



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE
SOSTENIBLE APLICADO A UNA
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS
PARA VEHÍCULOS EN LA CIUDAD DE
GUALAQUIZA**

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

Autora:

Evelyn Gabriela Malla León

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

A mis padres,
por ser mi guía e inspiración constante.
Gracias por su amor incondicional, sus sacrificios
silenciosos y su fe en mí, incluso en los momentos
más difíciles.
Este logro no solo es mío, sino también de ustedes,
que han estado conmigo en cada paso del camino.
Con todo mi amor y gratitud, les dedico este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, a mi familia y a mi novio por estar siempre presente, y acompañarme en cada etapa de este proceso.

Gracias a mis profesores, compañeros por compartir su conocimiento y motivarme a superarme, y especialmente a mi tutora de tesis, por su guía, paciencia y compromiso.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Anexos.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Planeación Estratégica y su Evolución.....	4
1.2. Elementos y Ciclo de la Planeación Estratégica.....	5
1.3. MiPymes.....	7
1.4. Responsabilidad Social Empresarial y Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	8
CAPÍTULO 2.....	11
2. METODOLOGÍA.....	11
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	11
2.1.1. PESTEL.....	12
2.1.2. Diagrama de Porter.....	16
2.2. Análisis del Entorno Interno.....	21
2.2.1. Aplicación Práctica de la Auditoría Interna.....	23
2.2.2. Cadena de Valor.....	29
2.3. Matriz EFE.....	33
2.3.1. Aplicación Práctica de la matriz EFE.....	34

2.4.	Matriz EFI.....	35
2.4.1.	Aplicación Práctica de la matriz EFI	36
2.5.	FODA	37
2.5.1.	Aplicación Práctica del FODA	38
2.6.	FODA Cruzado.....	39
2.6.1.	Aplicación Práctica del FODA	40
CAPÍTULO 3.....		41
3.	RESULTADOS	41
3.1.	Misión, Visión, Objetivos y Valores	41
3.1.1.	Misión	41
3.1.2.	Visión.....	42
3.1.3.	Objetivos.....	43
3.1.4.	Valores	44
3.2.	Matriz Interna Externa (MIE).....	45
3.2.1.	Aplicación Práctica MIE.....	46
3.3.	Mapa Estratégico	47
3.3.1.	Aplicación Práctica del Mapa Estratégico	48
3.4.	Balanced Scorecard	49
3.4.1.	Aplicación Práctica del BSC	51
3.5.	Matriz del Perfil Competitivo	51
3.5.1.	Aplicación Práctica de la MPC	52
3.6.	Matriz Boston Consulting Group.....	53
3.6.1.	Aplicación Práctica de Matriz BCG	55
3.7.	Matriz de la Gran Estrategia	56
3.7.1.	Aplicación Práctica Matriz de la Gran Estrategia.....	57
3.8.	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	58
3.8.1.	Aplicación Práctica MCPE	59

CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS	66
ANEXOS.....	74

Índice de Figuras

Figura 1 Etapas de la Planeación Estratégica	7
Figura 2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	20
Figura 3 Organigrama sugerido	24
Figura 4 Diagrama del flujo de las operaciones de la Casa del Repuesto MALE.....	29
Figura 5 Cadena de Valor	32
Figura 6 FODA.....	38
Figura 7 FODA Cruzado	40
Figura 8 Matriz Interna-Externa	47
Figura 9 Mapa Estratégico	49
Figura 10 Aplicación del Balanced Scorecard.....	51
Figura 11 Matriz del Perfil Competitivo	53
Figura 12 Matriz BCG	55
Figura 13 Matriz de la Gran Estrategia.....	58

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de Liquidez	25
Tabla 2 Análisis de Actividad.....	26
Tabla 3 Análisis de Endeudamiento	26
Tabla 4 Análisis de Rentabilidad.....	27
Tabla 5 Matriz EFE	34
Tabla 6 Matriz EFI.....	37
Tabla 7 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	60

Índice de Anexos

Anexo 1: Entrevista para Auditoría Externa	74
Anexo 2: Entrevista para Auditoría Interna	77
Anexo 3: Entrevista para Cadena de Valor	79
Anexo 4: Entrevista para las 5 Fuerzas de Porter	81

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico con enfoque sostenible para la Casa del Repuesto MALE, una empresa familiar dedicada a la comercialización de repuestos automotrices en la ciudad de Gualaquiza. El estudio se fundamentó en teorías contemporáneas de la planeación estratégica, incorporando además principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para el desarrollo del trabajo, se aplicó una metodología con enfoque mixto, exploratorio, descriptivo y transversal. Se emplearon entrevistas semiestructuradas, talleres participativos y herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, las matrices FODA, EFE y EFI, y la cadena de valor. Los resultados permitieron identificar una posición interna favorable de la empresa, aunque con debilidades en gestión estratégica, marketing y digitalización. Externamente, el negocio enfrenta amenazas por la inestabilidad económica, pero también oportunidades como la expansión del mercado y el comercio electrónico. En base a estos hallazgos, se formularon estrategias orientadas a fortalecer la gestión interna, ampliar la cobertura de mercado, mejorar la atención al cliente e incorporar prácticas sostenibles. Se concluye que la planificación estratégica resulta fundamental para potenciar el crecimiento de las MiPymes familiares, permitiéndoles adaptarse al entorno, mejorar su competitividad y generar un impacto positivo en su comunidad.

Palabras clave: comercializadora de repuestos, diagnóstico estratégico, Gualaquiza, MiPymes, planificación estratégica, sostenibilidad, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This research aimed to design a strategic plan with a sustainable approach for *Casa del Repuesto MALE*, a family-owned business dedicated to selling vehicle spare parts in the city of Gualaquiza. The study was grounded in contemporary theories of strategic planning and incorporated principles of sustainability and corporate social responsibility, aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). A mixed-method approach was used, with an exploratory, descriptive, and cross-sectional design. Semi-structured interviews, participatory workshops, and strategic diagnostic tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces, SWOT analysis, and the IFE and EFE matrices were applied. The findings revealed a strong internal position, although weaknesses in strategic management, marketing, and digitalization were identified. Externally, the company faced economic instability but also had opportunities for market expansion and e-commerce adoption. Based on these insights, strategies were proposed to strengthen internal processes, expand market presence, improve customer service, and implement sustainable practices. It was concluded that strategic planning was essential to foster the growth of family-owned SMEs, enabling them to adapt to their environment, enhance competitiveness, and contribute positively to their communities.

Keywords: competitive advantage, diagnostic analysis, Gualaquiza, microenterprises, spare parts business, strategic planning, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) juegan un papel fundamental en el desarrollo local y nacional, no solo por su capacidad de generar empleo, sino también por su influencia directa en el tejido social de las comunidades. Sin embargo, muchas de estas organizaciones, especialmente las de carácter familiar, operan sin una estructura de gestión formal que les permita sostener su crecimiento y adaptarse a los constantes cambios del entorno. Tal es el caso de la empresa Casa del Repuesto MALE, fundada en 2009 en la ciudad de Gualaquiza, la cual, a pesar de su crecimiento sostenido y su posición como la comercializadora de repuestos más grande de la localidad, aún no ha incorporado una planificación estratégica que oriente su desarrollo de manera estructurada y sostenible.

Actualmente, la empresa presenta una gestión empírica basada en la experiencia, lo que, si bien ha permitido su consolidación inicial, también representa un riesgo frente a la falta de una misión, visión, objetivos y estrategias formalmente definidos. Esta situación plantea la necesidad de desarrollar un plan estratégico que permita diagnosticar su situación actual, tanto a nivel interno como externo, y diseñar estrategias que fortalezcan su estructura organizacional, mejoren su competitividad y proyecten su crecimiento desde un enfoque sostenible.

En este contexto, el presente trabajo de titulación busca dar respuesta a preguntas claves como: ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?, ¿Qué objetivos debe plantearse para garantizar su desarrollo? y ¿Qué estrategias permitirían alcanzar dichos objetivos de manera eficiente y sostenible? Además, se analizan aspectos críticos como las debilidades internas que requieren ser corregidas, las mejoras posibles en la administración y operatividad, y los mecanismos necesarios para monitorear el avance de las estrategias implementadas.

Para cumplir con estos propósitos, el estudio tiene como objetivo general desarrollar un plan estratégico con enfoque sostenible para la Casa del Repuesto MALE, que actúe como una guía de gestión a mediano y largo plazo. Como objetivos específicos, se plantean: analizar conceptualmente la evolución de la planeación estratégica como disciplina; examinar el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa; y definir estrategias alineadas con su razón de ser y visión futura.

El enfoque metodológico adoptado es mixto, con componentes cualitativos y cuantitativos, y se apoya en el uso de herramientas estratégicas como el análisis FODA, las matrices EFE y EFI, el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el *Balanced Scorecard*. Estas herramientas permiten no solo obtener un diagnóstico preciso de la situación organizacional, sino también diseñar una propuesta estratégica integral que responda a los desafíos actuales del negocio y que esté alineada con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

En suma, este trabajo busca contribuir al fortalecimiento institucional de la empresa mediante la implementación de un modelo estratégico adaptado a su realidad y orientado al logro de resultados sostenibles, tanto para la organización como para la comunidad en la que opera.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

En el mundo empresarial actual, la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Este capítulo profundiza en el concepto, evolución y aplicación de la planeación estratégica, destacando su importancia tanto en grandes corporaciones como en MiPymes, especialmente en las empresas familiares.

A lo largo del capítulo, se trata a los elementos clave del proceso estratégico, tales como la formulación de la misión, visión y objetivos, el análisis del entorno interno y externo, y la implementación de herramientas como el análisis FODA, la Matriz BCG y el análisis PESTEL. Estos instrumentos permiten a las empresas evaluar su situación actual y sentar las bases para formular estrategias que maximicen su competitividad y eficiencia en el mercado.

Asimismo, se explora el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En un contexto donde las empresas enfrentan una creciente presión social y ambiental, la integración de la RSE en la planeación estratégica no solo fortalece su reputación corporativa, sino que también mejora su rendimiento financiero y su contribución al desarrollo sostenible.

En particular, se destaca la importancia de estos enfoques en las MiPymes, dado su papel clave en la economía y el desafío que enfrentan para mantenerse en el tiempo. Se aborda cómo una planificación adecuada puede ayudar a superar barreras como la falta de gestión estratégica y el limitado acceso a recursos.

El propósito de este capítulo es proporcionar una visión integral de la planeación estratégica, mostrando su relevancia en distintos contextos empresariales y su relación con la sostenibilidad. A través de este análisis, se busca sentar las bases para la formulación de estrategias innovadoras y efectivas que permitan a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno dinámico y competitivo.

1.1. Planeación Estratégica y su Evolución

Según Mahmood et al. (2021), la planeación estratégica (PE) inicia como un instrumento de desarrollo aplicado en empresas privadas, en la actualidad esta herramienta es un proceso fundamental para cualquier empresa u organización, sea pública o privada, y consiste en una serie de procesos de análisis amplios, complejos e integrados tanto de la empresa como de su entorno, con el fin de desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta herramienta es de suma utilidad para el funcionamiento adecuado de las mismas, puesto que permiten mejorar su desempeño y competitividad en el mercado, y es por ello que, Wolf y Floyd (2017), la incluyen dentro de los cinco enfoques de gestión más conocidos y adoptados a nivel mundial.

Ning y Ramos (2023) afirman que, la planeación estratégica es un instrumento útil para tomar decisiones de inversión de manera asertiva, ya que indica las distintas posibilidades a obtener y ayuda a prevenir riesgos. Otra intervención de este proceso es en la resolución de conflictos dentro de las organizaciones puesto que en él se establecen los lineamientos y criterios de acción que garantizan el funcionamiento adecuado y alineado a los objetivos de la empresa (Parra et al., 2020).

