



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA LLANTAS &
LLANTAS EN LA CIUDAD DE CUENCA CON
UN ENFOQUE EN EL DESARROLLO
SOSTENIBLE**

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

Autores:

Juan Fernando Bravo Vimos.; Christian Andrés Pauta Méndez.

Directora:

Ing. Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado, en primer lugar, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi hermana por ser mi ejemplo y a todos mis amigos por hacer de la universidad un lugar mejor.

Christian

Este trabajo de titulación está dedicado principalmente para mis padres, mis hermanos, mis amigos, mis perros y mi familia en general que siempre me ayudaron en este camino hasta lograr mi objetivo final, también a una persona en especial que me apoyo mi querida Danna, a mis compas Christian, Amalia, Panas 7F y muchos más que llegaron para hacerme mejor persona.

Juan

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por ser nuestra guía, a la Universidad del Azuay por formarnos con excelencia a través de grandes profesionales, a la Ing. Mercedes Vimos por su ayuda, predisposición y colaboración en la elaboración de este trabajo.

Nuestro agradecimiento especial a la Ing. Juanita Bersosa por ser la tutora de nuestro proyecto y por su apoyo al compartir sus conocimientos durante todo este proceso.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	IX
RESUMEN:	X
ABSTRACT:.....	X
INTRODUCCIÓN	1
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2
<i>Historia</i>	2
<i>Conceptos</i>	3
<i>Características de la planeación estratégica</i>	3
<i>Importancia</i>	4
<i>Tipos de planes estratégicos</i>	5
<i>Elementos de la planeación estratégica</i>	5
DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).....	7
<i>Historia</i>	7
<i>Definición</i>	9
<i>Finalidad</i>	9
CAPÍTULO 1.....	19
1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	19
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “LLANTAS Y LLANTAS”	20
1.2. MISIÓN.....	20
1.2.1. <i>Conceptos de misión</i>	20
1.2.2. <i>Taller para establecer la misión</i>	21
1.2.3. <i>Misión de la empresa Llantas & Llantas</i>	22
1.3. VISIÓN.....	22
1.3.1. <i>Conceptos de visión</i>	22
1.3.2. <i>Taller para establecer la visión</i>	22
1.3.3. <i>Visión de la empresa Llantas & Llantas</i>	22

1.4.	OBJETIVOS	23
1.4.1.	<i>Conceptos de objetivos</i>	23
1.4.2.	<i>Características de los objetivos</i>	23
1.4.3.	<i>Clasificación de los objetivos</i>	23
1.4.4.	<i>Taller para establecer los objetivos</i>	24
1.4.5.	<i>Objetivos de la empresa Llantas & Llantas</i>	24
1.5.	VALORES	25
1.5.1.	<i>Conceptos de valores</i>	25
1.5.2.	<i>Taller para establecer los valores de la empresa</i>	25
1.5.3.	<i>Valores de la empresa Llantas & Llantas</i>	26
CAPÍTULO 2.....		26
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO	26
2.1.	ANÁLISIS PESTEL.....	26
2.1.1.	<i>Taller Análisis PESTEL</i>	27
2.2.	AUDITORÍA INTERNA	33
2.2.1.	<i>Administración</i>	34
2.2.2.	<i>Marketing/Ventas</i>	34
2.2.3.	<i>Producción y Operaciones</i>	35
2.2.4.	<i>Sistemas de información Gerencial</i>	35
2.2.5.	<i>Financiero</i>	36
2.2.6.	<i>Consulta en el SRI</i>	41
2.3.	ANÁLISIS DE PORTER	42
2.3.1.	<i>Taller para establecer las 5 fuerzas de Porter</i>	44
2.3.2.	<i>Cinco fuerzas de Porter en la Empresa</i>	44
	2. Rivalidad entre competidores existentes	45
2.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	47
2.4.1.	<i>Taller para establecer la Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	47
2.5.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE).....	49
2.5.1.	<i>Elaboración de la matriz de factores externos de la entidad (EFE)</i>	49
2.6.	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	52
2.6.1.	<i>Beneficios de realizar el análisis FODA</i>	52
2.6.2.	<i>Taller para establecer el Análisis FODA de la empresa</i>	53
2.7.	FODA CRUZADO.....	55
2.7.1.	<i>Elaboración de la matriz de FODA cruzado en la entidad</i>	56
CAPÍTULO 3.....		59

3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS CON UN ENFOQUE EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE QUE PERMITA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.....	59
3.1. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)	59
3.2. TALLER PARA ESTABLECER LA MATRIZ BOSTON CONSULTING DE LA EMPRESA	60
3.3. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE).....	62
3.3.1. <i>Elaboración de la matriz interna y externa de la entidad</i>	63
3.4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	64
3.4.1. <i>Elaboración de la matriz de la Gran Estrategia en la entidad</i>	67
3.5. BALANCE SCORE CARD.....	68
3.5.1. <i>Taller para establecer la Matriz Balance ScoreCard de la empresa</i>	68
3.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	71
3.6.1. <i>Elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica para la empresa Llantas & Llantas</i> 72	
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS	77
ANEXOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de la planeación estratégica	7
Figura 2 Fin de la Pobreza.....	10
Figura 3 Hambre Cero.....	10
Figura 4 Salud y Bienestar	11
Figura 5 Educación de Calidad.....	11
Figura 6 Igualdad de Género	12
Figura 7 Agua limpia y Saneamiento.....	12
Figura 8 Energía asequible y no contaminante.....	13
Figura 9 Trabajo decente y crecimiento económico	13
Figura 10 Industria, innovación e infraestructura.....	14
Figura 11 Reducción de desigualdades	14
Figura 12 Ciudades y comunidades sostenibles	15
Figura 13 Producción y consumo responsable	15
Figura 14 Acción por el clima	16
Figura 15 Vida submarina	16
Figura 16 Vida de ecosistemas terrestres	17
Figura 17 Paz, justicia e instituciones sólidas	17
Figura 18 Alianzas para lograr los objetivos.....	18
Figura 19 Organigrama Llantas & Llantas.....	34
Figura 20 Ratio de liquidez corriente.....	36

Figura 21 Razón rápida o Prueba Acida (RR)	37
Figura 22 Días de Cobro (PPC)	37
Figura 23 Días de inventario (PPI)	38
Figura 24 Días de pago (PPP).....	38
Figura 25 Ratio de endeudamiento a corto plazo	39
Figura 26 Ratio de endeudamiento a Largo Plazo	39
Figura 27 Ratio de rentabilidad bruta sobre venta	40
Figura 28 Ratio de rentabilidad neta sobre ventas	41
Figura 29 Consulta con el SRI (RUC)	42
Figura 30 Matriz Boston Consulting Llantas & Llantas	60
Figura 31 Matriz Interna y Externa.....	62
Figura 32 Estrategias por cuadrantes	63
Figura 33 Matriz Interna y Externa.....	63
Figura 34 Posición competitiva y crecimiento de mercado	64
Figura 35 Estrategias por cuadrante.....	65
Figura 36 Matriz Gran estrategia Llantas & Llantas.....	67
Figura 37 Mapa estratégico	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronogramas de talleres	20
Tabla 2 Producto Interno Bruto	29
Tabla 3 Inflación	30
Tabla 4 Ventas de autos en el Ecuador (2021-2022)	31
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	48
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	51
Tabla 7 Análisis FODA, Llantas y Llantas	54
Tabla 8 Análisis FODA Cruzado, Llantas y Llantas.....	57
Tabla 9 Estrategias FODA Cruzado, Llantas y Llantas	58
Tabla 10 Matriz de la Gran Estrategia	66
Tabla 11 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	73
Tabla 12 Estrategias Obtenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Preguntas para realizar el análisis PESTEL	80
Anexo 2 Cuestionario Auditoría Interna	80
Anexo 3 Evidencia de talleres participativos	82

Resumen:

La empresa Llantas & Llantas ubicada en la ciudad de Cuenca desarrolló su plan estratégico desde un enfoque en el desarrollo sostenible, que permita generar un crecimiento sostenido manteniendo un ambiente sano para sus colaboradores y aportando con acciones amigables con el ambiente. Aplicando una metodología aplicada, exploratoria y longitudinal, se realizaron talleres participativos y entrevistas semiestructuradas para plantear la misión, visión, objetivos y valores, así como el análisis interno y externo, además se aplicaron diferentes herramientas para la definición y priorización de estrategias. Los resultados obtenidos demuestran que la entidad maneja productos de calidad, buen ambiente laboral y gran trayectoria en su mercado, sin embargo, no tiene un sistema eficiente de cobros, no cuenta con plataformas digitales y no ha podido fortalecer nuevos servicios. Por ende, es necesario ampliar el servicio de reencauche y crear un plan de marketing y ventas.

Palabras clave: Ambiente, acciones amigables, crecimiento sostenido, desarrollo sostenible, planeación estratégica.

Abstract:

This research has as objective to propose a strategic plan for the company Llantas & Llantas which is located in Cuenca. Special focus on Sustainable Development was given, to allow a sustained growth while maintaining a healthy environment for its employees and contributing with environmentally friendly actions. From a mixed approach with an applied, exploratory and longitudinal methodology, participatory workshops and semi-structured interviews were held to outline the mission, vision, objectives and values, as well as internal and external analysis, also tools for defining strategies were used. The results show that the entity manages quality products, a good work environment and a great track record in its market. However, it does not have an efficient billing system. It doesn't have digital platforms and it has not been able to strengthen new services. Therefore, it's necessary to extend the retreading service and create a marketing and sales plan.

Keywords: Environment, friendly actions, strategic planning., sustainable development, sustained growth.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código Q

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de titulación se realiza la propuesta de una planeación estratégica de la empresa Llantas & Llantas en la ciudad de Cuenca con un enfoque en el desarrollo sostenible, en la actualidad no cuenta con herramientas que le sirva como guía para poder cumplir con sus objetivos, esto no le ha permitido mejorar en mayor medida su posicionamiento de manera coordinada y adecuada dentro del mercado, por ello, se propone un plan estratégico que será el camino que debe recorrer para poder obtener mejores resultados a través de estrategias estructuradas acorde a las necesidades que se identifican en la logística que maneja la entidad, al formular cada etapa de la planeación se lo realiza tomando en cuenta el desarrollo sostenible para poder generar un crecimiento sostenido manteniendo un ambiente de trabajo sano con los colaboradores y desarrollando acciones buenas con el medio ambiente.

Para poder desarrollar cada etapa de la planeación estratégica se lleva a cabo talleres participativos con la gerente y el personal de la entidad, esto nos permite obtener información verídica que nos sirve para poder formular una herramienta de planeación adecuada, en primer lugar se realiza una propuesta de la filosofía de la entidad para conocer cuál es su intención estratégica a través del planteamiento de la misión, visión, objetivos y sus valores, así como sus antecedentes para conocer su evolución, sus momentos importantes y para verla y valorarla de mejor manera. Consecuentemente, se desarrolla un análisis interno y externo para conocer la realidad actual de la entidad y poder identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para posteriormente a través de la implementación de varias herramientas poder formular estrategias que permita mejorar la situación actual aprovechando los factores positivos y tomando acciones para minimizar lo negativo, cada una de los procesos anteriores se desarrollan tomando en cuenta el enfoque que busca la entidad con el medio ambiente y con sus colaboradores.

Planeación Estratégica

El éxito de una empresa en la actualidad depende de la capacidad que tenga para evaluar y reaccionar ante las diferentes situaciones que se le presente a lo largo de sus actividades, para ello, es importante establecer una planeación estratégica que sirva como guía para poder administrar las entidades de una manera más organizada, en donde, todos los colaboradores conozcan cuales son las metas y propósitos que se quieren lograr y se trabaje de manera conjunta por el bien de la misma.

Historia

Desde el inicio de las civilizaciones la planeación ha tenido un papel importante en la administración, en el año 1300 a.C. los egipcios realizaban con anterioridad una planificación para poder construir sus templos y pirámides, esto lo podemos evidenciar en todos los papiros en donde fueron realizados sus diseños, también la cultura china es un ejemplo del uso de la planeación en su administración, lo podemos ver en su emblemática construcción que es la gran muralla china que se presenta como una de las mejores obras realizadas por el hombre, en la misma, se puede ver que antes de su construcción se llevó un proceso de planeación para poder hacerla realidad (González & Rodríguez, 2019).

Desde mediados del siglo pasado se empezó a usar el término planeación como planeación estratégica, siendo manejada desde 1950 a nivel empresarial, pero fue en la década de los sesenta cuando más se usó gracias al crecimiento industrial, en la segunda guerra mundial se establecen políticas para cuidar el medio ambiente y este fue el punto de partida para que la planeación estratégicas sea implementada por algunas entidades y en la actualidad la mayoría de las empresas grandes en el mundo utilizan esta herramienta y al ver los buenos resultados que conlleva el manejar una planeación, las pequeñas empresas también han ido adaptando esta herramienta en su estructura pero para asegurar un correcto funcionamiento y logística en sus actividades lo han estructurado tomando en cuenta sus recursos y capacidades (González & Rodríguez, 2019).

Conceptos

Para realizar de manera adecuada una planificación estratégica, es necesario retomar sus definiciones, es un conjunto de planes bien estructurados y coordinados de una entidad, se encarga de las decisiones que debe tomar en el futuro (Cortés et al., 2016). Es una respuesta a las necesidades que se presentarán en el futuro de la entidad que es complejo y cambiante, siendo un cambio considerable entre la situación actual y hacia donde quiere llegar (Martínez, 2006, como se citó en Cortés et al., 2016).

También se la conoce como un sistema ordenado, en donde, se encuentra hacia donde quiere llegar la entidad al corto, mediano y largo plazo, estableciendo de manera organizada su camino para llegar a cumplir con lo que se requiere, siendo este un proceso que se debe evaluar en cada operación para encontrar falencias que permitan tomar decisiones y poder modificarlas para tener mejores resultados dentro de la organización (Hussein et al., 2021).

Según Ballesteros et al., (2010), la planeación estratégica es un proceso ordenado que debe tener una entidad para poder desarrollarse de manera adecuada en un ambiente cambiante, exigente y competitivo, para poder estructurarlo, es necesario realizar un análisis interno y externo en el pasado y el presente, para poder formular estrategias que le permitan afrontar el futuro de manera adecuada usando el mínimo de recursos y tomando decisiones adecuadas para poder maximizar las ganancias y tener una gestión eficaz.

Con las definiciones propuestas anteriormente sobre planeación estratégicas podemos decir que su ejecución es necesaria dentro de una entidad porque le permite realizar sus actividades de manera adecuada al establecer un plan ordenado y coordinado que orienta a todos los colaboradores al cumplimiento de los objetivos que busca la entidad en el corto, mediano o largo plazo, dando como resultado que en sus operaciones se implemente el mínimo de recursos y se obtenga el máximo de ganancia.

Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica permite un funcionamiento adecuado y mejores resultados en la gestión de una entidad, cuenta con ciertas características, entre las más importantes se encuentran, según Jaramillo & Tenorio, (2019);

- Ayuda a mejorar la competitividad de la entidad.
- Permite la innovación de manera continua.
- Los recursos son utilizados de manera eficaz para cumplir con los objetivos.
- Permite un funcionamiento adecuado y coordinado en la entidad.
- Se centra en establecer fortalezas y en el apoyo de los problemas de la entidad.
- Se encarga de la toma de decisiones oportuna.
- Reduce la incertidumbre en la dirección de la entidad al ya tener un plan para actuar ante las situaciones futuras.
- Permite minimizar los riesgos y se aproveche de la mejor manera las oportunidades.

Importancia

A la Planeación Estratégica se le considera de una mejor manera cuando se entiende que una entidad que cuenta con la misma puede tener mejores resultados al desarrollar sus actividades, porque es administrada a través de una logística adecuada, las entidades que cuentan con un plan se encargan de que todos sus colaboradores dediquen parte de su tiempo a su formulación, antes de iniciar con sus actividades, esto les permite tener un funcionamiento coordinado, al ya conocer las acciones que se tomaran en el futuro y se enfrentará cada situación de una manera planificada (Cortés et al., 2016).

En la actualidad a la planeación estratégica se le considera como una herramienta de dirección necesaria dentro de una entidad porque le permite formular un plan específico, el mismo, que está acorde a los recursos y al ambiente en donde se desarrolla, por la tanto, es importante en el ámbito empresarial porque ayuda a formular metas realistas y el camino adecuado para que se hagan realidad, también ayuda a cambiar la mentalidad de los colaboradores porque se la realiza tomando en cuenta todas sus decisiones, esto genera compromiso y el manejo de un lenguaje común que permite que todos trabajen hacia el mismo objetivo (Bernal, 2018).

