



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA MOTORAUSTRO CÍA. LTDA. CON UN  
ENFOQUE EN TRANSPORTE SEGURO**

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

**Autora:**

Amalia María Peña Crespo

**Directora:**

Juanita Dolores Bersosa Webster

**Cuenca – Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi papá a mi mamá y a mi hermano, por ser las personas más importantes en mi vida y por ayudarme a cumplir mis metas, a mi abuela Carmen por los consejos y por ser un pilar fundamental en mis estudios y a mi novio Mauricio por todo su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer principalmente a Dios y a toda mi familia que ha sido mi apoyo durante todos mis años de estudio. A mis amigos, compañeros y profesores por la motivación, las enseñanzas y las experiencias positivas durante este período. Finalmente, a mi directora de tesis Ing. Juanita Bersosa por el apoyo y la paciencia y a Psic. Isabel Arteaga por su valiosa dirección.

## Índice de Contenidos

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>Índice de Contenidos</b> .....	iii
<b>Índice de Figuras</b> .....	vii
<b>Índice de Tablas</b> .....	viii
<b>Índice de Anexos</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Marco Teórico sobre la Planificación Estratégica .....	2
1.1.1 Conceptos de Planificación Estratégica .....	2
1.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica .....	3
1.1.3 La Planeación Estratégica en la Actualidad.....	3
1.1.4. Estrategia de Valor Compartido.....	4
1.1.5. Transporte Seguro .....	4
1.1.6. Tareas Esenciales a la Planeación Estratégica .....	5
1.1.7. Etapas de la Planificación Estratégica .....	6
1.2 Historia e Información de la Empresa .....	8
1.3 Análisis del Entorno Externo .....	9
1.3.1 Conceptos del Análisis del Entorno Externo .....	9
1.3.2 Análisis PESTEL .....	9
1.3.3 Aplicación Práctica del Análisis Externo de la Empresa.....	11
1.3.3.1 Entorno Político .....	11
1.3.3.2 Entorno Económico .....	12

1.3.3.3 Entorno Social.....	13
1.3.3.4 Entorno Tecnológico.....	13
1.3.3.5 Entorno Ambiental.....	13
1.3.3.6 Entorno Legal.....	14
1.4 Análisis del Entorno Interno .....	14
1.4.1 Conceptos del Análisis del Entorno Interno .....	14
1.4.2 Áreas Funcionales que Integran el Proceso Operativo de la Empresa.....	14
1.4.2.1 Administración y Gerencia .....	15
1.4.2.2 Marketing y Ventas.....	15
1.4.2.3 Operaciones y Logística.....	16
1.4.2.4 Finanzas y Contabilidad.....	16
1.4.2.5 Sistemas de Información y Comunicaciones .....	17
1.4.2.6 Tecnología.....	17
1.4.2.7 Recursos Humanos.....	18
1.4.3 Aplicación Práctica del Análisis Interno de la Empresa.....	19
1.4.3.1 Administración y Gerencia .....	19
1.4.3.2 Ventas y Marketing.....	20
1.4.3.3 Operaciones y Logística.....	22
1.4.3.4 Área de Finanzas y Contabilidad .....	22
1.4.3.4.1 Ratio de Liquidez.....	24
1.4.3.4.2 Ratio de Endeudamiento .....	24
1.4.3.4.3 Ratio de Solvencia .....	24
1.4.3.5 Sistemas de Información.....	25
1.4.3.6 Tecnología.....	25
1.4.3.7 Recursos Humanos.....	25
1.5 Organigrama de la Empresa.....	26
1.5.1 Conceptos de Organigrama.....	26

1.5.2 Organigrama de la Empresa.....	27
CAPÍTULO 2.....	28
2. FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	28
2.1 Misión .....	28
2.1.1 Concepto de Misión .....	28
2.1.2 Proceso para Crear la Misión.....	29
2.2 Visión.....	29
2.2.1 Concepto de Visión.....	29
2.2.2 Proceso para Crear la Visión.....	29
2.2.3 Aplicación Práctica .....	30
2.3 Objetivos .....	31
2.3.1 Concepto de Objetivos .....	31
2.3.2 Proceso para Crear los Objetivos.....	32
2.3.3 Aplicación Práctica .....	32
2.4 Valores .....	33
2.4.1 Conceptos de Valores .....	33
2.4.2 Aplicación Práctica .....	33
2.5 Matriz de los Factores del Entorno Externo .....	34
2.5.1 Conceptos de la Matriz de Factores del Entorno Externo.....	34
2.5.2 Aplicación Práctica .....	35
2.6 Matriz de los Factores del Entorno Interno.....	37
2.6.1 Conceptos de la Matriz de Factores del Entorno Interno.....	37
2.6.2 Aplicación Práctica .....	37
2.7 FODA.....	39
2.7.1 Conceptos del Análisis FODA.....	39
2.7.2 Aplicación Práctica .....	39
2.8 Matriz del Perfil Competitivo .....	41

2.8.1 Conceptos de la Matriz del Perfil Competitivo.....	41
2.8.2 Aplicación Práctica .....	41
CAPÍTULO 3.....	43
3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS CON UN ENFOQUE EN UNA CIUDAD MÁS SEGURA .....	43
3.1 FODA Cruzado .....	43
3.1.1 Concepto de FODA Cruzado .....	43
3.1.2 Aplicación Práctica .....	44
3.2 Matriz Interna-Externa (IE) .....	46
3.2.1 Concepto de la Matriz IE .....	46
3.2.2 Aplicación Práctica .....	47
3.3 Gran Estrategia.....	48
3.3.1 Conceptos de la matriz Gran Estrategia.....	48
3.3.2 Aplicación Práctica .....	50
3.4 Balanced Scorecard.....	50
3.4.1 Conceptos del Balanced Scorecard.....	50
3.4.2 Aplicación Práctica .....	52
3.5 Matriz Boston Consulting (BCG).....	54
3.5.1 Conceptos de la matriz Boston Consulting.....	54
3.5.2 Aplicación Práctica .....	55
3.6 Matriz cuantitativa de planificación estratégica .....	56
3.6.1 Conceptos de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	56
3.6.2 Aplicación Práctica .....	57
CONCLUSIONES .....	61
RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS.....	63

## Índice de Figuras

Figura 1 Planeamiento Estratégico por Etapas .....	8
Figura 2 Organigrama de Motoraustro Cía. Ltda.....	27
Figura 3 Diferencias entre Misión y Visión.....	30
Figura 4 Matriz Interna-Externa .....	47
Figura 5 Posición y estrategias de los Cuadrantes en la Matriz de Gran Estrategia.....	49
Figura 6 Mapa Estratégico .....	53
Figura 7 Matriz Boston Consulting Motoraustro Cía. Ltda. ....	55
Figura 8 Formato de MCPE.....	56



## Índice de Tablas

Tabla 1 Ratios de Liquidez .....	24
Tabla 2 Ratios de Endeudamiento .....	24
Tabla 3 Ratios de Solvencia.....	24
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	36
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	38
Tabla 6 Matriz FODA de la empresa Motoraustro Cía. Ltda. ....	40
Tabla 7 Matriz de Perfil Competitivo Motoraustro Cía. Ltda. ....	42
Tabla 8 Matriz FODA Cruzado .....	45
Tabla 9 Matriz Interna y Externa Motoraustro Cía. Ltda. ....	48
Tabla 10 Matriz Gran Estrategia Motoraustro Cía. Ltda. ....	50
Tabla 11 Balanced Scorecard de Motoraustro Cía. Ltda. ....	52
Tabla 12 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	58
Tabla 13 Orden de Implementación de las Estrategias.....	60

## Índice de Anexos

Anexo 1 Entrevista para Auditoría Externa .....	68
Anexo 2 Entrevistas para Auditoría Interna.....	70
Anexo 3 Formato de Consentimiento Informado .....	73

## RESUMEN

Motoraustro Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la venta de motocicletas, repuestos y servicio de mecánica. Se encuentra en un mercado competitivo, dinámico y de rápido crecimiento. Por lo que con la propuesta de un plan estratégico se estableció un marco completo para el desarrollo e implementación efectiva de estrategias que permitieran el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, al mismo tiempo que contribuyan al bienestar y seguridad de la comunidad en la que opera. Se aplicó una metodología cualitativa de tipo transversal con un enfoque exploratorio, por lo que se realizaron talleres participativos y entrevistas semiestructuradas, llevando a cabo un análisis inicial de la empresa para luego establecer un direccionamiento estratégico definiendo: visión, misión, objetivos y sus respectivas estrategias empresariales con un enfoque en transporte seguro.

**Palabras clave:** Estratégico, interno, externo, estrategias, transporte seguro, empresa y herramientas.

## ABSTRACT

Motoraustro Cía. Ltda. is a company dedicated to the sale of motorcycles, spare parts, and mechanical services. It operates in a competitive, dynamic, and rapidly growing market. Therefore, with the proposal of a strategic plan, a comprehensive framework was established for the development and effective implementation of strategies to enable the growth and sustainability of the company, while also contributing to the well-being and safety of the community in which it operates. A qualitative, cross-sectional methodology with an exploratory approach was applied, involving participatory workshops and semi-structured interviews. An initial analysis of the company was conducted, followed by the establishment of a strategic direction, defining vision, mission, objectives, and their respective business strategies with a focus on safe transportation.

**Keywords:** Strategic, internal, external, strategies, safe transportation, company and tools.

# INTRODUCCIÓN

En un mundo que se encuentra en constante evolución y cambio, las empresas se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y dinámicos en su entorno competitivo y de rápido crecimiento. En este contexto, la planificación estratégica surge como una herramienta fundamental para guiar el rumbo de las organizaciones y garantizar su crecimiento sostenible en el tiempo. En particular, en los sectores que venden productos que influyen en el transporte, donde la seguridad juega un papel importante, la elaboración de estrategias efectivas se vuelve aún más necesaria.

La presente investigación se basa en la elaboración de un plan estratégico para Motoraustro Cía. Ltda., con un enfoque en transporte seguro. Motoraustro es una empresa dedicada a la venta de motocicletas, ofrece servicios de mecánica y venta de repuestos por lo que se encuentra inmersa en un entorno competitivo donde la adaptación, la eficiencia operativa y la innovación son factores determinantes para su éxito futuro.

A través de este estudio, se busca no solo comprender la situación actual de la empresa en términos de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sino también diseñar estrategias que aporten a la empresa positivamente creando a la vez mayor consciencia sobre el transporte seguro y confiable, con el fin de que la misma pueda tener una herramienta que le facilite el cumplimiento de sus objetivos. Este enfoque no solo beneficia a la empresa en términos de crecimiento y rentabilidad, sino que también contribuye a la mejora del bienestar y la seguridad de la comunidad en general.

Mediante un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa, la definición de su misión, visión, objetivos y valores, y la aplicación de herramientas estratégicas como el análisis FODA, la matriz del perfil competitivo y el Balanced Scorecard, esta investigación busca proporcionar a Motoraustro Cía. Ltda. un marco sólido y orientación estratégica para enfrentar los desafíos presentes y futuros en el mercado que le compete.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. LA EMPRESA Y MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se aborda una visión integral de la empresa, combinando aspectos teóricos y prácticos que proporcionan un contexto significativo para comprender su funcionamiento y desarrollo estratégico. Se inicia con el marco teórico basado en la planificación estratégica, examinando cómo este proceso ha evolucionado a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Posteriormente, se presenta una visión detallada de la historia y la información relevante de la empresa, lo que nos permite comprender su trayectoria. A continuación, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del entorno interno de la empresa, evaluando sus recursos, capacidades y procesos que influyen en su desempeño.

De igual manera, se examina el entorno externo, explorando diversos factores que impactan directamente en las estrategias y decisiones de la organización. A través de este análisis, se pretende ofrecer una perspectiva completa de la empresa y su entorno, sentando las bases para el desarrollo de estrategias efectivas y la consecución de sus objetivos a largo plazo.

### **1.1 Marco Teórico sobre la Planificación Estratégica**

#### **1.1.1 Conceptos de Planificación Estratégica**

La planificación estratégica o plan estratégico de una empresa, es una herramienta conceptual y metodológica que posibilita la definición y creación de metas y objetivos a largo y mediano plazo, así como también, ayuda en la formación de estrategias generales efectivas. Es una herramienta que sirve de apoyo en la toma de decisiones de las empresas, teniendo en cuenta el pasado como también pronosticando el futuro, con el propósito de ajustar o realizar cambios necesarios y adaptarse a los diversos escenarios del entorno con mayor efectividad, mejor rendimiento y menor riesgo (Ortiz, 2021).

Un plan estratégico posibilita a las empresas la capacidad de enfrentar cualquier modificación o cambio que se presente en un mercado dinámico, tanto funcional como también estructuralmente. El hecho de crear objetivos y analizar cómo se van a lograr los mismos, es ya de por sí un objetivo indispensable, el cual deberían tener en cuenta todas las entidades u organizaciones en cualquier parte del mundo (Macías & Mero, 2022).

Según Jaramillo y Tenorio (2019) la planificación estratégica se define como el procedimiento mediante el cual se fijan las metas que orientan a la empresa tanto en el presente

como en un futuro, ofreciendo en la actualidad un contexto esencial para el crecimiento organizacional que pueda resultar en un rendimiento óptimo de las compañías.

En otras palabras, contar con un plan estratégico contribuye a una efectiva toma de decisiones sobre la base de la identificación y priorización de estrategias que contribuyan al cumplimiento de la visión, misión y objetivos. Partiendo para ello de un proceso de auditoría interna y externa que permite identificar los factores críticos de éxito internos y externos de la empresa.

### **1.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica**

El plan estratégico ayuda a crear con anterioridad los objetivos, pero también facilita y aporta en el análisis tanto externo como interno de una organización. Siempre es preferible que se lo realice a priori de cualquier iniciación de un negocio, sin embargo, la planeación puede ser flexible y adaptable, como para empezar a aplicarla en un negocio ya integrado o en funcionamiento, por lo que es un recurso fundamental y a la vez adaptativo con respecto a la empresa y al tiempo de operación (Ortiz, 2021).

La planeación estratégica se encuentra en desarrollo y progresión continua, razón por la cual es de gran importancia para las empresas, ya que al no tomar a la misma como un punto relevante para su mejora y avance, pueden continuar sin un fin específico o incluso desaparecer poco a poco (Palacios, 2020).

También se conoce que la misma desempeña un papel esencial en las empresas, ya que permite anticipar situaciones difíciles y facilita la preparación de estrategias para hacer frente a contingencias o problemas, es decir, le permite a la organización estar preparada para cualquier adversidad. Además, al diseñar un plan a largo plazo, se puede abordar un objetivo con mayor tranquilidad, ya que la planificación ayuda a identificar posibles fallos y aprovechar las ventajas disponibles al ejecutar un proyecto (Jaramillo & Tenorio, 2019).

### **1.1.3 La Planeación Estratégica en la Actualidad**

Al siglo XXI, se le caracteriza por un sin fin de cambios dinámicos a nivel global, factores como el internet, el crecimiento y expansión en varios ámbitos dados por la globalización y el continuo avance tecnológico; afectan profundamente en todos los ámbitos de la vida y, en particular, impactan a las empresas y organizaciones, que son motores cruciales para el desarrollo social, adaptativo y económico del mundo. En este contexto, las empresas deben estar siempre alertas y saber adaptarse rápidamente a los cambios que se presentan en los

mercados globales, por lo que la planificación estratégica desempeña un papel esencial. Su función principal radica en asegurar que la organización se mantenga constantemente ajustada al entorno cambiante, permitiéndole alcanzar sus objetivos de desarrollo y crecimiento de manera competitiva y sostenible en el tiempo, es decir con una visión clara a futuro (Macías & Mero, 2022).

#### **1.1.4. Estrategia de Valor Compartido**

Los problemas sociales pueden ser vistos como alternativas de negocios y a la vez pueden contribuir a generar empresas más sólidas, más seguras y sobre todo impulsar a buscar una mejor sociedad. Porter y Kramer (2011) plantearon la teoría del valor compartido la cual se refiere a las políticas y prácticas operativas que no solo aumentan la competitividad de una organización, sino que también contribuyen a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde la empresa lleva a cabo sus operaciones.

Cuando Porter y Kramer presentaron sus propuestas, abordaron la competitividad como un elemento clave para complementar estratégicamente lo que ellos llaman "la salud de las comunidades". En otras palabras, plantean que las empresas buscan su desarrollo sostenible al integrarse en comunidades prósperas y contribuir con valor a través de productos y servicios que beneficien de manera exitosa a diversos grupos externos, como consumidores, distribuidores, la sociedad, el Estado, entre otros. Este enfoque tiene como objetivo generar un cambio significativo en la transformación económica y en la calidad de vida de las sociedades, sin dejar de lado el bienestar del pueblo.

En este contexto, es esencial considerar la seguridad vial o el transporte seguro como parte integral de este proyecto, en primer punto, por la temática de la investigación, y segundo, por las operaciones de la empresa Motoraustro Cía. Ltda. la cual tiene como actividad económica registrada: "la compraventa e intermediación de vehículos de todo tipo, así como repuestos automotrices y afines", por lo que es de gran aporte el adoptar un compromiso con la seguridad vial y realizar la planificación estratégica enlazada a la misma, ya que de esta forma se busca que la empresa pueda generar un impacto positivo y duradero, buscando un entorno seguro y sostenible para todas las partes involucradas.

#### **1.1.5. Transporte Seguro**

El número de accidentes viales en Ecuador ha reducido, sin embargo, el número de víctimas ha incrementado, solo en el primer semestre del 2023 se registraron 1.156

damnificados, siendo esta la cifra más alta de las estadísticas desde al año 2019, según la Agencia Nacional de Tránsito (2023). De acuerdo con la misma institución, a escala nacional igualmente, se han reportado 32.687 accidentes viales en los que han estado involucradas motocicletas.

Por lo que implementar la concientización de un transporte vial seguro es de gran importancia sobre todo para empresas que se dedican a la venta de vehículos de transporte, como es Motoraustro Cía. Ltda.