El proceso de planeación estratégica integra los diversos departamentos de una compañía, sin embargo, para Mahmood et al. (2021), es de esencial importancia hacer partícipes de este proceso a todos sus colaboradores, para que así se vinculen estrechamente con la misión, visión y objetivos de la organización. De la misma manera lo manifiesta Wright (2020), que define a la planeación estratégica como un proceso colaborativo y cuestiona al mismo como un trabajo únicamente de la alta dirección, pues para ella, el éxito de desarrollar un plan integral, eficiente y eficaz va de la mano de la participación tanto de gerentes como de los empleados.

Si bien desde el inicio se le considera a la PE como un proceso integral, hoy en día los gerentes tienen mayores desafíos al momento de aplicar este instrumento. Las organizaciones ya no pueden solo que centrarse en obtener rendimientos financieros, sino también deben proponer estrategias que generen valor humano y ambiental, esto debido al incremento de la importancia que le da la sociedad a

cuestiones de desarrollo sostenible y acciones de responsabilidad social que adoptan las empresas en general (Tao et al., 2024). Aunado a esto, está el mercado que cambia constantemente, y, por ende, la planeación debe ser flexible ayudando a las organizaciones a aprender, pensar y actuar de manera estratégica ante los diversos escenarios que se presenten (Bryson, 2018).

1.2. Elementos y Ciclo de la Planeación Estratégica

Como se ha mencionado anteriormente, este proceso es amplio y complejo, que para su ejecución requiere la aplicación de diversos elementos en un orden sistemático que permita evaluar y analizar la empresa de manera integral. Estos elementos y su orden de ejecución, en su mayoría, son comunes, sin embargo, pueden presentar ligeros cambios de acuerdo a los autores, tal como lo menciona Mahmood et al. (2021), donde expone que, si bien varios autores abordan a la PE desde perspectivas diferentes, estas se complementan entre sí.

Para la elaboración de una planeación estratégica, Wright (2020) considera a todas las áreas de la empresa, ya que se realiza un análisis interno exhaustivo para identificar sus debilidades y fortalezas, así como también se determinan sus amenazas y oportunidades mediante un análisis externo. El análisis interno y externo, junto con la definición de la misión, visión y objetivos de la organización son el punto de partida para la aplicación de las múltiples herramientas que se usan en el desarrollo de una PE.

Bryson (2011), indica que una PE abarca elementos como el análisis del mandato, la misión y los valores de la organización; la evaluación del entorno interno y externo de la misma; así como la identificación de cuestiones estratégica, seguido por la formulación de estrategias y objetivos para dar solución a dichas cuestiones y mejorar el desempeño operacional de la empresa.

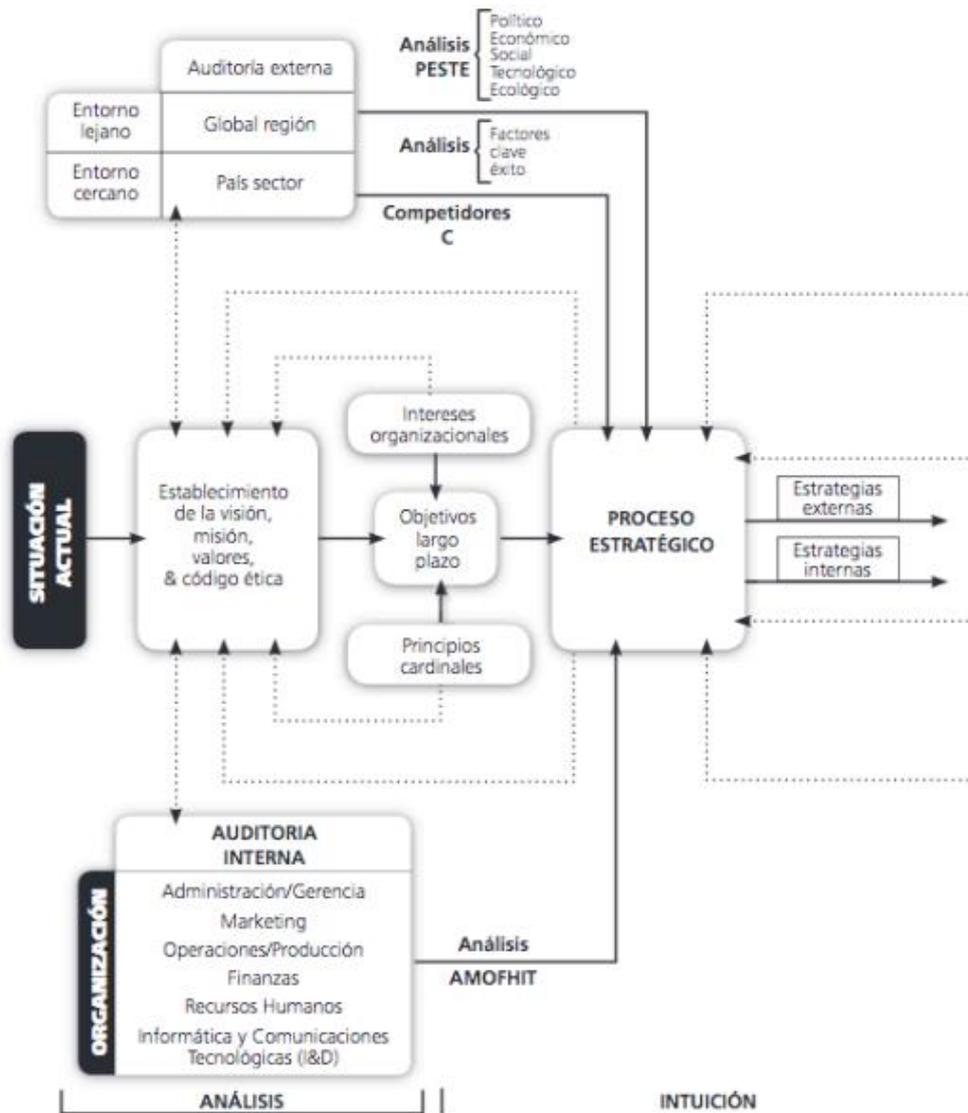
Según Ning y Ramos (2023), para el éxito de una PE, esta debe generar sus estrategias a partir de indicadores como la Matriz BCG, análisis FODA, análisis PESTEL, FODA cruzado, Matriz MPC, entre otras que se detallarán más adelante. El uso de estos instrumentos es importante ya que permite evaluar la situación interna de la empresa, así como su posicionamiento en el mercado.

Cada uno de estos elementos permite analizar detalladamente tanto a la organización como a su entorno, así como la formulación de estrategias que aseguren una adecuada alineación entre la organización y su contexto externo (Bryson, 2011). Asimismo, la integración de estos elementos o su aplicación en conjunto, tienen un impacto significativamente positivo en el desempeño organizacional, ya sea en el sector público o privado (George et al., 2019).

Uno de los ejemplos más claros para la formulación de una planeación estratégica está dada por D'Alessio (2008), donde se establecen etapas y se destaca la relevancia de realizar un análisis detallado del entorno interno y externo antes de definir la visión, misión, objetivos y la aplicación de diversas herramientas para generar estrategias. Este modelo es la guía para desarrollar el proyecto presente, y se refleja a continuación en la figura 1.

Figura 1

Etapas de la Planeación Estratégica



Nota. (D'Alessio, 2008)

1.3. MiPymes

Al desarrollar una PE estratégica para una Pyme, es importante conocer sus características generales y el impacto que estas tienen en la economía y su comunidad. Las MiPymes, que incluyen a las micro, pequeñas y medianas empresas, están presentes en todos los países, y son muy importantes, principalmente en los países latinoamericanos, según Santisteban y Rodríguez (2023), representan 89,4% del total de empresas en San Marcos, Guatemala, y su influencia no es solo en el ámbito económico, también contribuyen en gran medida

al ámbito social y ambiental. Según el INEC (2019), en el Ecuador, estas empresas representan el 90% del sector empresarial, sin embargo, para Parra et al. (2020), el 90% de estas no logran funcionar por más de 5 años, debido a la falta planificación, proyección y análisis de riesgo de quienes están a cargo de ejecutar el proyecto.

Dentro de este grupo, especialmente, las MiPymes familiares son las que carecen de instrumentos de gestión, como una planeación estratégica, que les permitan crecer y sostenibles a lo largo del tiempo. Otro factor importante, es el hecho de que los directivos no cuentan con los conocimientos necesarios para permitir el desarrollo eficiente de dichas empresas, incluso muchas de estas operan sin identidad y objetivos claros, lo cual es perjudicial para alcanzar una gestión exitosa (Santisteban y Rodríguez, 2023). Pese a este marco, para García et al. (2019), las Pymes familiares son un pilar fundamental en las economías nacionales ya que contribuyen a su crecimiento y estabilidad.

Otro factor a considerar dentro de las empresas familiares es cómo es en sí el proceso de toma de decisiones y cómo este puede depender de la influencia familiar, es decir, la familia es importante a la hora de tomar decisiones estratégicas, son ellos quienes tienen la facultad de facilitar o no la ejecución de algún proyecto (Arzubiaga, 2019). Dicho es esto, a la hora de realizar el proceso de planeación estratégica, es importante que este sea socializado en cada etapa con las partes interesadas.

El desarrollo de una planeación estratégica para una Pyme familiar debe estar alineado a los valores familiares y considerar el siguiente análisis: estado actual de la organización; financiero; del mercado; metas actuales; seleccionar estrategias; y evaluar los intereses de la familia. Al generarla y ejecutarla de manera correcta esta permite crear estrategias innovadoras y competitivas, que además ayudan en la toma de decisiones (Parra et al., 2020).

1.4. Responsabilidad Social Empresarial y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Según Tao et al. (2024), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hace referencia a la responsabilidad que tienen las empresas con todas las partes interesadas, tanto internas como son los empleados y accionistas, y externas como

su comunidad y el medio ambiente, con el fin de lograr una armonía entre los intereses de la empresa y el desarrollo económico y social sostenible. Además, Jing et al. (2023), denomina a este concepto como el conjunto de acciones o medidas que las empresas incorporan de manera voluntaria para impactar positivamente en la sociedad a través de actividades filantrópicas en la comunidad y fomentando una cultura corporativa ética y sostenible.

La responsabilidad social empresarial con el tiempo ha ido ganando mayor importancia, siendo actualmente un factor importante en el desempeño financiero de las empresas, esto debido a la presión que ejerce el público en general para que las organizaciones implementen medidas que satisfagan las necesidades sociales y ambientales (Tao et al., 2024). Incluso las preocupaciones ambientales que muestran las empresas, ya no es solo cuestión de marketing, sino que la gran mayoría las integra a sus planes estratégicos, formando un eje adicional, lo que les genera además una mayor ventaja competitiva y mayores beneficios económicos (Castillo et al., 2024).

Otro aspecto importante que encontramos dentro de la RSE, es el reto de la buena gestión del talento humano. Proponer políticas o estrategias que generen un buen ambiente laboral impacta positivamente en el rendimiento productivo de las organizaciones, sin embargo, actualmente, uno de los mayores retos de las empresas es la retención de personal, lo que podría estar relacionado con una cultura corporativa con falta de inclusión, equidad y experiencias laborales positivas (Dalessandro y Lovell, 2023). Los empleados que perciban la inclusión, equidad y recompensas idóneas en su lugar de trabajo, se sentirán más satisfechos y motivados con su empleo, lo que repercute positivamente en su productividad (Clark et al., 2022).

En la actualidad es fundamental que las empresas adopten estrategias de RSE en todos sus ámbitos, como son a nivel ambiental, ético, económico y social ya que no solo influye en su reputación corporativa sino también el rendimiento financiero (Jing et al., 2023). Dicho esto, es de suma importancia al momento de elaborar una planeación estratégica incluir este factor y darle mayor interés a las prácticas que esta implica.

No se puede mencionar a la RSE dejando de lado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), puesto que, según Voronina et al. (2024), estos

constituyen un plan de acción integral a nivel global para transformar el mundo a favor de las personas y del medio ambiente. Su adopción e implementación se remonta a septiembre del 2015, en la Cumbre de las Naciones Unidas como una continuación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, añadiéndoles el carácter de sostenible, que anteriormente no tenían, lo que amplía su marco a 17 áreas esenciales para el desarrollo equilibrado del planeta (Arroyave et al., 2024).

