

- **Amenaza de nuevos aspirantes**

Hace referencia a las empresas nuevas que ingresan al sector con productos o servicios similares, razón por la cual se convierten en competidores, las nuevas instituciones entran con estrategias diferentes a las del mercado como por ejemplo competencia por precios bajos, por calidad, o diferenciación (López *et al.*, 2018).

Cabe señalar que las barreras de entrada, son uno de los aspectos más importantes para las empresas, existen diversos tipos, a continuación, en la figura 21 se presentan algunas.

## Figura 23.

### Barreras de entrada sector neumáticos

#### Diferenciación de producto

- Estrategia por precios.
- Estrategia por calidad.
- Diferenciación.

#### Acceso a los canales de distribución

- Directo
- Indirecto
- Exclusivo
- Selectivo

#### Política del gobierno

- Apoyo por parte del gobierno.
- Limitaciones por parte del gobierno.

En el siguiente apartado se ejecutará un análisis aplicado a la industria de neumáticos, con enfoque en diferentes barreras de entrada.

## Tabla 17.

### Barreras de entrada

Barreras de entrada	Características
Diferenciación del producto	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La tecnología es uno de los principales factores que obligas a las empresas a estar en constante cambio. Por tal razón buscan medios para optimizar los recursos y producir de manera eficiente, sin embargo, los costos son altos por esto se convierte en una barrera de entrada</li><li>▪ Empresas como Ecocaucho crean los productos mediante reciclaje siendo un método innovador, no obstante instituciones como Michelin tiene experiencia en el mercado y están posicionadas, lo cual complica la entrada de empresas pequeñas, en ocasiones provocan la desintegración.</li></ul>
Acceso a canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La forma de distribución es primordial y varía dependiendo del tipo de producto, empresas mundiales consideran que la forma de entregar es importante e influye en la venta. Algunos distribuidores prefieren dar acceso solo a empresas reconocidas, sin embargo, esto afecta a emprendimientos pequeños.</li><li>▪ Continental es una empresa alemana, envía sus productos a todo el mundo, tiene convenios directos con talleres en el caso de repuestos.</li></ul>

Regulaciones gubernamentales	<p>Genera kits de productos como por ejemplo correa de distribución, el cual da dos correas por uno, razón por la cual talleres, fabricas, vendedores prefieren la marca.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La normativa gubernamental depende de la economía y estabilidad cada país, existen diferencias notables entre estados grandes y pequeños, lo que ocasiona la imposición de impuestos provocando una barrera de entrada.</li> <li>▪ Gobiernos como Alemania, Estados Unidos e incluso Chile dan apertura a que las empresas sean nuevas o existentes crezcan y a su vez generen empleos tal es el caso de Michelin, sin embargo, en países subdesarrollados no sucede lo mismo, se puede citar a Ecuador en donde la imposición de pagos de diversos tipos a veces prohíbe la creación de competidores.</li> </ul>
---------------------------------	--

### ▪ Poder de negociación de los proveedores

A criterio de Porter (2017), los proveedores son fundamentales al momento de la fabricación del producto, la relación que se mantenga con los propietarios de las entidades es radical, debido a que ellos en ocasiones sirven de apalancamiento para las industrias. Son los proveedores los que definen la calidad, precio, costo, cantidad, entre otros.

El sector de neumáticos cuenta con un sin número de proveedores a nivel mundial, los precios varían dependiendo de la exigencia del solicitante, es importante aludir que la calidad está estrechamente relacionada con el producto, la posesión y reconocimiento de la marca. Posteriormente se presentan algunos proveedores mundiales.

### Tabla 28.

*Proveedores a nivel mundial de neumáticos*

Proveedores	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispone de 2785 neumáticos.</li> <li>▪ Ofrece diversas posibilidades de pago.</li> </ul>





- Dispone de 2456 neumáticos.
- Los rangos de precios son diversos.
- Asesoría personalizada.



- Dispone de 798 neumáticos.
- Compras directas.



- Dispone de 1973 neumáticos.
- Oferta kits.
- Permite ser socio.



- Dispone de 985 neumáticos.
- Oferta talleres de capacitación.
- Precios variados.



- Dispone de 410 neumáticos.
  - Financiamiento en compras.
  - Descuentos por pagos al contado.
- 

La empresa PROTIREES JV se encuentra en el mercado hace tres años, por tanto, la marca aún no está posicionada, no obstante, la entidad se adaptó y permaneció en el mercado compitiendo con empresas grandes y reconocidas; en la actualidad el principal proveedor se encuentra en China, quien proporciona llantas de calidad, con diversos

modelos y precios accesibles. A todo esto, la empresa cuenta con la capacidad de ejecutar negociaciones internacionales, siempre y cuando cumplan con los requerimientos solicitados.

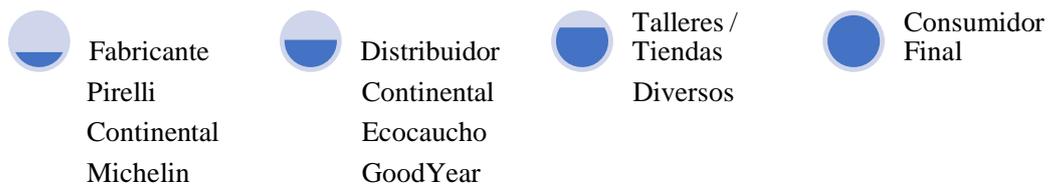
- **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes son el motivo por el cual se produce u oferta un servicio, el poder que estos poseen es fundamental para el funcionamiento de las entidades; el objetivo principal de todas las producciones es satisfacer las necesidades en cualquier ámbito, sin embargo las exigencias cada vez son mayores y cambiantes, por ende las empresas tienen que estar preparadas (Porter, 2017).

Al respecto, de acuerdo con la evaluación de la industria de neumáticos y de los consumidores se identificó que los clientes de este sector son empresas distribuidoras del mundo, a la vez estas empresas entregan los productos a pequeños talleres, tiendas o mecánicas.

**Figura 24.**

*Poder de negociación del consumidor*



- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un producto o servicio es considerado sustituto, cuando satisface la misma necesidad, se transforma en una amenaza cuando el consumidor prefiere o reemplaza su compro debido a aspectos como precio, calidad o cantidad. Es importante rescatar, que un sustituto puede o no cumplir las expectativas del cliente al 100%, a pesar de ello lo pueden elegir (López *et al.*, 2018).

Cabe mencionar, que en ocasiones el producto final puede o no tener sustitutos, no obstante, sus componentes si lo pueden tener, enseguida se exponen algunos casos para

las empresas distribuidoras de neumáticos. La empresa Continental (2021), fabricante y distribuidora de neumáticos, ha generado estos productos a base de caucho de diente de león Taraxagum; es un material muy resistente, además ofrece iguales beneficios que los otros recursos. Se estima que el producto en los próximos años ya se encuentre en el mercado mundial, existe el primer ejemplar conocido como Contact TS 850 P.

## **2.8FODA**

En el siguiente apartado se presenta el análisis FODA para la industria de neumáticos.

**Tabla 17.**

*FODA cruzado de la industria*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>O1:</b> Empresas que desean ser representantes de las marcas.	<b>A1:</b> Pérdidas de clientes por las ofertas de la competencia.
	<b>O2:</b> Facilidades de pago.	<b>A2:</b> Restricciones establecidas por los diferentes gobiernos.
	<b>O3:</b> Crecimiento del mercado de automóviles.	<b>A3:</b> Creación de productos sustitutos.
<b>O4:</b> Generación de productos innovadores que protejan el medio ambiente.	<b>A4:</b> Situación económica del mundo.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<b>F1:</b> Rapidez en la fabricación y distribución del producto final.	<b>F2O2:</b> Ofertar promociones enfocado en cada grupo consumidor.	<b>F2A1:</b> Planificar y desarrollar un plan de fidelización para los clientes.
<b>F2:</b> Relación buena con los consumidores.		
<b>F3:</b> Gama de productos amplia.	<b>F3O1:</b> Ofrecer nuevos modelos de productos a costos accesibles.	<b>F1A2:</b> Adaptarse a las nuevas normativas establecidas.
<b>F4:</b> Marcas posicionadas y reconocidas en el mercado.	<b>F4O4:</b> Ejecutar campañas publicitarias en pro del medio ambiente.	<b>F4A4:</b> Realizar una evaluación financiera alrededor del mundo, y la posible afección al sector.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>D1:</b> Falta de canales de comunicación.	<b>D1O4:</b> Buscar instrumentos de comunicación para emitir campañas adecuadas para cada segmento.	<b>D1A1:</b> Contratar entidades especializadas en comunicación, para emitir promociones adecuadas.