Razón por la cual en varios países es un tema de gran importancia, según el Ministerio de Salud Pública (2022) alineado con las perspectivas actuales de salud pública y promoción del bienestar humano, la formulación de políticas, proyectos y programas nacionales de seguridad vial requieren la participación de diversos actores de todos los sectores sociales.

Montezuma (s.f.) destaca la importancia de difundir y hacer cumplir las normas que otorgan prioridad a los peatones sobre las motos en las intersecciones. Señala que muchos de ellos desconocen sus derechos, lo que los deja vulnerables a la agresividad de los conductores. La tendencia agresiva del tránsito ha llevado al desarrollo global del concepto de "pacificación del tránsito" o "tráfico calmado", que busca reducir la velocidad de los autos mediante diversas formas, como barreras físicas en áreas con afluencia peatonal.

Según la Organización de las Naciones Unidas (2023) Ecuador es uno de los países comprometidos con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son un conjunto de metas y objetivos creados con el propósito de enfrentar distintos desafíos globales y elevar el bienestar social y económico de la población. Entre ellos se encuentran el objetivo *11. Ciudades y comunidades sostenibles*, el cual tiene como una de sus metas: “proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, alcanzables y sostenibles para todos y mejorar la seguridad en las vías”. Por ello se plantea incorporar el enfoque de transporte seguro en el plan estratégico como una innovación en la razón de ser institucional.

#### **1.1.6. Tareas Esenciales a la Planeación Estratégica**

Según Palacios (2020) las tareas esenciales a la planeación estratégica son las 5 siguientes:

1. Gestionar un concepto del negocio u empresa, creando una visión clara, es decir, dándole un sentido de dirección a la misma y metas a largo plazo.
2. Convertir el concepto de misión en metas concretas de logros a alcanzar en el porvenir.



3. Crear estrategias claves.
4. Ejecutar dichas estrategias establecidas, tomando en cuenta los diversos factores de una organización (presupuestos, políticas, personal, liderazgo, entre otros).
5. Analizar logros y resultados con el fin de implementar nuevos puntos en caso de ser necesario o, al contrario, desinstaurar lo innecesario.

Las organizaciones al crear una planificación estratégica se plantean y buscan alcanzar objetivos, algunos de ellos según Ortiz (2021) son:

- Afirmar la organización.
- Encontrar lo mejor de la empresa.
- Esclarecer ideas para futuros años.
- Modificar dinámicamente la visión por la acción.

Estudios abordan a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como gran influencia para las estrategias empresariales, por lo tanto tiene gran relación con la planeación estratégica debido a la incorporación en la misión y visión de las empresas, en su repercusión en las finanzas organizacionales, así como su función de elemento clave en el impacto humano, sobre todo en la actualidad cambiante y dinámica (Huerta & Andrade, 2021).

Para sintetizar lo anterior mencionado, es de suma importancia tomar en cuenta ámbitos relacionados al desarrollo sustentable y a la responsabilidad social de las personas. Por lo que un plan estratégico brinda un marco firme que sirve como guía de las decisiones empresariales hacia metas y objetivos a largo plazo. No obstante, en un entorno empresarial, la estrategia de valor compartido, surge como un modelo innovador que va más allá de solo la maximización de beneficios, ya que incorporara aspectos de desarrollo sostenible, responsabilidad social y seguridad humana en la estructura de la estrategia corporativa. Al integrar estas facetas, las empresas y organizaciones no solo buscan lograr sus objetivos financieros, sino también, contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y al entorno en el que laboran, promoviendo así un enfoque completo e integrador hacia el éxito empresarial y la creación de valor a largo plazo.

#### **1.1.7. Etapas de la Planificación Estratégica**

La planificación o los planes como tal, son aquellos diseños o conjuntos de esquemas minuciosos los cuales se deberían realizar en un futuro ya sea a corto, mediano o largo plazo (Munch, 2011). Por lo que, es importante tener en cuenta las etapas que conlleva un plan

estratégico empresarial, las mismas pueden variar dependiendo los diferentes autores que escriban o estudien al respecto. No obstante, continuando con lo mencionado por el anterior autor, es esencial reconocer que, en líneas generales, una planificación estratégica suele constar de diversas fases fundamentales y la comprensión detallada de cada una de ellas facilita una ejecución más eficiente y efectiva de la planificación, permitiendo a la empresa adaptarse a un entorno empresarial dinámico.

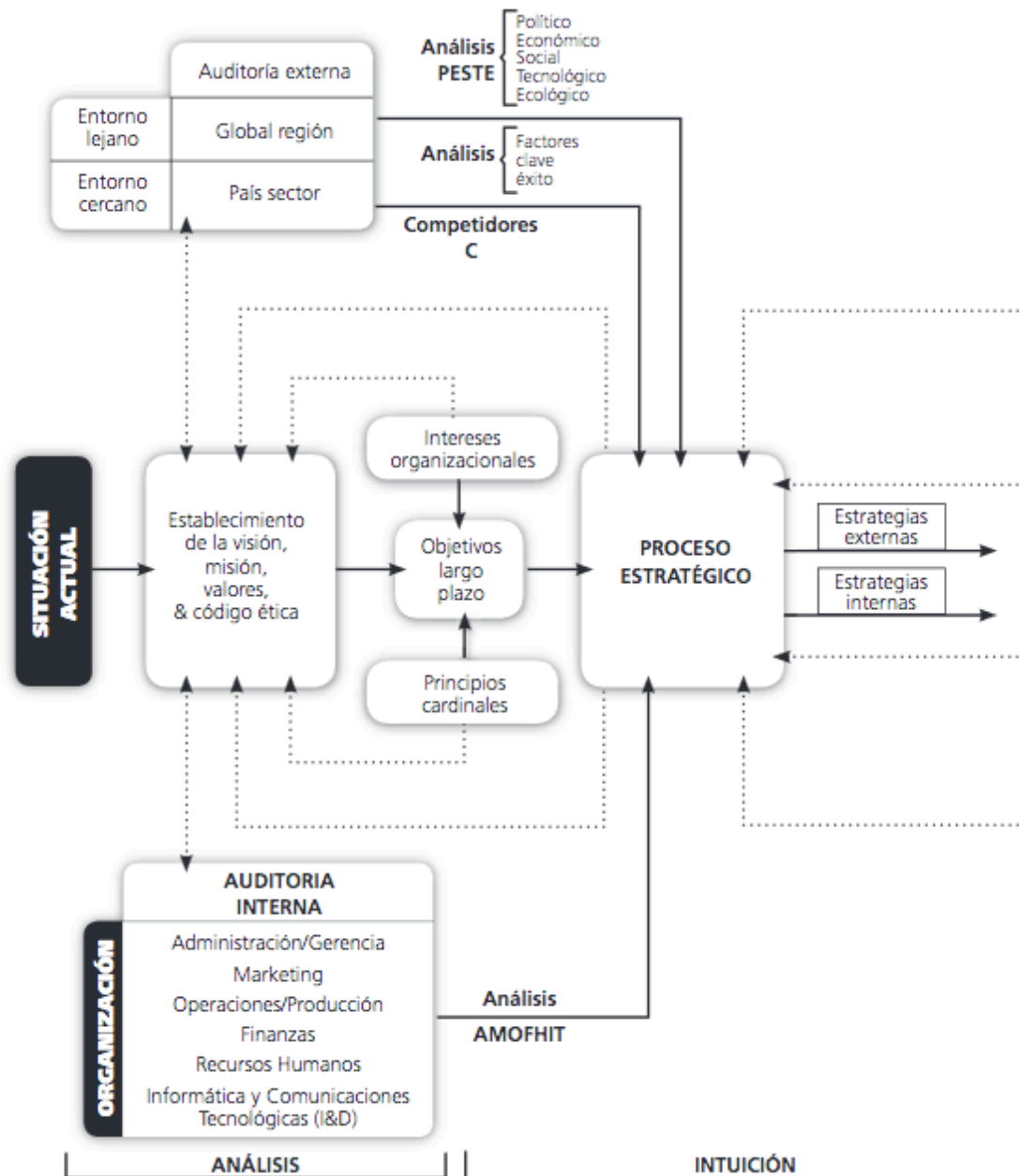
De acuerdo a Fred (2013) las etapas principales de un plan estratégico pueden desarrollarse de la siguiente manera, desde el análisis inicial hasta la ejecución y el seguimiento, teniendo en cuenta que cada paso desempeña un papel crucial en el diseño y la implementación de un plan estratégico coherente y adaptativo, por lo que es indispensable iniciar identificando la visión, misión, objetivos, valores y estrategias existentes de la empresa lo que implica el análisis interno y externo de la misma, continuando con la identificación de las oportunidades y las amenazas externas para poder elaborar las diversas matrices procedentes entre ellas: la matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA); la matriz de Perfil Competitivo (MPC), la matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), la matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), la matriz del Boston Consulting Group (BCG); entre otras según corresponda con el entorno analizado.

De acuerdo con el mismo autor después de lo mencionado, se continúa con la creación, presentación y recomendación de estrategias específicas y objetivos a largo plazo, especificando la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Finalmente, la empresa realiza un programa o agenda con las fechas detalladas para llevar a cabo el plan obtenido, con el fin de ser verificado en el futuro para evaluar su progreso.

Según el profesor D'Alessio (2008) plantea etapas similares a las propuestas por Fred, sin embargo, subraya la importancia de comenzar con un análisis exhaustivo tanto del entorno interno como del externo antes de proceder a revisar o formular la visión, misión, objetivos y la aplicación de diversas herramientas para la definición y priorización de las estrategias. Enfoque con el que se coincide para el desarrollo de la tesis actual, el cual se encuentra expresado en la figura 1.

**Figura 1**

*Planeamiento Estratégico por Etapas*



Nota. (D’Alessio, 2008).

**1.2 Historia e Información de la Empresa**

Al realizar una entrevista al gerente general de la empresa, se obtuvo como resultado que Motoraustro Cía. Ltda., representa una entidad empresarial de origen ecuatoriano que inició sus operaciones como una pequeña empresa especializada en la comercialización de motocicletas, estableciendo su sede principal en la ciudad de Cuenca. A medida que el tiempo

ha transcurrido, esta compañía ha experimentado un significativo proceso de crecimiento lo cual ha permitido la expansión de la misma, mediante la apertura de dos sucursales adicionales: una de ellas en la misma urbe de Cuenca y la otra en la localidad de Machala.

La empresa se dedica a la venta de motocicletas y también ofrece el servicio de mecánica como taller autorizado y a su vez es comercializadora de repuestos y accesorios de moto, como cascos, guantes, instrumentos decorativos, instrumentos de seguridad, entre otros.

### **1.3 Análisis del Entorno Externo**

#### **1.3.1 Conceptos del Análisis del Entorno Externo**

El entorno externo al igual que el interno, es de gran importancia para el análisis estratégico empresarial. Las empresas son intrínsecamente dependientes de su entorno, ya que este influye en las condiciones que pueden afectarlas, aunque no tengan control absoluto sobre ellas. El entorno empresarial es crucial y puede determinar el éxito o fracaso de una organización. Por lo tanto, es fundamental que las empresas sean capaces de adaptarse de manera ágil y dinámica a los desafíos del cambio para enfrentarlos de manera oportuna (Romero & Zabala, 2018).

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en entornos altamente complejos, diversos y de alcance global. Es imperativo que estas empresas realicen un constante monitoreo e investigación de su entorno, anticipándose de alguna manera a sus posibles efectos. Esto implica analizar tanto a sus competidores, como a otros grupos de interés, y desarrollar estrategias que les otorguen una ventaja competitiva frente a otras organizaciones (Téllez et al., 2022).

#### **1.3.2 Análisis PESTEL**

El método PESTEL es una herramienta esencial para un plan estratégico, que permite examinar de manera estructurada y organizada el contexto en el que se desarrolla un proyecto futuro (Pérez, 2018).

Según Fiallos et al. (2021) la implementación del análisis PESTEL se basa en reconocer, estudiar e investigar el contexto en el que la empresa se mueve, para que en un futuro se pueda tomar decisiones estratégicas, por lo que se evalúan algunos ámbitos como la parte política que impacta en operaciones próximas de la entidad, los factores económicos que influyen directamente en una empresa, la parte social y cultural que sirven para analizar las tendencias de un lugar, el impacto de la tecnología que avanza rápidamente en la actualidad, las

potenciales modificaciones en el entorno ecológico y en las regulaciones legales, las cuales podrían tener repercusiones favorables o desfavorables.

Al considerar todos los ámbitos necesarios para llevar a cabo el análisis PESTEL, de acuerdo con Chiavenato (2017) cada uno debe incluir lo que se detalla a continuación:

- **Entorno Político y Legal:** El cual hace referencia a la evaluación de las direcciones que toman las leyes, códigos, instituciones tanto públicas como privadas, y orientaciones ideológicas. Es notable el creciente impacto que el entorno político y legal de las sociedades tiene en el comportamiento de las empresas.
- **Entorno económico:** La evaluación de las tendencias de los factores económicos que impactan en la oferta y la demanda de bienes y servicios en los diferentes mercados. Incluye variables como tasas de interés, inflación, políticas monetarias, entre otros.
- **Entorno Social y Cultural:** Se trata del estudio de las tendencias en las creencias fundamentales, los valores, las normas y las costumbres en las sociedades. A medida que el entorno económico experimenta cambios, también se observan transformaciones en las actitudes y los valores sociales, se trata del movimiento de las masas, las metas personales, la educación, etc.
- **Entorno Tecnológico:** El avance tecnológico en la actualidad influye de manera directa en las empresas, sobre todo en aquellas que producen o manejan sistemas informáticos. La tecnología puede ayudar en varios ámbitos de una institución, como también provocar que los mercados sean más competitivos.
- **Entorno ecológico:** Es el grupo de factores relacionados con el medio ambiente que pueden afectar a una empresa. Este entorno permite a las organizaciones comprender cómo su actividad puede tener un impacto en el entorno natural y cómo los cambios en ese entorno pueden afectar sus operaciones y estrategias comerciales.

En el análisis externo de los diversos ámbitos o sectores, cuando se identifica oportunidades, las mismas deben ser aprovechadas en la formulación de estrategias ya que podrían brindar a la empresa una ventaja competitiva y contribuir a su proceso de mejora constante. Por otro lado, si se detectan amenazas, es crucial emplear nuevos recursos y esfuerzos para convertirlas en oportunidades, ya que de lo contrario podrían representar un riesgo significativo para el crecimiento positivo de la empresa (Luna, 2015).

### **1.3.3 Aplicación Práctica del Análisis Externo de la Empresa**

Para poder realizar el análisis del entorno externo de la empresa se realizó una entrevista semiestructurada basada en los procedimientos y formatos aplicativos para el análisis externo de una empresa, del libro de D'Alessio (2008) como también del aporte personal según lo investigado. Las preguntas de base se pueden observar en el Anexo 1.

La entrevista se realizó específicamente al Gerente General, en donde se respondieron preguntas para obtener información con respecto a los diferentes ámbitos que aborda la herramienta PESTEL relacionada a la empresa. Para el desarrollo de la misma se coordinó el día y la hora con el entrevistado, se firmó el consentimiento informado y se trabajó bajo la guía de preguntas creadas con anterioridad. A continuación, se redacta lo obtenido en cada entrevista.

#### **1.3.3.1 Entorno Político**

Dentro de las políticas gubernamentales que afectan a la empresa el Gerente comentó que la restricción de que la circulación en motocicleta se limite a una sola persona, aprobada por el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), a través del “Reglamento que norma la capacidad permitida de personas que se transportan en motocicletas dentro del territorio nacional” (ANT, 2022) redujo la venta de motocicletas, debido al cambio de comportamiento del consumidor, por los controles realizados para garantizar el cumplimiento del reglamento.

Sin embargo, esta medida no ocasionó el mismo nivel de impacto como las aplicadas por el GAD de Cuenca desde enero del 2024 por parte de la Empresa Municipal EMOV EP, a través de sus agentes de tránsito, quienes están haciendo continuas revisiones a los motociclistas y como lo indica el gerente “varios de sus cliente sienten que se realiza en forma de ataque hacia los motociclistas” (Peña, 2024) debido a que los operativos terminan con el retiro de la moto, dejándoles sin su medio de trabajo y transporte. Además resalta el hecho de que cuando esto ocurre “no les aceptan los debidos papales como por ejemplo, aquellos que llevan las personas que recién han obtenido un vehículo y no tienen placa todavía, a pesar de llevar el documento impreso con el número de la placa, como se procede en estos casos, los policías suelen encontrar la manera de multarles o cuestionarles a los clientes, por lo que la gente adquiere las motocicletas últimamente con una actitud de nerviosismo y preocupación” (Peña, 2024).

Con respecto al cambio de gobierno, durante el estado de excepción, el Gerente indica que sí disminuyeron las ventas de motocicletas en el local, pero se ha podido ver un cambio de actitud de los clientes, en el último mes, es decir en marzo, han estado mucho más tranquilos y decididos por realizar su compra.

El alza del IVA del 12% al 15%, tras la aprobación de la ley para enfrentar el conflicto armado y la crisis económica y social propuesta por el actual presidente Daniel Noboa, la cual entra en vigencia desde el primero de abril (PRIMICIAS, 2024) el gerente cree que será un motivo por el cual disminuyan las ventas hasta que la población se acostumbre al cambio del nuevo IVA.

### **1.3.3.2 Entorno Económico**

El Gerente señala que la situación económica tiene una influencia directa en el desarrollo del negocio. Durante períodos de recesión económica, las ventas se ven afectadas considerablemente, ya que el público objetivo que adquiere motocicletas se encuentra mayoritariamente en el quintil 2, correspondiente a la población en situación de pobreza, y en el quintil 3, que abarca a la clase media. Esto se debe a que la motocicleta se percibe como un medio de transporte más asequible económicamente y se utiliza como herramienta tanto de trabajo como de movilidad, teniendo en cuenta que “la clientela es gente que suele pelear hasta un dólar por el precio” (Peña, 2024).

Por lo tanto, cualquier cambio en la situación económica familiar afecta a este nicho de mercado, situación que se evidencia en el incremento en los indicadores de la pobreza desde la pandemia y que no han logrado bajar a los indicadores del 2019, según Mideros (2024) el 62,7% de los habitantes ecuatorianos pertenecen a la población pobre, por lo que se entiende que sus ingresos no son suficientes para alcanzar una canasta básica y el porcentaje de población que se encuentra en pobreza extrema es del 10,8%, lo cual son cifras preocupantes.