Los ODS son interdependientes y sientan las bases para el desarrollo sostenible abarcando las dimensiones económica, social y medioambiental, además, para garantizar su cumplimiento, este plan requiere la participación de todos los actores sociales, tanto públicos como privados (United Nations, 2023). Si bien, según Arana (2024), las economías sociales son consideradas actores clave para implementar planes de sostenibilidad ambiental y empresarial, las empresas y organizaciones privadas también son un factor fundamental en ello, debido a que es su obligación y generan recursos para hacerlo.

Según Voronina et al. (2024), la conciencia acerca del intercambio desigual entre los recursos explotados, ya sea naturales o humanos, y el valor económico percibido ha ido aumentando, tanto en la sociedad como en las empresas, lo que conlleva a lo antes mencionado respecto a que la presión pública hace que las organizaciones adopten medidas que respondan a las necesidades sociales y ambientales. En ese contexto, las empresas tienen la responsabilidad de participar para lograr un futuro mejor y sostenible, de hecho, estas desempeñan el rol de agentes de cambio y se enfocan en ciertos Objetivos de Desarrollo Sostenible de los 17 establecidos, como son el ODS 5, 8 y 12, que representan igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, y producción y consumo responsable (Kota et al., 2021).

Es por ello que este trabajo en su planeación estratégica contempla generar estrategias enfocadas en el desarrollo sostenible, y centradas principalmente en los ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico y 13. Acción por el clima. El propósito es desarrollar un plan estratégico que le permita a la empresa seguir creciendo en el mercado, generando una ventaja competitiva desde un enfoque sostenible.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación, que fue de tipo exploratoria y descriptiva, ya que fue la primera vez que se aplicó una Planeación Estratégica dentro de la empresa, y porque describió la situación actual de la misma. Asimismo, fue aplicada y transversal, porque se abordó un problema específico, como lo es Planeación Estratégica, con el fin de generar estrategias que mejoren el funcionamiento de la organización, y fue transversal debido que los datos se recolectaron en un lapso de 2 semanas junto con los colaboradores de la organización. Por último, esta tuvo un enfoque mixto, ya que se recogieron datos cualitativos y cuantitativos, se analizó tanto el entorno externo como interno de la empresa, proporcionando un diagnóstico integral de la misma.

Para ello, se emplearon técnicas de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas y talleres participativos, asegurando una comprensión profunda de la situación actual de la organización. Además, se utilizaron modelos estratégicos como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz FODA, permitiendo evaluar factores clave que impactan en la empresa y su competitividad.

Este capítulo no solo presenta el proceso metodológico, sino que también facilita la interpretación de los datos obtenidos, ayudando a obtener un diagnóstico situacional de la empresa, lo que sienta las bases para el desarrollo de estrategias que optimicen la gestión empresarial y potencien su crecimiento en un entorno dinámico y competitivo.

2.1. Análisis del Entorno Externo

El análisis externo es una herramienta muy importante para cualquier tipo de empresa ya que permite evaluar los factores externos que intervienen en su desempeño, y que están fuera de su control. Según Romero y Zabala (2018), las empresas dependen en gran medida de su entorno, es por ello que, es esencial que las empresas desarrollen la capacidad de adaptarse de forma rápida y flexible a los

cambios, permitiéndoles enfrentar los desafíos de manera efectiva y oportuna. El contexto empresarial es un factor clave que puede definir el éxito o el fracaso de una organización.

Al analizar el contexto externo de la organización, es necesario considerar las particularidades de la actividad económica de la empresa, las políticas gubernamentales relacionadas con su sector, los avances tecnológicos, los aspectos sociales y, especialmente, las características y el alcance de los competidores en el mercado (Mendoza et al., 2016). Siendo así, el análisis externo permite evaluar y comprender las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que funciona la empresa, para generar estrategias que puedan ser usadas a su favor, tal como lo menciona Porter (1980), donde menciona que al realizar un diagnóstico integral del entorno externo, las empresas prever cambios, reconocer nuevas oportunidades, minimizar riesgos y elaborar estrategias que les permitan conservar su competitividad y ajustarse a un entorno empresarial en constante evolución.

2.1.1. PESTEL

Una de las herramientas mayormente usadas por las empresas para evaluar su entorno externo y detectar dichos factores claves de éxito, es el análisis PESTEL, cuyas iniciales indican que se analizarán los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Según Pérez (2018), este instrumento es clave en la planificación estratégica, ya que facilita el análisis estructurado y ordenado del entorno en el que se llevará a cabo un proyecto futuro.

El análisis PESTEL es una herramienta fundamental para que las empresas evalúen su entorno de manera integral. Al examinar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, permite identificar oportunidades y amenazas, anticipar desafíos y adaptar la estrategia empresarial a las dinámicas cambiantes del mercado. Esto permite a las organizaciones tomar decisiones informadas, optimizar su desempeño y fortalecer su posición competitiva.

Para aplicar de manera adecuada este instrumento y obtener una visión integral del entorno externo, es necesario que cada factor incluya diversos elementos, los cuales se mencionan en Chiavenato (2016) e implica lo siguiente:

- **Político y legal:** evalúa las políticas gubernamentales, como leyes laborales y comerciales, regulaciones fiscales, asimismo la estabilidad política y otros cambios que impactan desde esta perspectiva al funcionamiento de las empresas.
- **Económico:** evalúa las tendencias económicas que influyen en el mercado y su rentabilidad, como el PIB, las tasas de interés, la inflación y desempleo, entre otros factores relevantes.
- **Social:** Se enfoca en las personas, sus costumbres y estilo de vida, evalúa las tendencias que, desde esta perspectiva, impacten el comportamiento y preferencias de los consumidores.
- **Tecnológico:** Según Kotler y Armstrong (2013), la tecnología puede ser una herramienta poderosa para que una empresa mejore su competitividad, capacidad de innovación y eficiencia operativa, por ende, es importante evaluar los avances tecnológicos e innovación dentro de su mercado.
- **Ecológico:** Evalúa todos los factores relacionados con el medio ambiente, como las prácticas de sostenibilidad y su impacto en las operaciones en la empresa.

2.1.1.1. Aplicación Práctica PESTEL

Como se mencionó anteriormente, para la recolección de información sobre el entorno externo de la empresa se realizó una entrevista a la Gerente General, en la que se consideró los diferentes factores como son los políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que han influido en el funcionamiento de la empresa. A partir de ello, se destaca la siguiente información recopilada en los distintos ejes:

Políticos y Legal

Dentro de este campo, la gerente comentó que uno de los factores que más le preocupa es la estabilidad política del país pues, el Ecuador ha experimentado periodos de inestabilidad política en los últimos años, con cambios en el gobierno y manifestaciones sociales que han afectado la economía y el comercio (Banco

Mundial, 2025). Esta incertidumbre puede desincentivar la inversión en los negocios debido al riesgo de cambios abruptos en las regulaciones o restricciones a la importación. Otro factor también mencionado es el incremento de 3 puntos porcentuales del IVA, que viene en vigencia desde el año anterior y que ha encarecido a diversos productos, haciendo que aquellos que no son muy necesarios, disminuyan sus ventas.

Dentro de este mismo campo, la última crisis energética y la repercusión que tuvo en sus ventas, también fue mencionada por la gerente, puesto que los racionamientos eléctricos y cortes de energía programados por el Gobierno, afectaron la operatividad de las empresas, dando pérdidas económicas debido a la paralización de actividades, retrasos en la importación y distribución de repuestos por la interrupciones en el transporte y la logística y mayor costo operativo por la necesidad de implementar soluciones alternativas, como generadores eléctricos, tal como se menciona en el Diario Primicias, dónde además se establece que el 59% de las empresas habían aumentado sus costos operativos para ese entonces (González, 2024). Si bien los cortes terminaron en diciembre, la incertidumbre continúa debido a los rumores de nuevos cortes de luz para abril del 2025, que generarían nuevamente un mal panorama para la economía nacional (Vásquez, 2025).

Económico

En cuanto al aspecto económico la gerente indicó que la situación actual del Ecuador, ha afectado al sector y al comercio local en general ya que el poder adquisitivo de las personas se ha visto disminuido por las diferentes crisis, como la de seguridad, como fue la energética, tal como lo menciona el Banco Central del Ecuador, donde se establece que el país enfrenta una contracción del 2,2% en su economía para el segundo trimestre el 2024, con un consumo de los hogares ralentizado. Sin embargo, esa cifra sería más crítica para el último trimestre debido al duro golpe al sector productivo en la crisis energética.

Un factor específico que también se indica es la inflación, que si bien se mantiene entre las más bajas de América Latina (LA HORA, 2025), ha habido aumentos en el costo de bienes importados debido a factores globales como la crisis

de suministros y el aumento del precio del transporte (Banco Central del Ecuador, 2024). Esto, según la gerente, ha elevado los costos operativos de la empresa, que, en algunos casos, para mantener la rentabilidad, ha tenido que reajustar sus márgenes de ganancia o trasladar estos costos al consumidor.

Social

Respecto al mercado local, la gerente señala que hay una tendencia de consumo un poco marcada en cuanto a los repuestos, puesto que la mayoría de clientes basan su decisión de compra de acuerdo a su confianza en la marcas o sugerencia de los mecánicos, que por lo general son marcas ya conocidas. El tipo de repuestos que tiene mayor genera mayor circulación son los genéricos, sin embargo, aquellos consumidores cuyos carros son nuevos suelen optar por repuestos originales.

El rango de edad de los clientes potenciales de este mercado, de acuerdo a la gerente, van desde los 18 a los 50 años, donde también según su observación y conocimiento empírico de los consumidores, ha podido determinar que los más jóvenes centran su decisión de compra en base al precio y conforme la edad va aumentando, consideran otras variables como la calidad, marca y recomendaciones. Asimismo, otra variable que marca las preferencias de consumo en Gualaquiza, es el tipo de uso que se da al vehículo, si es para trabajar, los dueños y choferes prefieren un producto de buena calidad y garantía, mientras que cuando es para uso personal, la gente analiza más la cuestión de precios y su capacidad adquisitiva.

Tecnológico

Dentro del aspecto tecnológico, la gerente menciona que el mercado local no presenta mayores avances como la presencia de vehículos electrónicos o híbridos, sin embargo reconoce que en un futuro serán muy importantes para el giro del negocio, ya que como lo menciona el Diario Primicias, el mercado de vehículos eléctricos e híbridos en Ecuador ha mostrado un notable crecimiento, con un aumento del 40% en el primer semestre de 2024 y representaron el 13% de las ventas de vehículos (Tapia, 2024).

Otro eje importante que fue tocado en este campo, es el comercio electrónico y marketing digital, sin embargo, la gerente señaló que, a pesar de que considera a estas unas herramientas muy importantes para impulsar las ventas, el mercado local aún se maneja de la manera tradicional y que la mayoría de negocios de esta índole no tienen presencia en redes sociales, incluyéndose.

Ecológico

Con respecto al entorno ecológico local, la gerente sostiene que los consumidores aún no consideran al factor “sostenibilidad” como algo determinante al momento de su compra, además en esta zona aún no se implementan políticas de movilidad sostenible que puedan impactar al giro del negocio. Asimismo, indicó que tampoco tenía conocimiento en cuanto a incentivos gubernamentales para empresas que promuevan prácticas o proyectos sostenibles como es la deducción del 100% adicional para el cálculo de la base imponible del impuesto a la renta mediante proyectos ambientales (Ministerio del Ambiente, 2023). Pese a eso la empresa considera que desarrollar prácticas y políticas sostenibles en medida de lo posible es viable y favorable para la comunidad, además de ser un factor diferenciador dentro del mercado.