<p><b>D2:</b> Sensibilidad alta, por parte de los clientes ante los cambios de precios.</p>	<p><b>D2O2:</b> Planificar campañas publicitarias que muestren la calidad del producto y las relacionen con el precio.</p>	<p><b>D2A4:</b> Realizar una evaluación de costos, los cuales puedan ser accesibles para la sociedad.</p>
<p><b>D3:</b> En algunos países no se cuenta con sucursales.</p>	<p><b>D3O3:</b> Evaluar la capacidad de las empresas para extenderse hacia otros países.</p>	<p><b>D3A4:</b> Investigar las imposiciones tributarias establecidas en los diversos países, con la posibilidad de crecimiento.</p>

# CAPÍTULO III: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE EMPRESA

## 3.1 Determinación de la filosofía empresarial

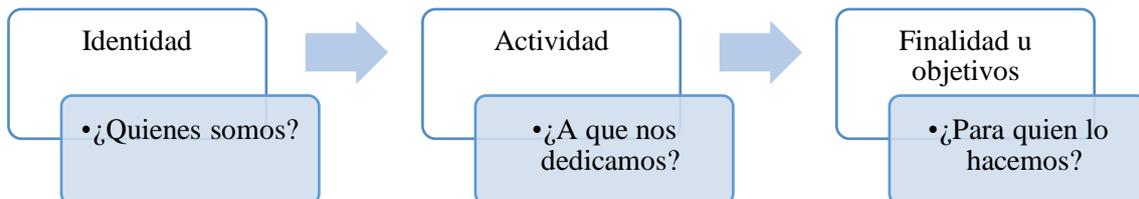
La responsabilidad social empresarial, hace posible que la empresa funcione de manera adecuada, por medio de una estructura donde se relacionan los factores principales de la organización. El objetivo principal es encontrar una estrategia personal para la institución, que permita explotar al máximo los recursos y permitir a la empresa ser competitiva; es importante señalar que está vinculada de manera directa con la filosofía empresarial cuya meta es el logro de los objetivos sin olvidarse de la ética, valores y moral (Grijalva y Fernández, 2020).

En tal sentido, la filosofía de la empresa está compuesta por aspectos como misión, visión y valores. A continuación, se plantea una propuesta para PROTIRES JV.

- Misión: explica la razón de ser o la actividad que ejecuta la organización, brinda sentido y valor a la empresa, además detalla el fin por lo que fue creada (Revista Ciencias Estratégicas, 2005). Está compuesta por:

**Figura 25.**

*Componentes de la misión.*



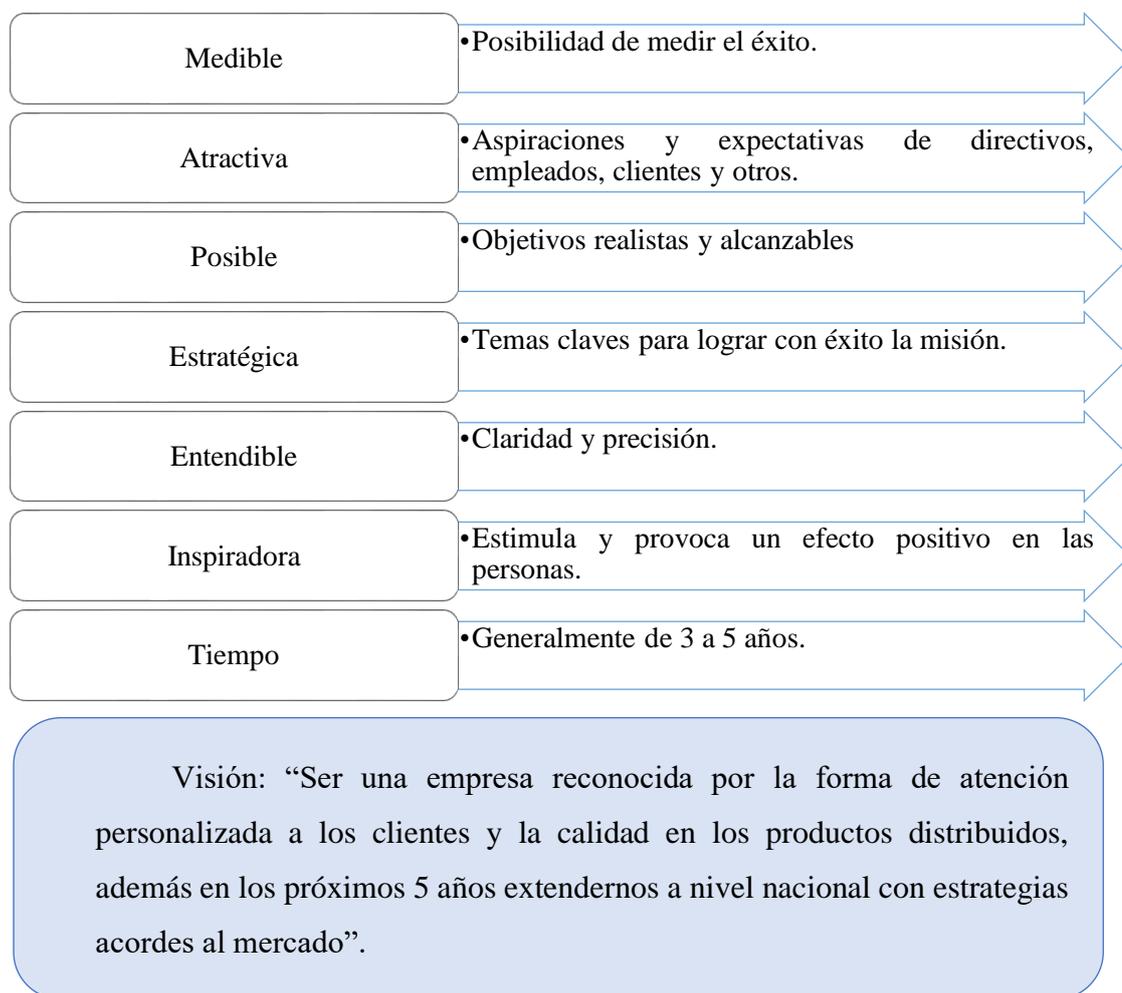
Misión: “Institución especializada en la distribución de neumáticos ubicados en la ciudad de Cuenca, cuyo objetivo principal es satisfacer al mercado con productos de calidad y precios acordes al mercado, por medio de un equipo altamente calificado y tecnología de punta, que permita generar una ventaja competitiva.

Fuente: Adaptado de Revista Ciencias Estratégicas (2005)

- **Visión:** refiere al futuro de organización, consiste en mostrar al público un cuadro positivo de lo que la empresa quiere ser y como lo va lograr, está vinculada con los objetivos (Hernández *et al.*, 2017).

**Figura 26.**

*Componentes de la visión*



Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2017)

- **Valores:** son los elementos principales que una organización debe cumplir al momento de actuar, para lograr la misión planteada. Los valores se clasifican en:

**Figura 27.**

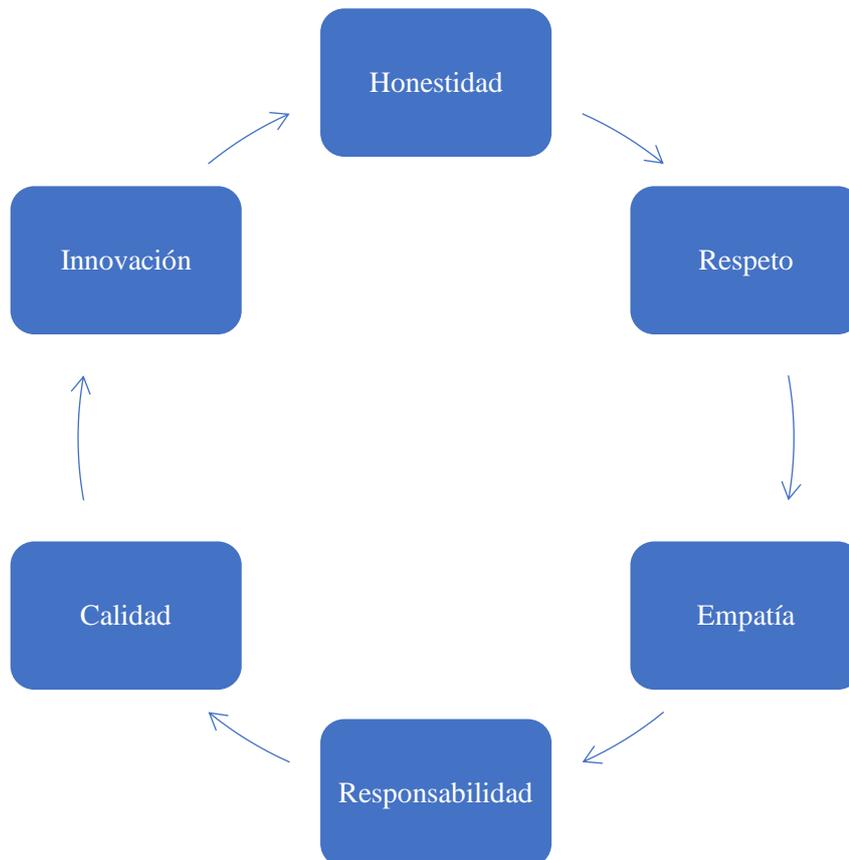
*Clasificación de los valores*

Competitividad	Convivencia
<ul style="list-style-type: none"><li>•Valores que muestran competitividad.</li><li>•Ejemplo: Puntualidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Valores que posibilitan una correcta interacción.</li><li>•Ejemplo: respeto</li></ul>

Fuente: Adaptado de Hernández *et al.* (2017)

**Figura 28.**

*Valores propuestos para PROTIRES JV.*



- **Honestidad:** brindar un servicio de manera transparente dirigido a la población, con el fin de generar confiabilidad y lealtad.
- **Respeto:** Ejecutar todos los procesos de forma adecuada, sin faltar a leyes gubernamentales o clientes.

- **Empatía:** ser capaces de entender y comprender a las demás personas, en cualquiera de los ámbitos presentados.
- **Responsabilidad:** compromiso con la sociedad en general, por ende, todo el trabajo elaborado es ejecutado pensando en el cliente final.
- **Calidad:** la distribución de bienes es ejecuta con criterios de calidad elaborados en pro del cliente final.
- **Innovación:** generación de ideas creativas, que permitan obtener procesos, bienes y servicios eficientes.