También supo decir que la pandemia y la guerra de Rusia contra Ucrania han influido de manera indirecta a las empresas ecuatorianas. Con respecto a los empleos en el país el gerente comentó que bajo su punto de vista el último año la mayor parte de sus clientes han sido gente con un trabajo o vida laboral activa, siendo en su gran mayoría persona que perciben un salario básico lo cual se puede corroborar con el público objetivo mencionado anteriormente.

### **1.3.3.3 Entorno Social**

Para el ámbito relacionado con lo social, respecto a las tendencias de elección de los productos, el gerente menciona que depende mucho de la época, por ejemplo, a inicios del período educativo de colegios y universidades se mueve mucho la moto estilo motoneta, la moto utilitaria es una moto que se vende todo el año, y las motos de tipo street o de lujo, son motos en donde varía la curva de ventas de manera diferente cada mes.

Con respecto a los hábitos de consumo, al estar la empresa próxima a cumplir 16 años de funcionamiento, cuenta con información de sus clientes, frecuencia de consumo, lealtad en los productos, así como la continua asistencia al área de servicios de mecánica y revisiones técnicas. Datos que corroboran el posicionamiento de la empresa, la lealtad de sus clientes y la preferencia por precios y servicio, que en palabras del gerente “han sido muy buenos, durante todo su tiempo de funcionamiento ya que no han tenido problemas graves con los clientes de parte de la empresa” (Peña, 2024).

### **1.3.3.4 Entorno Tecnológico**

Con respecto a la tecnología y al tema de los avances tecnológicos que podrían influir en la empresa, el gerente comentó que las motocicletas eléctricas podrían llegar a ser un competidor fuerte para la empresa, sin embargo, en Ecuador no por ahora, “esto podría pasar en mucho tiempo, el mercado ecuatoriano no está listo para ese cambio por lo que en la actualidad no es una preocupación para el sector” (Peña, 2024).

En la empresa como tal, se ha implementado tecnología en los servicios de mecánica y también en la mejora del sistema que se usa.

### **1.3.3.5 Entorno Ambiental**

Relacionado a la parte ambiental, el Gerente de la empresa cree que las motocicletas contaminan o afectan menos que los vehículos y consumen menos combustible también, sin embargo, es un tema que le importa mucho a la empresa y por ello lo tienen muy presente, por ejemplo, tienen implementadas políticas de reciclaje y separación de desechos lo cual es muy necesario sobre todo en el área de mecánica, en donde se incluye el proceso coordinado con la EMAC EP en cumplimiento con las ordenanzas locales.



### **1.3.3.6 Entorno Legal**

Finalmente, en la parte legal se encontró como resultado que la empresa cumple legalmente con sus obligaciones como el permiso de funcionamiento y cumplimiento de las ordenanzas locales. El gerente supo mencionar que “toda regulación legal es necesaria para el adecuado funcionamiento de las empresas” (Peña, 2024).

## **1.4 Análisis del Entorno Interno**

### **1.4.1 Conceptos del Análisis del Entorno Interno**

Según D’Alessio (2008) para crear una planificación estratégica eficaz, es fundamental comprender a fondo la estructura de la organización, por lo que, realizar el análisis interno facilita a la empresa a enfocarse en las áreas que requieren desarrollo y mejoras.

El análisis del entorno interno es un proceso en el que se analizan todos los elementos que trabajan conjuntamente dentro de una empresa con el fin de identificar errores y oportunidades, ya que de esta manera se facilita la dirección de la toma de decisiones estratégicas, así como la formulación y la implementación de los procedimientos correspondientes (Ortega, 2023).

Dicho análisis sirve para la creación o modificación de las diversas etapas de la planeación estratégica, ya que permite conocer a fondo las distintas áreas de la empresa, para luego poder crear objetivos y estrategias claras, según lo mencionado por el anterior autor.

### **1.4.2 Áreas Funcionales que Integran el Proceso Operativo de la Empresa**

Según D’Alessio (2008) las áreas funcionales que forman parte del proceso operativo de las empresas en lo que respecta al análisis interno de las mismas son las siguientes:

- Administración y Gerencia
- Marketing y Ventas
- Operaciones y Logística
- Finanzas y Contabilidad
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información y Comunicaciones
- Tecnología

En cada una de estas áreas es necesario examinar los aspectos que resulten críticos para la empresa, como reconocer los recursos que presentan problemas y sus causas para poder tener

una referencia para la propuesta de mejora. En cada departamento hay diferentes variables que el autor propone que pueden ser consideradas al hacer el análisis interno.

#### **1.4.2.1 Administración y Gerencia**

La gerencia es responsable de dirigir tanto los aspectos operativos como estratégicos de la organización, definiendo su dirección y estrategias. Debe gestionar cambios, resolver crisis y asegurar la viabilidad, asignando recursos de manera inteligente a todas las áreas funcionales para cumplir con la misión de la organización. En la Administración y Gerencia algunas de las variables propuestas a considerar son las siguientes (D'Alessio, 2008):

- La dirección de sus gerentes.
- Proceso de toma de decisiones y control gerencial.
- Cómo la empresa se maneja de manera transparente y se preocupa por la comunidad.
- El tipo de liderazgo que se usa en la empresa.
- Cómo se planifica el futuro de la empresa.
- Qué piensa la gente sobre la empresa y qué reputación tiene.

#### **1.4.2.2 Marketing y Ventas**

El marketing consiste en centrarse en satisfacer lo que quieren los clientes mediante la oferta de productos y servicios. Es muy importante en el mundo competitivo de la actualidad, sirve para posicionar a los diferentes productos y servicios. Algunas de las variables propuestas a considerar de Marketing son las siguientes (D'Alessio, 2008):

- Dónde se venden más productos o quiénes son los principales compradores
- Flexibilidad en los precios.
- Cuánto del mercado tiene la empresa.
- Cómo se organizan las ventas para entender lo que quieren los clientes.
- Cantidad, cobertura y control de las tiendas y lugares donde se venden los productos.
- Qué tan bien se trata a los clientes y qué se hace después de la venta.
- Cuántos clientes siguen comprando la marca.
- Qué tan creativa, eficiente y efectiva es la publicidad y las promociones.

### **1.4.2.3 Operaciones y Logística**

El área de operaciones y logística se encarga de llevar a cabo los procesos necesarios para producir bienes y brindar servicios, incluyendo: planificación, cadena de suministro, producción, mantenimiento y control de calidad. Los recursos utilizados incluyen materiales, mano de obra, maquinaria, métodos, procesos, entre otros. Algunas de las variables propuestas a considerar en Operaciones y Logística son las siguientes (D'Alessio, 2008):

- Evaluación de los gastos de producción, costos de materiales directos, mano de obra directa e indirecta, así como los gastos de fabricación.
- Gestión de la adquisición de materiales, tanto directos como indirectos.
- Sistemas de control de inventario y su rotación.
- Procesos en el control de cantidad, calidad, diseño y costos
- Mantenimiento de estándares de seguridad e higiene laboral.

### **1.4.2.4 Finanzas y Contabilidad**

El departamento de finanzas se encarga de manejar todo lo relacionado al dinero, así como otros recursos en la cantidad, calidad y costo requeridos para que la empresa funcione sin problema. Se analiza cómo financiar las estrategias del negocio utilizando diferentes fuentes de fondos, ya sea a través de fondos existentes como las utilidades retenidas, préstamos bancarios y créditos de proveedores; fondos generados, como la inversión de los accionistas o la emisión de acciones nuevas o fondos de terceros, como préstamos a corto o largo plazo.

Algunas de las variables propuestas a considerar en el área de Finanzas son las siguientes (D'Alessio, 2008):

- Estados financieros.
- Préstamos y financiamiento en las operaciones.
- Disponibilidad de dinero a corto y largo plazo.
- Impuestos.
- Inversiones.
- Planificación del uso del dinero y los recursos disponibles.

Según D'Alessio (2008) para evaluar o valorar de manera adecuada los resultados de cada decisión, es fundamental recurrir al análisis de varios índices financieros, también conocidos como ratios. Los cuales se agrupan en cinco categorías:

- Liquidez: Mide la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Apalancamiento: Evalúa el nivel de endeudamiento de la organización.
- Actividad: Analiza la eficiencia en el uso de los recursos de la organización.
- Rentabilidad: Indica la eficacia en términos de retorno sobre las ventas e inversiones.
- Crecimiento: Evalúa la capacidad de la organización para mantener y aumentar su capacidad económica a lo largo del tiempo.

#### **1.4.2.5 Sistemas de Información y Comunicaciones**

Los sistemas de información y comunicación son herramientas tecnológicas que respaldan la toma de decisiones de los gerentes, el logro de objetivos de marketing, la gestión de recursos financieros y la interacción con clientes y proveedores, entre otras funciones. Un sistema de información gerencial eficaz, con el apoyo de la tecnología, puede realimentar la estrategia empresarial. Algunas de las variables propuestas a considerar en el área de Información son las siguientes (D'Alessio, 2008):

- Datos necesarios para que los gerentes tomen decisiones y medidas de seguridad.
- Rapidez y capacidad de respuesta de los usuarios ante la información.
- Sistemas fáciles de usar: habilidad del personal para trabajar con la información.
- Herramientas para comunicarse tanto dentro como fuera de la empresa.

#### **1.4.2.6 Tecnología**

El área de investigación y desarrollo se enfoca en la innovación tecnológica y la invención científica para obtener una ventaja competitiva sostenible en la era del conocimiento. Esto abarca mejoras en equipos, materiales, procesos y productos, generando nuevas ideas valiosas para la organización. Algunas de las variables propuestas a considerar en el área de Tecnología son las siguientes (D'Alessio, 2008):

- Innovación en productos y procesos.

- Habilidades tecnológicas del personal de la organización.
- Capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías.

Para conocer a fondo el entorno interno de la empresa Motoraustro Cía. Ltda. se realiza una auditoría interna por medio de entrevistas semiestructuradas al personal.

#### **1.4.2.7 Recursos Humanos**

El personal de las empresas suele ser uno de los recursos más valiosos, ya que gracias a ellos se pone en marcha todas las partes de la organización, por lo que es importante evaluar las habilidades del equipo. También se analizan las relaciones entre las personas y cómo esto impacta en la organización. Algunas de las variables propuestas a considerar en el área de Recursos Humanos son las siguientes (D'Alessio, 2008):

- Selección del personal.
- Capacitación al personal.
- Nivel de rotación del personal.
- Nivel de ausentismo del personal.
- Clima laboral.
- Cultura organizacional y sus valores.

La cultura organizacional se puede entender como el conjunto de comportamientos adoptados por una empresa a lo largo del tiempo, en respuesta a los desafíos que enfrenta tanto en su entorno externo como en el interno. Estos comportamientos se consideran válidos y se transmiten a nuevos miembros como el modo adecuado de percibir, pensar y sentir en la organización por lo que es importante la necesidad de alinear los factores externos e internos ya que los mismos sirven para poder tomar decisiones estratégicas (Fred, 2013).

Dentro de recursos humanos la cultura organizacional y los valores representan un eje importante para comprender el entorno y la interacción social que existe en la empresa. Según el mismo autor, los valores fundamentales de una empresa representan las pautas esenciales que orientan y definen el comportamiento de sus empleados, proporcionando una guía para la toma de decisiones y estableciendo un estándar para la actuación dentro de la empresa (D'Alessio, 2008).

Los valores finales son cruciales para dar dirección y cohesión al esfuerzo hacia el destino a largo plazo de la organización. Estos valores apuntan al tipo de empresa que se aspira a ser, la magnitud de su alcance y la distinción que se busca lograr (Rojas y Medina, 2011). Para los mismos autores, la creación o formación de los valores de una empresa se ejecutan respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ¿Hacia dónde va la empresa y cómo llegar hasta donde se quiere dirigir la organización?
- ¿Cómo alcanzar los objetivos planteados?
- ¿Qué quieren los clientes?
- ¿Cómo lograr el éxito deseado?

### **1.4.3 Aplicación Práctica del Análisis Interno de la Empresa**

Para poder realizar el análisis del entorno interno de la empresa se realizaron entrevistas semiestructuradas basadas en los procedimientos y formatos aplicativos para el análisis interno de una empresa, del libro de D'Alessio (2008) como también del aporte personal según lo investigado. Las preguntas de base se pueden observar en el Anexo 2.

Las entrevistas se ejecutaron a diferentes trabajadores encargados de las diversas áreas de la empresa. Con respecto al área de Administración y Gerencia se realizó una entrevista al gerente general, para el área de Marketing y Ventas se entrevistó al vendedor de la sede principal, para Operaciones y Logística se entrevistó al gerente general, para Finanzas y Contabilidad a la contadora de planta, para Recursos Humanos se entrevistó a la presidenta de la empresa a pedido del gerente, para Sistemas de Información y Comunicaciones a la contadora y para el área de Tecnología e Investigación, a la presidenta de la empresa.

Para el desarrollo de las entrevistas se coordinó el día y la hora con cada uno de los trabajadores, en donde principalmente se firmó el consentimiento informado y se trabajó bajo la guía de preguntas creadas con anterioridad. A continuación, se redacta lo obtenido de cada entrevista.

#### **1.4.3.1 Administración y Gerencia**

Para obtener información acerca de la administración y gerencia de la empresa se realizó una entrevista semiestructurada a la contadora de planta. Para la evaluación de esta área

se analizaron ámbitos como: planificación estratégica, pronósticos, competencia, ambiente laboral, cargos laborales, sueldos, seguridad e higiene.

Con respecto al área administrativa se conoce que la empresa no cuenta con visión, misión y objetivos redactados claramente por lo que el gerente menciona “que sería de gran apoyo el poder tomar la tesis de grado para implementarla en la empresa” (Peña, 2024).

En cuanto a los pronósticos, por lo recopilado en la entrevista con la contadora y con el gerente no hay un área específica de presupuestos, se los suele evaluar de manera informal.

En relación a la competencia, se obtiene como resultado que la empresa si está al tanto de como se manejan sus competidores, sus precios, los sectores y las nuevas tiendas de motocicletas que se abren, suelen llevar un monitoreo continuo del manejo de su competencia ya que eso les sirve para las decisiones internas.

Con respecto a las labores de cada trabajador dentro de la empresa, al ser una organización familiar pequeña, los trabajadores conocen sus cargos, pero suelen hacer actividades también que no les corresponde exactamente, no cuentan con un manual de funciones, la relación de los trabajadores con el gerente es directa no existen niveles diferenciados, llevan como empresa un organigrama horizontal.

Sobre la motivación y el ambiente laboral, el gerente supo decir que “el clima laboral y la relación entre trabajadores es muy buena, eso se puede valorar por la poca rotación de personal durante la existencia de la empresa”. Incluso la comunicación entre todos suele ser positiva. Con respecto a la seguridad vial y al respeto en las vías el gerente piensa que es un punto muy importante sobre todo al ser vendedores de motocicletas, ya que sus clientes deberían conocer la importancia de las reglas viales y la consciencia con la que se debe manejar.

Acerca de los sueldos y salarios, la empresa es completamente seria y puntual, la entrega de sueldos cada mes es importante para el área administrativa y no suelen tener problemas. Las medidas de seguridad e higiene se cumplen dentro de la organización.

Con respecto al cumplimiento de las leyes y regulaciones, la empresa cuenta con el personal capacitado para poder llevar al día los aspectos legales.

#### **1.4.3.2 Ventas y Marketing**

Para obtener información acerca del área de ventas y marketing se realizó una entrevista semiestructurada a uno de los vendedores, designado por el gerente general. Para la evaluación

de esta área se analizaron ámbitos como: clientes, ubicación, investigación de mercado, fuerza de ventas, calidad de productos y servicios, precios, competencia, marketing y publicidad.

Con respecto a los clientes y consumidores se conoce que el mercado está segmentado adecuadamente y en la mayoría de casos conocen su nicho y tipo de cliente pero como en todo lugar el vendedor menciona que “existen clientes que sorprenden, los cuales no te imaginas que buscan el producto que vendes”.

Referente a la ubicación del negocio se sabe que se encuentra en un área donde pasa mucha gente y también el sector está segmentado para ese tipo de mercado. El local que mayores ventas tiene, por el tiempo de existencia y localización, es la matriz principal que se encuentra en Cuenca en la Av. de las Américas y Av. México, por lo que es el local con la mayor cantidad de motos exhibidas, sin embargo, tienen la facilidad de trasladar a las sucursales en caso de que sea necesario, por lo que el manejo de cantidad, control y cobertura de las tiendas es el correcto y no encuentran falencias graves al respecto.

La empresa no desarrolla investigaciones de mercado, por lo que no se conoce con exactitud cuanto del mercado abarca la misma.

Con respecto a la fuerza de ventas, cuentan con el personal capacitado, tienen un equipo de vendedores, quienes están en constante contacto. No tienen un modelo de capacitaciones pero el gerente suele capacitar al ingreso de los trabajadores a la empresa, y está pendiente de todos los vendedores para enseñarles nuevas estrategias.

La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores ya que muchos de ellos se mantienen en constante contacto con la empresa y utilizan los servicios postventa según lo comentado por el vendedor y el gerente de la empresa, además trabajan con marcas muy reconocidas a nivel nacional.

En cuanto a los precios, respetan la política de precios organizacional y suelen tener flexibilidad en ciertas ocasiones, el valor de las motos puede variar dependiendo la forma de pago, por ejemplo, según lo mencionado por el vendedor “las motos que son compradas a crédito, tienen precios más altos que una compra en efectivo o al contado” (Peña, 2024).

La competencia ha aumentado durante los últimos 3 años, se han abierto varios locales de motos muy cercanos a los locales pertenecientes a la empresa y cada vez es más difícil el mercado, “antes se podía esperar sentado a los clientes, ahora las estrategias son diferentes, los vendedores tienen que estar atentos a la llegada de los compradores” (Peña, 2024).



Con respecto a la seguridad vial, el área de ventas considera que es de gran importancia que los clientes tengan acceso a información acerca de la seguridad vial y el respeto al manejar.