2.1.2. Diagrama de Porter

El Diagrama de Porter, también conocido como las Cinco Fuerzas de Porter, desarrolladas por Michael E. Porter en 1979, constituyen un modelo de análisis estratégico utilizado para evaluar la competitividad dentro de una industria (Porter, 1979). Este enfoque permite a las empresas comprender su entorno competitivo y diseñar estrategias que les otorguen ventajas sostenibles en el mercado.

Para Niño et al. (2020), este modelo para analizar el entorno externo desde un enfoque competitivo ayuda a las empresas a conocer su posición en el mercado, lo cual es importante ya que el éxito de una organización depende de su capacidad para comprender y aprovechar su posición en el mercado. Esto implica un análisis profundo de sus fortalezas internas y una evaluación de las dinámicas competitivas del sector. Al definir claramente la posición que desea ocupar y consolidar, la organización puede trazar un camino estratégico que le permita alcanzar sus objetivos y prosperar en su entorno.

El diagrama de Porter (1979), analiza factores puntuales que se encuentran en el entorno donde operan las organizaciones, lo que permite determinar el origen de la rentabilidad de un sector y adelantarse a la competencia, sirviendo como punto de partida para desarrollar la estrategia de una empresa, además, este diagrama establece que en el mercado hay cinco fuerzas de la competencia: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Asimismo, Porter (1982), menciona que cada sector basa sus estrategias en ciertas dimensiones que se deben considerar, como son: calidad del producto, diferenciación, posicionamiento de la marca, servicio, precio, entre otras.

Dichas fuerzas mencionadas se detallan a continuación:

- **Poder de negociación de los proveedores:** depende de factores como la concentración del mercado, la disponibilidad de sustitutos y la importancia de los insumos en la industria (Porter, 1980). Cuando los proveedores poseen un alto poder, pueden influir en los precios y condiciones comerciales, afectando la rentabilidad de las empresas compradoras (Barney, 1991).
- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes pueden ejercer presión sobre las empresas en términos de precios, calidad y servicios, lo que impacta la rentabilidad del negocio (Grant, 2010). Un alto poder de negociación se presenta cuando existen muchas opciones disponibles o cuando los consumidores están bien informados sobre los productos y servicios ofrecidos (Porter, 2008).
- **Amenaza de nuevos competidores:** la facilidad con la que nuevos actores pueden ingresar a un mercado depende de factores como las economías de escala, la diferenciación de productos y las barreras de entrada (Porter, 1985). Cuando las barreras son bajas, la amenaza de nuevos competidores es mayor, lo que intensifica la competencia y puede reducir la rentabilidad de las empresas establecidas (Johnson et al., 2008).
- **Amenaza de productos sustitutos:** los productos sustitutos representan una amenaza cuando ofrecen una alternativa viable al producto principal

y tienen costos de cambio bajos (Hill et al., 2017). La existencia de sustitutos limita el margen de precios y puede reducir la demanda de los productos de la industria (Porter, 2008).

- **Rivalidad entre competidores:** la intensidad de la competencia dentro de una industria depende de factores como el número de empresas, la tasa de crecimiento del mercado y la diferenciación de productos (Porter, 2008). Una competencia feroz puede derivar en guerras de precios, aumento de costos de marketing y reducción de márgenes de ganancia (Kotler & Keller, 2016).

2.1.2.1. Aplicación Práctica de las Cinco Fuerzas de Porter

Para la elaboración de las Cinco Fuerzas de Porter, de igual manera se aplicó una entrevista semiestructurada a la Gerente de la empresa, donde se analizaron elementos importantes del mercado. La información recopilada en este caso está relacionada con los competidores existentes y los emergentes, su relación con los proveedores y clientes, y las alternativas que existen a sus productos, de dónde la gerente brindó la siguiente información:

- **Rivalidad entre Competidores:** en Gualaquiza, la competencia puede considerarse alta debido a la presencia de otras tiendas de repuestos también posicionadas en el mercado, ferreterías con productos automotrices y talleres mecánicos que ofrecen piezas de segunda mano. Si bien la falta de diferenciación entre productos es marcada, la competencia en precios, ofrecer mejor servicio al cliente y mantener convenios con talleres mecánicos es crucial para diferenciarse de la competencia.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** la empresa depende totalmente de importadores y fabricantes para abastecer su inventario, sin embargo, hay una gran disponibilidad de grandes distribuidoras con las cuales se tienen relaciones de muchos años, lo que ayuda en la capacidad de negociar mejores precios.
- **Poder de Negociación de los Clientes:** los consumidores tienen una influencia considerable sobre la empresa, ya que buscan repuestos al

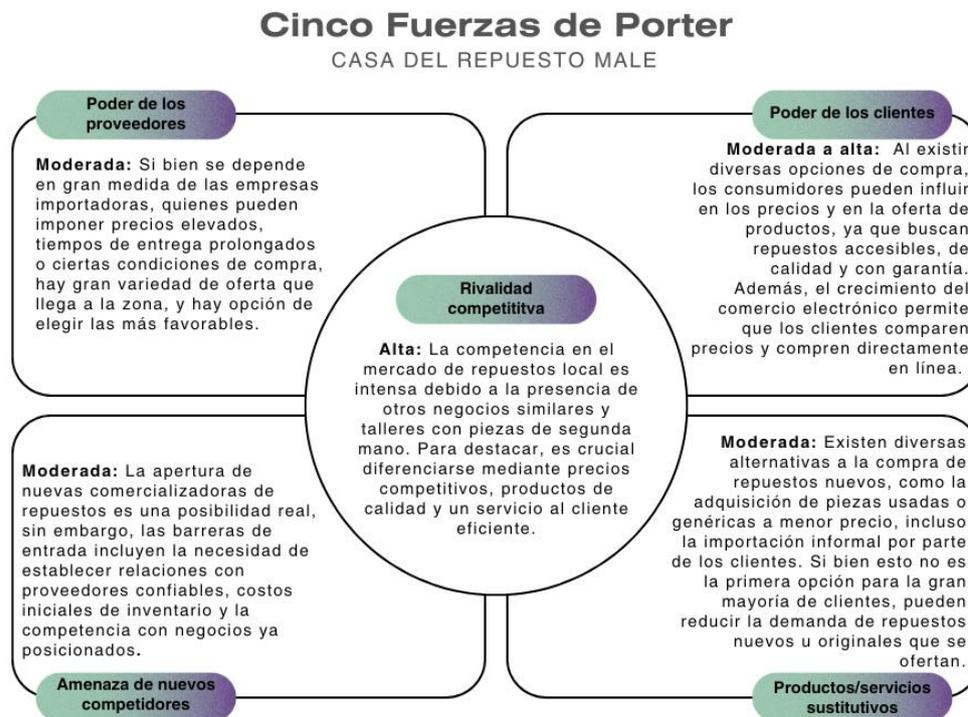
mejor precio y calidad. Con la facilidad de comprar en línea o en ciudades más grandes, los clientes pueden optar por alternativas más económicas, sin embargo, la mayoría de clientes aún en la zona, eligen comprar de forma tradicional y de manera inmediata.

- **Amenaza de Nuevos Entrantes:** abrir una comercializadora de repuestos no requiere una inversión extremadamente alta, lo que facilita la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, la lealtad de los clientes a negocios establecidos y las relaciones con proveedores pueden ser barreras de entrada. Además, la competencia con plataformas de comercio electrónico puede hacer que el mercado se vuelva aún más desafiante para nuevos jugadores.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** los clientes pueden optar por repuestos usados en lugar de piezas nuevas u originales, lo que reduce la demanda para la comercializadora. Además, algunos conductores buscan reparar piezas en lugar de reemplazarlas, disminuyendo aún más la necesidad de adquirir nuevos repuestos. Para enfrentar esta amenaza, la empresa debe destacar los beneficios de los repuestos nuevos y ofrecer productos con mejor durabilidad y garantía.

Esta información se encuentra expuesta de manera resumida en la siguiente figura:

Figura 2

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Nota: Aplicación del análisis del diagrama de Porter para la empresa “Casa del Repuesto MALE”.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter revela un mercado competitivo, donde la rivalidad entre competidores es alta debido a la presencia de otros distribuidores y el comercio informal. El poder de negociación de los proveedores es moderado, ya que la mayoría de los repuestos son importados y su disponibilidad depende de factores externos como aranceles y regulaciones. Por otro lado, el poder de negociación de los clientes va de moderado a alto ya que se intensifica con la facilidad de comparar precios y comprar en línea. La amenaza de nuevos entrantes es moderada, pues, aunque la inversión inicial es considerable mas no es excesiva, los negocios ya establecidos y las relaciones con proveedores representan barreras competitivas. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es moderada, ya que los consumidores pueden optar por repuestos usados, o incluso reparación en lugar de reemplazo, sin embargo, la mayoría prefiere el método tradicional.

Para mantenerse competitivo, el negocio debe enfocarse en la diferenciación a través de un excelente servicio al cliente, alianzas estratégicas con talleres

mecánicos, uso de tecnología para mejorar la gestión de inventario y ventas. Adaptarse a las tendencias del mercado y optimizar la cadena de suministro serán clave para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en este entorno desafiante.

2.2. Análisis del Entorno Interno

El análisis del entorno interno es un componente clave en la planificación estratégica de una organización. Consiste en evaluar los recursos, capacidades y competencias de la empresa para identificar fortalezas y debilidades que puedan impactar su desempeño competitivo (Barney, 1991). Este análisis permite a las empresas desarrollar estrategias efectivas alineadas con su estructura interna y objetivos corporativos dentro de las diversas áreas de la organización.

Para desarrollar una planeación estratégica integral y eficiente hay que evaluar y establecer un diagnóstico claro del funcionamiento interno de la empresa, de modo que permita identificar ciertas áreas o procesos que requieran correcciones, asimismo aprovechar aquellas fortalezas que puedan potenciar la productividad de las mismas (D'Alessio, 2008). Es por ello que, un análisis correcto del entorno interno nos permite entender la importancia y funcionamiento de los distintos cargos y departamentos existentes en la organización.

Este es un proceso colectivo que requiere de la cooperación de los gerentes y empleados, de modo que se logre identificar las fortalezas y debilidades de esta. Como se menciona anteriormente, esta revisión implica un análisis profundo de los recursos, capacidades y competencias de la empresa, con el fin de seleccionar e implementar las herramientas estratégicas más adecuadas para alcanzar resultados óptimos.

Además, herramientas como el análisis FODA, la cadena de valor, entre otras, también permiten a las organizaciones evaluar sus capacidades y recursos, dentro de los diversos departamentos como el administrativo, de talento humano, financiero, productivo, marketing, etc., facilitando la toma de decisiones estratégicas y fortaleciendo de su competitividad en el mercado.

Para el efecto, a continuación, se detallan las áreas funcionales de la empresa que deben ser analizadas según D'Alessio:

- **Administrativa:** esta área contempla las actividades que la gerencia tiene a su cargo para alcanzar los objetivos de la organización, que incluyen la planificación, organización, ejecución y control de recursos financieros, técnicos y humanos. En el análisis interno, es clave evaluar la estructura organizativa mediante el organigrama y encuestas que permitan identificar procesos y herramientas que optimicen la productividad, garantizando eficiencia y eficacia en la entrega de productos o servicios (Taipe y Fabian, 2015).
- **Talento Humano:** actualmente, el personal de las empresas es un factor determinante del éxito o fracaso de las mismas, por lo que resulta importante evaluar las habilidades y competencias del equipo de trabajo. Según Taipe y Pazmiño (2015), es importante analizar que las empresas cuenten con un proceso técnico de selección y reclutamiento de personal, asimismo, D'Alessio (2008), considera relevante evaluar factores relacionados con el clima laboral y su cultura organizacional.
- **Financiera:** esta área contempla todo lo relacionado con el dinero, es decir, los recursos financieros con los que cuenta la empresa para sus diversas operaciones. Aquí se determina la situación financiera de la empresa, para lo cual resulta útil la aplicación de diversos índices o ratios financieros como los de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y otros obtenidos en base a los estados financieros de la organización (D'Alessio, 2008).
- **Marketing:** dentro de este departamento el objetivo principal es analizar la capacidad que tiene la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. Según D'Alessio (2008), en esta área se debe considerar los principales compradores, la participación en el mercado, la gestión de precios, la organización de ventas, la cobertura de puntos de venta, la atención al cliente, la fidelidad y la efectividad de la publicidad.
- **Operativa:** en esta área se gestiona los procesos y recursos necesarios para la producción de bienes y servicios, asegurando eficiencia en la planificación, la cadena de suministro, la producción y el control de

calidad. Para ello, D'Alessio (2008) propone evaluar distintas variables como costos, la adquisición de materiales, el control de inventarios, y la supervisión de cantidad, calidad, diseño y costos. Además, garantiza el cumplimiento de estándares de seguridad e higiene laboral.