Tipos de planes estratégicos

Existen cuatro tipos de planeación estratégica, cada uno tiene una visión diferente, por lo tanto, requiere de un análisis para poder elegir cuál es la más conveniente para una entidad, según González & Rodríguez, (2019), son las siguientes:

- **Planeación Reactiva:** Realiza un plan futuro, tomando en cuenta las gestiones que funcionaron de manera adecuada en el pasado.
- **Planeación Inactiva:** Se le considera un tipo de plan que ejecuta sus acciones de manera imprevista, sin tomar en cuenta al entorno.
- **Planeación Proactiva:** En este plan se proyecta al futuro, afectando las operaciones que la entidad tenga en ese momento.
- **Planeación Interactiva:** En este tipo de plan se considera que las acciones que se llevan en ese momento en la entidad sirven para poder formular su futuro y lo planifican utilizándolas y reconociéndolas como un pilar para poder plantear estrategias adecuadas.

Elementos de la planeación estratégica

La planeación estratégica está constituida por varios elementos, de acuerdo a Chiavenato, (2017):

1. **Misión:** Es la razón por la que existe la entidad, en esta está plasmado cual es el negocio al que se dedica.
2. **Visión:** Muestra hacia donde quiere llegar la entidad en el futuro, para ello, es importante determinar en qué situación se encuentra hoy para poder formular el mañana.
3. **Análisis estratégico externo:** Analiza al entorno que puede afectar a la entidad (ambiente externo) para poder identificar las diferentes oportunidades y amenazas.
4. **Diagnóstico estratégico interno:** Analiza la situación interna de la entidad para conocer cuál es el estado de la organización en ese momento, esto permite identificar fortalezas y debilidades que posteriormente ayudan a crear estrategias para tener un mejor desempeño en el entorno en donde realiza sus actividades.

5. Determinantes del éxito: Es una parte de la planeación estratégica que nos permite conocer más en qué situación se encuentra la entidad, para poder establecer una estrategia, este elemento de la planeación estratégica se encarga de realizar un análisis FODA en donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
6. Definición de los objetivos: Es importante definir cuáles son los objetivos que quiere tener la entidad, para poder establecer estrategias que serán el camino que guiará en la toma de decisiones futuras.
7. Formulación de estrategias: Estos se pueden plantear de dos formas, en la primera a través de un análisis competitivo (Porter), el mismo que constan de cinco fuerzas con relación directa sobre el desarrollo de la organización, las mismas que son:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación con los proveedores
- La amenaza por competidores nuevos
- Amenaza por productos sustitutos
- Rivalidad (competencia)

La segunda forma de plantear las estrategias toma como parte fundamental el cómo se relaciona la entidad con su grupo de interés, ya que las estrategias solo serán válidas si se cumplen con los requerimientos que busca este grupo.

8. Formulación del plan estratégico: Se deben establecer programas específicos para la entidad, en donde, los recursos sean utilizados de la mejor manera posible, es necesario formular un control riguroso en el trabajo que se vaya realizando.
9. Auditoria del desempeño y resultados: Es la etapa en donde se realiza una evaluación de lo que se está implementando, esto permite tomar decisiones que conlleva mantener todo lo que ha tenido éxito y modificar lo que no da buenos resultados, se hace a través de indicadores de desempeño y la medición que realicen los diferentes grupos de interés de la entidad.

Figura 1

Elementos de la planeación estratégica



Nota: Elementos de la planeación estratégica.

Desarrollo Sostenible (ODS)

Historia

A lo largo de la historia, el tema desarrollo ha ido evolucionando hasta llegar al siglo XX cuando por primera vez se habló de la importancia del desarrollo sostenible principalmente fijándose en los países del tercer mundo, seguido con la necesidad de planteamientos propuestos por las Naciones Unidas en torno al desarrollo humano, nace un nuevo concepto: desarrollo humano sostenible que integrar las dos anteriores mencionadas (Moralejo et al., 2009).

Remontándonos a la década de los setenta, se abre un debate sobre el crecimiento económico cambiando el rumbo de pensamientos y acciones. Se empezó a escuchar las primeras voces en contra del crecimiento sin límites y pensando en los recursos del planeta, tras los efectos ocasionados sobre el medio ambiente y calidad de vida que dejó una crisis económica, se fue alzando la voz e intentando controlar por bien de todos, se empezó con modelos de crecimiento económico con una variable medioambiental. La incorporación de esta variable a los modelos de crecimiento se separa en dos posturas diferentes: la primera la neoclásica, que se enfoca en la Economía Ambiental y, en la segunda, la Economía Ecológica. La primera economía se basa en sustituir los recursos naturales por medios tecnológicos, y la segunda se basa en enfatizar la imposibilidad de mantener un crecimiento acelerado, dado a que nos encontramos en un planeta con recursos limitados (Moralejo et al., 2009).

Los límites del crecimiento es una voz de alarma para la sociedad, el posicionamiento de los economistas a favor de una sostenibilidad fuerte o débil subordina a un crecimiento a favor o en contra. Se puede saber que uno de los primeros estudios que defendía el gran crecimiento fue realizado por el Club de Roma. El informe fue controversial porque se enfocó en la disciplina, generó una serie de problemas dirigiéndose a los países desarrollados para que busquen modelos alternativos para que tomen conciencia de las limitaciones de los recursos naturales. Lo más destacado de este estudio es que el mundo es un sistema finito que podría llegar a colapsar por lo que se pedía una inmediata disminución del crecimiento económico para que exista un equilibrio en un periodo corto. En un segundo informe del club de Roma, se continuó debatiendo la escasez de los recursos planetarios y en 1987 en un debate sobre Desarrollo sostenible de la Comisión de Medio Ambiente de las Naciones Unidas, comandado por Harlem Brundtland, entonces presidente, con el nombre de “Nuestro Futuro Común”. Este informe logró un concepto claro sobre el desarrollo sostenible (Moralejo et al., 2009).

Vale mencionar que los ODM y los ODS de las Naciones Unidas, ancla algunos conceptos para que las organizaciones puedan fundamentar la importancia de relacionar este enfoque en su planificación.

Definición

El Desarrollo Sostenible satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Moralejo et al., 2009).

Según la UNESCO, (2022) la definición de desarrollo sostenible es apta para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de generaciones futuras

Se puede reconocer que el desarrollo sostenible no solo tiene que ver con la parte ecológica, abarca una percepción tridimensional que integra los instrumentos económicos, ecológicos y sociales (Cosme, 2018).

Finalidad

Según lo investigado, se puede evidenciar la importancia del desarrollo sostenible en la gestión y planificación de las empresas, pues no solo incorpora la parte ecológica, sino que también abarca diferentes aspectos que son importantes para la sociedad y la economía. Como se pudo notar al comienzo de la industrialización no hubo un control sobre el crecimiento económico lo que ocasionó muchos problemas ambientales, los cuales no eran considerados sin embargo diferentes estudios e informes buscaron concientizar a los países desarrollados sobre las causas y los efectos que podría llegar a suceder si se sigue manteniendo un crecimiento acelerado en las industrias. La filosofía del desarrollo humano sostenible incorpora dos conceptos importantes: Desarrollo Humano, la cual se entiende como ampliar oportunidades a las personas en fines económicos, sociales (puestos de trabajo, igualdad de oportunidades), culturales y políticos; y la segunda que es la Sostenibilidad, la cual se entiende como satisfacción de necesidades de esta generación sin comprometer a futuras generaciones.

El 25 de septiembre de 2015, todos los miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para orientar al mundo en la senda del desarrollo sostenible, aprobado en la tercera conferencia mundial de las Naciones Unidas para reducir el riesgo de desastres que se celebró en marzo de 2015, con sus objetivos finales de erradicar la pobreza, proteger al planeta con sus recursos y tener una mejor calidad de vida, se planeó cumplir en 15 años, pero en el 2020 cuando empezó la pandemia afectó a todos y retraso muchos avances logrados. Se quiere lograr un futuro

sostenible para todos abordando los problemas actuales y futuros, para promover la prosperidad y la seguridad de generaciones presentes y futuras, Según la UNESCO, (2022), los objetivos son:

- **Objetivo 1**

Figura 2

Fin de la Pobreza



Nota: Objetivo Fin de la pobreza, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 1, tiene como finalidad terminar con la pobreza, el crecimiento económico debe ser comprensivo, para crear empleos sostenibles y promover la igualdad.

- **Objetivo 2**

Figura 3

Hambre Cero



Nota: Objetivo Hambre Cero, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

Algo que destacar del Objetivo 2, es el sector alimentario y agrícola que ofrecen soluciones importantes para el desarrollo y son sumamente necesarias para la eliminación del hambre y la pobreza.

- **Objetivo 3**

Figura 4

Salud y Bienestar



Nota: Objetivo Salud y Bienestar, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 3, tiene como prioridad garantizar una vida saludable para todos y promover el bienestar.

- **Objetivo 4**

Figura 5

Educación de Calidad



Nota: Educación de Calidad, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 4, tiene como prioridad la educación porque es la base para mejorar nuestra vida.

- Objetivo 5

Figura 6

Igualdad de Género



Nota: Igualdad de Género, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 5, tiene como idea principal la igualdad de género para tener un mundo pacífico, feliz y sustentable.

- Objetivo 6

Figura 7

Agua limpia y Saneamiento



Nota: Agua limpia y saneamiento, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 6, tiene como idea principal cuidar el agua para que sea libre de impurezas y accesible para todos, es indispensable en el planeta.

- **Objetivo 7:**

Figura 8

Energía asequible y no contaminante



Nota: Energía asequible y no contaminante, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 7, tiene como prioridad la energía que es importante para oportunidades y desafíos en el mundo actual.

- **Objetivo 8:**

Figura 9

Trabajo decente y crecimiento económico



Nota: Trabajo decente y crecimiento económico, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 8, tiene como punto principal mejorar el progreso lento y desigual, para poder combatir con la pobreza y dar oportunidades a los que más necesitan.

- **Objetivo 9:**

Figura 10

Industria, innovación e infraestructura



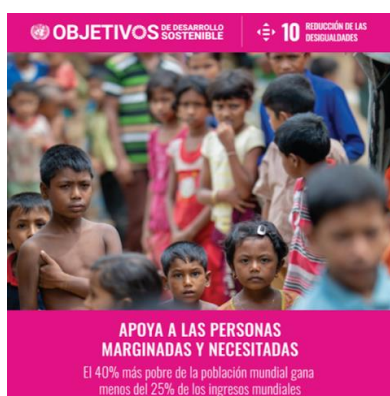
Nota: Industria, innovación e infraestructura, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 9, es importante porque las inversiones en proyectos son fundamentales para un desarrollo sostenible.

- **Objetivo 10:**

Figura 11

Reducción de desigualdades



Nota: Reducción de desigualdades, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 10, es importante porque se quiere reducir la desigualdad y apoyar a los países marginados.

- **Objetivo 11:**

Figura 12

Ciudades y comunidades sostenibles



Nota: Ciudades y comunidades sostenibles, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 11, trata de inversiones importantes para el desarrollo sostenible.

- **Objetivo 12: Producción y consumo responsables**

Figura 13

Producción y consumo responsable



Nota: Objetivo Producción y consumo responsable, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 12, recalca en reciclar los productos para la reutilización y así ocupar menos recursos.

- **Objetivo 13:**

Figura 14

Acción por el clima



Nota: Objetivo Acción por el clima, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 13, es importante para concientizar a las personas sobre el cambio climático y hacer algo al respecto para frenar el calentamiento global.

- **Objetivo 14:**

Figura 15

Vida submarina



Nota: Objetivo Vida submarina, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 14, es importante porque se debe cuidar y conservar los océanos, mares y recursos marinos para un mejor desarrollo sostenible.

- **Objetivo 15:**

Figura 16

Vida de ecosistemas terrestres



Nota: Vida de ecosistemas terrestres, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 15, es conservar y cuidar los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir el deterioro de las tierras y controlar la biodiversidad.

- **Objetivo 16:**

Figura 17

Paz, justicia e instituciones sólidas



Nota: Paz, justicia e instituciones sólidas, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 16, es importante para controlar la justicia y la construcción de instituciones responsables y eficaces.

- **Objetivo 17:**

Figura 18

Alianzas para lograr los objetivos



Nota: Alianzas para lograr los objetivos, obtenido de Naciones Unidad. 2022.

El Objetivo 17, es importante para tener alianzas entre países y la mejora de cada uno con un gobierno justo y enfocado en la ciudadanía para un buen desarrollo.

CAPÍTULO 1

1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Para poder elaborar el plan estratégico en la entidad Llantas & Llantas, se procederá a realizar con el gerente y el personal de la empresa una serie de talleres participativos, así como entrevistas que nos permitan recopilar la información requerida en cada etapa de su formulación.

En la entidad se planteó desarrollar la planeación estratégica con un enfoque en el desarrollo sostenible, por lo tanto, como punto de partida se realizó un taller de carácter participativo con la gerente y el personal, en donde, se procedió a dar una explicación a través de una presentación de los 17 objetivos de desarrollo sostenible que propone las Naciones Unidas, después de realizar un análisis exhaustivo entre todos los presentes y a través de un consenso se decidió usar el objetivo 5 de Igualdad de género y el 13 de Acción por el clima.

Al ya establecer los objetivos de desarrollo sostenible a implementar en la formulación del plan estratégico se realizó la programación de un cronograma de trabajo de los talleres para el desarrollo de cada etapa, quedando de la siguiente manera:

Tabla 1

Cronogramas de talleres

Nota. Cronograma de talleres.

1.1. Antecedentes de la empresa “Llantas y Llantas”

Para poder recolectar la información y establecer los antecedentes de la empresa, se realizó una sesión con la gerente y propietaria, en donde nos habló sobre cómo se estableció la entidad y toda la información que consideraba relevante de todo este tiempo que lleva operando en el mercado Cuencano, se implementó una metodología de lluvia de ideas para manejar de una manera adecuada y ordenada toda la información proporcionada, para posteriormente organizarla y plantear los antecedentes de la empresa.

Después de socializar los antecedentes de la empresa y de obtener la respectiva aprobación de la gerente, queda de la siguiente manera:

Somos una empresa cuencana, fundada en 2007 por Carlos Bravo, dedicada a la comercialización de llantas, aros, tubos y defensas. Inicialmente funcionaba en la Av. España y chapetones, debido a su pequeño espacio y el problema del parqueo, se decidió buscar un local más amplio y con mejor comodidad para los clientes, ubicado en las calles Antisana y Sarah Urco (Vimos, 2022).

Con más de 14 años de experiencia nos enfocamos en productos de alta calidad diferenciándonos por el servicio y asesorías que ofrecemos a nuestros clientes. Gracias a nuestros éxitos logramos comercializar a diferentes provincias como morona Santiago, Cañar, Guayaquil y Loja (Vimos, 2022).

Debido a la pandemia reciente, afecto a nuestra empresa y las ventas bajaron, con el tiempo nos empezamos a recuperar, enfocándonos siempre en salir adelante con esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo (Vimos, 2022).

1.2. Misión

1.2.1. Conceptos de misión

La misión es en donde se encuentra la razón de ser de la entidad en el ámbito en el que actúa, debe satisfacer una necesidad del mercado y explicar cuál es el negocio al que se dedica, el beneficio que genera y debe dejar en claro que es un compromiso que se debe cumplir (Chiavenato, 2017).

Es un propósito que se debe mantener con el tiempo y se encarga de crear una diferenciación con la competencia (Zacarias, 2014).

La misión hace referencia a que es lo que busca la empresa, es decir, cuál es su razón de ser en el ámbito en que va a realizar sus actividades, además debe explicar de forma clara el negocio al que se va a dedicar (Reyes, 2012).

Las preguntas que debe responder en su formulación, según Chiavenato, (2017) y Zacarias, (2014), son las siguientes:

1. ¿Cuál es el negocio al que se dedica la entidad?
2. ¿Quiénes son los clientes de la entidad?
3. ¿Qué lugar toma la entidad en la sociedad?
4. ¿Está tecnológicamente actualizada?
5. ¿Qué beneficios da la entidad a sus clientes?
6. ¿Qué es lo que le diferencia de la competencia?
7. ¿A qué tipo de actividades debe dedicarse más la entidad?