En referencia al marketing, la empresa ha invertido los últimos años en publicidad, ha sido para ellos como una prueba en donde han ido experimentando que es lo que sirve y que es lo que más atrae a los clientes. La organización si cuenta con un plan de presupuesto fijo para marketing y aparte hay gastos extras cuando se manda a hacer material nuevo para entregar a clientes como los folletos.

La persona encargada del marketing de la empresa cuenta con la experiencia necesaria, y el método más usado por ahora es el marketing digital. Los canales por los cuales se comparte la información son principalmente: Facebook, Instagram y TikTok, siendo estas las redes sociales más utilizadas en la actualidad, corroborando con lo escrito por Silverio quien menciona a las tres plataformas dentro de las redes sociales más usadas en el mundo, con un aproximado de 3,049 millones de usuarios activos al mes en Facebook, 2,000 millones de usuarios activos en Instagram y 1,562 millones de usuarios activos en TikTok.

#### **1.4.3.3 Operaciones y Logística**

Para obtener información acerca de las operaciones y logística de la empresa se realizó una entrevista semiestructurada al Gerente General. En donde se analizaron áreas como: proveedores, inventarios, equipos y productos.

Con respecto a los proveedores se obtuvo como resultado que los mismos son serios y confiables, ya que tanto el pago como la entrega de producto es buena y a tiempo.

Con respecto al control de inventarios, están aplicando nuevos métodos debido a que tienen muchos errores sobre todo en inventarios de repuestos. Por lo que están nombrando a encargados para realizar inventarios semanales tanto de repuestos como de motocicletas.

Las instalaciones, equipos, máquinas y las oficinas se encuentran en buen estado y siempre que es necesario un cambio o reemplazo, se lo realiza. Con respecto a la rotación de motocicletas en los locales, está muy bien distribuido el producto, incluso si es necesario movilizar alguna moto de un local a otro, se puede realizar fácil y organizadamente.

#### **1.4.3.4 Área de Finanzas y Contabilidad**

Para obtener información acerca de las finanzas y contabilidad de la empresa se realizó una entrevista semiestructurada a la contadora de planta. Para la evaluación de esta área se

analizaron ámbitos como: contabilidad, estados financieros, riesgos financieros, presupuestos, confidencialidad y seguridad financiera.

En donde se obtuvo como resultado que la parte contable de la empresa se encuentra bien en medida de lo posible sobre todo con respecto a solventar gastos y costos del manejo del negocio, sin embargo, no se está aportando al capital de trabajo para el futuro de la empresa, es decir, no se realiza un ahorro constante.

Los estados financieros utilizados son de gran ayuda, sobre todo para la toma de decisiones y durante los últimos 3 años han sido considerablemente parecidos, debido a que las cuentas fijas suelen ser las mismas como: arriendos, sueldos, mantenimiento de las oficinas, costos que implica la compra de mercadería, incluso los préstamos.

Con respecto al riesgo financiero o contable más fuerte que enfrenta la empresa, sería el quedarse sin liquidez por el nivel de gasto. Otro punto importante es que no se cuenta con un capital de trabajo como tal, se maneja por medio de préstamos.

También se mencionó que no se manejan presupuestos para el área contable y tampoco se realizan análisis de riesgo.

Con referencia a garantizar los datos financieros, la empresa se centra en los bancos principalmente ya que es la parte más delicada, al ser donde ingresa y sale el dinero, por lo que el área de contabilidad se encarga de realizar una auditoría de todos los movimientos contables de manera continua, es decir se revisa cuenta por cuenta. La facturación no maneja la contadora, sin embargo, sí revisa que se usen las cuentas adecuadas y que se ingresen datos al sistema de manera correcta.

Para asegurar la confidencialidad de la empresa, no se toma ninguna medida, el acceso a la contabilidad es fácil para otros trabajadores, es decir el área contable no tiene exclusividad, siendo esto un gran riesgo. Finalmente, la contadora reconoció que el tema de las ventas es algo que se maneja muy bien, y mencionó que el ambiente de trabajo es tranquilo y la empresa cuenta con poca rotación de personal.

Para el análisis de ratios financieros en la empresa se tomaron 3 importantes ratios de los años 2021 y 2022; ratio de liquidez, de endeudamiento y de solvencia para conocer como se encuentra la empresa.

#### 1.4.3.4.1 Ratio de Liquidez

**Fórmula del Ratio de Liquidez** = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

**Tabla 1**

*Ratios de Liquidez*

Años	2021	2022
Ratios	0,88	0,84

Con respecto al ratio de liquidez una respuesta o índice menor a 1 significa que la empresa no puede satisfacer sus pasivos corrientes, lo cual señala un problema de liquidez en el corto plazo (Araya, 2024).

#### 1.4.3.4.2 Ratio de Endeudamiento

**Fórmula del Ratio de Endeudamiento** = Pasivo / Patrimonio Neto

**Tabla 2**

*Ratios de Endeudamiento*

Años	2021	2022
Ratios	5,64	2,45

Con respecto al ratio de endeudamiento una respuesta o índice mayor que uno significa que las deudas superan a los recursos propios, sin embargo, no es un ratio que debe alarmar al ser analizado solo, en términos económicos se debería hacer un análisis profundo dependiendo del tipo de empresa y a la actividad a la cual se dedica, ya que el endeudamiento no siempre es malo (Fernández, 2023).

#### 1.4.3.4.3 Ratio de Solvencia

**Fórmula del Ratio de Solvencia** = Activo / Pasivo

**Tabla 3**

*Ratios de Solvencia*

Años	2021	2022
Ratios	1,18	1,41

Con respecto al ratio de solvencia una respuesta o índice menor a 1,5 se refiere a que la empresa cuenta con una solvencia baja, sin embargo, es necesario hacer otros análisis para a toma de decisiones finales en una empresa (Martínez, 2018).

#### **1.4.3.5 Sistemas de Información**

Para obtener datos acerca del sistema de información que maneja la empresa se realizó una entrevista semiestructurada a la contadora de planta, la cual mencionó que sí se maneja un sistema llamado “Acatha”, el cual agiliza la mayoría de procesos, ya que es de fácil acceso y manejo, además se les ha capacitado a los miembros de la empresa sobre el funcionamiento del mismo. Los problemas suelen presentarse cuando se necesita realizar alguna acción con la cual el sistema no cuenta o no permite, pero en su mayoría ha sido de gran apoyo y avance positivo para la empresa.

#### **1.4.3.6 Tecnología**

Para obtener información acerca de innovación tecnológica de la empresa se realizó una entrevista semiestructurada a la presidenta a pedido del gerente, la cual supo responder que la organización no cuenta con un equipo dedicado específicamente a tecnología e investigación, tampoco existe un presupuesto para el mismo. En lo que la empresa ha invertido es en el sistema que maneja, el cual se llama “Acatha”, ya que el mismo ha ayudado en la velocidad de los procesos que se llevan a cabo como también en la organización y avance como empresa. Por lo que sí se realizan actualizaciones de hardware y software para garantizar la eficiencia de seguridad. También destinan un presupuesto, aunque no fijo, para las capacitaciones a empleados del manejo del sistema.

Lo más importante que se ha implementado de tecnología es el manejo del sistema como tal, la publicidad en redes sociales, el avance tecnológico de los productos y la mejora de la infraestructura.

#### **1.4.3.7 Recursos Humanos**

Para obtener información acerca de recursos humanos de la empresa se realizó una entrevista semiestructurada a la presidenta quien tiene el mayor conocimiento del tema. Se analizaron campos como la comunicación, ambiente laboral, actividades de integración y motivación.

Como resultado se obtuvo que la comunicación dentro de la empresa es “llevada sobre todo con respeto y ordenes claras, sin ofender a otros” (Crespo, 2024). El ambiente laboral es considerado relativamente bueno, sin embargo, como en toda organización existen errores o discusiones, pero han podido llevar un trabajo en equipo regular hasta el momento, y han podido encontrar soluciones a las situaciones presentadas.

Los empleados son capacitados sobre todo con el tema del sistema, cuando es necesario, sin embargo, no cuentan con un plan de capacitación.

Para el proceso de contratación, se reciben las carpetas de los aspirantes y el gerente es quien les realiza las debidas entrevistas acompañado de la presidenta, luego pasan a una asamblea general en donde se comparte lo analizado con los demás trabajadores quienes pueden dar su punto de vista y finalmente el gerente es quien decide que persona será contratada. Este proceso no se aplica de manera constante en la empresa ya que la rotación del personal es muy poca, muchos de los empleados están ya algunos años en el lugar.

Para fomentar la unión de los trabajadores y la integración, realizan una vez al año diversas actividades por navidad, en donde todos los miembros de la empresa participan en un intercambio de sorpresas y también se les brinda una merienda y premios. De igual manera, cuando es el cumpleaños de algún miembro se celebra, y se reúnen todos los trabajadores de las sucursales a festejar con torta y piqueos. Lo que no hacen es actividades motivacionales como, por ejemplo, un reconocimiento al mejor vendedor o al mejor empleado del mes, lo cual en palabras de la presidenta considera que “es una buena forma de motivar a los empleados” (Crespo, 2024).

## **1.5 Organigrama de la Empresa**

### **1.5.1 Conceptos de Organigrama**

El organigrama es un instrumento que se ocupa en las empresas para presentar de manera gráfica la estructura que tiene dicha organización (Pavía, 2021).

Es un gran apoyo de la presentación estructural de los cargos de una empresa, ya que facilita la división de diversos puestos, roles, tareas, responsabilidades y grupos de trabajo, apareciendo con ellos los diferentes departamentos que se van a operar en la empresa (Larrosa et al., 2020).

Según Machado y Rodríguez (2020) la forma o composición del organigrama se realiza a través de figuras por lo general geométricas que están conectadas unas con otras por medio

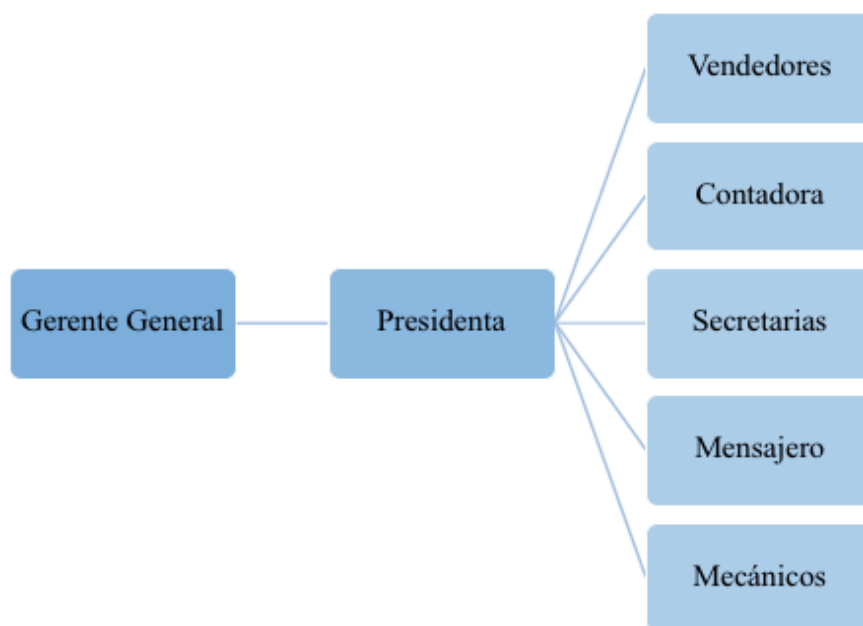
de líneas y flechas. Cada figura graficada representa un departamento de la empresa y sus subdivisiones. Los organigramas pueden ser de diferentes tipos como: organigrama horizontal, organigrama vertical, organigrama circular, organigrama escalar, entre otros.

### 1.5.2 Organigrama de la Empresa

Para obtener la estructura del organigrama de la empresa Motoraustro Cía. Ltda. se realizó una entrevista al Gerente General en donde se obtuvo como resultado un tipo de organigrama horizontal, el cual según Buján (2014) es un esquema de organización en la cual no existen niveles diferenciados entre el personal y la alta dirección o gerencia, ya que la misma tiene contacto directo con todos los demás empleados de la empresa. De igual manera como se mencionó dentro de la cultura organizacional según D'Alessio (2008) la misma junto a los valores representan un eje importante para comprender el entorno y la interacción social que existe en la empresa dando como resultado la estructura organizacional.

**Figura 2**

*Organigrama de Motoraustro Cía. Ltda.*



*Nota.* El gráfico representa el organigrama de la empresa, obtenido por medio de la entrevista al Gerente General.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

En el presente capítulo se trazan los fundamentos esenciales de la organización. En primer lugar, se establece la misión de la empresa, que refleja su propósito fundamental y su razón de ser en el mercado de las motocicletas. Seguidamente, se define la visión, que representa la imagen futura que aspira alcanzar. Estos elementos proporcionan el marco para la formulación de los objetivos que son los resultados específicos que la empresa se propone lograr para cumplir con su misión y hacer realidad su visión en el competitivo y dinámico mercado de las motocicletas, teniendo claro cuales son los valores que informan su cultura organizacional.

Posteriormente, por medio del análisis del entorno externo e interno de la empresa se efectúan las matrices correspondientes para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Terminando con el análisis de la comparación de la posición estratégica de la empresa con otras empresas, permitiendo identificar áreas de ventaja competitiva y áreas de mejora, con el fin de sentar las bases para el desarrollo de estrategias efectivas que impulsen el éxito y la sostenibilidad de la organización.

#### **2.1 Misión**

##### **2.1.1 Concepto de Misión**

La misión de una organización es la razón de ser de la misma, es su declaración sobre su propósito y alcance, describiendo los productos y mercados en los que opera. Responde por lo general a la pregunta: "¿Cuál es la actividad principal de la organización?" (Chiavenato, 2017).

Según Thompson (2006) la misión de una empresa u organización es el propósito esencial que define su razón de existir. En términos prácticos, establece qué objetivos busca alcanzar en la sociedad, qué acciones llevará a cabo para lograrlos y quiénes serán los beneficiarios. Se ve moldeada en momentos específicos por diversos elementos, como la trayectoria histórica de la organización, las preferencias de la dirección y/o los propietarios, las influencias externas, los recursos existentes y las habilidades que le diferencian.

Para Luna (2015), hay tres aspectos esenciales al momento de desarrollar la misión de una empresa, los cuales son:

- Entender en que negocio se desarrolla la organización.
- Decidir cuando hacer cambios en la misión y en la dirección estratégica.
- Transmitir la misión de manera clara, motivante y sencilla.

### **2.1.2 Proceso para Crear la Misión**

De acuerdo con Torres (2015), las preguntas que deben ser respondidas como proceso de creación de la misión son las siguientes:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Quiénes somos y a que nos dedicamos?

## **2.2 Visión**

### **2.2.1 Concepto de Visión**

Según Torres (2015) la visión de una empresa es la afirmación que refleja la dirección hacia la cual la organización aspira avanzar en el futuro. Describe la perspectiva que la empresa tiene de sí misma en el porvenir. Su formulación sigue a la definición del propósito o actividad principal de la empresa. Inicialmente es creada por el fundador y luego revisada aceptada por los directores de las diferentes áreas. Está estrechamente vinculada con la misión de la organización y se revisa de manera simultánea.

Para el mismo autor, la visión empresarial es fundamental ya que posiciona a la compañía en un punto intermedio entre el aquí y ahora, y un horizonte sin límites en el tiempo. Es un trayecto que debe ser transitado con la promesa de que todos los integrantes de la organización estén comprometidos con la misma.

La visión de la organización debe ser compartida por todos sus miembros, capaz de involucrarlos y comprometerlos con su logro. Esto garantizará una comprensión más clara de cómo se toman las decisiones a corto plazo, lo que mejorará y hará más efectivas las acciones durante la ejecución (D'Alessio, 2008).

### **2.2.2 Proceso para Crear la Visión**

Para Torres (2015) después de recopilar información propone ciertas preguntas para crear una visión, y las engloba en 4 pasos que son:



1. Realizar un inventario y entender el estado actual de la empresa. Donde es necesario aplicarse las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio se está trabajando?
- ¿Cuáles son los principios de la organización?

2. Analizar el presente y la realidad para luego preguntarse:

- ¿Quiénes son los accionistas?
- ¿Están satisfaciendo sus necesidades?

3. Formular la visión preguntándose:

- ¿Qué avances o cambios venideros podrían influir en la perspectiva de futuro?
- ¿Cuáles son posibles situaciones o contextos que podrían suceder en el futuro?

4. Crear alternativas y seleccionar la mejor visión.

### 2.2.3 Aplicación Práctica

#### Figura 3

*Diferencias entre Misión y Visión*



*Nota. (Rojas y Medina, 2011)*

Para la identificación de la misión y visión de la empresa se realizó un taller con la parte administrativa, en donde participaron 7 personas (gerente general, presidenta, contadora, secretarías y vendedor). Como primer punto se explicó la importancia de la misión, visión, objetivos y valores en la construcción del plan estratégico de la organización, así como la metodología para su formulación.

Para obtener la misión y visión de la compañía, sobre la base de la reunión mantenida con el personal se elaboró una propuesta de texto, la cual se presentó en el taller para su revisión y aprobación. Luego de recibir los aportes, se aprobó la misión y visión de Motoraustro Cía. Ltda. por unanimidad, quedando redactadas de la siguiente manera:

Misión: “Somos una compañía limitada que se dedica a la comercialización de motos, repuestos y servicio de mecánica, buscando proporcionar a la población cuencana soluciones de movilidad accesibles y confiables, promoviendo un enfoque desde la compañía y hacia nuestros clientes de respeto a la vida, movilidad segura y el bienestar de la población”.

Visión: “Nuestra visión es ser una empresa líder que ofrece soluciones integrales de movilidad a través de la venta de motocicletas y servicios de mecánica especializados, guiados por los principios de calidad, seguridad y satisfacción del cliente. Nos esforzamos por liderar la industria con innovación y adaptabilidad frente a los cambios del mercado y las necesidades de los accionistas, para contribuir al bienestar y seguridad de los clientes y la sociedad en general con un enfoque en promover el transporte seguro”.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Concepto de Objetivos**

Según Chiavenato (2017) la misión y la visión de una empresa son eficaces siempre y cuando estén conectados a objetivos transparentes y directos, ya que el objetivo o los objetivos de una empresa son aquel fin que persigue la organización, es decir las metas que buscan alcanzar.