2.2.1. Aplicación Práctica de la Auditoría Interna

Para realizar el análisis del entorno interno de la empresa se aplicó una entrevista semiestructurada, tanto a la gerente como a sus colaboradores. Para la construcción del cuestionario guía se tomó como referencia aquellas preguntas sugeridas por D'Alessio (2008), que permitieron recabar información del funcionamiento regular de la empresa y cómo se llevaban a cabo los diferentes procesos.

Al ser una empresa pequeña, donde todos los colaboradores participan de todas las actividades, con excepción de la parte administrativa y contable, la entrevista se realizó en conjunto, de modo que cada opinión retroalimentaba a la del otro participante y así se obtuvo información integral de la empresa, la misma que se detalla a continuación de acuerdo a las distintas áreas:

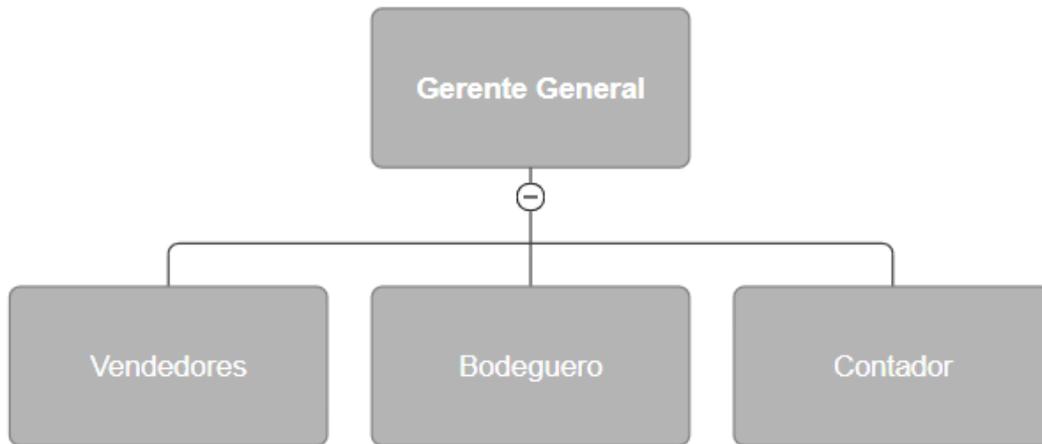
Administrativa

Para recopilar información dentro de esta área se plantearon preguntas que permitieron identificar si se estaba aplicando o no un proceso de planeamiento formal y la eficacia de este, de donde se determinó que, si bien la empresa cuenta con una persona encargada de las funciones administrativas, que es la gerente justamente, esta no cuenta con un proceso de gestión estratégico, donde se planifique, organice y monitoree los recursos.

La gestión administrativa se basa en la gestión de inventarios y control de ciertos costos únicamente, también tiene conocimiento de sus principales competidores y los precios que se manejan en el mercado, sin embargo, no hay una dirección establecida, ya que carecen de misión, visión y objetivos. Asimismo, se puede mencionar que, si bien no hay una estructura organizacional establecida, de acuerdo a la entrevista realizada, se ha deducido que la empresa estaría dispuesta de acuerdo al siguiente organigrama:

Figura 3

Organigrama Sugerido



Nota. Organigrama generado para la Casa del Repuesto MALE a través de la entrevista realizada.

Talento Humano

La Casa del Repuesto MALE es una empresa familiar pequeña, cuenta de 1 gerente, 3 colaboradores internos y una contadora externa. Para obtener información sobre el clima laboral y en este ámbito en general, se realizó la entrevista donde se permitió la opinión de todos los colaboradores internos. De aquí que concluyó que la organización carece de un departamento de TTHH y, por ende, de políticas de incentivos o control del personal, así como tampoco cuenta con procesos de selección y capacitación de personal. No obstante, el ambiente laboral es muy bueno, según mencionan todos los colaboradores, y al ser familia, entre todos se conocen y apoyan en las distintas actividades. En cuanto a la comunicación entre ellos, es directa entre todos, se acata órdenes y sugerencias, y siempre con respeto entre todos.

Financiera

Para recabar información sobre el eje financiero de la empresa, se aplicó la encuesta, tanto a la gerente como a la contadora, acerca de la situación financiera actual, considerando los diferentes tipos de ratios como son los de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, entre otros, para lo cual también se solicitó los estados

financieros de los últimos dos años. Otro elemento a medir en este ámbito es el crecimiento que ha tenido la empresa y su posición respecto a la competencia.

De la entrevista se concluye que la organización es rentable, en los últimos años ha crecido considerablemente, posicionándose como la comercializadora de repuestos para vehículos más grande del cantón. En cuanto a su financiamiento, se basa principalmente en pasivo a corto plazo a través de la cuenta “proveedores” y recursos propios, no tiene créditos bancarios u otras deudas externas. Respecto a los ingresos, se manejan tanto al contado como con cuentas por cobrar, siendo este último una cuenta fuerte de la empresa. Este conocimiento ha sido obtenido empíricamente por las partes mencionadas ya que la gestión financiera no ha aplicado ratios en todo este tiempo de funcionamiento.

A pesar de que la empresa marcha bien financieramente, se considera que podría estar mejor si aplicara ratios que le permitan medir y saber de manera precisa aquellos puntos débiles que se pueden mejorar y mantener aquello que se está haciendo bien. Es por eso que, basado en estados financieros correspondientes al año 2024, proporcionados por la empresa, a continuación, se calcula y analiza las ratios de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

- **Liquidez**

Tabla 1

Análisis de Liquidez 2024

Razón Corriente	4,07
Prueba Ácida	1,32

En cuanto a la liquidez de la empresa, en términos generales, se observa que posee buena liquidez, con capacidad holgada para afrontar sus deudas a corto plazo, incluso sin depender de la venta de sus inventarios. No obstante, debería revisarse la eficiencia en el manejo de activos corrientes puesto que la razón corriente es alta, muy superior al 2,5 recomendable.

- **Actividad**

Tabla 2

<i>Análisis de Actividad 2024</i>	Veces	Días
Rotación de inventarios	2,66	137
Rotación de Cuentas x Cobrar	44,25	8
Rotación de Cuentas x Pagar	2,77	132
Rotación de Activos Totales	1,31	

Para analizar la actividad de la empresa, en primer lugar, se consideró la gestión de inventarios, que presenta una rotación relativamente baja, lo que puede indicar que la empresa mantiene inventarios durante períodos largos. Esto podría reflejar productos de lenta rotación, riesgos de obsolescencia, o una gestión ineficiente de inventarios. Segundo, la rotación de cuentas por cobrar, que indica excelente eficiencia en la gestión de cobros, lo que mejora el flujo de efectivo. En cuanto a la cuentas por pagar, se observa que gestionan un plazo de pago bastante largo, lo que puede ser una estrategia para aprovechar el financiamiento espontáneo. Sin embargo, si se prolonga demasiado, puede afectar las relaciones con proveedores o generar intereses. Finalmente, en la rotación de activos hay eficiencia moderada, lo que puede indicar que los activos no están siendo aprovechados al máximo o que existe exceso de capacidad ociosa.

- **Endeudamiento**

Tabla 3

<i>Análisis de Endeudamiento 2024</i>	
Razón de Endeudamiento	16%

El análisis del endeudamiento de la empresa Casa del Repuesto MALE revela una razón de endeudamiento del 16 %, lo que indica que únicamente una pequeña proporción de sus activos está financiada mediante obligaciones con terceros, mientras que el 84 % restante proviene de recursos propios. Esta estructura financiera evidencia un perfil conservador y una sólida autonomía financiera, lo cual reduce significativamente el riesgo de insolvencia y otorga mayor estabilidad operativa. Es importante destacar que la empresa no posee deudas con instituciones financieras, lo cual refuerza aún más su bajo nivel de apalancamiento y su independencia frente a fuentes externas de financiamiento. Esta posición le otorga

margen para acceder a financiamiento futuro en caso de requerirlo para inversiones o expansión, sin comprometer su solidez financiera actual.

- **Rentabilidad**

Tabla 4

Análisis de Rentabilidad 2024

Margen Bruto	12%
Margen Neto	8%
Rendimiento sobre activos	10%
Rendimiento sobre patrimonio	10%

La empresa Casa del Repuesto MALE muestra una rentabilidad sólida y eficiente. Con un margen bruto del 12 % y un margen neto del 8 %, la empresa demuestra una adecuada capacidad para controlar sus costos y generar utilidades a partir de sus ventas. Asimismo, tanto el rendimiento sobre activos como el rendimiento sobre patrimonio alcanzan el 10 %, lo que indica que la empresa aprovecha de manera eficaz sus recursos para generar beneficios. Este nivel de rentabilidad es coherente con una estructura financiera conservadora, sin endeudamiento con instituciones financieras, lo que evidencia una gestión responsable y sustentable en el largo plazo. Sin embargo, si la empresa busca aumentar su rentabilidad, podría evaluar el uso estratégico de financiamiento externo para proyectos específicos que generen valor.

Marketing

Esta empresa no cuenta con un departamento de marketing, y tampoco se ha desarrollado una investigación de mercados, sin embargo, los colaboradores consideran que conocen a los clientes y sus necesidades, y que tienen un buen posicionamiento en el mercado local e incluso en pueblo aledaños. Los años que llevan en el negocio les ha permitido adquirir conocimientos para brindar asesoría, productos de calidad y precios justos a los consumidores, además, algo característico del servicio es la amabilidad y el buen trato hacia ellos, lo que ha generado la lealtad de muchos clientes.

El proceso de venta es a través del local físico principalmente, pero también se reciben algunos pedidos a WhatsApp, sobre todo de otras ciudades, como el

Pangui, San Juan Bosco, Limón, entre otras; donde los productos se los envían por encomiendas en transporte interprovincial que resulta más rápido que Servientrega y más económico que los taxis. Aun cuando parece los procesos son los correctos, los trabajadores reconocen la importancia de implementar el marketing digital y contar con políticas claras de atención al cliente, ya que pudiese mejorar mucho más la presencia del negocio y la fidelidad de sus clientes.