### 3.2 Formulación de objetivos estratégicos

Según Valencia (2016) se refiere al establecimiento de caminos para lograr una meta global, se entiende como una dirección que permite el progreso de la entidad, se plantean para el mediano o largo plazo; en definitiva, son resultados que la empresa espera cumplir y así llegar a la misión.

Los objetivos deben cumplir con las siguientes características:

**Figura 29.**

*Características de los objetivos estratégicos*

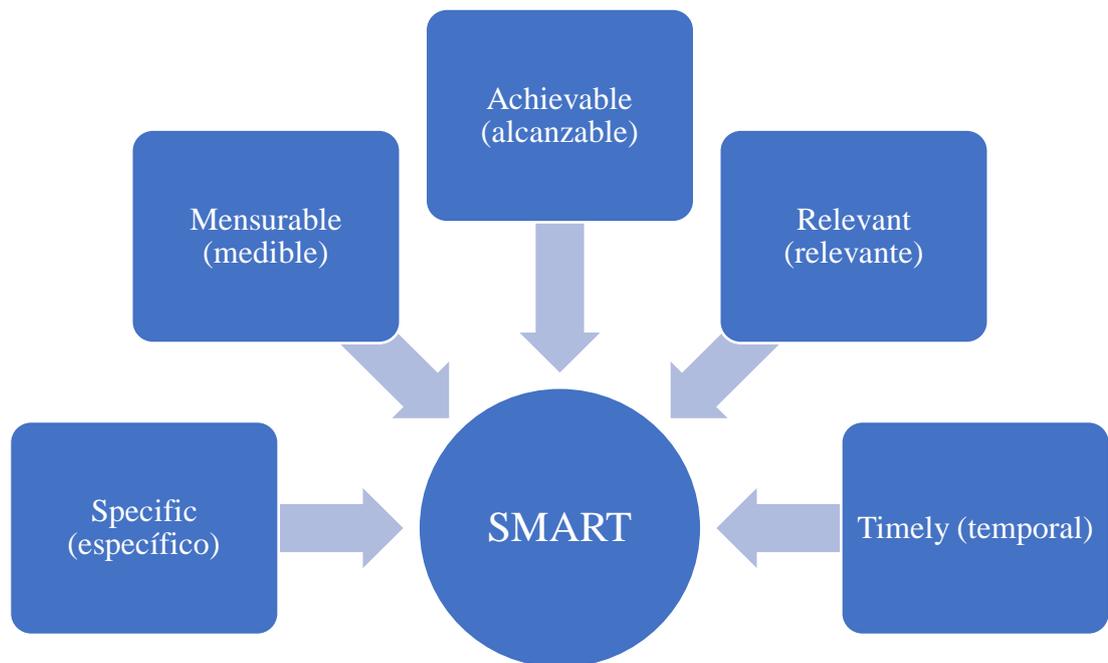
Cuantificables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra de manera cuantitativa lo que se pretende realizar.</li> <li>• Ejemplo: incremento del 25% de utilidad.</li> </ul>
Realizables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistas y posibles de cumplir.</li> </ul>
Comprensibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendible, con vocabulario simple, debe ser comprendido por todos los involucrados.</li> </ul>
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar al crecimiento.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Valencia (2016)

Tobar *et al.*, (2018) expertos en el tema analizado, señalan que todos los objetivos deben ser SMART, es decir:

**Figura 30.**

*Objetivos SMART*



Fuente: Adaptado de Tobar *et al.* (2018)

En el siguiente apartado se plantean los objetivos estratégicos para PROTIRES JV:

- Asegurar el desarrollo financiero de la organización, mediante estrategias que permitan incrementar las ventas.
- Incrementar los modelos de neumáticos de la institución en un 25%, para de esta manera aumentar los ingresos.
- Crear campañas publicitarias, para lograr al menos el 20% de posicionamiento nacional.
- Capacitar y formar a los empleados para reducir en un 30% desperdicio de recursos o tiempos muertos.

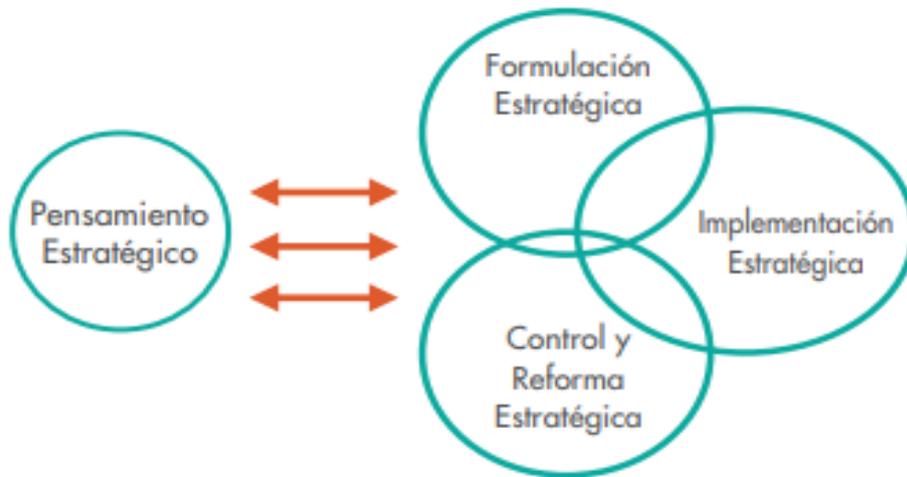
### **3.3Diseño de estrategias**

La estrategia es la forma en la que la empresa ejecuta los objetivos planificados. Existen diversas estrategias, que dependen del propósito de la entidad, medios disponibles y planificación (Lozano-González y Torres-Avalos, 2017). Al respecto, es importante aludir que en el marco de la empresa PROTIRES el objetivo de una estrategia es conseguir

una ventaja competitiva para la entidad frente a la competencia; en tal virtud, la empresa objeto de estudio debe seguir un proceso, expuesto a continuación:

**Figura 31.**

*Proceso estratégico*

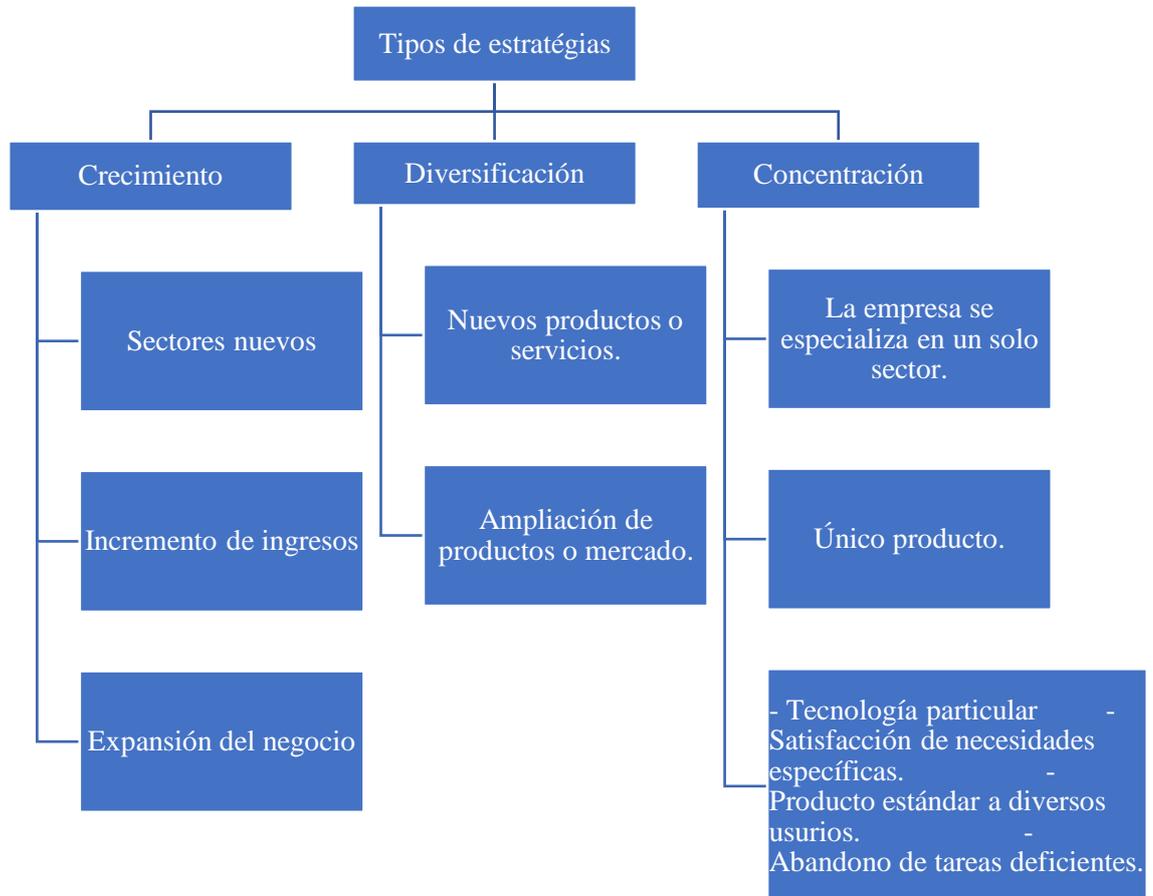


*Fuente: Adaptado de (Leandro, 2017).*

Por otra parte, en la siguiente figura se presenta una clasificación de los tipos de estrategias que la empresa PROTIRES puede aplicar de acuerdo al giro de negocio.