Los objetivos se definen como los logros específicos que una organización busca alcanzar en línea con su misión planteada y son fundamentales para el éxito empresarial, ya que indican la dirección a seguir, facilitan la evaluación, fomentan la colaboración, revelan las prioridades, se enfocan en la coordinación y sirven como base para las actividades de planificación, organización, dirección y control (Fred, 2013).

Según D’Alessio (2008) y corroborando a los anteriores autores mencionados define a los objetivos como los logros que la organización espera alcanzar en el futuro para materializar su visión. La identificación de estos objetivos dependerá de factores como el sector industrial, las características propias de la organización y el contexto en el que se desenvuelve.

Los objetivos desempeñan diversas funciones como: proporcionar una dirección clara para llevar a la organización hacia su visión establecida, facilitar la evaluación y el control del

progreso, fomentan la colaboración, facilitar la asignación de recursos y ayuda a crear una coordinación efectiva y eficiente (D'Alessio, 2008).

### **2.3.2 Proceso para Crear los Objetivos**

La formulación de los objetivos de una organización siempre es deliberada, aunque no siempre se basa únicamente en la lógica, ya que implica un proceso de interacción entre la organización y su entorno. Es crucial analizar las conexiones de la organización con la sociedad y lo que esta espera que se logre o respalde. Los objetivos organizacionales delimitan el papel que la organización desempeña en el contexto social más amplio (Chiavenato, 2017).

Para Arce (2010) “un objetivo tiene cuatro componentes los cuales son: primero un atributo, segundo una escala de medida, tercero una norma o un umbral y por último un horizonte temporal” (p. 194).

Los objetivos deben ser medibles, cuantitativos, realistas, coherentes y bien jerarquizados ya que en una empresa se establecen de manera general para toda la organización, al mismo tiempo que se definen objetivos específicos para cada una de sus divisiones, en caso de tenerlas (Fred, 2013).

Según Zacarias (2014) las preguntas necesarias a formularse el momento de la creación de los objetivos son las siguientes:

- ¿Qué es lo que se busca alcanzar?
- ¿Cuál es la cantidad que se necesita?
- ¿Cuánto tiempo se necesita?

### **2.3.3 Aplicación Práctica**

Para obtener los objetivos de la compañía dentro del taller en el que se trabajó visión y misión se abordó también la importancia de los objetivos y el proceso para su formulación, en donde se llevó una propuesta de algunos posibles objetivos adecuados para la empresa, y se les preguntó a todos si estaban de acuerdo o si era necesario realizar algún cambio o modificación. Finalmente se aprobaron los objetivos finales de Motorastro Cía. Ltda. por unanimidad, los cuales quedaron redactados de la siguiente manera:

- Aumentar las ventas en un 20% durante los próximos 5 años.
- Fomentar la movilidad y transporte seguro en los miembros del equipo y los clientes.

- Contar con un plan anual de capacitación a los empleados.
- Fomentar un ambiente de trabajo sano y agradable.
- Contar con un plan anual de comunicación que contribuya al posicionamiento de la empresa en el cantón cuenca.

## **2.4 Valores**

### **2.4.1 Conceptos de Valores**

Los valores de una empresa son como las reglas fundamentales que orientan y dirigen el comportamiento de sus empleados, sirviendo como un modelo para tomar decisiones. Estos principios definen la cultura de la organización al reflejar sus creencias, actitudes, tradiciones y su identidad (D'Alessio, 2008).

Según Chiavenato (2017) los valores representan los principios perdurables que orientan y motivan a todas las generaciones presentes y futuras dentro de una empresa, reflejan cualidades y virtudes como, la transparencia, la inclusión, el compromiso con la calidad y el cuidado del medio ambiente.

### **2.4.2 Aplicación Práctica**

Para la identificación de los valores de la empresa se mantuvo una reunión participativa con el Gerente y la Presidenta para explicarles la importancia de los valores en la construcción del Plan Estratégico de la organización.

Se continuó con un ejercicio tipo lluvia de ideas en donde se plantearon los valores que se identifican en el quehacer institucional, entre los que se destacan: la honestidad, el respeto, la colaboración, la flexibilidad y la justicia.

Luego se procedió a conceptualizar cada uno de ellos, sobre la base de su acepción dentro de la empresa, obteniendo finalmente los siguientes conceptos:

- Honestidad: tiene que ver con cumplir con pagos a los empleados, cobros, siendo íntegros y sinceros con los clientes y trabajadores.
- Respeto: es el trato amigable y justo entre trabajadores con educación y sin hacer daño a los demás.

-Colaboración: ayudarse entre compañeros, cubrir a alguien en caso de necesidad, entender que cualquiera puede pasar un mal momento o tener una ocupación importante, es el trabajo en equipo sin juzgar.

-Flexibilidad: tanto con el cliente como con los empleados, existe una comprensión, en tiempos, en permisos y en situaciones necesarias.

-Justicia: tanto con el cliente como con los empleados, se trata de cumplir con lo acordado, respetar sus derechos y tratar a todos por igual.

Una vez identificados los valores con sus significados se hizo una validación con todo el equipo administrativo, quedando aprobado por unanimidad lo redactado.

## **2.5 Matriz de los Factores del Entorno Externo**

### **2.5.1 Conceptos de la Matriz de Factores del Entorno Externo**

La matriz de los factores del entorno externo o matriz EFE, es aquella que sirve para identificar las oportunidades y amenazas externas que podrían afectar o influir en la organización o que ya lo están haciendo (Bello, 2022).

Dentro de los elementos externos se incluyen las demandas y expectativas de los clientes, los cambios en la industria, la rapidez necesaria para adaptarse al cambio y el grado de incertidumbre que enfrenta la empresa (Chiavenato, 2017).

Según Ponce (2006) la matriz de factores externos o matriz EFE es un análisis cuantitativo de los factores externos, en donde se incluye al igual que en EFI, las oportunidades y las amenazas siguiendo los siguientes pasos:

-Realizar una lista de fortalezas y debilidades externas de la empresa.

- A las fortalezas y debilidades enlistadas se les da un peso entre 0.0 hasta 1.0 en donde el valor menor significa que “no es importante” y el mayor que es “muy importante”, la suma de todos estos números debe ser igual a 1.

-Evaluar cada factor importante para el éxito de la empresa asignándole una calificación del 1 al 4. Un puntaje de 4 indica que es “muy bueno”, 3 significa que es “mejor que el promedio”, 2 es un puntaje “medio” y 1 indica que es “malo”.

-Luego se multiplica el nivel de importancia de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y finalmente se suman todas las calificaciones ponderadas.

### **2.5.2 Aplicación Práctica**

Para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se llevó a cabo un taller participativo en colaboración con el Gerente General y la Presidenta. Primero se organizó una presentación detallada del tema para garantizar una comprensión profunda y una perspectiva amplia de los participantes. Se continuó con una lluvia de ideas para capturar y sintetizar toda la información proporcionada durante la sesión. Se identificaron las amenazas y oportunidades de la entidad, lo que sirve como base para la formulación de la matriz.

Después de obtener 5 amenazas y 5 oportunidades se pasa a determinar la ponderación y su respectiva calificación, en donde finalmente se obtuvo como resultado una puntuación total de 2,75 lo que se encuentra por encima de la media, lo que significa que la empresa Motoraustro cumple con un adecuado manejo de sus oportunidades logrando controlar sus amenazas.

**Tabla 4***Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
Quintiles 1, 2 y 3 optan por las motos como medio de transporte	0,15	4	0,60
Las motocicletas son un medio de transporte más fácil de adquirir por precio, en comparación a los autos	0,10	3	0,30
Contexto global que promueve un enfoque de ciudades sostenibles y con movilidad segura impulsado a través de los ODS	0,15	4	0,60
Cambio en el comportamiento del consumidor sobre movilidad en la ciudad de Cuenca	0,05	3	0,15
Reactivación económica del sector comercial tras la pandemia de COVID-19	0,10	3	0,30
<b>Subtotal Oportunidades</b>	<b>0,55</b>		<b>1,95</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
Restricción de circulación en motocicleta limitada a una sola persona	0,05	1	0,05
Aumento de controles y operativos dirigidos a las motocicletas	0,10	2	0,20
Aumento del IVA en el país del 12% al 15%	0,15	2	0,30
Aumento de la competencia	0,10	2	0,20
Ingreso de las motocicletas eléctricas al mercado	0,05	1	0,05
<b>Subtotal Amenazas</b>	<b>0,45</b>		<b>0,80</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

## **2.6 Matriz de los Factores del Entorno Interno**

### **2.6.1 Conceptos de la Matriz de Factores del Entorno Interno**

La matriz de evaluación de factores internos o matriz EFI, es una herramienta de análisis que se utiliza para examinar a fondo las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas específicas, con el propósito de identificar oportunidades de mejora (Santos, 2023).

Según Ponce (2006) este recurso se utiliza inicialmente para analizar la situación interna de la empresa en donde se realizan los siguientes pasos:

- Realizar una lista de fortalezas y debilidades de la empresa.
- A las fortalezas y debilidades enlistadas se les da un peso entre 0.0 hasta 1.0 en donde el valor menor significa que “no es importante” y el mayor que es “muy importante”, la suma de todos estos números debe ser igual a 1.
- De igual manera que se asigna el peso, se asigna también una calificación de 1 hasta 4 en donde 1 significa que es “insignificante” y 4 que es “muy significativo”.
- Luego se debe multiplicar la importancia asignada a cada factor por su calificación correspondiente para obtener una calificación ponderada de cada uno.
- Finalmente, se suman las respuestas ponderadas para poder obtener el total ponderado de la empresa globalmente.

### **2.6.2 Aplicación Práctica**

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) al igual que con la Matriz EFE, se llevó a cabo el mismo día un taller participativo para analizar la información obtenida en el análisis interno las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que sirve como base para la formulación de la matriz.

Después de obtener 5 fortalezas y 5 debilidades se pasa a determinar la ponderación y su respectiva calificación, en donde finalmente se obtuvo como resultado una puntuación total de 2,70 ubicándose por encima de la media, lo que significa que la empresa Motoraustro tiene un adecuado manejo de sus fortalezas logrando controlar sus debilidades, sin embargo, es importante tener en cuenta que existen algunas áreas de mejora o debilidades que podrían afectar su desempeño, las cuales se deben fortalecer.



**Tabla 5***Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
Buen clima laboral	0,10	3	0,30
Buena ubicación de locales comerciales	0,15	4	0,60
Escasa rotación de personal	0,10	3	0,30
Consideran la seguridad y capacitación de reglas viales como un tema de gran importancia	0,15	4	0,60
Sistema amigable con los trabajadores	0,05	3	0,15
<b>Subtotal Fortalezas</b>	<b>0,55</b>		<b>1,95</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
La empresa no cuenta con un equipo de marketing interno	0,05	1	0,05
Desafíos en el control de inventarios debido a la falta de un procedimiento adecuado	0,10	2	0,20
La empresa carece de un fondo de capital de trabajo establecido y, en su lugar, se financia mediante préstamos	0,10	2	0,20
No existe un plan de capacitación para trabajadores	0,10	2	0,20
No existe un manual de funciones	0,10	1	0,10
<b>Subtotal Debilidades</b>	<b>0,45</b>		<b>0,75</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,70</b>

## **2.7 FODA**

### **2.7.1 Conceptos del Análisis FODA**

La matriz FODA fue creada por Wehrich (1982) quien señaló que la misma sirve para incentivar a los diferentes líderes a examinar detalladamente la situación actual de su organización y a desarrollar estrategias, tácticas y acciones con el fin de alcanzar de manera efectiva y eficiente los objetivos establecidos de la empresa. Según D'Alessio (2008) para poder crear este modelo de análisis, se deben pasar de forma directa las oportunidades y amenazas que ya fueron inidentificadas anteriormente en la matriz EFE y EFI.

La matriz FODA sirve como una herramienta de evaluación organizativa que le permite a la empresa tener de manera clara sus ventajas y desventajas. Después de que se establece la visión de la empresa, resulta indispensable examinar tanto las fortalezas como las debilidades del entorno y de la misma empresa, con el objetivo de definir algunas estrategias clave (Burgwal & Cuéllar, 1999).

La aplicación y elaboración de la matriz FODA, conlleva un proceso en donde se crea un cuadro con los 4 componentes, en el cual se encuentran las fortalezas y debilidades internas de la organización como también las oportunidades y amenazas externas. Por lo que las primeras son ejes más fáciles de manejar ya que se tiene control directo de la parte interna de la empresa (Carrera et al., 2018). El mismo autor propone iniciar primero por la parte positiva de la empresa, con el fin de tener claro primero el potencial que tiene, para después continuar con las otras variables.

Luego de obtener el cuadro FODA de una organización es importante saber que el propósito del mismo es llegar a transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, teniendo en cuenta que la matriz FODA se construye con los factores identificados anteriormente en la matriz EFI y EFE, los cuales se identifican según el peso en orden descendente y se los coloca en cada cuadrante.

### **2.7.2 Aplicación Práctica**

Para la elaboración de la Matriz FODA, se realizó igualmente un taller participativo al cual acudieron el Gerente General y la Presidenta para verificar el orden de importancia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, encontradas en las matrices EFI y EFE.

Por último, las matrices EFI, EFE y FODA fueron presentadas a los trabajadores de la empresa para ser aprobadas por unanimidad.

**Tabla 6***Matriz FODA de la empresa Motoraustro Cía. Ltda.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Buena ubicación de locales comerciales	1. Quintiles 1, 2 y 3 optan por las motos como medio de transporte
2. Consideran la seguridad y capacitación de reglas viales como un tema de gran importancia	2. Contexto global que promueve un enfoque de ciudades sostenibles y con movilidad segura impulsado a través de los ODS
3. Buen clima laboral	3. Las motocicletas son un medio de transporte más fácil de adquirir por precio, en comparación a los autos
4. Escasa rotación de personal	4. Reactivación económica del sector comercial tras la pandemia de COVID-19
5. Sistema amigable con los trabajadores	5. Cambio en el comportamiento del consumidor sobre movilidad en la ciudad de Cuenca
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Desafíos en el control de inventarios debido a la falta de un procedimiento adecuado	1. Aumento del IVA en el país del 12% al 15%
2. La empresa carece de un fondo de capital de trabajo establecido y, en su lugar, se financia mediante préstamos	2. Aumento de la competencia
3. No existe un plan de capacitación para trabajadores	3. Aumento de controles y operativos dirigidos a las motocicletas
4. No existe un manual de funciones	4. Restricción de circulación en motocicleta limitada a una sola persona
5. La empresa no cuenta con un equipo de marketing interno	5. Ingreso de las motocicletas eléctricas al mercado

## 2.8 Matriz del Perfil Competitivo

### 2.8.1 Conceptos de la Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo es un recurso que se usa para evaluar y comparar el desempeño tanto propio de la empresa como el de la competencia en el mercado, facilita la identificación de los puntos fuertes y débiles de los competidores como también, resalta las diferencias clave entre la empresa evaluada y otras de su mismo sector, se la construye a través del diagnóstico de elementos como: el área financiera, la calidad del producto o servicio, el nivel de eficiencia y de innovación, entre otros (Mendoza, 2021).

Para David (2011) la Matriz del Perfil Competitivo permite reconocer a los competidores destacados de una organización, analizando tanto sus puntos fuertes como sus debilidades en comparación con la posición estratégica de otra empresa utilizada como referencia. A partir de la información obtenida por medio de la matriz es factible tomar decisiones estratégicas en base de lo que han hecho los competidores del sector.

Según Pérez (2022) los pasos para obtener la matriz del perfil competitivo son los siguientes:

1. **Se busca localizar los factores clave:** se trata de obtener los factores que hacen que algunas organizaciones tengan fortalezas y otras debilidades.
2. **Se debe asignar un peso a cada factor:** donde los pesos deben sumar 1.
3. **Luego se asigna ratings a cada empresa:** Se debe analizar el rendimiento de cada empresa en cada factor, para esto es necesario conocer los factores a evaluar.
4. **Se calcula el rating final de cada empresa.**
5. **Finalmente se compara los puntajes finales y se tomar decisiones:** Con el fin de mejorar e incluso sobrepasar a la competencia.

### 2.8.2 Aplicación Práctica

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se comprará a la empresa Motoraustro Cía. Ltda. con un local que vende las mismas marcas de motocicletas, siendo su competencia directa ya que está ubicado en la ciudad de Cuenca llamado Laran Almacenes, y con otro local ubicado en Perú, el cual es igualmente un concesionario de varias marcas de motocicletas de precios y características similares a las de Motoraustro Cía. Ltda. y Laran Almacenes.

Al evaluar y comparar la posición relativa de la empresa estudiada con respecto a sus competidores en un mercado específico, se obtuvo como resultado puntuaciones similares entre las 3 empresas lo que significa que la empresa frente a su competencia tiene una ubicación, reputación, productos, precios y publicidad equivalentes por lo que dichas empresas parecen estar en un nivel competitivo similar en el mercado en términos de sus capacidades y estrategias. Sin embargo en *precio*, obtiene un puntaje de 0,6 al igual que Laran, mientras que la empresa extranjera tiene un puntaje de 0,8 por lo que sería un área para analizar, de igual forma la *publicidad* con un puntaje de 0,45 menor en comparación con la otra empresa cuencana la cual tiene un puntaje de 0,6, por lo que es otra área en la cual se debe poner énfasis.

**Tabla 7**

*Matriz de Perfil Competitivo Motoraustro Cía. Ltda.*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Laran Almacenes		Motos Racing Team SAC		Motoraustro Cía. Ltda.	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
<b>Ubicación</b>	0,25	3	0,75	4	1	4	1
<b>Reputación</b>	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
<b>Precios</b>	0,20	3	0,6	4	0,8	3	0,6
<b>Producto</b>	0,25	4	1	3	0,75	4	1
<b>Publicidad</b>	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>		<b>3,45</b>		<b>3,65</b>

## **CAPÍTULO 3**

### **3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS CON UN ENFOQUE EN UNA CIUDAD MÁS SEGURA**

En el último capítulo se aborda de manera integral la planificación estratégica con un enfoque en ciudad segura. Se inicia con un análisis FODA cruzado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas. A continuación, se utiliza una Matriz Interna y Externa para evaluar los factores que influyen en la seguridad. Estos análisis informan la creación de una Gran Estrategia, estableciendo objetivos y acciones clave.