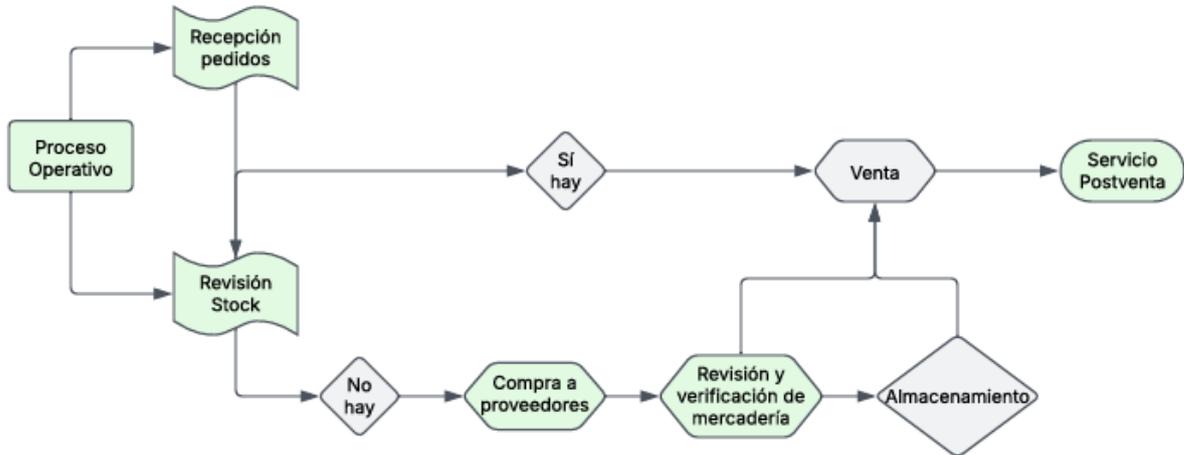
Operativa

Al ser esta área el corazón de la empresa y de la cuál todos participan, para conocer los procesos que se llevan a cabo de forma íntegra, se aplicó la entrevista en conjunto y se escuchó a cada participante, de donde se determinó que, aunque no haya políticas de control de inventarios, costos y calidad explícitas, estos procesos si son realizados de manera empírica ya sea por la gerente o uno de los vendedores que conocen bien el giro del negocio. Asimismo, se menciona que los proveedores ofrecen productos de calidad y una negociación adecuada para ambas partes, lo cual es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

Uno de los puntos que mencionan que se debe mejorar es la automatización de algunos procesos o la implementación de tecnologías para facilitar el control de inventarios y ventas. También es importante establecer políticas de capacitación del personal para que conozcan bien el funcionamiento básico del negocio, el mismo que se ilustra a continuación:

Figura 4

Diagrama del Flujo de las Operaciones de la Casa del Repuesto MALE



Nota. Esquema de las operaciones básicas para el funcionamiento del negocio.

2.2.2. Cadena de Valor

Porter (1985) desarrolló el concepto de cadena de valor para analizar las actividades internas de una empresa que generan valor para el cliente, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final. Esta herramienta es fundamental para la competitividad empresarial, ya que permite identificar procesos clave y áreas de mejora dentro de la organización, ayudando a optimizar la eficiencia operativa y la diferenciación en el mercado (Johnson et al., 2008).

La cadena de valor se define como el conjunto de actividades que una empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte a su producto o servicio (Porter, 1985). Para este proceso, estas actividades son divididas en primarias, donde se incluyen el manejo interno y externo de los productos; operaciones; marketing y ventas; y servicio postventa, y en actividades de apoyo como las compras, infraestructura, gestión de recursos humanos y tecnológicos (Porter, 2008).

Para implementar la cadena de valor, Porter (2008), sugiere:

- Reconocer las actividades primarias y de apoyo que la conforman

- Analizar cada una para determinar su aporte en la creación de valor y los costos involucrados
- Identificar las interacciones entre actividades para comprender cómo las modificaciones en una pueden impactar a las demás
- Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia y eficacia, eliminando procesos innecesarios y fortaleciendo aquellos que generan mayor valor

2.2.2.1. Aplicación Práctica de la Cadena de Valor

Para realizar el análisis de la cadena de valor de la empresa se aplicó una entrevista semiestructurada, tanto a la gerente como a sus colaboradores de manera conjunta, de modo que permita la identificación de las distintas actividades, y clasificarlas en primarias y de apoyo, así como la relación entre cada una. Este proceso es útil para que todo el equipo sea consciente de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa e identifiquen ciertas oportunidades de mejora.

Actividades Primarias

- **Logística de entrada:** esta actividad involucra la adquisición y almacenamiento de la mercadería. Incluye la gestión de inventario, control de calidad y negociación de precios con proveedores y transportistas. Un adecuado manejo del stock y el establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores confiables son clave para evitar quiebres de inventario y mejorar la rentabilidad.
- **Operaciones:** aquí se realiza la clasificación, el etiquetado y organización de los repuestos en la tienda o bodega. Un sistema eficiente de gestión de inventarios ayuda a optimizar el espacio, reducir pérdidas por obsolescencia y mejorar los tiempos de atención al cliente.
- **Logística de salida:** consiste en la entrega de repuestos al consumidor final. Incluye la atención en tienda, el despacho de pedidos y la coordinación con servicios de *delivery* para envíos a domicilio. Un proceso eficiente de entrega garantiza tiempos rápidos y una mejor experiencia para el cliente, aumentando la fidelización.

- **Marketing y ventas:** al carecer de un departamento o una persona encargada de esta área, la empresa no realiza publicidad, sin embargo, aplica descuentos a ciertos clientes, maneja alianzas con talleres mecánicos, y brinda servicio al cliente personalizado.
- **Servicio:** la empresa cuenta con una política intrínseca de buena atención al cliente, donde se brinda asesoría técnica sobre los productos y gestión de devoluciones, además el servicio postventa abarca garantías. Esto fortalece la reputación del negocio y genera confianza en los consumidores, incentivando la recompra y la recomendación del negocio a otros clientes.

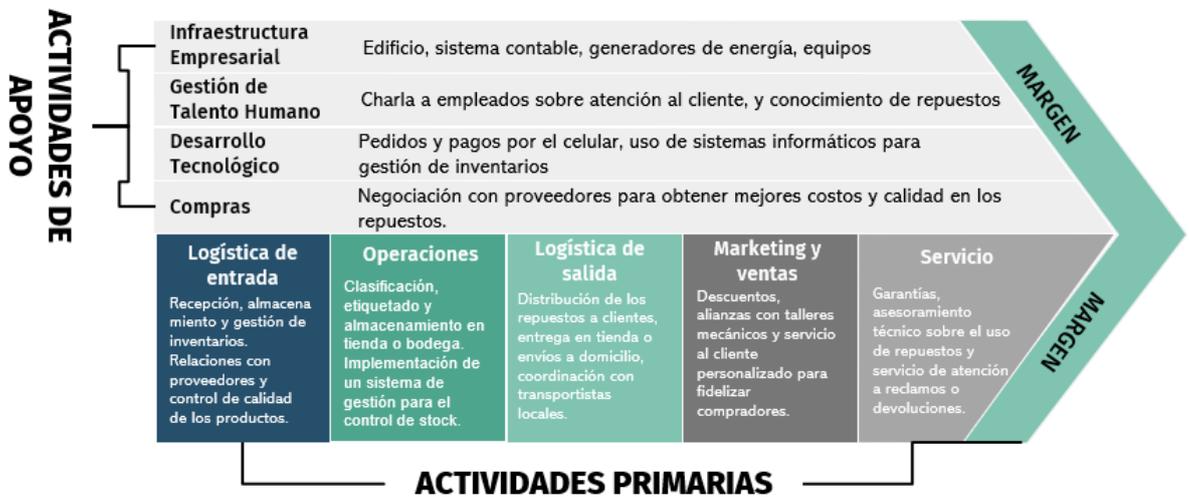
Actividades de Apoyo

- **Infraestructura:** la empresa cuenta con su propio edificio, posee un sistema contable de uso sencillo, equipos de computación y diversos estantes para organizar y exhibir la mercadería. Además, adquirió un generador eléctrico, debido a los cortes de luz programados. Esta estructura con la que cuenta la empresa le permite operar con normalidad.
- **Gestión de TTHH:** si bien la empresa no cuenta con un protocolo de capacitación al personal, se le da cierta información sobre servicio al cliente y conocimiento técnico de repuestos, lo que ayuda a mejorar la eficiencia operativa.
- **Tecnología:** en el ámbito tecnológico, la empresa ha implementado pedidos por WhatsApp y pagos por las distintas aplicaciones bancarias que se manejan en el país. También cuenta con un sistema informático básico para la gestión de inventarios.
- **Compras:** esta actividad implica la selección de proveedores, negociación de precios y gestión de compras, de manera que permita reducir costos y garantizar la disponibilidad de productos de calidad, asegurando la continuidad del negocio.

En la siguiente figura se expone la información más relevante:

Figura 5

Cadena de Valor aplicada a la Casa del Repuesto MALE



Nota. Cadena de valor desarrollada en base a la información proporcionada por los distintos colaboradores de la organización.

El análisis de la cadena de valor de la Casa del Repuesto MALE demuestra una estructura operativa funcional, aunque con áreas de mejora para optimizar su competitividad. En cuanto a las actividades primarias, la empresa posee un adecuado manejo logístico y operativo, garantizando el abastecimiento y distribución eficiente de los repuestos. Sin embargo, la ausencia de un departamento de marketing y ventas limita su alcance y visibilidad en el mercado, lo que podría mejorarse mediante estrategias de publicidad digital y fidelización de clientes.

En las actividades de apoyo, la empresa cuenta con una infraestructura adecuada, destacando la adquisición de un generador eléctrico para enfrentar cortes de luz, lo que asegura continuidad operativa. A pesar de la falta de un protocolo formal de capacitación del personal, se brindan conocimientos básicos sobre servicio al cliente y productos, lo que contribuye a la eficiencia del negocio. En el ámbito tecnológico, el uso de pedidos por WhatsApp y pagos digitales representa un avance, aunque sería beneficioso implementar un sistema más robusto para la gestión de clientes y ventas.

En general, la comercializadora ha logrado establecer una base sólida de operaciones, pero enfrenta desafíos en la modernización de su marketing y

capacitación del personal. Para fortalecer su posicionamiento, se recomienda desarrollar estrategias de promoción, mejorar la formación del equipo y optimizar el uso de tecnología, lo que permitirá un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el mercado.

2.3. Matriz EFE

La Matriz EFE, cuyas siglas indican “Evaluación de Factores Externos”, es un instrumento que proporciona una visión sintetizada y evaluada de la información relevante para una empresa, incluyendo sus contextos económico, social, ambiental, político, tecnológico y de competencia. Es por ello que facilita identificar y medir el impacto de los factores clave del entorno que pueden influir en el desempeño empresarial, ya sean oportunidades o amenazas (David y David, 2017).

La Matriz EFE ayuda a las empresas evaluar su capacidad para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas, proporcionando una base sólida para la planificación estratégica (Wheelen et al., 2018). Su aplicabilidad se extiende a diversos sectores, desde corporaciones multinacionales hasta pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro. Su correcta aplicación permite una mejor comprensión de los desafíos y oportunidades del mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas.

Esta matriz es un análisis cuantitativo de los factores externos, para el cual, Ponce (2006), sugiere el siguiente proceso:

1. Realizar una lista de oportunidades y amenazas del entorno, denominados “factores clave de éxito”.
2. A cada factor se le va a asignar un peso entre 0 y 1, yendo de menor a mayor importancia, y la suma total de los pesos asignados debe resultar igual a 1.
3. Dar una calificación del 1 al 4 a cada factor, de manera que indique la capacidad de respuesta que tiene la empresa en esa arista. A mayor número, mejor es la respuesta y viceversa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener un valor ponderado.
5. Finalmente, se suman todos los valores ponderados.

Según David y David (2017), el resultado de la matriz EFE permite a los gerentes evaluar qué tan eficazmente la empresa responde a las oportunidades y amenazas del entorno. Un puntaje superior a 2.5 refleja una posición favorable para afrontar el entorno externo, mientras que un puntaje inferior indica la necesidad de ajustes estratégicos.

2.3.1. Aplicación Práctica de la matriz EFE

Para la elaboración de la matriz EFE se realizó un taller participativo con la Gerente y su socio, donde se analizó la información obtenida del análisis PESTEL y el Diagrama de Porter. De estas herramientas aplicadas se destacaron los factores más relevantes y luego se los clasificó en oportunidades y amenazas, dando inicio a la creación de la matriz. Luego, en base al conocimiento empírico de los participantes, se les asignó el peso de acuerdo a la importancia que tenía su impacto en el giro del negocio, y un puntaje según el nivel de respuesta que le da la empresa a ese factor.