1.2.2. Taller para establecer la misión

Para poder establecer la misión de la empresa se realizó un taller participativo con la gerente y el personal. En primer lugar, se procedió a dar una explicación a través de una presentación preparada en la plataforma CANVAS, la misma contiene conceptos de lo que es la misión y como se construye detallando las preguntas que deben ser respondidas para su formulación, posteriormente todas las personas que participaron en el taller respondieron a las preguntas y para la recolección de la información se implementó una metodología de lluvia de ideas.

El texto final redactado con la propuesta de misión fue aprobado en común acuerdo de los presentes.

1.2.3. Misión de la empresa Llantas & Llantas

Somos una empresa de venta de llantas que busca una mejor relación con el cliente, ofreciendo calidad, excelente servicio y satisfacción en un ambiente laboral ejemplar con trabajo en equipo, igualdad de género y enfocado en el medio ambiente.

1.3. Visión

1.3.1. Conceptos de visión

La visión nos muestra lo que la entidad quiere conseguir en el futuro, es la razón por la cual todos los colaboradores trabajan arduamente todos los días, debe estar alineada con lo que realiza la entidad para poder cumplir con su propósito (Chiavenato Idalberto, 2017).

Las preguntas que debe responder en su formulación, según (Chiavenato Idalberto, 2017), son las siguientes:

1. ¿Cuál es la dirección del negocio?
2. ¿Cuál es el enfoque de la entidad?
3. ¿Cuál es la motivación para que las personas tengan sentido de pertenencia?
4. ¿Cuáles son las condiciones futuras del negocio?
5. ¿Cuál es el escenario futuro del negocio?

1.3.2. Taller para establecer la visión

Para establecer la visión de la empresa se organizó un taller participativo con el gerente y los colaboradores, para un mejor entendimiento de los participantes se procedió a realizar una presentación en la plataforma CANVAS y en la misma constan conceptos de diferentes autores y las preguntas que deben ser respondidas para su respectiva formulación, posteriormente todas las personas que forman parte del taller respondieron a las preguntas propuestas y para poder recolectar la información se implementó una metodología de lluvia de ideas.

El texto final redactado con la propuesta de visión fue aprobado en consenso de todos los participantes.

1.3.3. Visión de la empresa Llantas & Llantas

Convertirnos en una empresa líder y referente a nivel local y nacional en la comercialización de llantas con innovación, personal calificado y calidad para generar fiabilidad con nuestros clientes, actuando con compromiso social y ambiental.

1.4.Objetivos

1.4.1. Conceptos de objetivos

Es todo lo que espera conseguir la entidad para poder hacer realidad su misión (Zacarias, 2014).

Los objetivos es todo aquello que una entidad quiere llegar a cumplir, cuando un objetivo se cumple después de todo un proceso deja de ser algo que se quiere llegar a hacer realidad y se convierte en algo que está sucediendo, una entidad llega a la eficiencia cuando logra cumplir sus objetivos (Chiavenato, 2017).

Las preguntas que debe responder en su formulación, según Zacarias, (2014), son las siguientes:

1. ¿Qué es lo que se requiere alcanzar?
2. ¿En qué cantidad se necesita alcanzar?
3. ¿En qué tiempo se va a hacer realidad?

1.4.2. Características de los objetivos

Para poder establecer los objetivos es necesario que en su formulación se tome en cuenta que cuenten con ciertas características, para Fred, (2013), son las siguientes:

- Medibles
- Realistas
- Desafiantes
- Alcanzables
- Acordes a la actividad de la entidad

1.4.3. Clasificación de los objetivos

Según Fernando D'Alessio, (2008), los objetivos se dividen en dos grupos que se detallan a continuación:

- **Objetivos de corto plazo:** Son el camino necesario para alcanzar los objetivos a largo plazo, deben ser concretos y comprobables para que la entidad tenga una mejor gestión, se los deben desarrollar de manera anual e involucra de manera directa a los gerentes de la entidad, son la base para asignar de manera correcta los recursos de la entidad y funcionan como medio de control con respecto a los objetivos de largo plazo.
- **Objetivos de largo plazo:** Son los objetivos en donde se establecen los resultados finales que la entidad busca, son alcanzados gracias al correcto cumplimiento de los objetivos de corto plazo, representan los resultados que la entidad espera alcanzar luego de implementar diferentes estrategias que deben conducir al cumplimiento de la visión que la entidad propone.

1.4.4. Taller para establecer los objetivos

Para poder formular el objetivo general y los específicos de la entidad, se desarrolló un taller participativo con el gerente y los colaboradores, se preparó una presentación para explicar conceptos y la manera adecuada de establecerlos, para poder recolectar la información que proporcionaban los participantes del taller se implementó una metodología de lluvia de ideas, para posteriormente organizar la información y establecer los objetivos.

Los objetivos planteados fueron aprobados en consenso de todos los participantes del taller.

1.4.5. Objetivos de la empresa Llantas & Llantas

Objetivo General

Llegar a ser una empresa con un alto nivel de responsabilidad social y ambiental, referente a nivel local y nacional en la venta de llantas.

Objetivos Específicos

- Realizar capacitaciones continuas con los colaboradores

- Fomentar una cultura de responsabilidad social y con el medio ambiente
- Formular estrategias para mejorar el servicio
- Incrementar el servicio de cambio de llantas, alineación y balanceo
- Fortalecer la tecnología para un mejor desempeño

1.5. Valores

1.5.1. Conceptos de valores

Son las formas de actuar correctas que se deben respetar en la entidad, siempre estarán presentes para realizar las actividades de una manera adecuada con las personas y el medio ambiente (Chiavenato, 2017).

Son los principios que se manejan en la entidad para poder convivir de una manera adecuada a través de una mejor relación entre sus integrantes y participantes externos, cuando los valores son respetados por todos y puestos en práctica, estos pasan a formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndola en una entidad con un ambiente adecuado (Salas et al., 2011).

Para Fernando D'Alessio, (2008), el establecer valores en la entidad se debe considerar como las directrices más importantes porque en cada actividad que se desarrolle estas aportan de la siguiente manera:

- Norman todas las actividades.
- Estable una base en la forma de actuar que guía a la toma de decisiones.
- Ayudan a formar la filosofía de la entidad al demostrar sus creencias, actitudes y tradiciones.

1.5.2. Taller para establecer los valores de la empresa

Para poder establecer los valores que se deben manejar dentro de la entidad, se realizó un taller de carácter participativo entre el gerente y los colaboradores, se preparó una presentación para profundizar el tema, tener un mejor entendimiento y perspectiva de los participantes y poder formular de una manera adecuada, se usó una metodología de lluvia de ideas para retener toda la información proporcionada por los participantes.

Finalmente, los valores que se redactaron en el taller fueron aprobados por todos los participantes a través de un consenso.

1.5.3. Valores de la empresa Llantas & Llantas

- **Confianza:** Tener capacidad para responder, resolver, entender y acompañar las distintas situaciones que se dan en el transcurso del día a través de la entidad, productos y servicios, que exista una confianza entre los participantes de la organización que refleje seguridad frente a sus clientes y proveedores.
- **Puntualidad:** Llegar antes a la organización y entregar los productos en el tiempo establecido fortaleciendo a la empresa frente a sus clientes.
- **Pasión por superarse:** Buscar soluciones creativas e Innovadoras para poder progresar y evolucionar como entidad.
- **Respeto:** Respetar a la organización y respetarse entre empleados creando un ambiente de seguridad y cordialidad.
- **Honestidad:** Conducta recta, honrada, cumpliendo normas y compromisos para actuar con la verdad.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

2.1. Análisis PESTEL

Realizar este análisis sirve para conocer cuál es el estado en el que se encuentra la entidad respecto a su entorno externo, su implementación es importante porque todo lo que ocurre de manera externa tiene consecuencias en la parte interna de una organización, además, al conocer cómo se están desarrollando los cambios que se dan de manera externa la entidad puede realizar una evaluación y tomar decisiones acertadas para poder afrontar de mejor manera las situaciones futuras. Para poder realizar este análisis se debe considerar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, es de vital importancia el saber discernir la información en cada aspecto para que sea relevante y permita identificar cambios y tendencias, es importante mencionar que el saber tomar información relevante permite tener una ventaja competitiva (Chiavenato, 2017).

Este análisis sirve para poder identificar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo, si la entidad logra identificar una oportunidad le sirve para tener competitividad, de la misma manera permite identificar amenazas que puede dañar el

trabajo que realiza la entidad al desarrollar sus actividades, para que este análisis sea considerado válido, se deben analizar aspectos económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, el medio ambiente y sus esfuerzos valdrán la pena cuando la información obtenida permita identificar oportunidades y amenazas que le permitan tomar mejores decisiones a las situaciones futuras externas a la entidad (Zacarias, 2014).

Al reconocer todos los aspectos a tomar en cuenta para poder realizar el análisis PESTEL, lo que debe contener cada uno según Chiavenato (2017), es lo siguiente:

- **Político y Legal:** En este ámbito se debe analizar todos los aspectos que tienen que ver con leyes, códigos, entidades públicas, en el ámbito empresarial cada vez es mayor las influencias del ámbito político y legal, por lo tanto, se deben analizar aspectos como políticas monetaria, tributaria, fiscal, legislación tributaria, comercial, laboral, penal; relaciones internacionales, lo que dice la ley a nivel ambiental, etc.
- **Económico:** Se debe considerar todas las variables que afecten a la oferta y demanda y tomar en cuenta indicadores como el ingreso de las personas, el nivel de empleo, tasa de interés, inflación, el PIB, etc.
- **Sociocultural:** Se refiere básicamente al analizar las creencias, valores, normas y costumbres que tiene la sociedad
- Este ámbito puede convertirse en complejo porque las creencias, valores, normas y costumbres de las personas están cambiando de manera acelerada en la sociedad en la que vivimos en la actualidad.
- **Tecnológico:** Es el análisis del conocimiento que tenemos en la actualidad, el mismo que influye en el cómo realiza sus actividades una entidad en sus operaciones o procesos. El tener tecnología nueva puede facilitar el desarrollo de actividades de una entidad (mejores procesos) pero puede afectar otras áreas, como el área ambiental.
- **Ambiental:** Es el análisis sobre factores medio ambientales, como el manejo de los recursos naturales y el impacto del mismo en el negocio.

2.1.1. Taller Análisis PESTEL

Para poder entender el entorno externo de la empresa Llantas & Llantas, en primer lugar, se realizó un taller participativo con el gerente y los colaboradores para establecer a través de su experiencia que aspectos externos tienen incidencia en la entidad, se realizó una serie de preguntas (Véase el anexo 1) y se recolectó información a través de la metodología de lluvia de ideas para poder desarrollarlo, una vez culminado el análisis fue aprobado por la gerente quedando estructurado de la siguiente manera:

- **Político**

En la actualidad después de haber pasado los momentos más críticos con respecto a al COVID 19, el cuál trajo muchas consecuencias negativas a nivel mundial y por lo tanto en el Ecuador, el gobierno actual preocupado por el bienestar del país realizó un plan de vacunación necesario que ayudo a contener la pandemia y que en la actualidad está dando buenos resultados al ya estar vacunada más del 85% de la población, ahora con casi toda la población ya vacunada se está evidenciando una mejora continua al ya estar reactivados casi en su totalidad los sectores comerciales (Banco Mundial, 2022a).

El gobierno busca dar mejores condiciones y oportunidades a la población y centra su trabajo en cinco ejes principales: económico, social, seguridad integral, ecológico e institucional, a lo que se quiere llegar a tener es un panorama estable en cuanto a la inversión y la productividad a través del aumento de empleo y sus condiciones (Banco Mundial, 2022a).

La corrupción en nuestro país es un mal que nos ha afectado a todos los sectores, y como consecuencia de ello se da una falta de confianza de la población hacia las entidades públicas, en la actualidad se valora mucho el acuerdo realizado en el año 2021 entre el Gobierno Nacional y las Naciones Unidas para desarrollar medidas adecuadas y que se mantengan en el tiempo para poder evitar y combatir la corrupción y tener entidades públicas que realicen sus actividades de manera adecuada y tomando en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible, apoyando a tres objetivos: Reducción de la desigualdades, Paz justicia e instituciones sólidas y Alianza para lograr los objetivos (Naciones Unidas, 2021).

- **Económico**

Después de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID 19 que dejó grandes secuelas económicas a nivel mundial y por ende en nuestro país, lo cual hizo que se priorice los recursos para poder controlarla y permita a la población poder tener una reactivación económica adecuada.

Por motivo de la crisis muchas entidades se vieron en la necesidad de despedir a sus colaboradores para poder sobrevivir económicamente, de esta manera el desempleo aumentó y las personas tuvieron pérdidas económicas en sus hogares, por tal motivo, es necesario analizar la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo realizada en el Ecuador en enero del 2022, la misma que nos permite que en el Ecuador existe un empleo adecuado del 33,1% , subempleo de 22,6%, empleo no pleno de 25,8%, empleo no remunerado fue de 12,5, el empleo no clasificado se ubicó en el 0,6% y el desempleo nacional alcanzó un 5,4%, se espera que mejore la tasa de empleo en la actualidad junto con la reactivación económica que el país está mejorando al ya tener un mayor control sobre la crisis sanitaria (Instituto Nacional de Estadística Censos, 2022).

Al hablar del Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador, el mismo que se lo conoce como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en el transcurso de un año, es un indicador que sirve para medir el crecimiento económico de un país ya que la variación de la tasa del PIB entre un periodo y otro nos muestra la salud económica (crecimiento o decrecimiento) de una nación, al hablar del Ecuador podemos ver el comportamiento del PIB desde el periodo 2018 al 2021 (Banco Central del Ecuador, 2021).

Tabla 2

Producto Interno Bruto

PIB	
AÑO	Crecimiento
2018	1,30%
2019	0,10%
2020	-7,8
2021	4,20%

Nota: Producto Interno Bruto.

Como podemos ver en la tabla, en el año 2018 y 2019 la economía ecuatoriana creció, sin embargo, para el año 2020 la emergencia sanitaria del COVID 19 que se presentó a nivel mundial perjudicó de manera significativa a la economía del país dando como resultado la peor caída histórica del PIB, debido al confinamiento de la población para cuidar su salud se dio una paralización en los sectores productivos y comerciales, dando como resultado una caída en la economía ecuatoriana del 7,8%, sin embargo, a través de programas de reactivación y de vacunación masiva para el siguiente año se logró un crecimiento en la economía del 4,20 % y a través de una proyección realizada por el Banco Central del Ecuador se estima que para el 2022 el Ecuador tendrá un crecimiento económico del 2,8% respaldado por el continua recuperación de la inversión y el consumo en los hogares.

Otro factor importante para analizar es la inflación, ya que de esta depende el incremento, mantenimiento o baja de los precios de los productos y servicios en el país, afectando a los consumidores porque mientras mayor es la inflación podemos adquirir menos bienes con la misma cantidad de dinero, a continuación, se realizará un análisis de la inflación entre los periodos del 2018 al 2021 (Banco Mundial, 2022).

Tabla 3

Inflación

INFLACIÓN	
AÑO	VALOR
2018	-0,22%
2019	0,27%
2020	-0,34
2021	0,13%

La tasa de inflación nos permite entender que porcentaje sube, se mantiene o aumenta el valor de la canasta básica de un hogar, al analizar los últimos cuatro periodos podemos visualizar que en los años 2018 y 2020 tenemos una disminución de la inflación y por lo tanto un menor precio de la canasta básica, en el año 2019 y 2021 se ve un incremento del 0,27% y 0,13% respectivamente haciendo que el precio de la canasta básica en nuestro país aumente, es importante reconocer que en nuestro país tenemos una

inflación baja y estable, esto permite que los precios de los bienes y servicios no aumenten de manera considerable (Banco Mundial, 2022)

Un aspecto a tomar en cuenta en nuestro país es la dinamización del crédito, principalmente en el año 2021 cuando las actividades económicas regresaban después del COVID 19, este es el motivo principal por el buen resultado económico obtenido en el año 2021, en este periodo la banca disponía de 23017 millones de dólares para créditos siendo el 9% mayor al valor del año anterior, esta es una buena noticia porque demuestra el apoyo de la banca para una recuperación porque permite mejorar a los negocios, generar empleo y tener más productividad (Asociación de Bancos del Ecuador, 2022).