**Figura 32.**

*Tipos de estrategias*

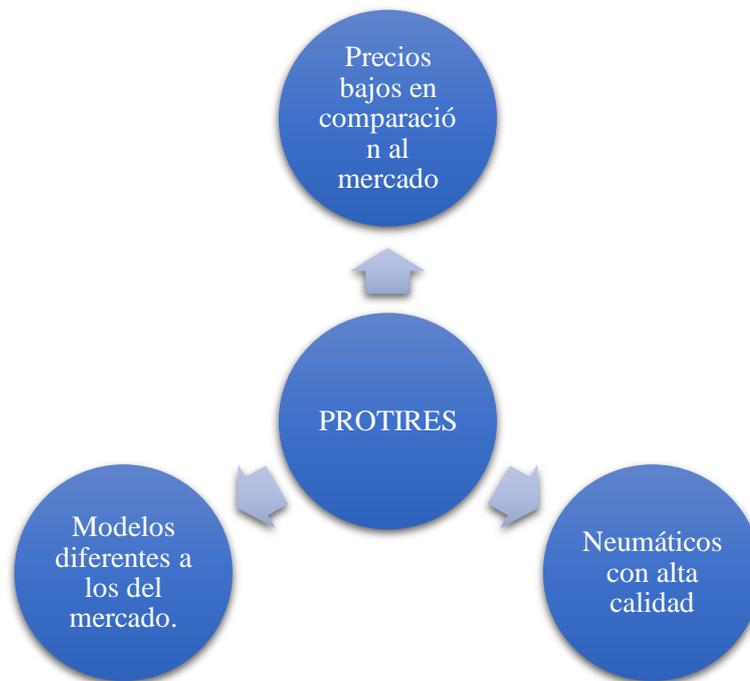


Fuente: Adaptado de Vanoni y Rodríguez (2017)

Con la información analizada en secciones anteriores, se observa que indirectamente PROTIREs, se maneja con una estrategia por precios bajos, diferenciación y calidad; por esta razón se propone mantenerse con la táctica, además de las posteriores implementaciones o modificaciones.

**Figura 33.**

*Estrategias actuales de PROTIRES*



**Figura 34.**

*Estrategias nuevas propuestas para PROTIRES*



### **3.4 Establecimiento de políticas estratégicas**

A criterio de Charry (2018) las políticas estratégicas empresariales se refieren a los principios, mediante los cuales la entidad funciona; consiste en un acuerdo de comunicación, comportamiento o proceder, en la mayoría de los casos es formulada en los niveles jerárquicos altos; se considera siempre al cliente final como el eje central.

Entonces, las políticas posibilitan el correcto funcionar de cualquier institución, por ende, es esencial su formulación.

A continuación, se describen las políticas estratégicas para la empresa PROTIRES.

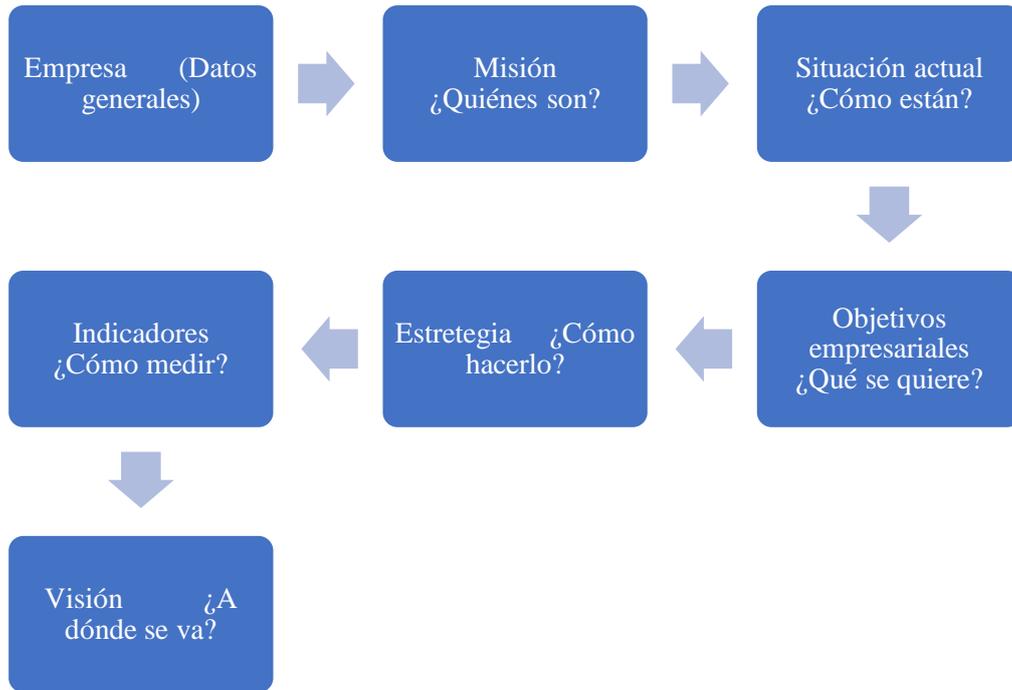
- **Ética:** los trabajadores sin importar el nivel jerárquico deben operar respetando las normas éticas comunes.
- **Normas de calidad:** los productos distribuidos, deben contar con las normas y controles de calidad establecidos, previos a la venta final.
- **Atención al cliente:** se brindará una atención especializada y personal a todos los clientes.
- **Formación y capacitación:** cuando sea necesario y pertinente, los servidores deben acudir a cursos de capacitaciones.
- **Anti corrupción:** la entidad, no acepta ningún acto corruptivo, dañino, peligroso o cualquier otro tipo.
- **Cumplimiento de la ley:** cumplir con el estado en relación a impuestos, leyes, normas, etc.

### **3.5 Desarrollo de los procedimientos**

Para consumir la filosofía empresarial, es preciso tener presente los apartados anteriores, como se identificó todos funcionan de manera conjunta, por tanto, deben estar relacionados y ser congruentes con la empresa. Se procederá a vincular las áreas antes tratadas para PROTIRES.

**Figura 35.**

*Procedimiento*



*Fuente: Adaptado de Lozano-González y Torres-Avalos (2017).*

**A. Empresa**

1. PROTIRES

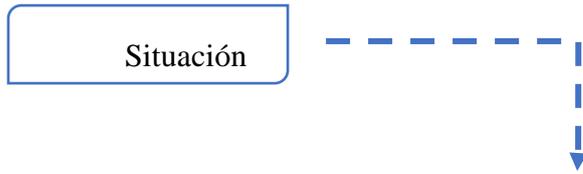
Creada en el año 2018, se encuentra en el sector de distribución y venta de neumáticos, ubicada en la ciudad de Cuenca.

**B. Misión**

Misió

“Institución especializada en la distribución de neumáticos ubicados en la ciudad de Cuenca, cuyo objetivo principal es satisfacer al mercado con productos de calidad y precios acordes al mercado, por medio de un equipo altamente calificado y tecnología de punta, que permita generar una experiencia en el cliente final”.