Los resultados obtenidos se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 5

Matriz EFE aplicada a la Casa del Repuesto MALE

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Crecimiento del mercado de vehículos eléctricos e híbridos	0,10	2	0,20
Potencial del comercio electrónico y marketing digital	0,10	3	0,30
Tendencia de compra de repuestos originales	0,10	4	0,40
Posible acceso a incentivos fiscales por prácticas sostenibles	0,08	2	0,16
Demanda creciente de repuestos genéricos por su precio accesible	0,10	4	0,40
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1,46
Amenazas			
Inestabilidad política y económica del país	0,10	2	0,20
Crisis energética y posibles nuevos cortes de luz	0,12	4	0,48
Aumento del IVA y costos operativos elevados	0,12	3	0,36

Competencia con negocios ya posicionadas en el mercado y otros emergentes	0,10	2	0,20
Falta de cultura digital y tecnológica en el mercado local	0,08	2	0,16
SUBTOTAL AMENAZAS			1,40
TOTAL	1,00		2,86

En base a los resultados obtenidos, se concluye que la empresa tiene una buena capacidad para responder a su entorno externo, pues el puntaje total es 2.86, lo que indica que la empresa responde de manera aceptable a las oportunidades y amenazas del entorno, aunque existen áreas de mejora, como su capacidad de adaptación ante amenazas como la inestabilidad económica y el alza de costos.

2.4. Matriz EFI

La Matriz EFI, cuyas siglas indican “Evaluación de Factores Internos”, según Santos (2023), es una herramienta clave para analizar los factores internos que afectan el desempeño y la competitividad de la empresa. Su objetivo es reconocer las fortalezas a potenciar y las debilidades a corregir, permitiendo mejorar la posición competitiva y el rendimiento organizacional, al facilitar el diseño de estrategias eficientes y la toma de decisiones informadas.

David y David (2017), describe a la matriz EFI como un proceso sistemático donde se identifican y analizan los factores internos clave de éxito dentro de las distintas áreas funcionales de una empresa, como son: la administrativa, finanzas, marketing, talento humano y operaciones. A partir de este análisis se puede entender como la gestión de los diversos factores, impacta en el rendimiento de una organización.

Al ser un proceso sistemático, Ponce (2006), sugiere realizar la matriz EFI de la siguiente manera:

1. Identificar y realizar una lista de las debilidades y fortalezas de la empresa en los distintos departamentos.
2. A cada factor se le asigna un peso entre 0 y 1, yendo de menor a mayor importancia, y la suma total de los pesos asignados debe resultar igual a 1.

3. Luego, a cada factor se le va a asignar una calificación entre 1 y 4, siendo 1 la “menor capacidad de respuesta” y 4 “mayor capacidad de respuesta” por parte de la empresa en dicho factor.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener un valor ponderado.
5. Finalmente, se suman todos los valores ponderados.

La EFI es fundamental en una planeación estratégica puesto que permite evaluar integralmente la posición interna de una organización y formular estrategias de mejora en base a ella. Para evaluar los resultados obtenidos es importante mencionar que 2,5 es el valor referencial, obtener un puntaje mayor a este indica que la empresa es fuerte internamente, y un puntaje menor al mismo, indica que la empresa es débil internamente.

Esto resulta importante, ya que, tal como lo menciona Pearce y Robinson (2015), comprender las fortalezas internas permite a una empresa aprovecharlas para generar una ventaja competitiva, mientras que identificar sus debilidades facilita la implementación de planes para reducir su impacto y prevenir posibles obstáculos.

2.4.1. Aplicación Práctica de la matriz EFI

Para la desarrollar la matriz EFI se realizó un taller participativo con todos los miembros del equipo en el cual se analizó toda la información recopilada de la auditoría interna y la cadena de valor. Además, se realizó previamente una charla sobre misión, visión y objetivos, para construirlos, y a partir de ello, se hizo una lluvia de ideas donde se destacó los factores más relevantes que ayuden a llegar a la misión y visión desarrolladas. Luego se clasificaron estos en debilidades y fortalezas, se colocó en la matriz, y en conjunto, se le otorgó a cada uno un peso y una calificación, de acuerdo a la importancia del impacto en el negocio y el nivel de respuesta, respectivamente.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos:

Tabla 6*Matriz EFI aplicada a la Casa del Repuesto MALE*

MATRIZ EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Posicionamiento en el mercado local	0,12	4	0,48
Negociaciones favorables con proveedores	0,12	3	0,36
Rentabilidad y crecimiento constante	0,08	4	0,32
Buen ambiente laboral y trabajo en equipo	0,08	4	0,32
Flexibilidad en la atención al cliente y envíos a otras ciudades	0,10	3	0,30
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,78
Debilidades			
Falta de planificación estratégica y gestión formal	0,15	2	0,30
Ausencia de un departamento de marketing	0,09	1	0,09
Falta de digitalización y automatización de procesos	0,08	3	0,24
Falta de capacitación estructurada para el personal	0,08	2	0,16
Carencia de un sistema de control financiero basado en indicadores	0,10	1	0,10
SUBTOTAL DEBILIDADES			0,89
TOTAL	1		2,67

En base a los resultados obtenidos, se concluye que la empresa tiene una posición interna fuerte, con ventajas competitivas que puede aprovechar. Sin embargo, hay debilidades en la gestión estratégica, digitalización y marketing que requieren atención.

2.5. FODA

El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar el entorno interno y externo de una empresa con el fin de determinar la posición o situación actual de la misma. Según GÜREL y Tat (2017), este método permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, facilitando la formulación de estrategias alineadas con la realidad organizacional. Dentro de este marco, las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos y que la

organización puede controlar, por otro lado, las oportunidades y amenazas, son factores externos a la organización pero que impactan en sus operaciones.

La matriz FODA consiste en un cuadro compuesto por cuatro cuadrantes, por ende, los cuatro elementos que son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los factores que van dentro de cada cuadrante son los mismos que se determinaron anteriormente de las matrices EFE y EFI, y se van a ubicar en su lugar correspondiente en orden descendente de acuerdo a los puntajes obtenidos.

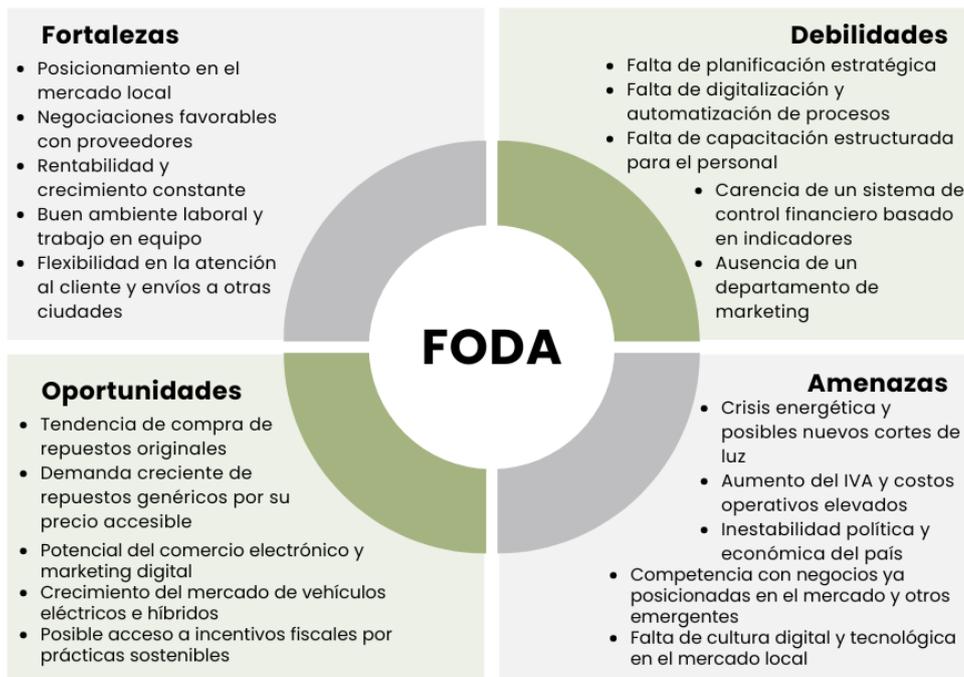
2.5.1. Aplicación Práctica del FODA

La elaboración del FODA se llevó a cabo en el mismo taller participativo, luego de la construcción de las matrices EFE y EFI. Una vez obtenidos los resultados, se aprobó el orden y se colocaron los factores en los diferentes cuadrantes de manera descendente.

De este modo, la ubicación de los factores se encuentra expuesta en la siguiente figura:

Figura 6

FODA aplicado a la Casa del Repuesto MALE



Nota. Construido en base a los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI.

2.6. FODA Cruzado

En esta herramienta, generada a partir del FODA, determina a los factores más importantes y de mayor impacto dentro del funcionamiento de una empresa, así como también la relación e interacción entre los mismos. Al evaluar y establecer dichas conexiones, la gerencia puede desarrollar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades a favor de la organización, y a su vez, minimizar y superar las debilidades y amenazas encontradas (Frías y Véliz, 2013).

El FODA cruzado permite que el cruce de estas variables proporcione una visión más detallada y precisa de la situación estratégica de la organización, permitiendo identificar acciones específicas para fortalecer su competitividad y mejorar su desempeño a largo plazo. A partir de esta herramienta se pueden generar estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, tal como lo mencionan Wheelen et al. (2018), donde establecen que, a partir de este instrumento, las empresas pueden desarrollar estrategias más sólidas y flexibles que consideren diversas dimensiones de sus operaciones y entorno competitivo, permitiéndoles responder de manera más ágil y efectiva a los desafíos y oportunidades que surjan.

Para la construcción de estrategias, se parte de la matriz FODA, donde se analiza los cuatro cuadrantes resultantes de cruce de los diversos elementos, lo que genera cuatro tipos de estrategias, siendo estas: FO, DO, FA y DA. Las mismas que se definen a continuación según D'Alessio (2008):

- Estrategias FO: estrategias generadas para aprovechar las fortalezas y oportunidades encontradas.
- Estrategias DO: buscan mejorar las debilidades de la empresa al aprovechar las oportunidades del entorno.
- Estrategias FA: potencia las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.
- Estrategias DA: plantea acciones defensivas dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.

2.6.1. Aplicación Práctica del FODA

Una vez construido el FODA con los factores ordenados correctamente, se realizó el cruce de estos para obtener distintas estrategias, las mismas que se detallan a continuación en la figura 7.

Figura 7

FODA Cruzado aplicado a la Casa del Repuesto MALE



Nota. Estrategias generadas en base al cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno interno y externo de la Casa del Repuesto MALE.

Con base en el análisis FODA y FODA cruzado, es fundamental desarrollar una estructura organizacional formal con una planificación estratégica clara que guíe su crecimiento y optimización operativa. Asimismo, automatizar procesos internos e implementar un sistema de gestión financiera basado en indicadores, ayudaría a la toma de decisiones informadas

Por otro lado, mantener la diversificación de proveedores y optimizar costos operativos ayudará a enfrentar la inestabilidad del mercado, garantizando competitividad. Finalmente, la empresa podría implementar una estrategia digital que fortalezca su posicionamiento en el mercado, permitiendo ampliar su alcance y mejorar la relación con los clientes, asegurando el éxito a largo plazo.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

La presente sección expone los resultados obtenidos durante la fase de formulación estratégica de la empresa objeto de estudio, con base en herramientas de análisis organizacional y metodologías participativas. Se abordaron elementos esenciales como la misión, visión, objetivos y valores, los cuales constituyen la base para orientar el rumbo estratégico y fortalecer la identidad corporativa.

Además, se aplicaron distintas matrices de análisis estratégico como la Matriz Interna-Externa (MIE), el Mapa Estratégico, el Balanced Scorecard (BSC), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz BCG, la Matriz de la Gran Estrategia y la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), con el fin de evaluar el entorno interno y externo, identificar oportunidades de mejora y proponer líneas de acción que contribuyan al desarrollo sostenible de la organización. Los resultados reflejan un trabajo colaborativo entre el equipo de investigación y la empresa, orientado a fortalecer su posición en el mercado y mejorar su desempeño a largo plazo.