Se elabora el Balanced Scorecard el cual proporciona un marco efectivo para medir el progreso hacia estos objetivos, permitiendo una gestión ágil y adaptativa de las estrategias. Además, se aplica la Matriz Boston Consulting que ayuda a identificar áreas prioritarias de intervención y a asignar recursos de manera eficiente para maximizar el impacto de las iniciativas de seguridad vial. Por último, se desarrolla una Matriz Cuantitativa de planificación estratégica para priorizar acciones en función de criterios cuantificables, lo que permite una asignación precisa de recursos y una gestión más efectiva de las intervenciones, por lo que este capítulo ofrece un enfoque completo y estructurado para el diseño e implementación de estrategias que promuevan una ciudad con un tránsito más seguro en el largo plazo.

#### **3.1 FODA Cruzado**

##### **3.1.1 Concepto de FODA Cruzado**

El análisis FODA cruzado es un método que se extiende más lejos que el enfoque del análisis FODA clásico, el cual sirve para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una empresa, este además investiga o analiza las interrelaciones entre estas categorías (Torres, 2015).

Esta matriz también trata de realizar un análisis después de haber identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el objetivo de proponer estrategias que conduzcan a mejorar la situación de la empresa (Zacarias, 2014).

Para construir la matriz FODA según D'Alessio (2008) primero se copian las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas identificadas anteriormente en las matrices tanto EFE como EFI, luego se procede con la creación de los cuatro cuadrantes que son: FO, DO, FA y DA que se dan por la unión y análisis de la relación entre fortalezas y oportunidades,

debilidades con oportunidades, fortalezas y amenazas y finalmente debilidades y amenazas. Este proceso sirve para poder crear las estrategias de la organización.

Para el mismo autor existe un debido proceso para poder realizar el FODA cruzado el cual es el siguiente:

1. Estrategias FO: Se relacionan con la palabra “explotar”. Lo primero que se debe hacer es analizar las fortalezas internas de la empresa con las oportunidades externas para poder crear estrategias.
2. Estrategias DO: Se relacionan con la palabra “buscar”. De igual manera se realiza la comparación y análisis de las debilidades internas con las oportunidades externas, para crear estrategias.
3. Estrategias FA: Se relacionan con la palabra “confrontar” y se analiza a las fortalezas internas con las amenazas externas para crear estrategias que busquen reducir o minimizar el impacto de las amenazas.
4. Estrategias DA: Se relacionan con la palabra “evitar” y se analiza las debilidades internas con las amenazas externas para crear las estrategias con propósito de reducir las debilidades internas evitando las amenazas.

### **3.1.2 Aplicación Práctica**

En la elaboración de la matriz FODA cruzada, se revisan las amenazas y oportunidades externas junto con las fortalezas y debilidades internas, obtenidas en análisis previos. Al cruzar estos elementos, se identifican estrategias FO, DO, FA y DA, considerando un enfoque centrado en el transporte seguro. Este proceso proporciona una visión completa de la situación actual y guía las acciones futuras para capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y mejorar el transporte de manera segura y eficiente.

**Tabla 8***Matriz FODA Cruzado*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>F1. Buena ubicación de locales comerciales</p> <p>F2. Consideran la seguridad y capacitación de reglas viales como un tema de gran importancia</p> <p>F3. Buen clima laboral</p> <p>F4. Escasa rotación de personal</p> <p>F5. Sistema amigable con los trabajadores</p>	<p>D1. Desafíos en el control de inventarios debido a la falta de un procedimiento adecuado</p> <p>D2. La empresa carece de un fondo de capital de trabajo establecido y, en su lugar, se financia mediante préstamos</p> <p>D3. No existe un plan de capacitación para trabajadores</p> <p>D4. No existe un manual de funciones</p> <p>D5. La empresa no cuenta con un equipo de marketing interno</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1. Quintiles 1, 2 y 3 optan por las motos como medio de transporte	F1-O1. Potenciar la publicidad para la población perteneciente a los quintiles 1, 2 y 3, dado que estos segmentos demográficos frecuentan las áreas circundantes a los locales comerciales	D2-O3-O4 Realizar un análisis detallado de los gastos y buscar áreas de oportunidad para reducir costos sin comprometer la calidad de los productos o servicios ofrecidos
O2. Contexto global que promueve un enfoque de ciudades sostenibles y con movilidad segura impulsado a través de los ODS	F1-O4-O5. Ofrecer servicios personalizados en los locales estratégicamente ubicados, adaptados a las nuevas necesidades y preferencias del consumidor	D5-O3 Organizar eventos y encuentros relacionados con el mundo de las motocicletas para aumentar la visibilidad de la marca y generar involucramiento con la comunidad
O3. Las motocicletas son un medio de transporte más fácil de adquirir por precio, en comparación a los autos	F1-O3. Desarrollar campañas de marketing dirigidas a destacar las ventajas de las motocicletas como medio de transporte	
O4. Reactivación económica del sector comercial tras la pandemia de COVID-19	F2-O2-O5. Implementar programas de capacitación en reglas viales dirigidos a los clientes y al personal de la empresa	
O5. Cambio en el comportamiento del consumidor sobre movilidad en la ciudad de Cuenca		
<b>AMENAZAS</b>		
A1. Aumento del IVA en el país del 12% al 15%	F1-A2. Capacitar al personal para que pueda brindar asesoramiento personalizado y atención individualizada a los clientes.	D1-A2. Implementar tecnologías avanzadas para control de inventarios con el fin de mejorar los procesos internos y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y la competencia
A2. Aumento de la competencia	F2-A3-A4. Desarrollar estrategias de educomunicación dirigidas a motociclistas y la comunidad en general sobre seguridad vial	D2-A1. Hallar nuevas maneras de financiamiento para la empresa
A3. Aumento de controles y operativos dirigidos a las motocicletas	F3-F4-A2. Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a los empleados, mediante un plan anual de capacitación	D3-A2. Implementar un plan de capacitación para los miembros de la empresa
A4. Restricción de circulación en motocicleta limitada a una sola persona		D5-A2-A5. Diseñar e implementar estrategias de marketing con el fin de diferenciarse de la competencia
A5. Ingreso de las motocicletas eléctricas al mercado		D3-A5. Implementar capacitaciones sobre las nuevas tecnologías en motocicletas para que los vendedores estén aptos para defender su producto y conocer sus ventajas frente a otros
		D4-A2. Implementar un manual de funciones para la empresa



## **3.2 Matriz Interna-Externa (IE)**

### **3.2.1 Concepto de la Matriz IE**

La matriz Interna-Externa o IE es una representación gráfica de todas las divisiones o productos de una empresa. Estos elementos se posicionan en una de las nueve secciones según los puntajes ponderados obtenidos de las matrices EFE y EFI. Cada división se muestra en la matriz IE mediante un círculo cuyo tamaño refleja su contribución porcentual a las ventas totales de la empresa. Además, la sección sombreada dentro de cada círculo representa el porcentaje de contribución de esa división a las utilidades totales de la empresa (D'Alessio, 2008).

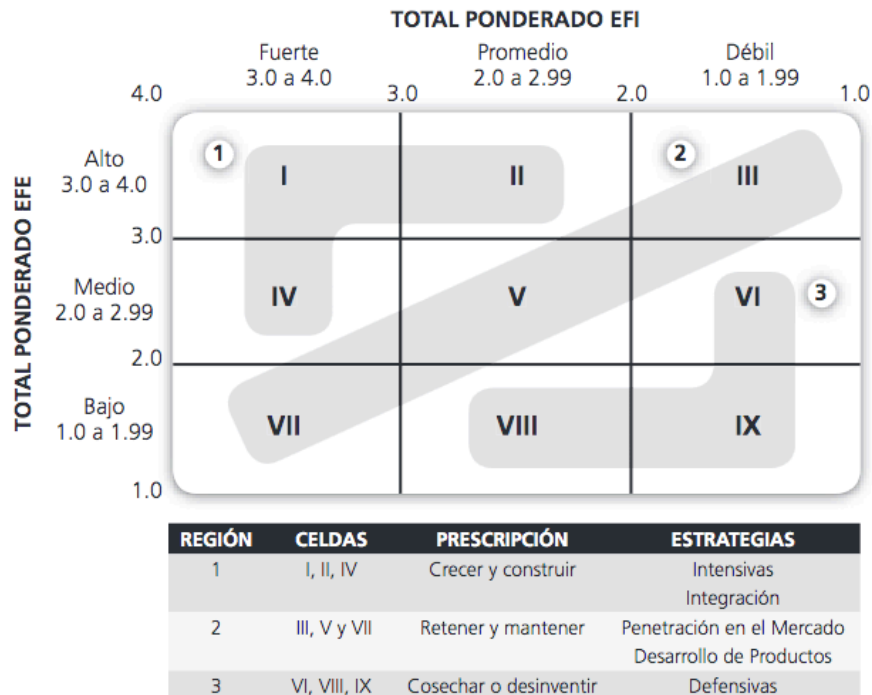
Según el mismo autor dicha matriz consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que llegan a formar las nueve celdas. El eje horizontal tiene que ver con el rango total de puntajes ponderados obtenidos en la matriz EFI y se separa en tres cuadrantes los cuales refieren “la posición estratégica interna” en donde débil va de 1.0 a 1.9, promedio va de 2.0 a 2.9, y fuerte va de 3.0 a 4.0. Para El eje vertical se pone el rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, y se divide igualmente en tres cuadrantes los cuales son: bajo que va de 1.0 a 1.9, medio que va de 2.0 a 2.9, y alto que va de 3.0 a 4.0, y refieren la capacidad de la división para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

La matriz Interna-Externa se segmenta en tres áreas principales, cada una requiere enfoques distintos. En la primera área, comprendida por las casillas I, II y IV, si una entidad se ubica aquí, se considera que está en una fase propicia para expandirse y desarrollarse. La segunda área, constituida por las casillas III, V y VII, es más apropiada para aquellas entidades que buscan estrategias de conservación y estabilidad. La última área, conformada por las casillas VI, VIII y IX, sugiere que las entidades en este sector deberían considerar estrategias de recaudación y posible liquidación o desinvertir lo que se ha hecho (Fred, 2013).

Por lo que se comprende que para realizar la matriz IE, se necesita que las matrices tanto EFE como EFI se encuentren analizadas y estructuradas con mucha precisión.

**Figura 4**

*Matriz Interna-Externa*



Nota. (D'Alessio, 2008).

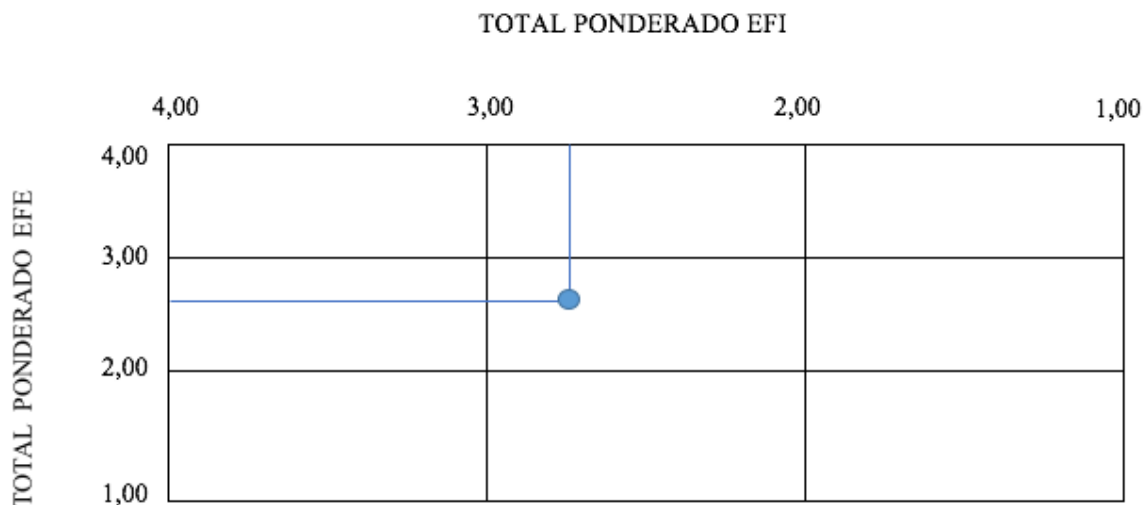
### 3.2.2 Aplicación Práctica

Para la elaboración de la matriz IE de Motoraustro Cía. Ltda. principalmente se toman los resultados ponderados obtenidos de las matrices tanto EFI como EFE. En el eje horizontal se ubica el puntaje de 2,70 obtenido de la matriz EFI, y en el eje vertical se ubica un puntaje de 2,75 obtenido en el total de la matriz EFE el cual va en el eje vertical.

Al realizar la unión, el punto de intersección se encuentra ubicado en el cuadrante V lo que quiere decir que la empresa Motoraustro debe *retener y mantener*, con estrategias como penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos.

**Tabla 9**

*Matriz Interna y Externa Motoraustro Cía. Ltda.*



### 3.3 Gran Estrategia

#### 3.3.1 Conceptos de la matriz Gran Estrategia

La matriz de Gran Estrategia o llamada también matriz GE, es una estructura la cual sirve como herramienta valiosa para facilitar la evaluación y el ajuste de la elección de las estrategias más adecuadas para la empresa. Se fundamenta en la noción de que la situación de un negocio puede ser analizada en función del crecimiento del mercado, ya sea este rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, que puede ser fuerte o débil (D'Alessio, 2008).

Según el mismo autor al considerar estas dos variables de manera simultánea, es posible clasificar un negocio en uno de cuatro cuadrantes distintos: en el primer cuadrante, la empresa exhibe una posición competitiva sólida en un mercado de crecimiento acelerado; en el segundo cuadrante, su posición competitiva es débil en un mercado de rápido crecimiento; en el tercer cuadrante, su posición competitiva es débil en un mercado de crecimiento lento; y en el cuarto y último cuadrante, posee una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada uno de estos cuadrantes sugiere alternativas estratégicas que varían en términos de atractivo para la selección de la gran estrategia.

Según la autora Buzzi (2024), esta matriz es un instrumento eficaz que facilita la evaluación de la posición de la empresa en comparación con su competencia en el mercado con el fin de crear estrategias flexibles a la realidad dinámica y cambiante.

**Figura 5**

*Posición y estrategias de los Cuadrantes en la Matriz de Gran Estrategia*



*Nota.* (D'Alessio, 2008).

Como se puede observar en la figura, la ubicación en un cuadrante implica distintas opciones en relación con la posición competitiva y el crecimiento del mercado, cada una de ellas puede guiarle a la empresa a que pueda crear estrategias basadas en su posición. A continuación, se detalla cada cuadrante según Fred (2013):

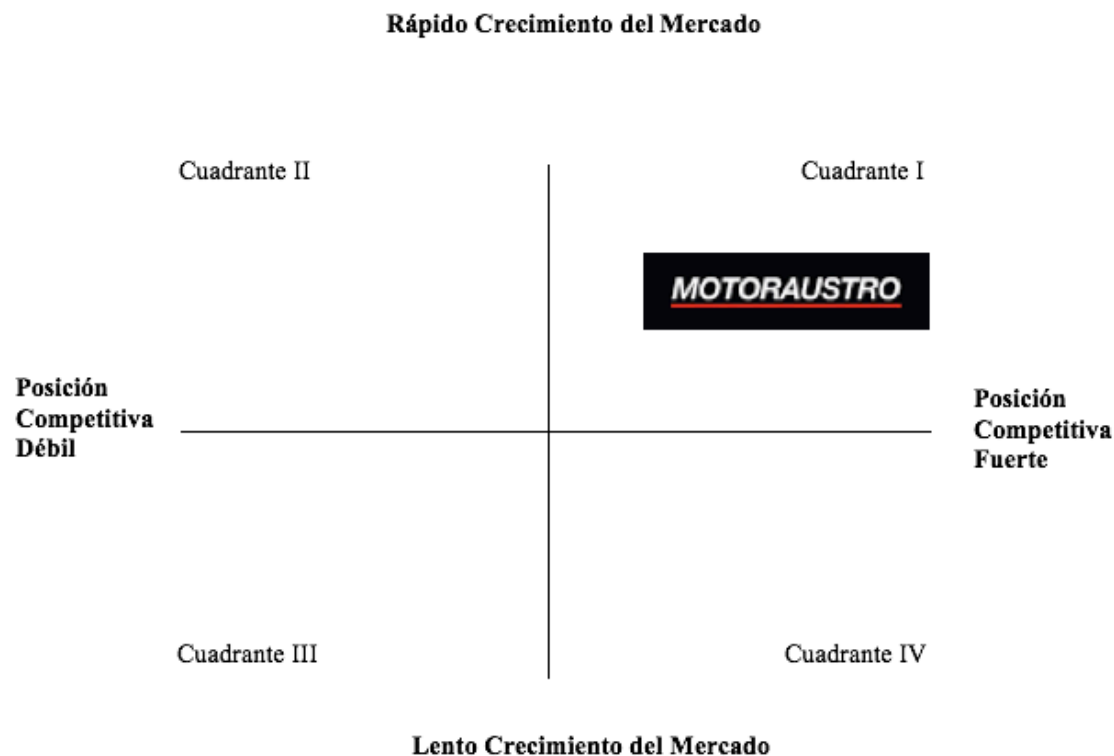
- **Cuadrante I:** Representa una posición competitiva sólida y una rápida expansión del mercado, como estrategias sirven el desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, entre otras.
- **Cuadrante II:** representa una posición competitiva débil pero una rápida expansión del mercado, como estrategias sirven el desarrollo de mercados, desposeimiento, liquidación entre otras.
- **Cuadrante III:** Sugiere una posición competitiva débil y un crecimiento del mercado lento, como estrategias sirven el desposeimiento, la liquidación y otras.
- **Cuadrante IV:** Denota una posición competitiva sólida y un crecimiento del mercado lento, como estrategias sirven la aventura conjunta, la diversificación, alianzas estratégicas, entre otras.