- **Social**

Al tratar del ámbito social podemos decir que es algo beneficioso para el sector al que se dedica la entidad la tendencia de las personas de tener su auto propio, haciendo que la venta de autos crezca de manera considerable, en el primer trimestre del 2022 se dio un crecimiento en las ventas de autos del 21,6% con respecto al primer trimestre del año 2021 (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2022).

A continuación, realizaremos una tabla para comparar el crecimiento de las ventas de autos en el Ecuador entre el primer trimestre del año 2021 y 2022.

Tabla 4

Ventas de autos en el Ecuador (2021-2022)

VENTAS DE AUTOS EN EL ECUADOR PRIMER TRIMESTRE 2021-2022			
MES	2021	2022	VARIACION
ENERO	8491	9605	13%
FEBRERO	8100	10313	27%
MARZO	9789	12157	24%
TOTAL	26380	32075	

Como podemos evidenciar existe una variación del 13%, 27% y 24% respectivamente en los tres primeros meses entre los periodos 2021 y 2022, esto da como consecuencia que exista una mayor demanda de neumáticos en el país, beneficiando de manera directa a la empresa.

Un aspecto negativo en la actualidad es que una parte de la sociedad prefiere adquirir productos de menor precio, dejando a un lado la calidad de los productos, sin embargo, en su gran mayoría la gente prefiere marcas que cumplan con calidad y por lo tanto tengan seguridad, siendo este un factor importante en el sector al que tratamos porque un buen producto asegura un rendimiento adecuado y da seguridad a las personas para movilizarse en sus autos

- **Tecnológico**

En la actualidad nos encontramos en una época en donde la tecnología ha logrado grandes avances a nivel mundial y está transformando a las sociedades, permitiendo que sus actividades diarias sean realizadas de una manera más rápida y eficaz, este caso también beneficia al área comercial ya que con una correcta implementación tecnológica en las organizaciones ayuda a crear mejores procesos para poder desarrollar sus actividades con una logística adecuada.

En el ámbito tecnológico en nuestro país es importante resaltar las decisiones que ha tomado el gobierno de que algunos equipos tecnológicos como computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes ingresen con una tarifa arancelaria del 0% esto se lo hace con la idea de reducir la brecha digital, esto da como ventaja la mejora de la conectividad y el uso de nuevas tecnologías por parte de la población, de igual manera beneficia al sector comercial porque a través de canales online pude acceder a un mayor número de clientes (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019).

Al ser una comercializadora de llantas no está directamente relacionada con la producción, sin embargo, Llantas & Llantas con el fin de dar un mejor servicio ofrece a sus clientes productos de buena calidad los mismos que están producidos con la mejor tecnología ofreciendo durabilidad y seguridad al cumplir con todos los requisitos y normas de calidad.

- **Medioambiental**

El reencauche de llantas puede aportar de manera significativa al medioambiente, sin embargo, en el Ecuador esta actividad en la actualidad no es aprovechada de la mejor manera, según datos obtenidos del Ministerio de Producción del Ecuador a través de un

documento emitido el 4 de mayo del 2022 en nuestro país existen 14 reencauchadoras registradas y certificadas de las cuales Cuenca y Quito cuentan con el mayor número al ser de 4, es importante mencionar que las llantas al ser de caucho no se degradan y pueden tener un ciclo de vida de más de mil años y considerando el número de llantas que se maneja en nuestro país representa un grave impacto ambiental, por ello se recomienda la reutilización de las llantas a través de reencauche de esta forma se reduce el efecto invernadero y se les da un nuevo uso (Ministerio de Producción, 2022).

- **Legal**

En los últimos dos años los precios de las llantas se han elevado de manera considerable, esto se da principalmente por el alza de los combustibles en nuestro país, debido a la eliminación de los subsidios a los combustibles fósiles, por lo tanto, ahora el precio de la gasolina y el diésel son actualizados y publicados de manera mensual por la Agencia de regulación y Control de Energía y Recursos No Renovables (ARC), pero hasta ahora hemos tenido un alza significativa en sus valores y esto afecta al transporte de los productos encareciéndolos hasta llegar al cliente final (Ministerio del Ambiente, 2019).

Por otro lado, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca publica todos los requisitos que se deben cumplir para poder ser registrado como importador de neumáticos y se considera que existe una complejidad legal para poder importarlos, esto hace que se den precios altos ya que existen un número menor de importadores (Comité de Comercio Exterior, 2020).

2.2. Auditoría Interna

Para poder entender cómo funciona la entidad es necesario aplicar una auditoría interna, la misma que nos permite recopilar información sobre cómo trabaja cada área para posteriormente poder identificar si se lleva a cabo un trabajo adecuado o existen falencias al momento de realizar sus actividades.

Para poder desarrollar la auditoría Interna, se realizó un taller de carácter participativo conformado por el gerente y los colaboradores, se preparó con anterioridad unas preguntas (Véase el Anexo 2) para recopilar la información de manera adecuada y entender cuál es el funcionamiento interno en la entidad.

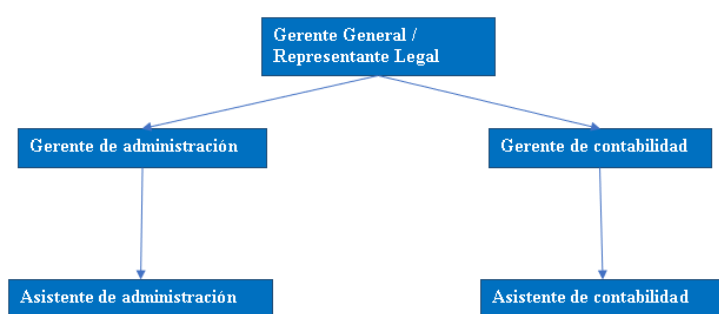
A continuación, se detalla la información obtenida en el taller, de los departamentos con los que cuenta la entidad.

2.2.1. Administración

En la parte administrativa presentamos el organigrama de la entidad.

Figura 19

Organigrama Llantas & Llantas



Nota: Organigrama con una estructura jerárquica de la empresa.

En la empresa la gerente es la única encargada de la toma de decisiones que definen el futuro. Dentro de la entidad la comunicación se maneja de una manera adecuada y directa, al existir 4 colaboradores permite que la información se transmita rápido a través de diálogos, además se respeta y valora el trabajo de cada colaborador en su área, cada uno es responsable de cumplir con sus actividades.

No existe un control adecuado que permita verificar si se están cumpliendo las actividades en el tiempo establecido. No cuenta con un plan de capacitaciones, sin embargo, si algún colaborador requiere de asistencia para poder cumplir su trabajo la gerente se encarga de realizar las respectivas indicaciones.

La entidad no tiene una política de equidad de género, sin embargo, las decisiones se toman sin discriminar a nadie y cabe recalcar que la encargada de la gerencia es una mujer. En la empresa existe igualdad de salarios de acuerdo a su experiencia y sus conocimientos adquiridos.

2.2.2. Marketing/Ventas

No existe un plan de marketing y ventas, por lo tanto, no hay estrategias adecuadas dentro de la entidad para poder hacer frente al mercado. En la actualidad carecen de una idea clara de la posición de la empresa frente a la competencia. Ofrecen solo productos de buena calidad que cumplen con los estándares y las especificaciones de los clientes, en cuanto al servicio siempre se trata de asesorar para que los clientes tomen una decisión acertada en su compra.

En la actualidad la entidad no cuenta con una estrategia adecuada, lo que implica una desventaja significativa con respecto a la competencia. Cabe destacar que el proceso de ventas es altamente confiable y efectivo pues cuentan con un colaborador encargado de entregar los productos, se maneja un registro de pedidos, el mismo que sirve para llevar un adecuado control y seguimiento.

2.2.3. Producción y Operaciones

Si bien la empresa realiza actividades de carácter comercial, se proyecta a futuro al proceso de importar llantas, por ello les interesa aplicar mecanismos de control de calidad y revisión del inventario.

2.2.4. Sistemas de información Gerencial

El sistema que maneja la entidad se denomina ADVISER, el mismo sirve para registrar todos los movimientos financieros, contables, inventarios, ventas y cobros, el sistema es amigable con los colaboradores y permite que se utilice de manera eficiente. En la entidad no tienen talleres de capacitación, sin embargo, la gerente esta siempre predispuesta a dar indicaciones cuando se lo requiera. No existe una mejora continua en su contenido y facilidad de uso, cabe recalcar que cada vez que el programa tiene algún defecto, la persona que creo el programa se acerca a revisar y dar mantenimiento. El sistema cuenta con un adecuado mecanismo de seguridad tanto para el almacenamiento de datos como para el acceso a la misma. Para ello, cada colaborador tiene un propio usuario y contraseña que lo habilita hacia la información y procesos.

2.2.5. Financiero

El encargado del área de finanzas y contabilidad cuenta con una amplia experiencia y trayectoria para realizar sus actividades de manera adecuada y se capacita de manera continua para estar actualizado con todas las normas.

Para analizar financieramente la empresa Llantas y Llantas se necesita de un Estado de Resultados y un Estado de Situación Financiera, se realizó el análisis a algunos indicadores financieros de los tres últimos años 2019 - 2021.

- **Liquidez y Solvencia**

Figura 20

Ratio de liquidez corriente

1. Ratios de Liquidez Corriente

$$IL = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

2019	2020	2021
1,15	1,10	1,02

Nota: Ratio de liquidez corrientes.

El primer indicador es el de ratio de liquidez corriente, se analiza los activos corrientes y pasivos corrientes de la entidad sacando como conclusión si cumple o no con sus obligaciones a corto plazo. El ratio en todos los años es mayor a 1 lo que significa que

la empresa puede cubrir con sus obligaciones en el corto plazo con respecto a su liquidez corriente.

Figura 21

Razón rápida o Prueba Acida (RR)

1.2. Razón Rápida o Prueba Acida (RR)

$$RR = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{pasivos corrientes}}$$

2019	2020	2021
0,46	0,58	0,65

Nota: Razón rápida o Prueba Acida (RR).

El segundo indicador es la prueba acida, se analiza los activos corrientes, inventario y pasivos corrientes de la entidad, sacando como conclusión si la empresa cumple o no con sus obligaciones a corto plazo. La prueba Acida en todos los años es menor a 1 lo que significa que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para cubrir con sus obligaciones de deudas y pasivos.

- **Eficiencia y Actividad**

Figura 22

Días de Cobro (PPC)

2 Días de Cobro (PPC):

$$PPC = \frac{CXC}{V/360}$$

2019	2020	2021
151,42	260,50	301,61

Nota: Días de Cobro.

El tercer indicador es días de cobro, se analiza las cuentas por cobrar y ventas de la entidad, sacando como conclusión cuanto se demora en poder cobrar sus ventas aproximadamente. En la entidad se maneja un cobro de 30/60/90 días, en el indicador de

días de cobro se refleja más tiempo de lo establecido por lo que la empresa paga sus obligaciones sin todavía cobrar.

Figura 23

Días de inventario (PPI)

2.1 Días de Inventario (PPI):

$$PPI = \frac{INV}{\frac{CV}{360}}$$

2019	2020	2021
497,64	305,37	167,28

Nota: Días de Inventario.

El cuarto indicador es días de inventario, se analiza el inventario y costo de ventas de la entidad, sacando como conclusión el número de días en que los inventarios (existencias) permanecen en el almacén de la empresa. En la entidad el inventario se demora 497.64 días en el 2019, 305.37 días en el 2020 y 167.28 día en el 2021. Mostrando una mejoría en cada año porque mientras menos tiempo permanezca el inventario en la entidad es mejor, debido a que tiene una buena capacidad de ventas.

Figura 24

Días de pago (PPP)

2.2 Días de Pago (PPP):

$$PPP = \frac{CXP}{\frac{CN}{360}}$$

2019	2020	2021
300,09	304,57	202,65

Nota: Días de pago.

El quinto indicador es días de pago, se analiza las cuentas por pagar y costo de ventas de la entidad, sacando como conclusión cuanto se demora en poder pagar a sus proveedores aproximadamente. En la entidad se maneja un pago a proveedores de 30/60/90 y 30/60 días, en el indicador de días de pago se refleja más tiempo de lo

establecido por lo que la empresa se demora en pagar sus obligaciones debido a que también no cobran a sus clientes en el tiempo correspondido.

- **Endeudamiento y Solvencia**

Figura 25

Ratio de endeudamiento a corto plazo

3.1. Ratio de endeudamiento a corto plazo

(Pasivo corriente / Patrimonio) x 100

2019	2020	2021
381,76%	222,25%	188,36%

Nota: Ratio de endeudamiento a corto plazo.

El sexto indicador es el ratio de endeudamiento a corto plazo, se analiza el pasivo corriente y patrimonio de la entidad, sacando como conclusión cuanto se demora en poder pagar a sus proveedores aproximadamente. En la entidad se maneja un pago a proveedores de 30/60/90 y 30/60 días, en el indicador de ratio de endeudamiento a corto plazo se refleja más tiempo de lo establecido por lo que la empresa se demora en pagar sus obligaciones debido a que también no cobran a sus clientes en el tiempo correspondido.

Figura 26

Ratio de endeudamiento a Largo Plazo

3.2. Ratio de endeudamiento a largo plazo

(Pasivo no corriente / Patrimonio) x 100

2019	2020	2021
52,59%	35,00%	19,35%

Nota: Ratio de endeudamiento a largo plazo.

El séptimo indicador es la ratio de endeudamiento a largo plazo, se analiza el pasivo no corriente y patrimonio de la entidad, sacando como conclusión cuanto se demora en poder pagar préstamos a largo plazo aproximadamente. En la entidad se realiza préstamos bancarios y a cooperativas de ahorro, en el indicador de Ratio de endeudamiento a largo plazo refleja que la entidad paga sus préstamos en el tiempo adecuado, en cada año se demora menos en cancelar sus deudas.

- **Rentabilidad**

Figura 27

Ratio de rentabilidad bruta sobre venta

4.3. Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas

(Utilidad bruta / Ventas netas) x 100

2019	2020	2021
12,50%	-6,00%	-10,00%

Nota: Ratio de rentabilidad bruta sobre venta.

El octavo indicador es el ratio de rentabilidad bruta sobre ventas, se analiza la utilidad bruta (sin descontar participaciones e impuestos) y las ventas netas de la entidad, sacando como conclusión el porcentaje de rentabilidad que tiene la empresa. En la entidad se refleja que en el año 2019 tuvo un porcentaje positivo de 12,50 % mostrando una buena rentabilidad a nivel económico pero debido a la pandemia del COVID-19 la empresa en los siguientes años refleja perdidas con un porcentaje negativo, tratando de encontrar en un futuro estrategias que le ayuden a levantarse y seguir consolidándose como una empresa rentable.

Figura 28

Ratio de rentabilidad neta sobre ventas

4.4. Ratio de rentabilidad neta sobre ventas

(Utilidad neta / Ventas netas) x 100

2019	2020	2021
8,56%	-8,00%	-13,00%

Nota: Ratio de rentabilidad neta sobre ventas.

El noveno indicador es el ratio de rentabilidad neta sobre ventas, se analiza la utilidad neta y las ventas netas de la entidad, sacando como conclusión el porcentaje de rentabilidad que tiene la empresa después de descontar sus obligaciones (participaciones e impuestos). En la entidad se refleja que en el año 2019 tuvo un porcentaje positivo de 8,56 % mostrando una buena rentabilidad a nivel económico pero debido a la pandemia COVID-19 la empresa en los siguientes años refleja pérdidas con un porcentaje negativo, se espera que en el 2022 mejore la rentabilidad, pueda vender y cobrar a sus clientes para poder pagar sus obligaciones en el tiempo establecido.

2.2.6. Consulta en el SRI

Figura 29

Consulta con el SRI (RUC)

The screenshot shows the SRI RUC consultation interface. At the top, it displays the RUC number 0102088424001 and the reason social BRAVO QUIZHPE CARLOS AURELIO. The contributor status is ACTIVE. The main economic activity is 'VENTA AL POR MENOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS), INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.' Below this, there are tables for contributor type (PERSONA NATURAL), class (OTROS), and obligation to keep accounts (SI). It also shows start and update dates, and the retention agent (SI). A button 'Ocultar establecimientos' is visible at the bottom.

Actividad económica principal	
VENTA AL POR MENOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS), INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.	