### C. Situación Actual



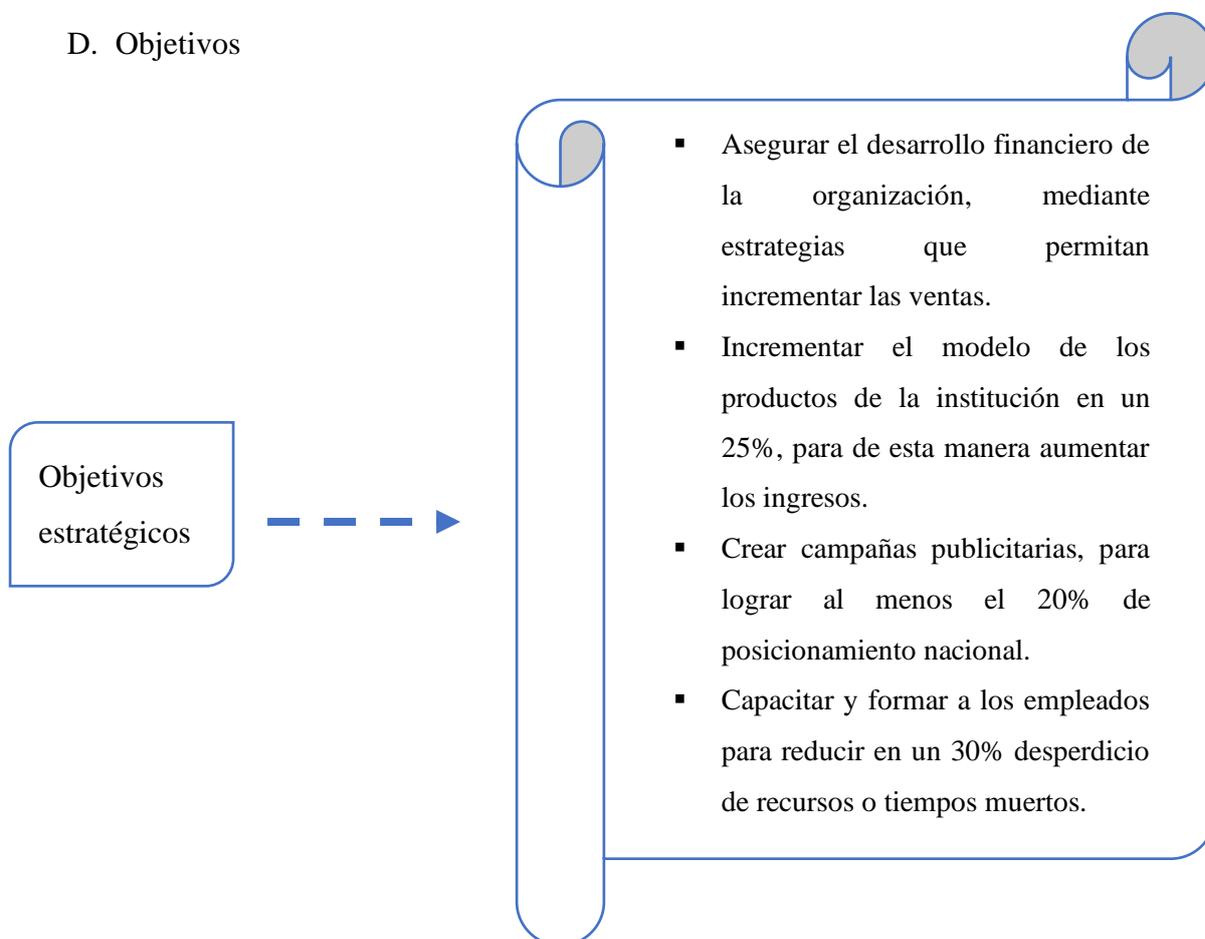
**Tabla 18.**

*Situación actual de PROTIREs*

<b>MICROAMBIENTE EXTERNO</b>	
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercial Distribuidora Surtillantas</li> <li>▪ Nitrollanta</li> <li>▪ Maxximundo</li> <li>▪ Importadora Tomebamba</li> <li>▪ Jcve</li> <li>▪ High Performance</li> <li>▪ Ferremundo</li> <li>▪ Imporaastro</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuidora Distrillantas</li> <li>▪ Dario Vargas Torres</li> <li>▪ Fedari</li> <li>▪ Dario Córdova Burbano</li> <li>▪ Adriana Lema Jaime</li> <li>▪ Victor Mejía Carrasco</li> <li>▪ Manuel Otavalo Andrade</li> <li>▪ Gladys Perugachi</li> <li>▪ Vanesa Ramírez Guamán</li> <li>▪ Alicia Sandoval Tapia</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispone de tres servidores.</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compañía Omni United</li> </ul>
<b>MICROAMBIENTE INTERNO</b>	
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neumáticos</li> <li>▪ Diversos modelos</li> <li>▪ Calidad alta</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo en comparación a la competencia.</li> </ul>

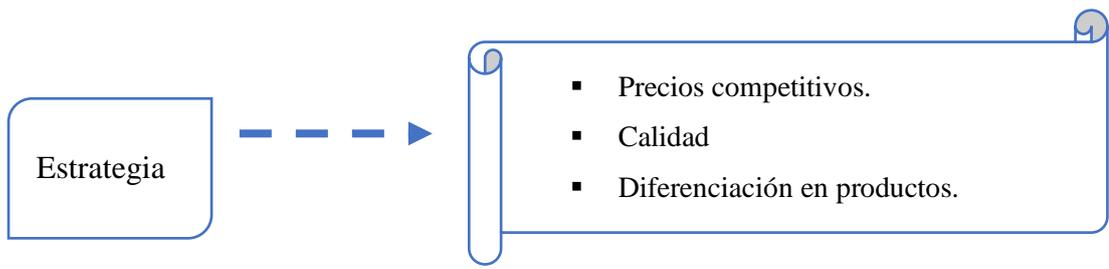
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenca</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No maneja promociones.</li> <li>▪ Dispone solo de página web.</li> </ul>

#### D. Objetivos

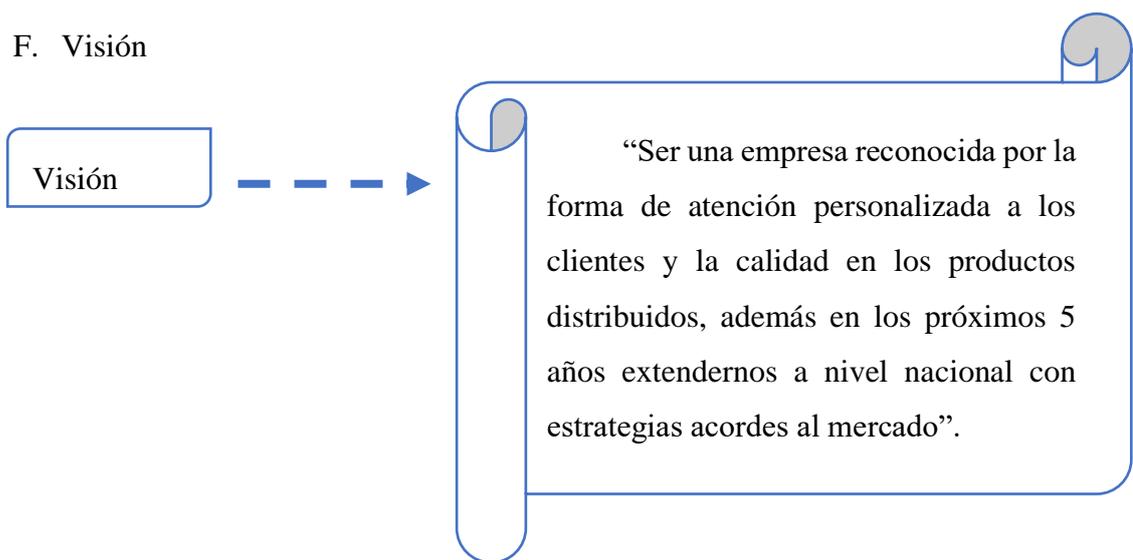


#### E. Estrategia

Es importante recalcar, que la entidad analizada en la actualidad se maneja mediante estrategias de costos bajos y calidad de productos, a pesar de hacerlo de manera inconsciente; sin embargo, se propone incrementar a estas estrategias, la diferenciación de bienes, debido a que la empresa cuenta con un proveedor con una gama de productos diversa. El trabajo en conjunto de las tres estrategias, aseguraría resultados óptimos para la empresa.



F. Visión



**Tabla 19.**

*Plan de acción por acciones*

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		RESPONSABLE	CONTROL	TIEMPO	RECURSOS
<b>ÁREA:</b> Contabilidad y Cartera					
<b>OBJETIVO 1:</b> Asegurar el desarrollo financiero de la organización, mediante estrategias que permitan incrementar las ventas.					
ESTRATEGIA: precios acordes al mercado.					
1	Administrar de forma eficaz los activos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contadora</li> <li>▪ Cobrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liquidez</li> <li>▪ Prueba ácida</li> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ ROA</li> <li>▪ Endeudamiento</li> </ul>	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estados financieros</li> </ul>
2	Evaluar la toma decisiones óptimas en relación al financiamiento y ventas.				
3	Analizar posibles opciones de inversión.				
4	Evaluar y estudiar el costo de los productos, en búsqueda de promociones.				
ESTRATEGIA: productos de calidad.					
1	Ejecutar una encuesta de satisfacción a los clientes, con el objetivo de conocer los requerimientos de los usuarios y posibles fallas que se estén presentando.		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tasa de abandono.</li> <li>▪ <i>Customer Satisfaction Score.</i></li> <li>▪ <i>Service Partner Satisfaction.</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de los clientes.</li> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Clientes.</li> <li>▪ Procesos.</li> </ul>

2	Realizar una encuesta relacionada al clima laboral, para conocer necesidades de los colaboradores y sectores de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Net Promoter Score .</li> <li>Motivación laboral.</li> <li>Liderazgo. Condiciones laborales.</li> </ul>		
3	Capacitar a los trabajadores, para lograr un aprendizaje continuo.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de los Procesos.</li> <li>Reuniones constantes.</li> </ul>	Semestral	
4	Planificar un proceso de mejora continua, para lo cual se propone Kaizen, el cual se centra en la eliminación de desperdicios.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de reducción de recursos.</li> </ul>		
<b>ÁREA: Ventas</b>					
<b>OBJETIVO 2: Incrementar los modelos de neumáticos de la institución, para de esta manera aumentar los ingresos.</b>					
<b>ESTRATEGIA: Modelos diferentes a los del mercado y la gama de productos.</b>					
1	Buscar nuevos proveedores con modelos diferentes a los actuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendedor</li> <li>Contadora</li> <li>Jefe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturación mensual.</li> <li>Número de clientes nuevos.</li> <li>Satisfacción del cliente.</li> </ul>	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de datos de las ventas</li> <li>Recursos para el catálogo. <ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Clientes.</li> </ul> </li> </ul>

2	Realizar un catálogo de modelos dirigido al cliente.				
3	Realzar ventas explicativas en relación a cada modelo.				
<b>ÁREA:</b> Gerencia					
<b>OBJETIVO 3: Crear campañas publicitarias, para aumentar el posicionamiento nacional.</b>					
<b>ESTRATEGIA:</b> Crecimiento nacional mediante precios bajos, calidad y diferenciación.					
1	Buscar medios de comunicación actuales, para llegar al cliente final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe</li> <li>▪ Vendedor</li> <li>▪ Contadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes perdidos contra clientes nuevos.</li> <li>▪ Número de interacciones</li> <li>▪ Tráfico web</li> <li>▪ Menciones de la marca.</li> </ul> <i>Click Through Rate.</i>	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persona conocedora de marketing digital.</li> <li>▪ Recursos físicos publicitarios</li> <li>▪ Insumos básicos (esferos, cuadernos, hojas, impresiones etc.)</li> </ul>
2	Evaluar a detalle los requerimientos de los clientes.				
3	Realizar promociones acordes al mercado.				
4	Ofertar descuentos por pago al contado.				
<b>ÁREA:</b> Logística e inventario					
<b>OBJETIVO 4: Capacitar y formar a los empleados para reducir el desperdicio de recursos o tiempos muertos.</b>					
<b>ESTRATEGIA:</b> Mejoramiento del posicionamiento.					
1	Especializar a los servidores en cada área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe</li> <li>▪ Logística e</li> <li>▪ Inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de productividad.</li> <li>▪ Tiempos en actividades.</li> <li>▪ Tiempo que tarda en cerrar una venta.</li> </ul>	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitaciones</li> <li>▪ Insumos básicos (esferos, cuadernos, hojas, impresiones etc.)</li> <li>▪ Alimentación</li> </ul>
2	Automatizar procesos, para la eliminación o reducción de tiempo innecesarios.				