### 3.3.2 Aplicación Práctica

Para la ubicación de la empresa Motoraustro Cía. Ltda. en uno de los cuatro cuadrantes de la Gran Estrategia se llegó a un consenso en el taller al cual acudieron el gerente general y la presidenta. Por unanimidad y después de compartir varias ideas, la empresa queda ubicada por ahora en el Cuadrante I, el cual representa una posición competitiva sólida y una rápida expansión del mercado, debido a que al compararle con su competencia, por su ubicación, sus productos, sus servicios y precios se encontraría en una fuerte posición competitiva y en los últimos años su crecimiento ha ido aumentando. Según D' Alessio (2008) unas de las estrategias indicadas para las empresas centradas en este cuadrante son las de concentración en los mercados, es decir seguir desarrollándose en el mercado y también en sus productos.

**Tabla 10**

*Matriz Gran Estrategia Motoraustro Cía. Ltda.*



### 3.4 Balanced Scorecard

#### 3.4.1 Conceptos del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, fue desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, quienes fueron profesores de la Universidad de Harvard en la

escuela de negocios (Fred, 2013). Según el mismo autor esta es una técnica usada para la valoración y control de las estrategias de una organización, específicamente permite evaluar las estrategias desde 4 diferentes perspectivas las cuales son: rendimiento financiero, conocimiento de los clientes, procesos del negocio (internos) y rendimiento y crecimiento.

Según Fred (2013), para la creación del cuadro de mando integral se deben realizar las siguientes preguntas:

¿En qué medida la empresa está progresando y generando valor en áreas como la innovación, el liderazgo en tecnología, entre otros aspectos?

¿En qué medida la empresa está manteniendo e incluso fortaleciendo sus capacidades centrales y sus ventajas competitivas?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes con los productos o servicios de la empresa?

Kaplan y Norton, crean al Balanced Scorecard con el fin de elaborar una estrategia para poder medir o entender la satisfacción del cliente, por lo que la estrategia está formada por 4 indicadores los cuales según Alveiro (2011) son los siguientes:

**Enfoque financiero:** Su objetivo principal radica en atender las expectativas de los inversionistas o accionistas. Se comprueba por indicadores sólidos que respalden el crecimiento y la estabilidad de la empresa. Aquí se evalúa todo lo que tenga que ver con lo financiero y su desarrollo.

**Enfoque de Cliente:** el propósito es comprender cómo satisfacer las demandas de los clientes en un tiempo futuro, busca estudiar la relación con el cliente y todo lo relacionado al posicionamiento.

**Enfoque de procesos internos:** Su meta es establecer metas específicas que aseguren la satisfacción tanto de clientes como de los socios. Implica identificar los procesos críticos de la empresa, gestionar la rotación del personal y desarrollar las habilidades necesarias a través de la capacitación laboral. También se enfoca en fortalecer el trabajo tanto individual como en equipo.

**Enfoque de aprendizaje:** se centra en la capacidad de adaptación ante las nuevas y dinámicas realidades y cambios tanto en el mercado como en tecnología, buscando capacitar y aprender de lo moderno.

### 3.4.2 Aplicación Práctica

Para la elaboración del Balanced Scorecard se mostró una propuesta durante el taller, llegando a definir los objetivos por unanimidad. Después de tener la matriz se pasó a crear el mapa estratégico el cual se encuentra a continuación.

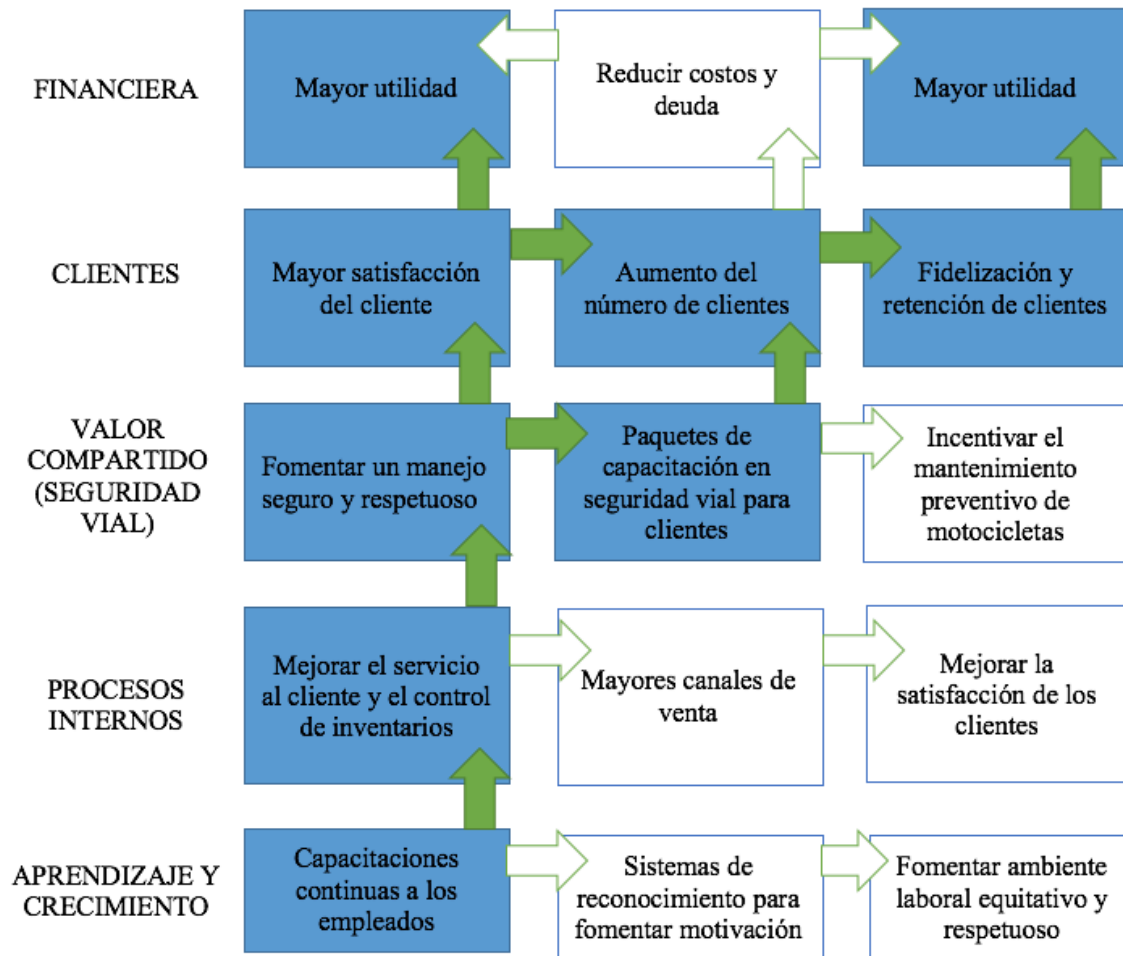
**Tabla 11**

*Balanced Scorecard de Motoraustral Cía. Ltda.*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Como se va a medir</b>
<b>Financiera</b>	Incrementar ventas	Crecimiento de ingresos y utilidad
	Reducir costos	Reduciendo los costos, aumentando la rentabilidad
	Reducir la deuda	Mayor estabilidad financiera
<b>Clientes</b>	Aumentar satisfacción de los clientes	Preferencia de la marca o nombre de la empresa con evaluación post-venta.
	Aumentar el número de clientes	Registro de clientes nuevos
	Aumentar la retención de clientes	Registro de clientes que acuden a los servicios post compra
<b>Procesos internos</b>	Mejorar en el control de inventarios	Adquiriendo un sistema de software (ERP)
	Ofrecer más canales de venta	Creación de una pagina web para ventas online.
	Mejorar la satisfacción del cliente	Mediante la reducción de tiempos de espera y la mejora de la velocidad de respuesta
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Implementar capacitaciones al personal	Número de capacitaciones anuales
	Implementar sistemas de reconocimiento que fomenten la motivación de los empleados	Registro de reconocimientos
	Fomentar un ambiente de trabajo equitativo y respetuoso	Ambiente de trabajo saludable
<b>Valor compartido (Seguridad Vial)</b>	Difundir conciencia vial por medio de paquetes de capacitación en seguridad vial	Capacitación en seguridad vial para todos los empleados y paquetes para los clientes
	Fomentar un manejo seguro y respetuoso	Mediante la venta de cascos homologados y repuestos originales
	Incentivar el mantenimiento preventivo de las motocicletas para garantizar que los vehículos estén en condiciones óptimas de seguridad	Mayor vida útil de la motocicleta y menor riesgo de fallos en las vías

**Figura 6**

*Mapa Estratégico*



El mapa estratégico es un gráfico al cual se le da lectura iniciando de abajo para finalizar en la parte de arriba, lo que se explica en el mismo es que con capacitaciones continuas a los empleados sobre operaciones internas de la empresa y también sobre seguridad vial se logra mejorar en los procesos internos provocando una progreso en el servicio al cliente también, de esta forma se puede fomentar un manejo seguro y respetuoso, brindando incluso paquetes de capacitación en seguridad vial a clientes, provocando mayor satisfacción, lo que aumenta el número de clientes y también la retención de los mismos, todo esto lleva a que la empresa financieramente obtenga mayores utilidades y mejores resultados.



## **3.5 Matriz Boston Consulting (BCG)**

### **3.5.1 Conceptos de la matriz Boston Consulting**

La Matriz de crecimiento y participación, fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), y se basa en la relación entre la cuota de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en las diferentes industrias y el flujo de efectivo. Su objetivo es apoyar en la formulación de estrategias para las organizaciones y también se la utiliza para valorar de manera individual el portafolio de productos dentro de un negocio (D'Alessio, 2008).

Según el mismo autor para la creación de dicha matriz se debe dividir en cuatro cuadrantes, los cuales son: los productos “signo de interrogación”, debido a que no se conoce cual será el futuro de los mismos, el segundo son los productos “estrella” los cuales llevan un alto crecimiento en el mercado, el tercero son las “vacas lecheras”, con bajo crecimiento en el mercado y por último los productos “perros” los cuales significan baja participación dentro de un mercado.

Las propiedades y tácticas de los productos, según su posición en los cuatro cuadrantes de la matriz BCG, se presentan de la siguiente manera (D'Alessio, 2008):

#### **1. Signo de interrogación:**

- Baja participación en un mercado.
- El dinero generado en caja es bajo.
- Alto requerimiento de efectivo.

#### **2. Estrella:**

- Alta participación en un mercado.
- Crecimiento continuo.
- Gran oportunidad de crecimiento.

#### **3. Vaca lechera:**

- Alta participación en un mercado.
- Industria de crecimiento muy bajo.
- Producen un excedente de liquidez.

#### **4. Perro:**





- Baja participación en un mercado.
- Ubicado en un mercado muy lento.
- Puede llevar a la liquidación.

### 3.5.2 Aplicación Práctica

Para la elaboración de la matriz Boston Consulting se llegó a un acuerdo en el taller al cual acudieron el Gerente General y la Presidenta, en donde se conversó del producto estrella o más vendido el cual es la moto Work Force debido a que es una motocicleta básica con un precio económico por lo que siempre está en el mercado, para el producto interrogante se puso los talleres o paquetes sobre seguridad vial que sería un producto nuevo en caso de que llegue a implementarse, como producto vaca está el servicio de cambio de aceite y el en el producto perro se ubicó a los cuadros debido a que tienen una baja participación en el mercado.

**Figura 7**

*Matriz Boston Consulting Motoraustro Cía. Ltda.*

<b>Producto Estrella</b>	<b>Producto Interrogante</b>
 Moto Work Force	 Talleres sobre seguridad vial
<b>Producto Vaca</b>	<b>Producto Perro</b>
 Servicio: Cambio de aceite	 Cuadrones

## 3.6 Matriz cuantitativa de planificación estratégica

### 3.6.1 Conceptos de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

La matriz cuantitativa de planificación estratégica o MCPE como la llaman muchos autores, sirve para evaluar y calificar las estrategias con el fin de establecer su orden de importancia, es decir ubicarlas en jerarquía (Fred, 2013). El mismo autor menciona que para que se pueda formar dicha matriz se necesita obtener la información clara y revisada de las matrices EFE, EFI, FODA, FODA cruzado, perfil competitivo, BCG, IE y cualquier otra que aporte información tanto del sector externo como interno.

Este proceso permite establecer la inclinación de la organización hacia las estrategias sugeridas. Esto se determina considerando en qué medida cada una puede mejorar los aspectos internos y externos que enfrenta la organización (Zacarias, 2014). A continuación en la *Figura 6* se puede observar un formato de la matriz.

#### Figura 8

*Formato de MCPE*

FACTORES CLAVE	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
<b>Amenazas</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
<b>Fortalezas</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
<b>Debilidades</b>							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					

*Nota.* (D'Alessio, 2008).

Según Fred (2013) los pasos a seguir para poder realizar la matriz de planificación cuantitativa son los 6 siguientes:

1. Colocar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas anteriormente en la columna del lado izquierdo.
2. Dar una ponderación a cada uno de los factores ubicados al lado izquierdo, teniendo en cuenta que deben ser las mismas de las matrices EFE y EFI.
3. Determinar las estrategias alternativas que la organización debe tener en cuenta para su implementación. Anotar esas estrategias en la parte superior de la matriz.
4. Es necesario calcular el puntaje de atracción (PA), que representa un valor numérico para indicar la atracción relativa de cada una de las estrategias dentro de un conjunto específico de opciones alternativas. El puntaje de atractivo (PA) se calcula evaluando cada factor interno o externo individualmente, respondiendo a la pregunta: ¿Este factor influye en la elección de estrategias?, si la respuesta es afirmativa, se comparan las estrategias en relación con ese factor clave, se asigna un puntaje específico a cada estrategia para indicar su atracción relativa en comparación con las demás, en términos del factor clave en cuestión. Los puntajes de atracción varían de 1 (poco atractivo) a 4 (altamente atractivo). Si la respuesta a la pregunta anterior es “no”, indica que el factor clave no afecta a la elección específica realizada, por lo que no se asigna PA a esas estrategias.
5. Se calcula la calificación del atractivo (CA) al multiplicar las ponderaciones con el PA y el resultado significa el atractivo relativo de cada estrategia teniendo en cuenta el impacto en los factores.
6. Por último se obtiene la calificación final del atractivo, sumando las CA obtenidas. La calificación final muestra la estrategia más favorable o la elegida en un conjunto de alternativas.

### **3.6.2 Aplicación Práctica**

Para la elaboración de la matriz cuantitativa de planeación estratégica de la empresa Motoraustro Cía. Ltda. se organizó un taller participativo con el gerente y la presidenta para elegir las 4 estrategias más significativas obtenidas de las matrices ya realizadas. Las estrategias priorizadas se analizaron en la MCPE.



<b>Oportunidades</b>									
Quintiles 1, 2 y 3 optan por las motos como medio de transporte	0,15	1	0,15	0	0	0	0	4	0,6
Contexto global que promueve un enfoque de ciudades sostenibles y con movilidad segura impulsado a través de los ODS	0,15	4	0,6	0	0	0	0	0	0
Las motocicletas son un medio de transporte más fácil de adquirir por precio, en comparación a los autos	0,10	1	0,10	1	0,1	1	0,1	4	0,4
Reactivación económica del sector comercial tras la pandemia de COVID-19	0,10	1	0,10	0	0	1	0,1	2	0,2
Cambio en el comportamiento del consumidor sobre movilidad en la ciudad de Cuenca	0,05	3	0,15	1	0,05	0	0	2	0,1
<b>Amenazas</b>									
Aumento del IVA en el país del 12% al 15%	0,15	0	0	1	0,15	2	0,3	0	0
Aumento de la competencia	0,10	3	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Aumento de controles y operativos dirigidos a las motocicletas	0,10	4	0,4	0	0	0	0	0	0
Restricción de circulación en motocicleta limitada a una sola persona	0,05	4	0,2	0	0	0	0	1	0,05
Ingreso de las motocicletas eléctricas al mercado	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15
<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>2</b>		<b>3,85</b>		<b>2,10</b>		<b>2,15</b>		<b>2,65</b>

De la aplicación de la MCPE se identifica en primer lugar la estrategia “Implementar programas de capacitación en reglas viales dirigidos a los clientes y al personal de la empresa”, en segundo lugar la estrategia: “Potenciar la publicidad para la población perteneciente a los quintiles 1, 2 y 3, dado que estos segmentos demográficos frecuentan las áreas circundantes a los locales comerciales”, en tercero “Realizar un análisis detallado de los gastos y buscar áreas de oportunidad para reducir costos sin comprometer la calidad de los productos o servicios ofrecidos” y en cuarto a “Implementar tecnologías avanzadas para control de inventarios con el fin de mejorar los procesos internos y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y la competencia”. Por lo tanto se recomienda priorizar la ejecución de las estrategias 1 y 4 al haber obtenido el mayor puntaje sin descuidar a futuro la ejecución de las otras dos estrategias. Ver tabla 13.

**Tabla 13**

*Orden de Implementación de las Estrategias*

<b>Directiva de implementación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Estrategias</b>
1	3,85	Implementar programas de capacitación en reglas viales dirigidos a los clientes y al personal de la empresa.
2	2,65	Potenciar la publicidad para la población perteneciente a los quintiles 1, 2 y 3, dado que estos segmentos demográficos frecuentan las áreas circundantes a los locales comerciales.
3	2,15	Realizar un análisis detallado de los gastos y buscar áreas de oportunidad para reducir costos sin comprometer la calidad de los productos o servicios ofrecidos.
4	2,10	Implementar tecnologías avanzadas para control de inventarios con el fin de mejorar los procesos internos y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y la competencia.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de esta tesis ha permitido la formulación de una propuesta integral de planificación estratégica dirigida a una empresa dedicada a la venta de motocicletas, repuestos y que ofrece también servicio de mecánica. A lo largo del estudio, se ha identificado la importancia de adaptar estrategias específicas a las necesidades y dinámicas del sector, así como a las características particulares de la empresa.