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad
PERSONA NATURAL	OTROS	SI

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
12/07/1999	25/01/2021		

Agente de retención
SI

Ocultar establecimientos

Establecimiento matriz:

Nota: Consulta con el SRI (RUC), obtenido de SRI. 2022.

En la entidad existe una cartera por cobrar de \$52.840,48. Algunos clientes deben más de 5 años y otros entre 1 a 5 años, afecta directamente a la empresa porque deben sacar de sus utilidades para poder cubrir con las deudas a los proveedores.

En conclusión, la empresa Llantas & Llantas, de acuerdo con los ratios analizados muestra resultados negativos en varios indicadores, como días de cobro que se demora mucho más tiempo de lo establecido y en algunos casos no puede cobrar a sus clientes, perjudicando al momento de cumplir con sus obligaciones financieras, esto se demuestra en el indicador de días de pago, se determinó como algo positivo el tema de inventarios que cada año ha mejorado teniendo su stock menos días mostrando una buena capacidad de venta, en el tema de obligaciones a corto y largo plazo están tratando de cancelar en menos tiempo posible las deudas con respecto a los anteriores años y para finalizar en el tema de rentabilidad en los dos últimos años tiene pérdida neta en la empresa, esto se debe analizar a fondo para poder dar soluciones lo más pronto posible y llegar a ser rentables, con sistemas de cobros eficientes y cumpliendo con las obligaciones financieras a tiempo.

2.3. Análisis de Porter

Para que una entidad logre el margen de utilidad dentro del sector en el que se desarrolla, no es cuestión de suerte, todo depende de cómo se manejen sus cinco fuerzas de competencia, un sector con tasa competitiva alta hace que nuevas entidades quieran formar parte y una tasa baja da como consecuencia que los inversionistas no quieran formar parte y están dispuestos a ir en la búsqueda de otros sectores que les convenga para poder ingresar con su negocio (Chiavenato, 2017).

Porter propone cinco fuerzas de la competencia, su análisis nos permite tener un mejor conocimiento del sector en el que se desarrolla el negocio y nos indica que la competencia en un sector involucra a todas las entidades que forma parte y estas compiten para poder ganar el mayor margen posible (Chiavenato, 2017).

Además, nos permite entender que la competencia va más allá de una lucha entre entidades de un sector que buscan obtener ventas, es un trabajo arduo que realizan las entidades para poder captar el mayor número de utilidades, este análisis nos permite tener una mejor visión respecto al desempeño del sector y el propio de la entidad (Magretta, 2014).

A continuación, se realiza una explicación de cada una de las fuerzas de competencia planteadas por Porter, según Chiavenato, (2017), son las siguientes:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** cuando una nueva organización ingresa en el sector representa una amenaza porque existe un aumento en la capacidad de producción y obliga a las demás entidades a hacer mejor su trabajo para poder competir.
- **Poder de negociación del proveedor:** Se da cuando en el sector existe una demanda mayor a la oferta, al analizar esta fuerza podemos entender que tanto control tienen los proveedores sobre una entidad y la capacidad que tiene para poder aumentar sus precios.
- **Poder de negociación del cliente:** Nos permite identificar la incidencia que tienen los clientes sobre los precios de los productos, cuando los clientes se organizan tienen la oportunidad de imponer precios y calidad.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Son productos diferentes de otro sector y cumplen con las mismas condiciones y funciones que los productos creados por el mismo sector.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad entre competidores aumentan cuando ingresan más entidades al sector, el analizar la rivalidad entre las entidades les da la oportunidad de sacar una ventaja a través de la implementación de nuevas estrategias.

2.3.1. Taller para establecer las 5 fuerzas de Porter

Para poder establecer las 5 fuerzas de Porter en la empresa se realizó un taller participativo con la gerente y equipo de trabajo, en primer lugar, se procedió a dar una explicación a través de una presentación preparada en la plataforma CANVAS, la misma contiene conceptos y procedimientos con relación a las Fuerzas de Porter, posteriormente todo el personal que participo en el taller ayudaron en la recolección de datos, en la que se recogieron muchas ideas o situaciones que son positivas y negativas en la empresa.

2.3.2. Cinco fuerzas de Porter en la Empresa

La crisis derivada de la pandemia covid-19 ha tenido un fuerte impacto en las empresas. Las ventas han caído un 50% en una cuarta parte de las compañías. (Banco Mundial, 2022)

La pandemia afecto directamente a la Empresa Llantas & Llantas, las ventas cayeron, la cartera es difícil de recuperar ya que los clientes no cancelan lo que deben y por ultimo los clientes se aferran más a las llantas de baja calidad, pero con un precio menor. Todos estos factores nos sirven para crear una estrategia competitiva para enfrentar el mercado de la mejor manera y con las herramientas correctas.

Finalmente, Las 5 Fuerzas de Porter analizadas en la entidad fueron aprobadas por la gerente, quedando estructuradas de la siguiente manera:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Una de las amenazas más importantes es la entrada de nuevos competidores en el mercado, debido a la alta demanda de vehículos en la ciudad de Cuenca y en el país,

La llegada de nuevos competidores a lugares cercanos al local de Llantas & Llantas ha perjudicado sus ventas por el tema del precio de llantas, es importante recalcar que la entidad ofrece solo productos de calidad que, en el mercado, por lo general, tienen precios

altos y los otros negocios también disponen de productos de baja calidad con precios menores y en lo social un cuencano a veces prefiriere el menor precio por lo que se puede reconocer como una rivalidad alta.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Dentro de la provincia del Azuay las empresas legalmente constituidas y que son competidores directos de Llantas y Llantas son:

- EconoLlantas
- Aros y Llantas fénix
- Tecnicentro Líder Llanta
- Austrollantas

- **Competidores iguales de tamaño**

En el mercado existen varios competidores que prestan servicios con características de compra y venta similares a las de Llantas y Llantas por lo que se puede reconocer como una rivalidad alta.

- **Productos estandarizados**

Los productos que se ofrecen dentro del mercado poseen características similares como modelo y características, en donde el cliente toma una decisión basándose principalmente en el precio por lo que se puede reconocer como una rivalidad alta.

- **Rivales visionarios**

Las empresas que compiten directamente, buscan constantemente la innovación dentro de su mercado, ampliando su catálogo, visitando nuevos clientes y ofreciendo un mejor servicio por lo que se puede reconocer como una rivalidad alta.

3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

- **Productos Diferentes**

En la actualidad en el mercado no existe producto que pueda reemplazar a un neumático directamente, lo que se puede es reencauchar para reutilizar la llanta, en este caso la empresa tiene convenio con proveedores para poder realizar el servicio, lo que representa como una amenaza baja.

4. Poder de negociación del proveedor

- **Buena relación con los proveedores**

Hoy en día tener una buena relación con los proveedores abre puertas para tener un crédito más amplio y que el producto llegue más rápido al local, lo que representa como un poder de negociación alta.

5. Poder de negociación del cliente

- **Ubicación geográfica**

La ubicación geográfica de la empresa Llantas & Llantas es un factor fuerte para la llegada de nuevos clientes al local, se encuentra ubicado en una zona esquinara cerca de la calle principal de la parroquia Totor-cocha, lo que representa como una amenaza media porque no es un lugar muy transitado debido a que es una calle alterna.

- **Manejo de Información**

El mercado de neumáticos ha crecido en los últimos años y las plataformas digitales facilitan al cliente estar más informados con precios, modelos y la competencia, comparando y eligiendo el más accesible, lo que representa un alto poder de negociación del cliente.

- **Variedad de productos**

Los productos que se ofrece en el mercado de neumáticos tienen bastantes variedades en tema de marcas, modelos, lo que representa un alto poder de negociación por parte del cliente.

- **Relación calidad-precio**

La relación calidad-precio en los clientes es muy importante por el tema de que quieren un producto de buena calidad con un precio accesible al bolsillo, lo que representa un poder de negociación por parte de la cliente alta.

2.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según Zacarias, (2014), la matriz de evaluación de factores internos (EFI), es un formato que incluye fortalezas y debilidades internas de la entidad evaluados con ponderaciones y escala de medición.

El proceso para elaborar la matriz de evaluación de factores internos consiste en tomar las fortalezas y debilidades de la organización, encontradas anteriormente en el análisis interno, siendo diferente los valores de las calificaciones. Se realiza una lista de fortalezas y debilidades de la entidad para su análisis desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso que se le otorga a cada factor muestra la importancia relativa, y al final se suma el total de todos los pesos. Se asigna una calificación entre 3 y 4 para fortalezas, 1 y 2 para debilidades, continuando con la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente para después sumar todas las multiplicaciones y sacar la calificación final de la matriz, es favorable la entidad cuando la calificación final de fortalezas es mayor que la de debilidades (Ponce, 2006).

2.4.1. Taller para establecer la Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para poder establecer la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa, primero se realizó un taller de carácter participativo con la gerente general y el de contabilidad, se preparó una presentación para profundizar el tema para tener un mejor entendimiento y perspectiva de los participantes y poder formular de una manera adecuada, se usó una metodología de lluvia para retener toda la información proporcionada por los participantes, con el análisis interno anteriormente realizado se pudo encontrar las fortalezas y debilidades de la entidad.

Finalmente, los valores que se redactaron en el taller fueron aprobados por todos los participantes a través de un consenso.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ EFI				
Fortalezas	Peso	Clasificación (3-4)	Puntuación	
En la entidad se respeta y valora el trabajo de cada colaborador en su área	0,05	4	0,2	
En la empresa existe igualdad de salarios de acuerdo a su experiencia y sus conocimientos adquiridos.	0,05	3	0,15	
Dentro de la empresa la comunicación se maneja de una manera adecuada y directa	0,1	4	0,4	
La entidad maneja productos de buena calidad que cumplen con los estándares y las especificaciones de los clientes	0,15	4	0,6	
Los canales de distribución son confiables	0,05	3	0,15	
La entidad tiene un esquema de seguridad efectivo para acceder al sistema de información	0,05	3	0,15	
El sistema es amigable con los colaboradores y permite que se utilice de manera eficiente.	0,05	3	0,15	
El encargado del área de finanzas y contabilidad cuenta con una amplia experiencia y trayectoria para realizar sus actividades de manera adecuada	0,05	3	0,15	
Debilidades	Peso	Clasificación (1-2)	Puntuación	
En la entidad no existe política de equidad de género	0,05	1	0,05	
No cuentan con mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido	0,05	2	0,1	
No cuentan con una estrategia de venta online	0,05	2	0,1	
No existe una idea clara de la posición de la empresa frente a la competencia	0,05	1	0,05	
La entidad no cuenta con una estrategia para promoción, publicidad y divulgación de información	0,1	2	0,2	
La entidad no cuenta con un plan de capacitación	0,05	1	0,05	
No maneja un control efectivo de cuentas por cobrar	0,1	2	0,2	
Total	1		2,7	

Nota. Matriz de evaluación de factores internos.

Después de desarrollar el análisis interno de la entidad, el mismo, que nos permitió entender su estado con respecto a su entorno interno para determinar sus respectivas fortalezas y debilidades, posteriormente se estructuró la matriz de factores internos (EFI).

Se logró desarrollar ocho fortalezas y siete debilidades, después de determinar la ponderación y su respectiva calificación para poder calcular el valor ponderado de cada uno, se procedió a realizar la sumatoria total de la matriz EFI que nos da un valor de 2,7

superior a la media, lo que nos permite considerar que la entidad Llantas & Llantas logra un adecuado manejo de sus fortalezas logrando controlar sus debilidades.

2.5. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos, permite resumir y analizar la información obtenida a partir del análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal obtenido del análisis PESTEL, tiene como objetivo formular las oportunidades y amenazas el entorno para posteriormente cuantificarlas (Chiavenato, 2017).

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite el análisis de la información externa de la entidad para posteriormente poder formular e identificar sus oportunidades y amenazas (Fred, 2013).

Para poder construir la matriz de evaluación de factores externos según Fred, (2013), se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se debe elaborar una lista de factores externos, en donde, consten en primer lugar las oportunidades y a continuación las amenazas para la entidad.
2. A cada factor coloque una ponderación que debe tener un valor entre 0,0 (no importante) y 1.0 (muy importante), esto indica el orden de importancia que tiene cada factor para la entidad, al momento de sumar todas las ponderaciones de los factores debe dar un valor de 1.
3. A cada factor se debe asignar una calificación de 1 a 4 para poder conocer como responden las estrategias que ahora tiene la entidad a los factores propuestos, en donde 4 es una respuesta superior y 1 es una respuesta deficiente.
4. Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación con el fin de obtener un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados para poder determinar un valor total de la matriz de evaluación de factores externos.

2.5.1. Elaboración de la matriz de factores externos de la entidad (EFE)

Para poder establecer la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa, primero se realizó un taller de carácter participativo con la gerente general y el de contabilidad, se preparó una presentación para asegurar una mejor comprensión de los participantes y poder formular la matriz de forma adecuada, se usó una metodología de lluvia de ideas para retener toda la información proporcionada por los participantes.

Desarrollar el análisis PESTEL de la entidad, nos permitió entender su estado con respecto a su entorno externo para determinar sus respectivas oportunidades y amenazas, que sirvieron para estructurar la matriz de factores externos (EFE) quedando de la siguiente manera:

Tabla 6*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

MATRIZ EFE			
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Oportunidades			
Reactivación económica post covid del sector comercial	0,1	4	0,4
La mayor adquisición de vehículos en el país aumenta la demanda de llantas	0,14	4	0,56
Mayor conectividad y uso de nuevas tecnologías en el país	0,05	3	0,15
Políticas que promueven el reencauche como medida de cuidado ambiental	0,1	3	0,3
Cuenca cuenta con el mayor número de reencauchadoras registradas en el país	0,07	3	0,21
Aumento de PIB en el país (Crecimiento económico) e inflación baja	0,09	3	0,27
Mayor facilidad de créditos bancarios en el país para los negocios	0,06	3	0,18
Amenazas			
Tendencia de los clientes en ver el precio y no la calidad del producto	0,08	2	0,16
Aumento de la tasa de desempleo en el país	0,04	1	0,04
Aumento en el precio del flete por el alza del combustible	0,06	2	0,12
La corrupción en el país perjudica al sector comercial	0,05	1	0,05
Complejidad legal para la importación de llantas encarece los productos importados	0,1	2	0,2
El reencauche no es aprovechado en el país	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,7

Nota. Matriz de evaluación de factores internos.

Se logró desarrollar siete oportunidades y seis amenazas, después de determinar la ponderación y su respectiva calificación para poder calcular el valor ponderado de cada factor crítico de éxito, se procedió a realizar la sumatoria total de la matriz EFE que nos da un valor de 2,7 superior a la media, por lo que se considera que la entidad llantas & llantas aprovecha sus oportunidades y logra reducir el impacto de sus amenazas.

2.6. Análisis FODA de la empresa

Las Siglas Proviene del acrónimo en Inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), en español el FODA, es llamado así por las siglas de las Palabras: F de Fortaleza, O de oportunidades, D de Debilidades y A de Amenazas (Ponce, 2006).

Este análisis resulta ser una herramienta muy útil para un análisis interno y externo de la empresa, con la participación en conjunto de los colaboradores. El Análisis se empieza a elaborar después de haber determinado la misión, visión y objetivos de la empresa, que permite mostrar la verdadera realidad para el alcance de los objetivos que se establecieron en el Capítulo 1 (Fernando D'Alessio, 2008).

Según Ponce, (2006), el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para mejorar o mantener la capacidad interna de la organización y en el entorno externo.

Constituye un mecanismo para el análisis de la empresa, en donde, una de las ventajas es el poder determinar los factores (Fortaleza y Oportunidades) para saber aprovecharlas y dificultades (Debilidades y Amenazas) para tomar acciones y erradicarlas (Basurto, 2005).

2.6.1. Beneficios de realizar el análisis FODA

Según Basurto, (2005) el análisis FODA tiene los siguientes beneficios:

- Determinar las verdaderas oportunidades de la empresa para alcanzar la visión planteada anteriormente.
- Mostrar la dimensión de los inconvenientes que debe afrontar la empresa.
- Se puede hacer un análisis más eficaz de los factores positivos y disminuir los negativos.
- Las microempresas pueden reflexionar y buscar solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades y fortalezas para una mejor logística de sus operaciones.