3	Coordinar capacitaciones para vender, evaluar calidad, cobros, etc.				
---	---	--	--	--	--

### 3.6 Indicadores de control

Para establecer los indicadores de control se tomó como referencia el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), puesto que se trata de una de las propuestas fundamentales para llevar un sistema de control de gestión en toda empresa. Antes de presentar los indicadores, es imperioso mencionar que el modelo se basa en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje – crecimiento.

#### Integración de las estrategias en el CMI

En primer lugar, se presenta la integración de las estrategias en el CMI en las áreas específicas propuestas por el modelo estas son: gestión del valor, oportunidades de negocio, optimización de calidad, incrementar valor para el cliente, alcanzar la excelencia operativa. En la siguiente tabla se resumen las estrategias por cada una de las áreas mencionadas y la perspectiva en donde se encuentran.

**Tabla 20.**

*Definición de estrategias en función al cuadro de mando integral*

Estrategias fundamentales		Perspectivas del cuadro de mando integral			
Tema	Área	Estrategia	Finanzas	Clientes	Procesos internos Aprendizaje y crecimiento
Gestión de valor	Creación de valor	Incrementar los ingresos mediante nuevos modelos de los neumáticos	x		
	Distribución de valor	Mantener precios bajos con relación a la competencia	x		
Oportunidad de negocio	Nuevos producción y procesos de construcción	Crear campañas publicitarias para mejorar el posicionamiento de la empresa		X	
Optimizar la calidad	Calidad de producto	Mantener la calidad del producto			x

	Calidad de proceso	Agilizar el proceso de entrega al cliente	x
Incrementar valor al cliente	Oportunidad de atención	Mejorar la atención al cliente incrementando los medios de atención al cliente	X
	Colaboración con el cliente	Dar seguimiento al cliente	X
Alcanzar la excelencia operativa	Eficiencia del personal	Brindar oportunidad de formación y capacitación a los empleados	x

### Perspectiva de finanzas

Una vez identificadas las estrategias por cada una de las áreas, se presentan los informes e indicadores de gestión esenciales para cada una de las perspectivas, en este caso, la financiera. Los indicadores expuestos en la siguiente tabla representan el control en la gestión financiera a incluir, los cuales refieren al área de creación de valor y distribución del valor.

**Tabla 21.**

*Indicadores de gestión en la perspectiva de finanzas*

Nombre indicador: indicador de gestión		
Tipo	Clasificación	Sub clasificación
Tema estratégico	Gestión de valor	Asegurar el desarrollo financiero de la organización
Nivel	Ratios	Nombre
Corporativo: finanzas	<b>I. LIQUIDEZ</b>	Liquidez
		Prueba ácida
		Endeudamiento del activo.
		Endeudamiento patrimonial
		Endeudamiento del activo fijo
	<b>II. SOLVENCIA</b>	Apalancamiento

### III. GESTIÓN

Rotación de cartera  
 Rotación del activo fijo  
 Rotación de Ventas  
 Razón de Liquidez Ctas x Cobrar  
 (días)  
 Razón de Liquidez Ctas x Pagar  
 (días)  
 Impacto de Gastos de Administración  
 y Ventas

### IV. RENTABILIDAD

Ciclo de Conversión del Efectivo  
 Periodo medio de ventas  
 Rentabilidad Neta del Activo. (ROE)  
 Margen Bruto  
 Margen Operacional  
 Rentabilidad Neta de Ventas  
 ROA

Como se observa en la tabla anterior existen diversos indicadores para evaluar el área de finanzas, en la siguiente tabla se presenta cada uno de los ratios expuestos con la respectiva fórmula de cálculo.

**Tabla 22.**

*Indicadores financieros*

Tipo de indicador	Descripción	Ratio	Fórmula
		<b>Ratio de liquidez</b>	
		Muestra la proporción de deuda de corto plazo que se cubren con el activo corriente.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Índices de liquidez	Evalúan la capacidad de la empresa para atender deudas en el corto plazo.	<b>Prueba ácida</b>	
		Se consideran los activos corrientes sin los inventarios al ser los menos líquidos, para conocer la conversión del dinero.	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$

		<b>Coefficiente de solvencia</b>	
		Mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones de largo plazo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
		<b>Rotación en ventas</b>	
		Indica la capacidad de los activos totales para generar ventas.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$
		<b>Rotación de Activo fijo</b>	
	Mide la utilización del activo al comprar con las ventas, el inventario, el activo circulante y las subcuentas.	Mide las veces que las ventas igualan la inversión en activo fijo.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijo}}$
Índices de gestión o actividad		<b>Rotación de cartera</b>	
		Determina el tiempo en el que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
		<b>Periodo de cobranza</b>	
		Número de días en el que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$
		<b>Endeudamiento</b>	
	Relacionan los recursos disponibles con las obligaciones	Determina la capacidad del capital de soportar la deuda total	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo total}}$
Índices de solvencia, endeudamiento y apalancamiento		<b>Deuda de corto plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$
		<b>Deuda de largo plazo</b>	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo total}}$

---

		<b>Rentabilidad financiera</b>	
		Mide el	<i>Utilidad antes de impuestos</i>
		beneficio neto generado	$\frac{Ventas}{Activo} * \frac{e\ interestes}{Ventas}$
		con la inversión	$* \frac{Activo}{Patrimonio}$
		<b>Rentabilidad Neta Del Activo</b>	
		Capacidad del	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo\ total}$
		activo para producir	
		utilidades	
		<b>Margen bruto</b>	
		Indica la	
		rentabilidad de las	$\frac{Ventas\ netas - Costo\ de\ ventas}{Ventas}$
	Mide la	ventas frente al costo de	
	capacidad de la	ventas, así como la	
Índice de	empresa para	capacidad de cubrir los	
rentabilidad	generar beneficios	gastos.	
	económicos y		
	financieros		
		<b>Margen Operacional</b>	
		Indica si la	$\frac{Utilidad\ operacional}{Ventas}$
		empresa es lucrativa	
		independientemente del	
		financiamiento	
		<b>Margen Neto</b>	
		Unidad	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$
		monetaria que se	
		obtiene de utilidad por	
		cada unidad vendida.	
		<b>Rentabilidad</b>	
		Operacional del	$\frac{Utilidad\ operacional}{Patrimonio}$
		Patrimonio	

---

Los indicadores antes expuestos sirven para evaluar toda el área financiera, sin embargo, se considera importante definir los ratios principales con la finalidad de cumplir el objetivo antes propuestos, en este caso para la creación de valor de la entidad.

**Tabla 23.***Indicadores financieros para la medir la creación de valor*

Aspecto	Indicadores	
	Nombre	Fórmula
Creación de valor	Rotación de activos operacionales	Ventas mes/ activo total operación
	Margen	Beneficio operacional mensual/ventas mes
	Variación de los ingresos	Ventas reales mes / ventas presupuestadas al mes

**Perspectivas cliente****Tabla 24.***Informes perspectiva de los clientes*

Informe	Plazo	Destinatario
Propuestas solicitadas por clientes	Semanal	Ventas y dirección
Propuestas adjudicadas	Semanal	Ventas y dirección
Plazo despacho propuestas adjudicadas	Semanal	Ventas y dirección
Precios de ventas por clientes	Semanal	Ventas y dirección
Nivel de conectividad e información compartida	Mensual	Ventas, contabilidad y dirección

**Tabla 25.***Indicadores perspectiva clientes*

Aspecto	Indicadores	
	Nombre	Fórmula
Nuevas aplicaciones	Tasa de modelos nuevos	Número modelos nuevos/total modelos existentes
	Cuota de mercado	Ventas empresa/ventas sector industrial
Oportunidad de atención	Importe monetario de órdenes de compra recibidas	Importe órdenes de compra recibidas al mes/Importe órdenes recibidas mes anterior

	Importe monetario de órdenes de compra despachadas	Importe órdenes de compra recibidas/Importe órdenes de compra despachadas.
	Cartera de pedidos	Total pedidos recibidos al mes/ Total pedidos recibidos mes anterior
	Tasa clientes	Número clientes atendidos/Número clientes vigentes
	Número de visitas	Número visitas mes/Número de visitas previstas en el mes
Colaboración con el cliente	Consecución cuota	Ventas reales mes/Ventas presupuestadas mes

### Perspectiva proceso interno

**Tabla 26.**

#### *Indicadores proceso interno*

Aspecto	Indicadores	
	Nombre	Fórmula
Productividad	Nivel de productividad	Horas reales mes/presupuestadas mes

### Perspectiva aprendizaje y crecimiento

**Tabla 27.**

#### *Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento*

Aspecto	Indicadores	
	Nombre	Fórmula
Calidad del proceso	Tasa de retiros personal	Retiros de personal mes/número de trabajadores mes
Eficiencia del personal	Tasa de capacitación y formación	Horas formación mes/número de trabajadores mes
	Tasa de horas trabajadas	Total horas trabajadas mes/total horas contratadas mes

## 3.7 Presupuesto

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto mensual y anual que implica la implementación de las estrategias antes planteadas.