El proceso de investigación con una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la planificación estratégica proporciona una base sólida de conocimiento teórico y práctico que orienta al desarrollo de la propuesta estratégica para Motoraustro Cía. Ltda.

Con un enfoque centrado en transporte seguro, se define la misión, visión y objetivos pertinentes para Motoraustro Cía. Ltda. Estas declaraciones estratégicas proporcionan una guía clara y coherente para las actividades futuras de la empresa, alineando sus acciones con sus valores fundamentales y su propósito central.

El análisis del entorno competitivo, de las capacidades internas, y del mercado externo, contribuyen a la definición de objetivos estratégicos claros y alcanzables, así como el diseño y priorización de las estrategias que contribuyen a la consecución de la visión y misión empresarial. Las estrategias seleccionadas permiten aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno empresarial y superar los desafíos internos, asegurando así un enfoque coherente y efectivo para el crecimiento y la sostenibilidad de Motoraustro.

El involucramiento activo del gerente así como de todo el personal de la empresa para el desarrollo y obtención de datos y el proceso de construcción del plan es fundamental para la consecución de una herramienta que contribuya de manera efectiva a la gestión y adecuada toma de decisiones en la empresa.

Finalmente, es fundamental reconocer y agradecer a la empresa, su gerente y a todos sus miembros por su valiosa contribución a este trabajo. Su voluntad, entusiasmo y apoyo fueron fundamentales para llevar a cabo este estudio con éxito.



## RECOMENDACIONES

Después de finalizar el proyecto que se centra en la elaboración de un plan estratégico para la empresa Motoraustro Cía. Ltda. con un enfoque en transporte y movilidad segura se recomienda lo siguiente:

Que Motoraustro Cía. Ltda. mantenga un monitoreo continuo del entorno empresarial, tanto a nivel externo como interno. Se sugiere establecer un sistema de vigilancia estratégica que permita identificar de manera proactiva las oportunidades emergentes y las amenazas potenciales, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa, por lo que también es importante que alguien tome la dirección del plan en caso de ser ejecutado.

Se sugiere que la empresa comunique de manera clara y consistente su misión, visión y objetivos a todos los miembros de la organización, así como a sus clientes y otras personas relevantes para la organización, esto ayudará a alinear los esfuerzos de todos los involucrados hacia metas comunes y a mantener un sentido de propósito compartido en la empresa.

Se propone también que la empresa establezca un proceso sistemático para la revisión y actualización periódica de sus estrategias, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno y asegurar su avance continuo. Además, se recomienda que se asignen recursos adecuados para la implementación efectiva de las estrategias, y que se establezcan mecanismos de seguimiento y evaluación para medir su impacto y realizar ajustes según sea necesario. Igualmente, se sugiere la aplicación de un Balanced Scorecard mínimo cada trimestre con el fin de medir las diferentes perspectivas de manera oportuna.

Para futuras tesis relacionadas con la misma temática, se sugiere colaborar estrechamente con el equipo de la empresa. Esta colaboración facilita la obtención de información tanto interna como externa, lo que enriquece el análisis de manera significativa y objetiva.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Tránsito (ANT). (2023). *Los accidentes de tránsito son cada vez más violentos en Ecuador*. Primicias.  
<https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/accidentes-transito-ecuador-vias-fallecidos/#:~:text=Cuerpo%20de%20Bomberos-1.156%20personas%20murieron%20en%20accidentes%20de%20tránsito%2C%20durante%20el%20primer,son%20cada%20vez%20más%20violentos.>
- 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>
- ANT. (2022). *Aprobado reglamento que regula la circulación en motocicletas*. Noticias. Quito. <https://www.ant.gob.ec/aprobado-reglamento-que-regula-la-circulacion-en-motocicletas-%EF%BF%BC/>
- Araya, S. (2024). *Ratio de liquidez: interpretación, cálculo y ejemplos*. Blog Nubox.  
<https://blog.nubox.com/empresas/ratio-de-liquidez>
- Arce, L. (2010). *COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES*. Redalyc. ISSN: 1994-3733.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Bello, E. (2022). *Matriz EFE y EFI: Por qué debes implementarlo en tu empresa*. IEBS.  
<https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/#:~:text=Las%20matrices%20de%20evaluación%20de,su%20libro%20%27Strategic%20Management%27.>
- Buján, A. *Enciclopedia Financiera*.  
<https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-horizontal.html>
- Burgwal, G. & Cuéllar, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos Locales*. ABYA YALA. Quito. ISBN-9978-04-558-9.  
[https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1156&context=abya_yala)
- Buzzi, G. (2024). *La Matriz de MGE, una herramienta para tomar decisiones*. Estrategia/Tool. <https://es.linkedin.com/pulse/la-matriz-de-mge-una-herramienta-para-tomar-decisiones-gisella-buzzi-qdkzf#:~:text=La%20Matriz%20de%20MGE%20se,más%20adecuadas%20para%20tu%20contexto.>

- Carrera, E., Villamarín, A., Villavicencio, N. y Estupiñan, D. (2018). *Planificación Estratégica y Benchmarking*. Grupo Compás. Guayaquil. ISBN: 978-9942-33-147-2.  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/480/3/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20---para-Estudiantes.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA-Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. México.  
<https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Crespo, M. (2024). *Entrevista realizada a la presidenta de la empresa Motoraustro Cía. Ltda.* Cuenca
- David, F. (2011). *Strategic management concepts and cases: A competitive advantage approach (13th ed.)*. Pearson Education Prentice Hall.  
[https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3\\_David.pdf](https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf)
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico-Un enfoque de gerencia*. Pearson. Educación de México.  
<https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2334/LE-2334.pdf>
- Fernández, J. (2023). *Ratio de endeudamiento de una empresa: ¿Cómo interpretarlo?*. Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/ratio-de-endeudamiento-de-una-empresa-como-interpretarlo/#gate-263a5c00-99e4-4e71-8421-469deda8e674>
- Fiallos, S., Huera, D., Gordon, M. y Lucero, V. (2021). *Proceso de análisis jerárquico para el estudio de la situación laboral de los pueblos étnicos*. ISSN 2218-3620. Revista Universidad y Sociedad. Scielo.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000400226](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400226)
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN, México.  
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Huerta, A. y Andrade, M. G. (2021). *Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México*. Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional.  
<https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Jaramillo, S. A. y Tenorio, J.A. (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. Espíritu Emprendedor TES, 3(1), 64-73.

- <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Larrosa, J. J., Cruz, G. G. y Guerrero, S. S. (2020). *LAS TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL*. 2(1). Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas.  
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/download/v2.n1.a7/g7/905>
- Luna, A. (2015). Administración estratégica: ( ed.). México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/39421?page=130>.
- Machado, M. A. y Rodríguez, S. O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. UF0517. Editorial Tutor Formación.  
<https://editorial.tutorformacion.es/es/operaciones-auxiliares-de-servicios-administrativos-y-generales/346-organizacion-empresarial-y-de-recursos-humanos-uf0517.html>
- Macías, M. F., y Mero, J. M. (2022). *Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI Importance of Strategic Planning in Companies in the 21st Century Importância do Planejamento Estratégico nas Empresas no Século XXI*. 7(2).  
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Martínez, M. (2018). *Los seis ratios financieros clave en la empresa*. Orange.  
<https://hablemosdeempresas.com/pymes/ratios-financieros-clave-la-empresa/>
- Mendoza, R. (2021). *Cómo crear una matriz de posición competitiva*. Semrush Blog.  
<https://es.semrush.com/blog/matriz-de-posicion-competitiva/>
- Mideros, A. (2024). *Ecuador empobrecido y vulnerable*. PRIMICIAS.  
<https://www.primicias.ec/noticias/firmas/ecuador-empobrecido-vulnerable/>
- Ministerio de Salud Pública. (MSP). (2022). *Plan Decenal de Salud 2022-2031*. Republica del Ecuador. [https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan\\_decenal\\_Salud\\_2022\\_ejecutivo.18.OK\\_.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan_decenal_Salud_2022_ejecutivo.18.OK_.pdf)
- Montezuma. (s.f.). *El derecho a la vida en la movilidad urbana y el espacio público en América latina*. La necesidad de un reequilibrio entre los subsistemas motorizado y no motorizado.  
[https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1218665734.ponencia\\_final\\_de\\_ricardo\\_montezuma\\_2.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1218665734.ponencia_final_de_ricardo_montezuma_2.pdf)
- Munch, L. (2011). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA-El rumbo hacia el éxito*. Trillas Editorial. México.  
<https://www.laleo.com/planeacion-estrategica-el-rumbo-hacia-el-exito-p-10357.html>

- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Acercas de nuestro trabajo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Ecuador*. Derechos de autor 2023 Naciones Unidas en Ecuador. <https://ecuador.un.org/es/sdgs>
- Ortega, C. (2023). *Análisis interno: Qué es, tipos e importancia*. Workforce. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-interno/#:~:text=Un%20análisis%20interno%20es%20un,y%20débiles%20de%20la%20organización>.
- Ortiz, G. (2021). Strategic Planning in the face of the uncertainty of the COVID-19 Pandemic. ISSN 1870-557X. [http://www.spentamexico.org/v16-n3/A3.16\(3\)115.pdf](http://www.spentamexico.org/v16-n3/A3.16(3)115.pdf)
- Palacios, M. Á. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Pavía, I. (2021). UF0517: *Organización empresarial y de recursos humanos*. Ic editorial. ISBN: 978-84-1103-213-1. <https://e-libro.net/libros/libro.aspx?idlibro=11659>
- Peña, P. (2024). *Entrevista realizada al Gerente General de la empresa Motoraustro Cía. Ltda*. Cuenca
- Peña, P. (2024). *Entrevista realizada al Vendedor de la empresa Motoraustro Cía. Ltda*. Cuenca
- Pérez, M. A. (2018). *¿Qué es el análisis PESTEL?*. Zona Económica. <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- Pérez, M. A. (2022). *Matriz de Perfil Competitivo*. Zona económica. [https://m.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Perfil%20Competitivo%20\(MPC\)%20identifica%20a%20los%20principales,posición%20estratégica%20de%20la%20empresa](https://m.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Perfil%20Competitivo%20(MPC)%20identifica%20a%20los%20principales,posición%20estratégica%20de%20la%20empresa).
- 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. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R.(2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina. Scielo
- PRIMICIAS. (2024). *Esta es la fecha en la que sube el IVA en Ecuador*.

- Primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/iva-subida-precios-ecuador-sri-fecha/>
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/70197?>
- Romero, J. y Zabala, K. (2018). *Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela*. Dialnet. Revista de Ciencias Sociales. Universidad del Zulia. Venezuela.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025266>
- Santos, D. (2023). *Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/matrizefi#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida, donde%20se%20pueden%20hacer%20mejoras.>
- Silverio, M. (2024). *Las redes sociales más usadas en 2024*. PRIMEWEB.  
<https://www.primeweb.com.mx/redes-sociales-para-empresas>
- Téllez, J., Castañeda, J. y Cortés, A. (2022). *Critical factors of the external environment for the organizations: a look at the VUCA world*. Semillas del Saber - Edición especial. -ISSN 2805-751.  
<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/441/249>
- Thompson, I. (2006). *Misión y Visión*. Promonegocios.  
[https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#google\\_vignette](https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#google_vignette)
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica: ( ed.)*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/39403?page=83>
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. Long Range Planning 15(2).  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630182901200>
- Zacarias, T. (2014). *Administración estratégica*.  
<https://books.google.com.ec/books?id=NNThBAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

# ANEXOS

## Anexo 1

### Entrevista para Auditoría Externa

#### Entrevista realizada a: Gerente General

- ¿Cuál es el organigrama con el que se maneja la empresa?
- ¿Cómo se planifica el futuro de la empresa?

#### PESTEL

##### 1. Política:

- ¿Cuáles son las políticas gubernamentales actuales que afectan a la industria en la que opera la empresa?
- ¿Qué cambios políticos recientes podrían tener un impacto en la operación de la empresa?
- ¿Cree usted que el alza del IVA al 15%, afecte o influya en la empresa?
- ¿Cómo afecto el cambio de gobierno?

##### 2. Económica:

- ¿Cómo afecta la situación económica actual?
- ¿Qué cambios económicos a nivel mundial podrían afectar a la empresa?
- ¿Usted piensa que está aumentando o disminuyendo el número de empleos y cómo afecta eso en la empresa?

##### 3. Social:

- ¿Cuáles son las tendencias sociales emergentes que podrían influir en la demanda de los productos o servicios de la empresa?
- ¿Cómo cambian las preferencias y los estilos de vida de los consumidores y qué impacto tienen en el mercado?
- ¿Cuáles son las preocupaciones sociales actuales que podrían influir en la reputación de la empresa?

##### 4. Tecnológica:

- ¿Qué avances tecnológicos recientes podrían afectar a la empresa y cómo?
- ¿Están utilizando tecnología innovadora para mejorar la experiencia del cliente?
- ¿Están preparados para adaptarse a los cambios tecnológicos futuros?

5. Ambiental:

- ¿Cuáles son los impactos ambientales de las operaciones de la empresa y cómo se están abordando?
- ¿Cómo afectan las preocupaciones ambientales a la percepción de la marca y la demanda de los productos?
- ¿Manejan ustedes algún tipo de reciclaje o separación de desechos?

6. Legal:

- ¿Cuáles son las regulaciones legales relevantes que afectan a la empresa y su industria?
- ¿Existen riesgos legales, como demandas judiciales o litigios, que podrían afectar la operación de la empresa?
- ¿Cómo se asegura la empresa de cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en sus operaciones?



## **Anexo 2**

### **Entrevistas para Auditoría Interna**

#### **Área administrativa y gerencia**

##### **Entrevista realizada a: Gerente General**

- ¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?
- ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?
- ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?
- ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?
- ¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?
- ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?
- ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
- ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?
- ¿La comunicación es efectiva?
- ¿Cuáles considera usted que son los valores de la empresa?

#### **Área de ventas**

##### **Entrevista realizada a: Vendedor**

- ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?
- ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?
- ¿La ubicación del negocio es adecuada para el producto que vende?
- ¿La organización desarrolla investigación de mercados?
- ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?
- ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?
- ¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?
- ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?
- ¿Qué tanta competencia existe?
- ¿Son los clientes y consumidores leales?
- ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?
- ¿La persona o las personas que manejan el marketing de la empresa cuentan con la experiencia necesaria?
- ¿Se trabaja con un presupuesto de marketing?
- ¿Qué canales utilizan para dar a conocer los productos de la empresa?

## Área de finanzas y contabilidad

### Entrevista realizada a: Contadora

- ¿Cuál es tu percepción sobre la salud financiera actual de la empresa?
- ¿Qué tendencias o patrones has observado en los estados financieros en los últimos años?
- ¿Cuáles son los principales riesgos financieros que enfrenta la empresa en este momento?
- ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?
- ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?
- ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?
- ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?
- ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?
- ¿Se efectúan análisis de riesgo?
- ¿Qué controles internos se han implementado para garantizar la integridad de los datos financieros?
- ¿Cómo se manejan las transacciones financieras, incluyendo la facturación, los pagos y la conciliación bancaria?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cierre contable al final de cada período contable?
- ¿Qué medidas se toman para asegurar la confidencialidad y seguridad de la información financiera de la empresa?
- Alguna recomendación para la parte financiera o contable de la empresa.

## Sistemas de información Gerencial y tecnología

### Entrevista realizada a: Contadora

- ¿La empresa cuenta con un sistema de información?
- ¿El sistema de información es de fácil acceso y manejo?
- ¿Se da capacitación a los usuarios del sistema de información?

## Recursos humanos

### Entrevista realizada a: Presidenta

- ¿Cómo se maneja la comunicación entre el personal de la empresa?
- ¿Cómo considera el ambiente laboral?
- ¿Qué actividades realizan para la unión de los trabajadores?
- ¿Qué actividades motivacionales se realizan en la empresa?

## **Tecnología e investigación**

### **Entrevista realizada a: Presidenta**

- ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?
- ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
- ¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?
- ¿Han realizado actualizaciones en hardware y software para garantizar la eficiencia y seguridad de sus sistemas?
- ¿Han implementado alguna innovación tecnológica en los últimos años?

## **Operaciones y Logística**

### **Entrevista realizada a: Gerente General**

- ¿Son los proveedores confiables?
- ¿El pago a proveedores se maneja de manera correcta?
- ¿Manejan un control de inventarios?
- ¿Es eficaz el control de inventarios?
- ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas y otros en buen estado?
- ¿Son los locales bien distribuidos y se manejan correctamente?

### Anexo 3

#### Formato de Consentimiento Informado

##### Consentimiento Informado para Entrevista a Trabajadores

Yo, \_\_\_\_\_, identificado/a con cédula número \_\_\_\_\_ en calidad de trabajador/a de la empresa Motoraustro Cía. Ltda., por medio del presente documento doy mi consentimiento para participar voluntariamente en una entrevista que será llevada a cabo por, Amalia María Peña Crespo, estudiante de la Universidad del Azuay, en el marco de su investigación de grado titulada " Propuesta de Plan Estratégico para la Empresa Motoraustro Cía. Ltda. con un Enfoque en Transporte Seguro".

Entiendo que la finalidad de esta entrevista es recopilar información sobre mi experiencia y percepciones como trabajador/a de la empresa, la cual será utilizada exclusivamente para fines académicos y de investigación. Asimismo, comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa.

Acepto que la entrevista puede ser grabada o transcrita para garantizar la precisión en la recopilación de datos, y que mi identidad será protegida mediante la confidencialidad y el anonimato. Entiendo que los resultados de esta investigación podrían ser utilizados en informes académicos o presentaciones.

Declaro que he tenido la oportunidad de hacer preguntas y aclarar cualquier duda que haya surgido con respecto a mi participación en esta entrevista, y que todas mis preguntas han sido respondidas satisfactoriamente.

Por lo tanto, doy mi consentimiento libre y voluntario para participar en la entrevista mencionada anteriormente, comprendiendo plenamente los términos y condiciones de mi participación.

Fecha:

Firma del participante: \_\_\_\_\_