El análisis se divide en dos factores que están de la mano de la empresa o del entorno, según Basurto, (2005):

- **Factores Internos:** Son los factores que dependen de la empresa los cuales son Fortalezas y debilidades.
 - **Factores Externos:** Son los factores que dependen del entorno los cuales son Oportunidades y Amenazas.
- **Las Fortalezas:** Es la firmeza de la empresa, las características propias que favorecen el logro de los objetivos, se puede controlar porque está en manos de la empresa.
 - **Las Oportunidades:** Son situaciones que pasan en el entorno de la empresa pueden ser ambientales, políticas, económicas, etc. Pueden favorecer el logro de la visión y objetivos, no se puede controlar, pero si aprovechar.
 - **Las Debilidades:** Es la deficiencia de la empresa, características propias que dificultan el logro de la visión y objetivos, situaciones que no favorecen a la organización, se puede controlar porque está en manos de la empresa cambiarlos.
 - **Las Amenazas:** Son situaciones que pasan en el entorno de la empresa pueden ser ambientales, políticas, económicas, comunidad, etc. Pueden afectar negativamente el logro de la visión y objetivos, no se puede controlar, pero si evitarlos

2.6.2. Taller para establecer el Análisis FODA de la empresa

Para poder establecer el Análisis FODA de la empresa, primero se realizó un taller de carácter participativo con la gerente general y el de contabilidad, se preparó una presentación para profundizar el tema para tener un mejor entendimiento y perspectiva de los participantes y poder formular de una manera adecuada, se usó una metodología de lluvia para retener toda la información proporcionada por los participantes, con las matrices EFI Y EFE se pudo construir la matriz FODA.

Finalmente, la matriz FODA presentada en el taller fue aprobada por todos los participantes a través de un consenso.

Tabla 7*Análisis FODA, Llantas y Llantas*

FODA Empresa Llantas y Llantas	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. La entidad maneja productos de buena calidad que cumplen con los estándares y las especificaciones de los clientes	1. La mayor adquisición de vehículos en el país aumenta la demanda de llantas
2. Dentro de la empresa la comunicación se la maneja de una manera adecuada y directa	2. Reactivación económica post covid del sector comercial
3. En la entidad se respeta y valora el trabajo de cada colaborador en su área	3. Políticas que promueven el reencauche como medida de cuidado ambiental
4. Los canales de distribución son confiables	4. Aumento de PIB en el país (Crecimiento económico) e inflación baja
5. La entidad tiene un esquema de seguridad efectivo para acceder al sistema de información.	5. Cuenca cuenta con el mayor número de reencauchadoras registradas en el país
6. El sistema es amigable con los colaboradores y permite que se utilice de manera eficiente.	6. Mayor facilidad de créditos bancarios en el país para los negocios
7. El encargado del área de finanzas y contabilidad cuenta con una amplia experiencia y trayectoria para realizar sus actividades de manera adecuada	7. Mayor conectividad y uso de nuevas tecnologías en el país
8. En la empresa existe igualdad de salarios de acuerdo a su experiencia y sus conocimientos adquiridos.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. La entidad no cuenta con una estrategia para promoción, publicidad y divulgación de información	1. Complejidad legal para la importación de llantas encarece los productos importados
2. No maneja un control efectivo de cuentas por cobrar	2. Tendencia de los clientes en ver el precio y no la calidad del producto
3. No cuentan con mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido	3. Aumento en el precio del flete por el alza del combustible
4. No cuentan con una estrategia de venta online	4. El reencauche no es aprovechado en el país
5. En la entidad no existe política de equidad de género	5. La corrupción en el país perjudica al sector comercial
6. No existe una idea clara de la posición de la empresa frente a la competencia	6. Aumento de la tasa de desempleo en el país
7. La entidad no cuenta con un plan de capacitación	

Nota. Análisis FODA, Llantas y Llantas.

Para realizar el Análisis FODA, se revisaron las matrices EFE y EFI, se ordenaron los factores críticos en orden descendente y se colocaron en la matriz FODA. Se encontró 8 fortalezas, 7 debilidades, 7 oportunidades y 6 amenazas.

2.7. FODA Cruzado

El FODA cruzado es una matriz que consiste en que una vez ya definidas las oportunidades-amenazas y fortalezas- debilidades, se realiza un análisis para poder plantear estrategias que encaminan a mejorar las condiciones de la entidad que está siendo analizada (Zacarias, 2014).

Es una de las matrices más valoradas que necesita de un alto grado de exigencia de parte de los analistas, es necesaria para plantear las estrategias que posteriormente serán implementadas en la entidad, para poder estructurar las estrategias la matriz consta de cuatro cuadrantes, fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA) (Fernando D'Alessio, 2008).

Es una matriz que adjunta los insumos obtenidos en el análisis interno y externo de la entidad para combinar las oportunidades y amenazas externas (matriz EFE) con las debilidades y fortalezas internas (matriz EFI) para posteriormente poder definir estrategias factibles para la entidad (Fred, 2013).

Como se explicó anteriormente la matriz del FODA cruzado consta de cuatro cuadrantes que sirven para poder formular las estrategias, según Fred, (2013), los explica de la siguiente manera:

- Estrategias FO: Utiliza las fortalezas internas de la entidad para poder aprovechar las oportunidades que son externas a la entidad
- Estrategias DO: Se utilizan para poder erradicar las debilidades que son internas a la entidad implementado las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Se utilizan las fortalezas que son internas a la entidad para poder reducir las consecuencias que generen las amenazas que son externas a la entidad.
- Estrategias DA: Se utilizan para reducir el impacto que generen las debilidades que son internas a la empresa y evitando las amenazas que son externas.

2.7.1. Elaboración de la matriz de FODA cruzado en la entidad

Para poder construir la matriz del FODA cruzado, en primero lugar se hizo un análisis de las oportunidades-amenazas que son externas y de las fortalezas-debilidades que son internas, para posteriormente poder formular estrategias que sean factibles para la entidad, que tengan aun enfoque al desarrollo sostenible y le permita desarrollar sus actividades de una mejor manera, una vez formuladas las estrategias se realizó una reunión con la gerente de la entidad para poder llegar a un consenso y tener su aceptación, quedando estructurada la matriz de la siguiente manera:

Tabla 8

Análisis FODA Cruzado, Llantas y Llantas

FODA CRUZADO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. La entidad maneja productos de buena calidad que cumplen con los estándares y las especificaciones de los F2. Dentro de la empresa la comunicación se la maneja de una manera adecuada y directa F3. En la entidad se respeta y valora el trabajo de cada colaborador en su área F4. Los canales de distribución son confiables F5. La entidad tiene un esquema de seguridad efectivo para acceder al sistema de información. F6. El sistema es amigable con los colaboradores y permite que se utilice de manera eficiente. F7. El encargado del área de finanzas y contabilidad cuenta con una amplia experiencia y trayectoria para realizar sus F8. En la empresa existe igualdad de salarios de acuerdo a su experiencia y sus conocimientos adquiridos.	D1. La entidad no cuenta con una estrategia para promoción, publicidad y divulgación de información D2. No maneja un control efectivo de cuentas por cobrar D3. No cuentan con mecanismos que permitan verificar el cumplimiento las actividades en el tiempo establecido D4. No cuentan con una estrategia de venta online D5. En la entidad no existe política de equidad de género D6. No existe una idea clara de la posición de la empresa frente a la competencia D7. La entidad no cuenta con un plan de capacitación
OPORTUNIDADES		
O1. La mayor adquisición de vehículos en el país aumenta la demanda de llantas O2. Reactivación económica post covid del sector comercial O3. Políticas que promueven el reencache como medida de cuidado ambiental O4. Aumento de PIB en el país (Crecimiento económico) e inflación baja O5. Cuenca cuenta con el mayor número de reencachadoras registradas en el país O6. Mayor facilidad de créditos bancarios en el país para los negocios O7. Mayor conectividad y uso de nuevas tecnologías en el país	F1-O3-O5 Fortalecer el servicio de reencache que ayuda al medio ambiente y cumple con la calidad necesaria F1-O1-O2 Contar con un plan de marketing para poder vender los productos a un mayor número de clientes. F1-O6 Realizar la adquisición de nueva tecnología para ofrecer un mejor servicio F1-O7 Contar con una plataforma de venta online	D1-O1-O7. Aprovechar la mayor conectividad con la tecnología en el país y formular estrategias para promoción. D4-O1 . Implementar estrategias de ventas para aprovechar la creciente demanda de llantas D2-O7. Implementar un sistema de cobros
AMENAZAS		
A1. Complejidad legal para la importación de llantas encarece los productos importados A2. Tendencia de los clientes en ver el precio y no la calidad del producto A3. Aumento en el precio del flete por el alza del combustible A4. El reencache no es aprovechado en el país A5. La corrupción en el país perjudica al sector comercial A6. Aumento de la tasa de desempleo en el país	F1-A2. Realizar estrategias para que los clientes valoren todas las ventajas de adquirir un producto de buena calidad F2.A4. Realizar estrategias para que los clientes valoren los beneficios del reencache y lo vean como una opción	D7-A2. Crear un plan de capacitación para que los colaboradores ofrezcan una mejor asesoría a sus clientes. D5- A6. Crear políticas para asegurar que los colaboradores trabajen en un ambiente sano y tengan equidad de

Nota. Análisis FODA Cruzado, Llantas y Llantas.

Como podemos observar en la matriz, se logró establecer un total de once estrategias que se presentan a continuación, según el cuadrante en el que se localiza cada una:

Tabla 9

Estrategias FODA Cruzado, Llantas y Llantas

Estrategias Propuestas
Estrategias FO
F1-O3-O5 Fortalecer el servicio de reencauche que ayuda al medio ambiente y cumple con la calidad necesaria que requieren los clientes.
F1-O1-O2 Contar con un plan de marketing para poder vender los productos a un mayor número de clientes.
F1-O6 Realizar la adquisición de nueva tecnología para ofrecer un mejor servicio.
F1-O7 Contar con una plataforma de venta online.
Estrategias DO
D1-O1-O7 Aprovechar la mayor conectividad con la tecnología en el país y formular estrategias para promoción, publicidad y divulgación de información.
D4-O1. Implementar estrategias de ventas para aprovechar la creciente demanda de llantas
D2-O7. Implementar un sistema de cobros
Estrategias FA
F1-A2. Realizar estrategias para que los clientes valoren todas las ventajas de adquirir un producto de buena calidad.
F2.A4. Realizar estrategias para que los clientes valoren los beneficios del reencauche y lo vean como una opción viable.
Estrategias DA
D7-A2. Crear un plan de capacitación para que los colaboradores ofrezcan una mejor asesoría a sus clientes.
D5- A6. Crear políticas para asegurar que los colaboradores trabajen en un ambiente sano y tengan equidad de género.

Nota. Estrategias FODA cruzado, Llantas y Llantas.

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS CON UN ENFOQUE EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE QUE PERMITA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

3.1. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group es un marco de referencia sistemático y racional para planificar el portafolio de inversión de una organización, determinando cuatro estrategias genéricas o universales de elaboración y ampliación del negocio (Arévalo, 2014).

En 1960, la firma consultora americana Boston Consulting Group (BCG) desarrolló un método sencillo para mostrar las ventajas y desventajas de un negocio, este análisis se consideró matriz crecimiento-participación y cartera de producto. Cada producto que ofrece la entidad se ubica en un plano separado por cuadrantes, el eje horizontal indica la participación en el mercado y el eje vertical representa el crecimiento de la industria. El eje vertical aumenta a medida de la distancia que toma con respecto al origen y el eje horizontal es incremental mientras menor sea la distancia con el origen (Ramírez et al., 2011).

Existen cuatro tipos de productos en una empresa según la matriz MBCG, de acuerdo a Ramírez et al., (2011):

- **Producto Perro:** en el mercado se los conoce por tener una baja participación, carecen de atractivo, generan poco flujo de caja y este es implementado en su totalidad por la operación de la entidad
- **Producto Interrogante:** En el cuadrante dos se ubican los productos interrogantes, generando flujos de caja cercanos a cero o negativos. Tiene un mercado pequeño en un sector denominado de alto crecimiento, gran parte del flujo que genera se usa para reinvertirlo. Por lo general se convierten en productos perro, estrella o vaca
- **Producto Estrella:** En el cuadrante tres se ubican los productos estrella, generan flujos de caja positivos, pero no llegan a ser muy considerables. Se encuentran en un momento de éxito por lo que generan buenos ingresos

- **Producto Vaca:** En el cuadrante cuatro se ubican los productos vaca, reportan flujos de caja altos. Tienen una participación importante en el mercado maduro que no crece tanto, genera un flujo de caja que está por encima de lo que se requiere para reinvertir, contiene excedentes que se pueden invertir en productos estrella o interrogante.

3.2. Taller para establecer la Matriz Boston Consulting de la empresa

Para poder establecer la Matriz Boston Consulting de la empresa, primero se realizó un taller de carácter participativo con la gerente general y los colaboradores, se preparó una presentación para generar una mejor comprensión de parte de los participantes y permita estructurar la matriz de una manera adecuada, se usó una metodología de lluvia de ideas para poder retener la información acerca de los productos y datos venta.

Finalmente, la matriz Boston Consulting elaborada fue aprobada por la gerente, quedando estructura de la siguiente manera:

Figura 30

Matriz Boston Consulting Llantas & Llantas



Nota: Matriz Boston Consulting Llantas & Llantas

Llantas & Llantas tiene algunos productos en stock, para poder ilustrar esta matriz vamos a realizar con 4 de sus principales productos: llanta rencauchada, llanta de automóvil, llanta radial (caucho y alambre) y llanta de caucho (tubo y defensa).

Se puede notar que el producto vaca es la llanta radial (caucho y Alambre), debido a que se trata de un producto totalmente consolidado, dentro de un gran mercado que proporciona a la entidad mayores ingresos, se debe recalcar que se vende más para automóviles grandes.

Por otro lado, tenemos al producto estrella la llanta reencauchada que está creciendo rápido en el mercado, debido al precio que es prácticamente la mitad de una llanta nueva y para ayudar al medio ambiente los clientes optan por comprar llanta reencauchada, la empresa últimamente destina constantemente la mayoría de sus compras a sus proveedores al reencauche para poder convertirlo en un producto vaca y que se consolide el producto en el mercado.

La llanta de automóvil es un producto interrogante, se encuentra en un mercado de crecimiento con una baja participación en el mercado, se requiere un mayor seguimiento para que se consolide como producto y tenga un mayor crecimiento para convertirse en estrella y no decaiga terminando en producto perro, aunque no es el mercado en el que se enfoca la entidad, últimamente nuevos clientes han adquirido llanta de automóvil dando buenos resultados en las ventas, teniendo como conclusión mayor variedad de marcas en llantas pequeñas con una buena calidad y un precio accesible para los clientes.

Llanta de caucho (tubo y defensa) o convencional es un producto que ha perdido valor en el mercado y con un crecimiento bajo debido a que la llanta radial tuvo mayor acogida por parte de los clientes, aunque las convencionales cumplen con sus expectativas ofreciendo un precio más bajo, con una larga vida útil y un rendimiento comprobado. La llanta radial, ofrece mejora en la tracción, mayor desplazamiento, comodidad, mejor compactación con el suelo y con vida útil de la banda de rodadura, la entidad está estudiando la posible retirada del mercado.

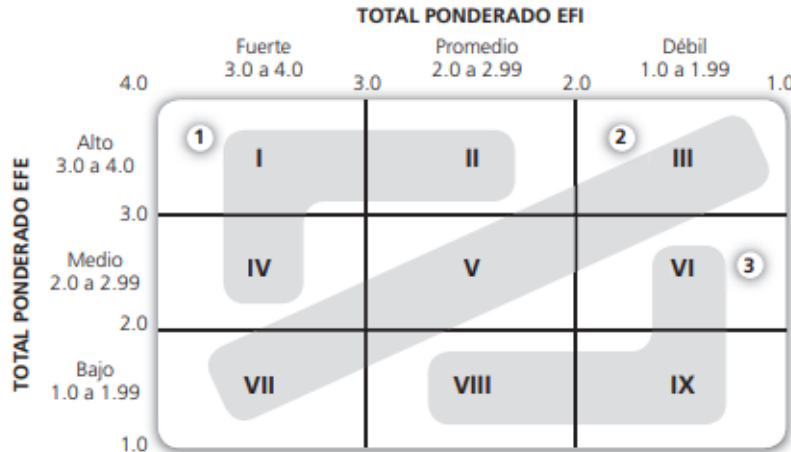
3.3. Matriz interna y externa (IE)

La matriz interna y externa consta de nueve celdas con una gráfica de dos dimensiones, en la misma se grafica los resultados ponderados obtenidos de las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) en el eje Y y la de Evaluación de Factores Internos (EFI) en el eje X, sirve de gran ayuda para la ver la realidad y evaluar forma de llevar las actividades en una organización (Fernando D'Alessio, 2008).