**Tabla 28.***Presupuesto total*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo anual</b>
Crear campañas publicitarias para mejorar el posicionamiento de la empresa	Realizar una campaña publicitaria en Facebook	Pago publicidad en Facebook	Mensual	\$ 30.00	\$ 360.00
	Contratar un diseñador para crear contenido multimedia (imágenes, videos) sobre la empresa	Pago diseñador gráfico	Trimestral	\$ 100.00	\$ 400.00
Mejorar la atención al cliente incrementando los medios de atención al cliente	Creación de una página web corporativa para realizar pedidos y pagos en línea	Diseñador página web	Anual	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
	Compra botón de pagos en línea con Datafast	Compra sistema	Anual	\$ 250.00	\$ 250.00
Dar seguimiento al cliente	Realizar visitas a clientes	Vendedor	Mensual	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Brindar oportunidad de formación y capacitación a los empleados	Realizar capacitaciones a los empleados en los distintos ejes que se maneja la empresa	Proyector		\$ 200.00	\$ 200.00
		Material de presentación		\$ 50.00	\$ 100.00
		Profesional en el tema	Semestral	\$ 500.00	\$ 1,000.00
<b>Total</b>				<b>\$ 3,030.00</b>	<b>\$ 8,610.00</b>

## CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el presente trabajo de titulación, cuyo objetivo fue diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa posicionarse y ganar competitividad en el mercado cuencano a través de la importación y venta de neumáticos, se presentan las siguientes conclusiones obtenidas:

- En cumplimiento con el primer objetivo específico se realizó una revisión bibliográfica sobre la planificación estratégica y posicionamiento de la empresa, el cual permitió evidenciar la relevancia del tema en el ámbito administrativo, puesto que una adecuada gestión se efectúa a partir de la planificación, razón por la cual se tomó como referencia los principales aportes teóricos para la estructura de la propuesta en la empresa objeto de estudio, representada por PROTIRES JV, entidad dedicada a la importación y distribución de neumáticos en el mercado cuencano.
- Al analizar el entorno tanto externo como interno se determinaron algunos factores que representan una limitación para PROTIRES, en primera instancia a nivel macro destaca la variable competitiva, debido a la gran competencia que tiene la empresa en la ciudad de Cuenca como a nivel nacional.
- Así mismo, del análisis externo se desprende que existen algunas amenazas que afectan el giro de negocio, entre ellas el nivel de posicionamiento de otras entidades de la industria, en donde destaca la empresa Continental Tires, razón por la cual es importante y de justifica el establecer una adecuada planificación mediante estrategias para mejorar el posicionamiento de PROTIRES en el mercado cuencano, considerando que la principal organización de la competencia tiene una estructura sólida a nivel administrativo como operativo.
- Otro de los factores del macro análisis identificado como una variable importante son las restricciones ocasionadas por la actual crisis sanitaria por la que atraviesa el país, que limita la capacidad de compra de los consumidores, pues ciertos sectores se encuentran en recuperación de la estabilidad económica, mientras que en gran parte de la población prevalece el desempleo y el empleo informal. Esta

situación inestable perjudica a la empresa, pues influye en el mercado a adquirir productos de menor costo y en este caso a optar por el reencauche de los neumáticos.

- Por otra parte, al analizar el ámbito externo, se observó que la empresa no cuenta con ningún tipo de planificación estratégica, no cuenta con página web y estrategias de posicionamiento, lo que afecta a la empresa frente a la posición consolidada que tiene la competencia.
- Así mismo, del análisis interno se desprenden otras debilidades como el bajo posicionamiento en el mercado, la falta de mecanismos de promoción y publicidad para mejorar la posición que ocupa la empresa en el mercado. Otra de las limitaciones que afecta a nivel estratégico es que no se realizan acciones de seguimiento al cliente mediante atención post-venta.
- En cuanto al personal de la entidad, la empresa requiere la contratación de más vendedores para fortalecer la venta de neumáticos cubriendo a una mayor parte del mercado. De este factor se deriva la necesidad de formación y capacitación en otras áreas importantes como el manejo financiero, logística y atención al cliente, con ello, la adquisición de recursos materiales que permitan lograr los objetivos organizacionales, por ejemplo, sistemas informáticos contables, de gestión, seguimiento de ventas, entre otros.
- Considerando la actual situación de la empresa objeto de estudio, así como las necesidades e intereses, se diseñó un plan estratégico para el posicionamiento y competitividad de la empresa PROTIREES, tomando como ejes los lineamientos estratégicos que tiene la entidad de manera empírica, estos son la estrategia de precios bajos, variedad de modelos de llantas y productos de calidad.
- A través de dichos mecanismos se fijaron objetivos y políticas que permitan cumplir en el corto, mediano y largo plazo cada una de las acciones planteadas, entre los cuales figura el desarrollo financiero de la organización, aumentar los modelos de neumáticos que importa la entidad, desarrollar campañas de publicidad y capacitar a los empleados mediante la gestión del conocimiento.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones expuestas es importante realizar las siguientes recomendaciones:

- En primer lugar, la revisión de la literatura en el ámbito de neumáticos a nivel local es escasa, puesto que la mayoría de estudios refieren al análisis del sector automotriz, más no en la industria de los neumáticos en particular, razón por la que se sugiere a futuras investigaciones abordar el tema con la finalidad de aportar a la academia con mayor número de investigaciones científicas que den a conocer la importancia para la economía de este sector.
- En segundo lugar, se recomienda a la empresa objeto de estudio considerar cada una de las variables planteadas en el análisis del macroentorno, sobre todo para conocer la posición importante que ocupa la competencia y aportar a nuevas acciones que permitan superar a la misma.
- En el contexto administrativo y de gestión organizacional, se sugiere la implementación del presente plan estratégico con el propósito de mejorar la rentabilidad y posicionamiento de la entidad sujeto de estudio mediante las acciones establecidas con la finalidad de cumplir las expectativas que tiene la organización a alcanzar en el largo plazo que es expandirse en nuevos mercados dentro del Ecuador, contratar más personal e incrementar las ventas e ingresos.
- Considerando que el recurso intelectual (*know-how*) es uno de los más importantes que dispone una organización, se recomienda a la entidad formar y capacitar al personal en las áreas que integran la organización, como son ventas, cartera, logística e inventario, contabilidad y facturación.
- Finalmente, en el escenario de emergencia sanitaria provocada por el virus COVID-19 es imperioso que la organización emprenda acciones de concientización orientadas al personal que labora en la entidad, además tomar las medidas preventivas necesarias para precautelar la salud y seguridad de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (2019). Anuario 2018. Obtenido de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>
- Aldehayyat, J. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International Journal of Hospitality Management*.
- Aldehayyat, J., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. *International Journal of Business and Management*.
- Aldehayyat, J., Al Khattab, A., & Anchor, J. (2011). The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2017). Collaborative open strategic planning: a method and case study. *Information technology & people*.
- Asamblea Nacional. (2012). *Reglamento a Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial*. Quito: Registro Oficial Suplemento 731.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Producto Interno Bruto*.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Sector construcción Ecuador*.
- Benavides, E., Corrales, E., & Bentacurt, B. (2018). Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano. *Libre Empresa*, 9-28.
- Bentacurt, A. (2020). Benchmarking en la implementación de ERP SAP en las alcaldías de Cali y Medellín, desde la perspectiva del centro de competencias. *publicaciones e investigación*.
- Bermbach, D., Wittern, E., & Tai, S. (2017). *Cloud Service Benchmarking*. Springer.

- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación de Mexico S.A.
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. *Espacios*.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Proyecciones de crecimiento económico del Ecuador*. Guayaquil.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 25-34. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Código Orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización. (2010). *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010*.
- Colin, M. (2020). Nivel de servicio de un centro de atención telefónica: modelo de experiencia del cliente desde el benchmarking y el análisis multivariante. *Esic Market Economics and Business Journal*, 497-526.
- Continental Tire. (2021). *Continental*. Obtenido de <https://www.continentaltire.com.ec/car>
- Cortazar, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de investigación*.
- Cuenca, M., Rojas, D., Cueva, D., & Armas, R. (2018). *La gestión del capital de trabajo y su efecto en la rentabilidad de empresas constructoras del Ecuador*.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- Díaz, A. (2020). Valor de marca de las principales empresas de neumáticos 2020. Obtenido de <https://es.statista.com/>
- EPapke-Shields, K., & M. Boyer-Wright, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*.