En el eje X de la matriz un puntaje total ponderado de EFI, en donde constan los factores internos un valor de 1,0 a 1,99 indica una posición interna débil, un valor de 2,0 a 2,99 se considera una posición promedio y un puntaje de 3,0 a 4,0 se considera que la entidad tiene una posición interna fuerte, de igual manera en el eje Y en donde se encuentran los factores externos un valor de 1,0 a 1,99 se le considera bajo, un puntaje de 2,0 a 2,99 considera medio y un valor de 3,0 a 4,0 se lo considera como alto (Fred, 2013).

Figura 31

Matriz Interna y Externa



Nota: Matriz Interna y Externa, obtenido de D'Alessio. 2022.

La matriz interna y externa se divide en tres regiones principales, cada una conlleva estrategias diferentes, la primera región está formada por las casillas I, II, IV, si una entidad pertenece a esta región se considera que la misma se encuentra en una posición de crecer y construir, la segunda región está formada por las casillas III, V y VII, las entidades que se encuentran esta región les conviene implementar estrategias de conservar y mantener, la última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX, a

las entidades que se encuentren en este cuadrante se les recomienda la cosecha y desinversión (Fred, 2013).

Figura 32

Estrategias por cuadrantes

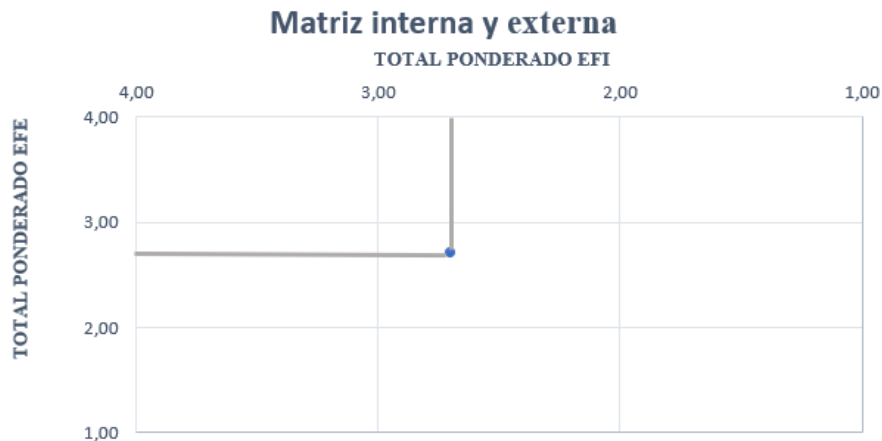
REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota: Matriz Interna y Externa, obtenido de D'Alessio. 2022.

3.3.1. Elaboración de la matriz interna y externa de la entidad

Figura 33

Matriz Interna y Externa



Nota: Matriz Interna y Externa, obtenido de D'Alessio. 2022.

Para elaborar la matriz interna y externa de la entidad Llanta & Llantas se tomó los resultados ponderados de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) que perteneces al eje X, el mismo tiene un valor de 2,7, de la mismas manera se utilizó el resultado ponderado que se obtiene en la Evaluación de Factores Externos (EFE) que pertenece al eje Y, en este caso tiene un resultado de 2,7, al realizar la gráfica el punto de intersección se encuentra en el cuadrante V, por lo tanto, se entiende que se encuentra

en una región en la que tiene una prescripción de retener y mantener esto quiere decir que se deben manejar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

3.4. Matriz de la Gran Estrategia

Es una herramienta que permite evaluar y diseñar de manera adecuada las estrategias, el desarrollo de la matriz se fundamenta en términos de que la entidad debe llevar sus actividades en términos de crecimiento de mercado, reconociéndolo como rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en su mercado que se la denomina como fuerte o débil (Fernando D'Alessio, 2008).

La matriz de la gran estrategia es de utilidad para poder formular estrategias alternativas, todas las entidades pueden encontrar su lugar en uno de los cuadrantes de esta matriz, la misma consta de dos dimensiones, la posición competitiva y el crecimiento del mercado, es importante mencionar que un mercado se considera de rápido crecimiento si tiene un aumento del 5% anual en sus ventas (Fred, 2013).

Figura 34

Posición competitiva y crecimiento de mercado



Nota: Matriz Interna y Externa, obtenido de D'Alessio. 2022.

Como indica la imagen el estar en un cuadrante significa diferentes alternativas con respecto a las variables posición competitiva y crecimiento de mercado, a continuación, se explica cada cuadrante según Fred, (2013):

- Cuadrante I: Indica una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento de mercado.
- Cuadrante II: Indica una posición competitiva débil y un rápido crecimiento de mercado.
- Cuadrante III: Indica una posición competitiva débil y un lento crecimiento de mercado.
- Cuadrante IV: Indica una posición competitiva fuerte y un lento crecimiento de mercado.

También se debe considerar que depende en que cuadrante se encuentre la entidad para poder definir las estrategias, a continuación, se presentan las estrategias a tomar en cada cuadrante.

Figura 35

Estrategias por cuadrante



Nota: Matriz Interna y Externa, obtenido de D'Alessio. 2022.

Es importante conocer en qué posición estratégica se encuentra una entidad, esto depende en que cuadrante esté dentro de la matriz, a continuación, se detalla lo que indica cada uno según Fernando D'Alessio, (2008):

Tabla 10

Matriz de la Gran Estrategia

Posición estratégica de las organizaciones por su ubicación en la matriz GE
Cuadrante I Excelente posición estratégica para las organizaciones. Las estrategias apropiadas para estas organizaciones son las de concentración en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo de mercados), y en los productos (desarrollo de productos). No es aconsejable que las organizaciones en este cuadrante cambien notablemente sus ventajas competitivas Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, las estrategias de integración vertical hacia delante y hacia atrás, u horizontal pueden ser efectivas. Cuando una organización del cuadrante I está muy comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica puede reducir el riesgo asociado con una línea de productos estrecha. Las organizaciones del cuadrante I pueden asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventaja de las oportunidades en varias áreas)
Cuadrante II Las organizaciones en este cuadrante requieren evaluar seriamente su aproximación presente al mercado. A pesar de que su industria está creciendo, no tienen capacidad para competir efectivamente, deben determinar por qué su aproximación no es efectiva, y cómo cambiar para mejorar su competitividad. El crecimiento rápido del mercado exige que las organizaciones consideren, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación), sin embargo si a las organizaciones les faltan competencias distintivas o ventajas
Cuadrante III Las organizaciones en este cuadrante compiten en un mercado de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil Deben hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y posible liquidación. Deben seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción. La alternativa es reubicar recursos de los negocios actuales en otras áreas Si todo lo demás falla, las opciones finales son la desinversión o la liquidación.
Cuadrante IV Posición competitiva fuerte, pero crecimiento lento del mercado. Las organizaciones tienen la fortaleza para iniciar programas de diversificación hacia áreas de crecimiento más prometedor. Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado. Seguir con éxito estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada, u horizontal. También aventuras conjuntas.

Nota. Matriz de la Gran Estrategia.

3.4.1. Elaboración de la matriz de la Gran Estrategia en la entidad

Para poder realizar la matriz de la Gran Estrategia en la entidad, se realizó un taller participativo con el gerente y los colaboradores, para discutir acerca del crecimiento del mercado y su posición competitiva, después de analizar estas dos variables se llegó a la conclusión de que Llantas & Llantas se encuentra en el cuadrante II.

Figura 36

Matriz Gran estrategia Llantas & Llantas



Nota: Matriz Gran estrategia Llantas & Llantas.

Al llegar a un consenso con el gerente y los colaboradores y establecer que la entidad se encuentra en el cuadrante II de la matriz de la Gran Estrategia, esto indica que tiene una posición competitiva débil y un rápido crecimiento de mercado, además que debe aplicar estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

En cuanto a la posición estratégica de la entidad Llantas & Llantas al encontrarse en el cuadrante II se puede determinar que se requiere evaluar su presente en el mercado, tomar estrategias para aprovechar su mercado creciente y por último hacen falta estrategias intensivas para tener una mejor posición en el mercado.

3.5. Balance Score Card

Balance Scorecard o cuadro de mando integral es un sistema múltiple de gerencia que integra aspectos estratégicos, evaluación de desempeño que ha tenido un negocio (Alveiro, 2011).

Nace de los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con una idea de diseñar una estrategia para medir la satisfacción del cliente final. La estrategia tiene cuatro indicadores, según Alveiro, (2011):

- **Perspectiva financiera:** Tiene como finalidad responder a todas las expectativas de los accionistas. Se centra en crear valor para los accionistas, con altos índices rentables, garantes de desarrollo y mantenimiento de la organización. Respondan a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno y uso de capital.
- **Perspectiva de Cliente:** Tiene como finalidad entender como satisfacer las necesidades de los clientes en un futuro, sujeto a la propuesta de valor que plantee la organización tiene que cumplir calidad, precio, relaciones e imagen.
- **Perspectiva de procesos internos:** Tiene como finalidad establecer objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas. Identificar los procesos claves de la empresa, rotación del personal y las habilidades existentes, para una capacitación en el desempeño laboral, con el fin de cumplir las labores organizacionales futuras, también identificar las habilidades de trabajo en equipo para crear fidelidad hacia la organización.
- **Perspectiva de aprendizaje:** La finalidad de la última perspectiva es la capacidad de adaptarse a nuevas realidades, cambios y mejoras que han de tener las organizaciones, como miembros de la organización, sistemas, tecnologías y procesos establecidos.

3.5.1. Taller para establecer la Matriz Balance ScoreCard de la empresa

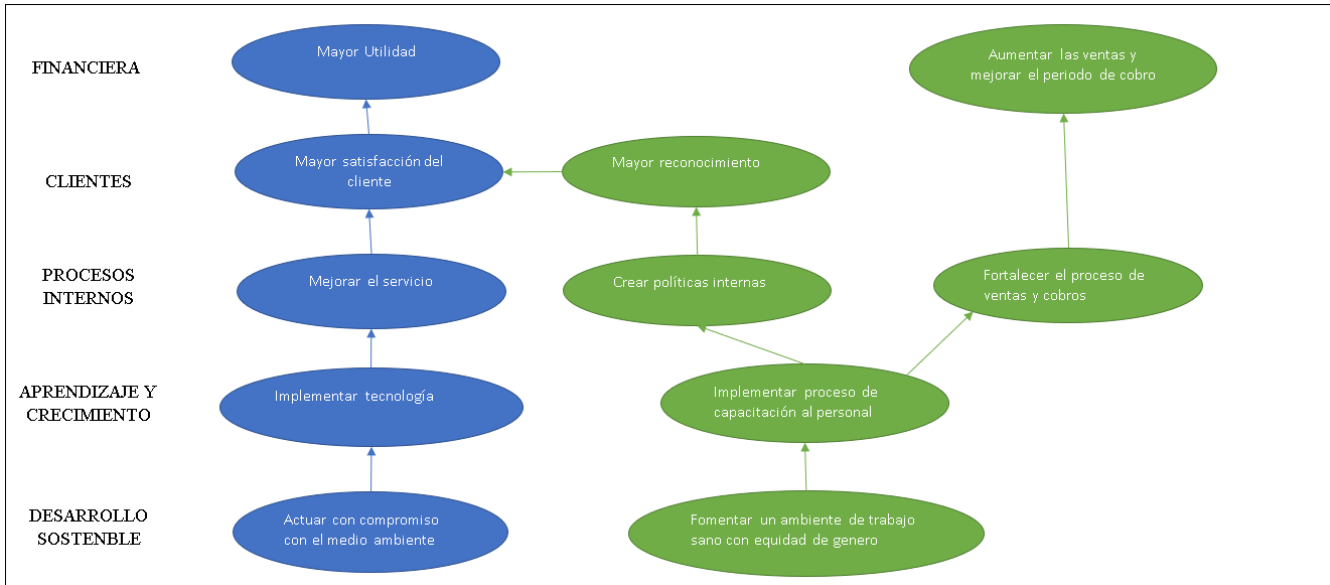
Para poder establecer la Matriz Balance ScoreCard de la empresa, primero se realizó un taller de carácter participativo con la gerente general y el de finanzas, se preparó una presentación para asegurar una mejor comprensión de los participantes y poder formular de una manera adecuada, se usó una metodología de lluvia para retener toda la información proporcionada por los participantes, además, se tomó como referencia la información obtenida en la auditoría interna.

Finalmente, la información recopilada en el BSC y el mapa estratégico fue aprobada por todos los participantes a través de un consenso.

- **Perspectiva Financiera:** La empresa no cuenta con un sistema de cobros por ende se desea implementar para que los clientes paguen a tiempo y poder tener un sistema más eficiente.
- **Clientes:** La empresa desea tener mayor reconocimiento mostrando fortaleza a sus clientes ofreciéndoles mayor satisfacción al momento de realizar una compra.
- **Procesos Internos:** La empresa no cuenta con un servicio adecuado, ni con políticas internas por ende se desea implementar y mejorar el servicio.
- **Aprendizaje y crecimiento:** La empresa no dispone de capacitación al personal por lo cual se desea implementar para que los colaboradores sean más eficientes en sus actividades laborales, también se desea adquirir tecnología para el uso de herramientas digitales.
- **Desarrollo Sostenible:** La empresa no cuenta con políticas que fomenten un ambiente de trabajo sano con equidad de género y actuando con compromiso con el medio ambiente por ende requiere implementar políticas en la entidad y concientizar a los clientes.

Figura 37

Mapa estratégico



Nota: Matriz Gran estrategia Llantas & Llantas.

Para el desarrollo del mapa estratégico, se ocupó datos anteriormente encontrados en el análisis interno de la entidad, se utilizó 5 indicadores para construir la matriz: desarrollo sostenible, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Primero se analiza el desarrollo sostenible en el que se usó los dos objetivos elegidos anteriormente por la entidad: medio ambiente y equidad de género, que desean cumplir la empresa, para después conectarles con los demás indicadores.

El segundo que se utilizó es aprendizaje y crecimiento en el que se indicó lo que se desea implementar en la entidad: el uso de tecnología para promocionar y vender digitalmente y procesos de capacitación al personal para que los trabajadores sean eficientes en sus puestos.

El tercero es procesos internos, en el que se desea mejorar el servicio, crear políticas internas y el más importante fortalecer procesos de cobros de acuerdo al indicador de tiempo de cobro, debido a que se demoran demasiado en poder cobrar al cliente y ventas porque se requiere mejorar el proceso de ventas.

En el cuarto se analizó clientes para brindar una mejor satisfacción al momento de realizar una compra, ofreciendo un mejor servicio para obtener un mejor reconocimiento y más fidelidad de parte de ellos.

En el último se analizó la parte financiera obteniendo como conclusión lograr una mayor utilidad debido a que en los dos últimos años hubo pérdida en la empresa, de acuerdo a las ratios analizados en el análisis interno de la entidad, por lo que se quiere lograr una utilidad rentable después de realizar todos estos procesos y un aumento en las ventas con un sistema de cobros eficaz para que no exista cartera de cobros vencida.

3.6. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Sirve para crear una lista de las estrategias propuestas según los intereses de la entidad, es decir, permite identificar de manera objetiva cuales son las mejores estrategias para poder ejecutarlas en ese orden, a través de la evaluación objetiva de parte de los analistas a partir de los factores críticos internos y externos (Fred, 2013).

Me permite determinar la preferencia de la entidad hacia las estrategias propuestas, esto se define tomando en cuenta en que grado puede mejorar cada una los factores externos e internos que presenta la entidad. (Zacarias, 2014).

Para poder elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeación, según Zacarias, (2014) se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar y colocar las estrategias propuestas
2. Colocar los factores claves internos y externos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
3. Colocar la misma ponderación que se obtuvo en la matriz EFI Y EFE de los factores clave.
4. Colocar calificaciones a las estrategias según el grado de incidencia con los factores claves, se debe calificar de 1 hasta 4, en donde 1 es no atractivo, 2 es algo atractivo, 3 es bastante atractivo y 4 es muy atractivo.
5. Se multiplica la ponderación de cada uno de los factores clave por la calificación para de esta manera obtener la calificación ponderada.
6. Se procede a sumar las calificaciones ponderadas de cada estrategia.

7. Se deben llevar a cabo el mismo proceso para las estrategias N que sean propuestas.
8. A continuación, se deben elegir las mejores estrategias, la mejor estrategia serán las que mayor valor obtenga en la sumatoria de las calificaciones ponderadas.

3.6.1. Elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica para la empresa Llantás & Llantás

Para elaborar la matriz cuantitativa de planeación estratégica en la empresa Llantás & Llantás se organizó un taller participativo con el gerente y los colaboradores para tomar decisiones acertadas dando una correcta prioridad a las estrategias para poder mejorar los factores internos y externos que presenta la entidad en la actualidad.

Tabla 11

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Matriz cuantitativa de planeación estratégica											
Alternativas Estratégicas											
	Estrategia 1			Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
	Aprovechar la mayor conectividad con la tecnología en el país y formular estrategias para promoción, publicidad y divulgación de información .			Fortalecer el servicio de reencauche que ayuda al medio ambiente y cumple con la calidad necesaria que requieren los clientes.		Crear políticas para asegurar que los colaboradores trabajen en una ambiente sano y tengan equidad de género.		Implementar un sistema de cobros		Implementar estrategias de ventas para aprovechar la creciente demanda de llantas	
FACTORES CLAVE	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas											
En la entidad se respeta y valora el trabajo de cada colaborador en su área	0,05	0	0	0	0	4	0,2	0	0	2	0,1
En la empresa existe igualdad de salarios de acuerdo a su experiencia y sus conocimientos adquiridos.	0,05	0	0	0	0	4	0,2	0	0	0	0
Dentro de la empresa la comunicación se la maneja de una manera adecuada y directa	0,1	2	0,2	0	0	4	0,4	3	0,3	3	0,3
La entidad maneja productos de buena calidad que cumplen con los estándares y las especificaciones de los clientes	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	0	0	3	0,45
Los canales de distribución son confiables	0,05	0	0	3	0,15	0	0	0	0	2	0,1
La entidad tiene un esquema de seguridad efectivo para acceder al sistema de información	0,05	0	0	0	0	1	0,05	2	0,1	1	0,05
El sistema es amigable con los colaboradores y permite que se utilice de manera eficiente.	0,05	0	0	0	0	2	0,1	3	0,15	0	0
El encargado del área de finanzas y contabilidad cuenta con una amplia experiencia y trayectoria para realizar sus actividades de manera adecuada	0,05	0	0	0	0	3	0,15	4	0,2	0	0
Debilidades											
En la entidad no existe política de equidad de género	0,05	0	0	0	0	4	0,2	0	0	0	0
No cuentan con mecanismos que permitan verificar el cumplimiento las actividades en el tiempo establecido	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1
No cuentan con una estrategia de venta online	0,05	4	0,2	3	0,15	0	0	1	0,05	4	0,2
No existe una idea clara de la posición de la empresa frente a la competencia	0,05	2	0,1	3	0,15	0	0	1	0,05	2	0,1
La entidad no cuenta con una estrategia para promoción, publicidad y divulgación de información	0,1	4	0,4	3	0,3	0	0	1	0,1	3	0,3
La entidad no cuenta con un plan de capacitación	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
No maneja un control efectivo de cuentas por cobrar	0,1	0	0	0	0	0	0	4	0,4	2	0,2
Oportunidades											
Reactivación económica post covid del sector comercial	0,1	3	0,3	3	0,3	0	0	2	0,2	3	0,3
La mayor adquisición de vehículos en el país aumenta la demanda de llantas	0,14	3	0,42	4	0,56	0	0	0	0	4	0,56
Mayor conectividad y uso de nuevas tecnologías en el país	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Políticas que promueven el reencauche como medida de cuidado ambiental	0,1	0	0	4	0,4	0	0	0	0	0	0
Cuena cuenta con el mayor número de reencauchadoras registradas en el país	0,07	0	0	4	0,28	0	0	0	0	0	0
Aumento de PIB en el país (Crecimiento económico) e inflación baja	0,09	2	0,18	2	0,18	0	0	2	0,18	2	0,18
Mayor facilidad de créditos bancarios en el país para los negocios	0,06	2	0,12	3	0,18	0	0	0	0	1	0,06
Amenazas											
Tendencia de los clientes en ver el precio y no la calidad del producto	0,08	1	0,08	2	0,16	0	0	2	0,16	3	0,24
Aumento de la tasa de desempleo en el país	0,04	0	0	0	0	3	0,12	1	0,04	0	0
Aumento en el precio del flete por el alza del combustible	0,06	0	0	1	0,06	0	0	0	0	0	0
La corrupción en el país perjudica al sector comercial	0,05	0	0	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Complejidad legal para la importación de llantas encarece los productos importados	0,1	0	0	1	0,1	0	0	0	0	2	0,2
El reencauche no es aprovechado en el país	0,06	0	0	4	0,24	0	0	0	0	0	0
PUNTAJÓN	2		2,8		4,26		2,02		2,43		3,79

La matriz fue elaborada junto con el gerente y los colaboradores de la entidad, de esta manera nos aseguramos de que cada estrategia tenga una calificación ponderada adecuada, de igual manera una vez culminada la matriz el gerente de la entidad está de acuerdo en ejecutar las estrategias en ese orden.

A continuación, se realizó una tabla para poder organizar las estrategias en el orden en el que se van a desarrollar en la entidad.

Tabla 12

Estrategias Obtenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Orden de ejecución	Calificación Ponderada	Estrategia
1	4,26	Fortalecer el servicio de reencauche que ayuda al medio ambiente y cumple con la calidad necesaria que requieren los clientes.
2	3,79	Implementar estrategias de ventas para aprovechar la creciente demanda de llantas.
3	2,8	Aprovechar la mayor conectividad con la tecnología en el país y formular estrategias para promoción, publicidad y divulgación de información.
4	2,43	Implementar un sistema de cobros.
5	2,02	Crear políticas para asegurar que los colaboradores trabajen en una ambiente sano y tengan equidad de género.

Nota. Matriz Estrategias Obtenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

Como podemos visualizar en la tabla la primera estrategia que se realizará en la entidad tiene una calificación ponderada de 4,26, la segunda de 3,79, la tercera de 2,8, la cuarta de 2,43 y la quinta de 2,02, la gerenta se comprometió en hacer realidad cada una de ellas porque mejorará los factores internos y externos de la entidad y le permitirá tener mejores resultados.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el desarrollo de la propuesta de la planeación estratégica para la empresa Llantas & Llantas en la ciudad de Cuenca con un enfoque en el desarrollo sostenible, se puede expresar que es una herramienta que con su ejecución las entidades pueden conocer cuál es su situación actual respecto a su entorno interno y externo, lo que les permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder formular estrategias acorde a los requerimientos de la entidad y aprovechar los factores clave positivos y minimizar los negativos, con el fin de cumplir con los objetivos que buscan la entidad.

Al desarrollar la planeación siempre se trabajó implementando el enfoque en el desarrollo sostenible, de esta manera la empresa optó por dos objetivos principales el número 5 que es acción por el clima y el 13 igualdad de género, es importante mencionar que el realizar los talleres participativos con los colaboradores de la entidad fue muy importante porque al ser parte de la formulación de cada etapa se sintieron motivados y se pudo evidenciar un compromiso para ejecutar las estrategias de la mejor manera.

Se pudo terminar el trabajo con éxito gracias a la colaboración y el compromiso de parte de la gerente y los colaboradores de la entidad, debido a que en los talleres participativos implementados para cada etapa los integrantes participaron de manera activa y facilitaron la información necesaria para poder construir el análisis interno y externo de la entidad para posteriormente poder planificar estrategias que ayuden a mejorar la situación de la entidad.

Finalmente, al analizar los resultados obtenidos a través del análisis interno y externo y con la implementación de herramientas se desarrolló 5 estrategias, las mismas que fueron aprobadas por la gerente y está de acuerdo en aplicarlas en la entidad, es importante mencionar que para poder plantearlas se tomó un enfoque en el desarrollo sostenible, debido a que la entidad busca realizar sus actividades dando un ambiente de trabajo sano con los colaboradores y desarrollando acciones buenas con el medio ambiente.

RECOMENDACIONES

Una vez culminado el proyecto cuyo objetivo fue una propuesta de una planeación estratégica de la empresa Llantas & Llantas en la ciudad de Cuenca con un enfoque en el desarrollo sostenible, se recomienda lo siguiente:

La gerenta propietaria debe analizar y revisar todo el plan estratégico con enfoque en el desarrollo sostenible y socializarlo con todo el personal de la empresa para que todo el equipo trabaje de manera coordinada y poder cumplir con los objetivos planteados.

Poner en marcha el plan estratégico con enfoque en el desarrollo sostenible lo más pronto posible, debido a la realidad interna y externa que se presenta hoy en día en la entidad, mediante las estrategias obtenidas se desea mejorar su efectividad y posicionamiento,

Después de aplicar el plan en un periodo, la entidad lo debe actualizar como una herramienta de gestión institucional.

Se recomienda a la empresa seguir desarrollando más investigaciones que involucre el tema del desarrollo sostenible en el ámbito de los negocios, ya que en la actualidad las entidades marcan la diferencia al tener una gestión con su aplicación.

Todo el personal debe poner entusiasmo y ganas de superarse, sin tomar decisiones apresuradas en la logística de la entidad, para lograr en un futuro ser una empresa líder y referente a nivel local y nacional.

REFERENCIAS

- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15, 2–26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Arévalo, J. (2014). Hacia el reconocimiento de una estrategia organizacional posoccidental para contextos interculturales poscoloniales. *Universidad & Empresa*, 1–24.
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2022). *Perspectivas favorables en entornos inciertos para 2022*. <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/perspectivas-favorables-en-entornos-inciertos-para-2022/#:~:text=de América Latina.,Inversión,1%2C1%25 del PIB>.
- Asociación de Empresas Aumotrices del Ecuador. (2022). *VENTAS DE VEHICULOS*. 10. http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/i2f_news/BOLETÍN CONJUNTO_3.pdf
- Ballesteros, P. P., Estrada Mejia, S., & Restrepo, L. E. (2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL. *Scientia et Technica*, 16(44), 90–95. <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1779/1189>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidido-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatorial-decrecio-7-8><https://ru.iiec.unam.mx/2462/1/FundamentosDeEconomiaSecuenciaCorrecta.pdf>
- Banco Mundial. (2022a). *Ecuador: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Banco Mundial. (2022b). *Inflación, precios al consumidor*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC>
- Basurto, A. (2005). *Sistema de empresas inteligentes*.
- Bernal, O. (2018). Planeación Estratégica y Sostenibilidad Corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50–55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*.
- Comité de Comercio Exterior. (2020). *Resolución COMEX – Registro de Importadores de Neumáticos*. <https://grupoalatre.com/resoluciones-entes-de-control/resolucion-comex-registro-de-importadores-de-neumaticos/>

- Cortés, G., Guadalupe, A., Martell, C., Valdés, A., La, A. D. E., Estratégica, P., & Normativo, Y. F. (2016). *APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FUNDAMENTO NORMATIVO EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE CARNE*.
- Cosme, J. (2018). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la academia The Objectives of Sustainable Development and the academy. *Medisan*, 22(8), 838.
- Fernando D'Alessio. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*.
- Fred, D. (2013). Conceptos de administracion-estrategica. In *Pearson*.
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. *Diaz de Santos*.
- Hussein, A. M., Ahmed, M. M., Yahya, M., & Khu, M. (2021). *Competitividad según NIAS una globalización marcada por una revolución en el campo de las comunicaciones y la informática , puedan promover sus servicios .* 83–101.
- Instituto Nacional de Estadística Censos. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), enero 2022*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201_Boletin_empleo.pdf
- Jaramillo, J., & Tenorio, S. (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. 3(1), 10.
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. In *Published by arrangement with Harvard Business Review Press*.
www.editorialpatria.com.mx
- Ministerio de Producción, C. E. I. y P. (2022). *REENCAUCHADORAS-AUTORIZADAS*.
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/05/REENCAUCHADORAS-AUTORIZADAS-ABRIL-2022.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). *Equipos tecnológicos ya ingresan al Ecuador con cero aranceles*.
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/equipos-tecnologicos-ya-ingresan-al-ecuador-con-cero-aranceles/#:~:text=con cero aranceles-,Equipos tecnologicos ya ingresan al Ecuador con cero aranceles,025-2019 y No.>

- Ministerio del Ambiente, A. y T. E. (2019). *ELIMINACIÓN DE SUBSIDIOS A LA GASOLINA*.
[https://www.ambiente.gob.ec/eliminacion-de-subsidios-a-la-gasolina-y-el-diesel-es-un-
aporte-para-mitigar-el-cambio-climatico/](https://www.ambiente.gob.ec/eliminacion-de-subsidios-a-la-gasolina-y-el-diesel-es-un-aporte-para-mitigar-el-cambio-climatico/)
- Moralejo, A., Miguel, E., & Legarreta, B. (2009). Recorrido Teorías Económicas. *Revista de Economía Mundial*, 21, 87–110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86611886004>
- Naciones Unidas. (2021). *Gobierno de Ecuador y ONU suscriben un acuerdo para luchar contra la corrupción*. [https://ecuador.un.org/es/144139-gobierno-de-ecuador-y-onu-suscriben-un-
acuerdo-para-luchar-contra-la-corrupcion](https://ecuador.un.org/es/144139-gobierno-de-ecuador-y-onu-suscriben-un-acuerdo-para-luchar-contra-la-corrupcion)
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economía*, 16. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ramírez, A., García, S., & Garcés, J. (2011). *Cambios en la Posición de Mercado de las empresas Colombianas*.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*.
- Salas, V., Durán, J., Hoffman, M., McNulty, R., Moreno, R., & Jaulín, C. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido*.
- UNESCO. (2022). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Zacarias, T. (2014). *Administración estratégica*.

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas para realizar el análisis PESTEL

1. ¿En el ámbito político que factores y en qué medida afectó a la entidad?
2. ¿Usted considera que el gobierno da oportunidades a los negocios?
3. ¿Cree que en el Ecuador se manejan la política de manera adecuada?
4. ¿Cuál es la tendencia de los clientes para adquirir los productos?
5. ¿Qué opina de la adquisición de tecnología en el país?
6. ¿Qué beneficios ha obtenido al adquirir tecnología para su negocio?
7. ¿Cómo ayudaría al medio ambiente en su negocio?
8. ¿Cómo afectó a la empresa económicamente el COVID?
9. ¿Cómo cree que se encuentra económicamente el Ecuador?
10. ¿Qué leyes benefician o afectan a su negocio?

Anexo 2

Cuestionario Auditoría Interna

Administración

1. ¿Cómo está estructurado el organigrama de la empresa?
2. ¿Quién toma las decisiones dentro de la entidad?
3. ¿Cómo se maneja la comunicación dentro de la empresa?
4. ¿Existe autonomía en cada departamento de la empresa?
5. ¿Existe un control para verificar el cumplimiento de las actividades?
6. ¿Se realizan capacitaciones para mejorar el desempeño de los colaboradores?
7. ¿Tiene una política de equidad de género en la empresa?
8. ¿Existe igualdad de salarios para puestos equivalentes?

Marketing/Ventas

1. ¿Existe un plan de marketing y ventas dentro del establecimiento?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Cómo es la calidad de los productos y servicios que ofrece la entidad?
4. ¿La entidad cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información?
5. ¿Los actuales canales de distribución son confiables?

Producción y Operaciones

La empresa realiza solo actividades de carácter comercial, sin embargo, cuenta con una proyección a futuro de importar llantas, en donde se puede aplicar procesos para controlar la calidad y revisar el inventario.

Sistemas de información Gerencial

1. ¿El sistema de información es amigable con el usuario?
2. ¿Se imparte talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
3. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en su contenido y facilidad de uso?
4. ¿Existe un esquema de seguridad efectivo para acceder al sistema de información de la empresa?

Financiero

1. ¿El gerente de finanzas y contabilidad de la empresa cuenta con la experiencia y la capacitación adecuada?
2. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?
3. ¿La empresa está al día en sus obligaciones financieras?
4. ¿La empresa está al día en sus cuentas por cobrar?

Anexo 3

Evidencia de los talleres participativos