- Esparza, J., García, D., & Duréndez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 5-29.
- Félix, A., & Javier, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. *Revista Perspectivas*.
- Flórez, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Fuentes, T. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Redip. Unexpo*.
- Gradlgruber, García y Nasif. (2014). *Economía institucional de la formación de precios agrícolas: Propuesta Metodológica*.
- Grijalva, B., & Fernández, A. (2020). Responsabilidad social empresarial y competitividad en las clínicas de salud privadas de Quito, Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 315-328. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2020000200315](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000200315)
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Huertas, G., & Arancibia, M. (2018). Factores que intervienen en la planeación del proceso administrativo. *In IV Coloquio de Investigación Científica de la Facultad de Ciencias Empresariales*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Módulo de TIC en las encuestas de manufactura y minería, comercio interno y servicios*. Quito, Ecuador. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresas-2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_PRESENTACION.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Participación del empleo por rama de actividad en Ecuador. Período 2010-2018*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Tecnologías de la Información y Comunicación. *Encuesta Multipropósito-TIC*. Obtenido de

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Principales\\_resultados\\_TIC\\_Multi proposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multi proposito.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Boletín Técnico N° 02-2020-ENEMDU*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Censo poblacional*.

Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. (2013). The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1016-1025.

Lawrence, I., Motta, A., & Kowask, E. (2014). *Planeación y Gestión Estratégica de las TI*. Colombia.

Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 23-34. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>

López, K., & Peña, J. (2015). La utilización de la teoría de benchmarking como modelo comparativo para el plan estratégico en las PYMES del sector.

López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 729-763. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>

Lozano-González, E., & Torres-Avalos, G. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en lagos de moreno, Jalisco. *Ra ximhai*, 405-416. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070024.pdf>

Martín, J. (15 de mayo de 2017). *CEREM*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Meissner, P. (2014). A process-based perspective on strategic planning: the role of alternative generation and information integration. 105-124.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 011 (1R)*.

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Trámites institucionales*. Obtenido de <http://servicios.produccion.gob.ec/tramites/autorizaciones.html>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información. (2021). *Certificado de Reconocimiento INEN a través de la VUE*.
- Ministerio del Ambiente. (2018). *Estrategia nacional de educación ambiental para el desarrollo sostenible 2017-2030*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/ENEA-ESTRATEGIA.pdf>
- Ministerio del Ambiente y el Agua. (2015). *Instructivo para la gestión integral de neumáticos usados*. Quito. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Acuerdo-098.pdf>
- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las Pymes en la ciudad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 301-312. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000500301](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500301)
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 4-7.
- Olaya, G. (2017). *Análisis PEST de mercados de Chile y Argentina para la exportación de puré de banano de la exportadora Diana Food*. Machala: UTMACH.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios*. Patria S.A.: México.
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., & Ronda-Pupo, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 286-294.
- Pico, L. (2017). Análisis de la restricción a las importaciones del sector automotriz en el Ecuador periodo 2010 – 2015 y su impacto en la economía. *INNOVA Research Journal*, 128-142.
- Porter, M. (1986). *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. España: Deusto.

- PROTIRES. (2021). PROTIRES. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Revista Ciencias Estratégicas. (2005). Misión, Visión y Valores. *Revista Ciencias Estratégicas*, 9-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151330912002>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Directorio de compañías*.
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., . . . Lluberés, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 441-476.
- Tobar, J., Solís, M., & Campi, I. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 325-332. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000300325&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300325&lng=es&nrm=iso)
- Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial data*, 28-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Vanoni, G., & Rodríguez, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016). *Innovar*, 39-55. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81852035004.pdf>
- Vázquez, J., Elorza, M., & Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 37-47.
- Vergara, J. (2017). *Industria de la Construcción en el Ecuador*.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., & Cailluet, L. (2017). Strategic planners in more turbulent times: The changing job characteristics of strategy professionals. *Range Planning*, 108-119.
- Wolf, C., & Floyd, S. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*.
- Yáñez, J. (2015). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*.



# ANEXOS

## Anexo 1. Certificado Ministerio del Ambiente y Agua obtenido por PROTIREs.

MINISTERIO DEL AMBIENTE Y AGUA



Oficio Nro. MAAE-SCA-2021-0159-O

Quito, D.M., 29 de enero de 2021

**Asunto:** MAAE-SCA-PNGIDS-SEGINUS/COMERCIALIZADORA PROTIREsJV S.A.:  
PRONUNCIAMIENTO A LA ACTUALIZACIÓN DE SUBPARTIDAS ARANCELARIAS DEL PGI  
DE NEUMÁTICOS USADOS (APROBADO).

Señor Magíster  
Jacinto José Monserrate Godoy  
**Gerente**  
**CORPORACIÓN SEGINUS**  
En su Despacho



Como antecedente me permito indicar:

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. 089 de 05 de octubre de 2017, publicado en Registro Oficial Nro. 129 de 28 de noviembre de 2017 la Coordinación General Jurídica del ex Ministerio del Ambiente (MAE) aprobó los estatutos de conformación de la Corporación SEGINUS.

Mediante oficio Nro. MAE-2018-PNGIDS-000294 de 30 de agosto de 2018, el ex Ministerio del Ambiente (MAE) a través del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), otorgó el código de Registro de Generador de Desechos Peligrosos y/o Especiales No. SUIA-08-2018-MAE-SCA-00095, a la Corporación SEGINUS.

Mediante oficio Nro. MAE-SCA-2018-1928-O de 26 de septiembre de 2018, el ex Ministerio del Ambiente (MAE) aprobó el Programa de Gestión Integral (PGI) de neumáticos usados de la Corporación SEGINUS.

Mediante oficio Nro. MAE-SCA-2020-0372-O de 06 de marzo de 2020, el ex Ministerio del Ambiente (MAE) aprobó la actualización del PGI de neumáticos usados de la Corporación SEGINUS, debido a la adhesión de la empresa COMERCIALIZADORA PROTIREsJV S.A. con número de RUC 0190441652001 como nuevo miembro; y, en el cual se detalló que importará con la sub partida de neumáticos 4011.20.10.00.

Mediante oficio No. MAE-2020-PNGIDS-000447 de 29 de abril de 2020, el ex Ministerio del Ambiente (MAE) otorgó el Registro de Generador de Desechos Peligrosos y Especiales No.SUIA-03-2020-MAE-SCA-00136 a la empresa COMERCIALIZADORA PROTIREsJV S.A.

Mediante oficio Nro.MAAE-PNGIDS-2020-0125-O de 06 de noviembre de 2020 el Ministerio del Ambiente y Agua (MAAE), solicitó a la Corporación SEGINUS realizar una actualización del detalle de subpartidas de todos los miembros adheridos al PGI aprobado, dicha información deberá contener todo lo solicitado en el numeral 5.1 del Anexo I del Acuerdo Ministerial 098 y notificar cualquier cambio al PGI aprobado según lo dispuesto en el artículo 18, numeral 10 y 11 del Acuerdo Ministerial 098, con todos los medios de verificación que sustenten la actualización.

Mediante oficio Nro. SEG-MAAE-21-12-2020-028-GE de 23 de diciembre de 2020 y trámite interno Nro. MAAE-DA-2020-2259-E de 28 de diciembre de 2020, la Corporación SEGINUS, ingresó a esta Cartera de Estado, la información del miembro adherido COMERCIALIZADORA PROTIREsJV S.A. con RUC: 0190441652001, mediante la cual el importador actualiza la subpartida 4011.10.10.00.

Al respecto, con base en el Informe Técnico Nro. 072-2021/MAAE/PNGIDS de 22 de enero de 2021, remitido mediante memorando Nro. MAAE-PNGIDS-2021-0154-M de 27 de enero de 2021, de la

Dirección: Calle Madrid 1150 y Andalucía  
Código Postal: 170525 / Quito - Ecuador • Teléfono: (593 2) 398-7600  
www.ambiente.gub.ec



sembramos  
Futuro

Lenin



\* Documento generado por Qipuz

1/2



Oficio Nro. MAAE-SCA-2021-0159-O

Quito, D.M., 29 de enero de 2021

evaluación efectuada a la actualización del Programa de Gestión Integral de Neumáticos Usados de la Corporación SEGINUS respecto al detalle de subpartidas de neumáticos del miembro adherido COMERCIALIZADORA PROTIRESV S.A., se determina que cumple con la normativa ambiental vigente establecida en:

El Acuerdo Ministerial No. 098, Instructivo para la Gestión Integral de Neumáticos Usados, publicado en el Registro Oficial Nro. 598 de 30 de septiembre de 2015, detalla en su artículo 18, numeral 11 que los importadores tienen la obligación de "Comunicar todo cambio realizado al Programa de Gestión Integral de Neumáticos Usados aprobado a la Autoridad Ambiental Nacional, en un plazo no mayor a 30 días".



Por lo descrito, la Subsecretaría de Calidad Ambiental **aprueba** la actualización del Programa de Gestión Integral de Neumáticos Usados de la Corporación SEGINUS.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Mgs. Gonzalo Gustavo Cortez  
**SUBSECRETARIO DE CALIDAD AMBIENTAL, ENCARGADO**

Referencias:  
- MAAE-DA-2020-2259-E

Copia:

- Señora Magíster  
Tatiana Pilar Salazar Soto  
**Directora de Sustancias Químicas, Residuos y Desechos Peligrosos y no Peligrosos, Encargada**
- Señor Magíster  
Humberto David Re Carrera  
**Gerente de Proyecto**
- Señora Técnica  
Doris Isabel Peña Gualán  
**Secretaria del Viceministerio**
- Señora Ingeniera  
Viviana Patricia Alarcon Alarcon  
**Especialista en Sustancias Químicas y Desechos Peligrosos 3**
- Señorita  
Viviana Elizabeth Calderon Pilcurima  
**Especialista en Calidad de los Recursos Naturales**
- Señor  
Santiago Estuardo Martínez Pamagualli  
**Especialista en Adaptación al Cambio Climático 1**

sm/va/hr/ls