3.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores

3.1.1. Misión

La misión empresarial es un componente fundamental de la planeación estratégica, ya que define el propósito, los valores, la razón de ser de una organización y su compromiso con sus *stakeholders*. Su importancia radica en orientar las decisiones y acciones hacia el cumplimiento de objetivos a largo plazo (David y David, 2017). Aunado a esto, según Pearce y Robinson (2015), una misión claramente definida tiene el potencial de motivar e inspirar a los empleados, fomentando su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Para desarrollar la misión de una empresa es importante considerar tres aspectos clave, definidos por Luna (2015):

- Comprender el negocio en el que opera la organización
- Determinar el momento adecuado para modificar la misión y la dirección estratégica
- Comunicarla de forma clara, motivadora y sencilla.

Desarrollo de la Misión

La empresa no contaba con una misión establecida, por ende, se tuvo que desarrollar una y para ello se llevó a cabo un taller participativo en el que se dio una breve charla explicativa sobre los diferentes conceptos, la importancia de ellos y cómo se construía. Luego se llevó a cabo una lluvia de ideas entre todos los miembros del grupo y finalmente se armó la misión en base a las mismas.

Misión propuesta

“Bridar soluciones confiables y accesibles para el mantenimiento de vehículos, ofreciendo una amplia variedad de repuestos de calidad con un servicio personalizado, que contribuya al desarrollo y movilidad de nuestra comunidad, fomentando relaciones duraderas basadas en la confianza y satisfacción del cliente”

3.1.2. Visión

Otro elemento clave de la planeación estratégica es la visión, ya que define la dirección futura de la organización y orienta la toma de decisiones (David y David, 2017). Su propósito es establecer una imagen clara del futuro deseado, motivando a los empleados y alineando los esfuerzos organizacionales hacia objetivos comunes (Collins y Porras, 1994).

Una visión efectiva debe ser clara, inspiradora y desafiante, reflejando los valores y aspiraciones de la organización, y, por ende, establecer una guía para su crecimiento y desarrollo (Pearce y Robinson, 2015). Además, una visión bien formulada facilita la diferenciación de las organizaciones y aproximarse más a su comunidad creando un sentido de propósito compartido.

Para Torres (2015) el proceso para crear una visión se descompone en cuatro etapas, que se describen a continuación:

- Realizar una auditoría interna y entender la situación actual de la empresa.
- Analizar la realidad e imaginar a dónde se quiere llegar en unos años.
- Formular la visión de manera clara y alineada con los valores y razón de ser de la empresa.
- Comunicar la visión de manera efectiva en la empresa, asegurando que todos la comprendan y adopten como guía para sus acciones.

Desarrollo de la Visión

Para desarrollar la visión, se trabajó con el equipo en un taller participativo, donde a partir de una charla explicativa y análisis de la información interna de la empresa, se realizó una lluvia de ideas sobre las aspiraciones a largo plazo como organización. Se organizaron las ideas propuestas y se construyó una general, misma que se detalla a continuación:

“Convertirnos en la comercializadora líder en Gualaquiza y sus alrededores, reconocida por nuestra excelencia en el servicio, amplia gama de productos y contribución al desarrollo económico y social de la comunidad local desde un enfoque de sostenibilidad”.

3.1.3. Objetivos

Los objetivos constituyen elementos fundamentales en la planificación de cualquier estudio, proyecto o investigación. Según Chiavenato (2017), los objetivos representan los resultados que se pretenden alcanzar en un determinado periodo de tiempo, orientando las acciones y decisiones en función de una meta establecida. Asimismo, Robbins y Coulter (2013) afirman que los objetivos proporcionan dirección y permiten medir el éxito de una estrategia organizacional.

Los objetivos se clasifican de diversas formas dependiendo de su alcance y naturaleza. Los más comunes son los objetivos generales, que expresan el propósito global de una investigación o proyecto, y los específicos, que detallan las acciones concretas que permitirán su consecución. Asimismo, para que estos sean efectivos, deben desarrollarse bajo la metodología SMART, donde se establece que los objetivos tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

La formulación correcta de los objetivos permite direccionar esfuerzos, optimizar recursos y evaluar resultados. Como han señalado diversos autores, establecer objetivos claros y estructurados es esencial para el éxito de cualquier iniciativa.

Desarrollo de Objetivos

Los objetivos de desarrollaron en base a la información recabada de la empresa, tanto interna como externa, y en un taller se propusieron distintos objetivos, los cuales fueron evaluados con el equipo de trabajo y se establecieron lo siguientes:

- Expandir operaciones a otras ciudades de la región amazónica, como el Panguí y San Juan Bosco.
- Implementar estrategias digitales y comercio electrónico para expandir nuestra presencia en el mercado y facilitar la compra en línea.
- Optimizar la gestión interna mediante la automatización de procesos administrativos, financieros y de inventario.
- Capacitar constantemente a nuestro equipo y aliados locales, fomentando el desarrollo de habilidades en atención al cliente, nuevas tecnologías y prácticas ecológicas en el sector automotor.
- Fortalecer relaciones con proveedores para obtener mejores condiciones de compra y precios competitivos.
- Reducir nuestro impacto ambiental, promoviendo el uso de embalajes reciclables, la eficiencia energética en nuestras operaciones y el manejo adecuado de residuos.

3.1.4. Valores

Según Chiavenato (2017), los valores son principios fundamentales y duraderos que sirven de guía e inspiración para todas las generaciones dentro de una empresa, tanto presentes como futuras. Estos valores reflejan cualidades y virtudes esenciales para la organización, tales como la transparencia en la gestión, la inclusión de todas las personas, el compromiso con la calidad de los productos o servicios, y la responsabilidad en el cuidado y preservación del medio ambiente.

Collins y Porras (1994) sostienen que contar con valores corporativos firmes es crucial para mantener el éxito a largo plazo, ya que brindan una base para la coherencia y cohesión en todas las actividades empresariales. Por su parte, Cameron y Quinn (2011) destacan que los valores organizacionales también favorecen la capacidad de adaptación ante cambios y promueven un ambiente laboral basado en la ética y el respeto. Los valores son el pilar fundamental para la cultura organizacional, ya que ayudan a moldearla, asimismo es un eje importante para una planeación estratégica puesto influyen en las elecciones estratégicas y operativas, sobre todo para la presente que contiene un enfoque sostenible.

Desarrollo de Valores

Para establecer los valores de la organización se requirió el trabajo conjunto de todos los miembros. Esto se llevó cabo en el taller participativo que se realizó con el equipo de trabajo, y a través de una lluvia de ideas y aceptación unánime se rescataron los siguientes valores:

- Respeto: Tratar con cordialidad tanto a los clientes como a los proveedores y colaboradores, promoviendo relaciones justas y duraderas.
- Honestidad: Con los clientes y entre todos los colaboradores, esto incluye informar con transparencia sobre el origen, compatibilidad y precio de los productos, pagos justos, evitando prácticas engañosas.
- Confiabilidad: Ofrecer repuestos originales o de alta calidad, garantizando durabilidad y buen desempeño.
- Compromiso: Con el cliente, la comunidad y el ambiente.
- Colaboración: Mantener un buen ambiente laboral, promoviendo el compañerismo y apoyo mutuo.

3.2. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa (MIE) es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar la posición de una organización en función de sus factores internos y externos. Su desarrollo se basa en la Matriz de Evaluación de Factores

Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), con el objetivo de proporcionar una visión integral del desempeño organizacional y guiar la toma de decisiones estratégicas (David, 2013).

La Matriz IE es ampliamente utilizada en la planificación estratégica de empresas y organizaciones sin fines de lucro. Su aplicación permite la formulación de estrategias basadas en una evaluación cuantitativa del desempeño y la identificación de áreas clave para la mejora organizacional (Hill et al., 2017). Se ha empleado en sectores como la industria manufacturera, servicios, salud y educación para orientar decisiones estratégicas.

Según David (2013), esta matriz consta de nueve cuadrantes que se agrupan en tres zonas estratégicas:

- **Crecimiento y Construcción** (I, II, IV): Empresas con fortalezas internas y oportunidades externas favorables.
- **Mantener y Aprovechar** (III, V, VII): Empresas con un equilibrio entre fortalezas y debilidades internas, y un entorno de moderada competitividad.
- **Cosecha o Desinversión** (VI, VIII, IX): Empresas con debilidades internas y amenazas externas significativas, lo que sugiere estrategias de reducción o salida del mercado.

Para ubicar a una organización dentro de uno de estos cuadrantes, se toma como base los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI. El eje horizontal de la Matriz IE representa la posición estratégica interna según los puntajes ponderados de la Matriz EFI, clasificándolos en tres niveles: débil (1.0-1.9), promedio (2.0-2.9) y fuerte (3.0-4.0). Por su parte, el eje vertical refleja la capacidad de la organización para gestionar oportunidades y amenazas, basado en los puntajes de la Matriz EFE, también divididos en tres categorías: bajo (1.0-1.9), medio (2.0-2.9) y alto (3.0-4.0) (D'Alessio, 2008).

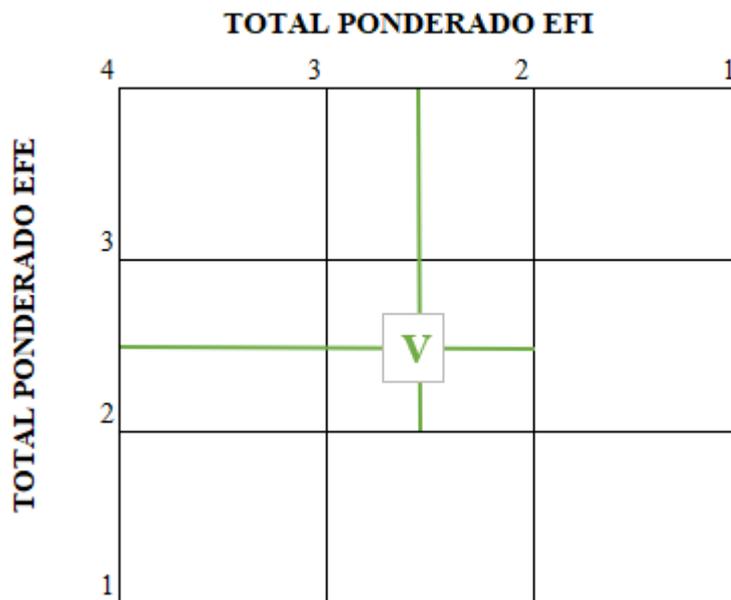
3.2.1. Aplicación Práctica MIE

Para elaborar la matriz IE de la Casa del Repuesto MALE se toman los resultados ponderados obtenidos de las matrices EFI y EFE, y se ubican en el eje

horizontal y en el eje vertical respectivamente. El puntaje correspondiente a la matriz EFI es 2,67 y el de la matriz EFE, 2,86; de este modo, el punto de intersección de estos valores se encuentra en el cuadrante V, como se demuestra a continuación.

Figura 8

Matriz Interna-Externa aplicada a la Casa del Repuesto Male



Nota. El punto de intersección de los valores ponderados de las Matrices EFE y EFI de la Casa del Repuesto MALE.

Al ubicar a la empresa en el cuadrante V, se concluye que la empresa se ubica en la zona de “conservar y mantener”, lo que implica adoptar una postura de mantenimiento, enfocándose en consolidar su posición actual en el mercado, mejorar la eficiencia operativa y proteger su participación. Las estrategias sugeridas incluyen la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

3.3. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una herramienta visual utilizada en la gestión estratégica para representar de manera clara la relación entre los objetivos organizacionales y sus factores clave de éxito (Kaplan y Norton, 2004). Este concepto surge como una evolución del *Balanced Scorecard* (BSC), permitiendo a

las organizaciones alinear sus estrategias y visualizar cómo cada elemento contribuye al logro de metas a largo plazo. Su propósito es facilitar la traducción de estrategias en acciones concretas, asegurando una ejecución eficiente.

El Mapa Estratégico se basa en cuatro perspectivas clave del Balanced Scorecard, las cuales son definidas a continuación por Alveiro (2011):

- Financiera: Se centra en los resultados económicos y la creación de valor para los accionistas.
- Clientes: Representa el valor percibido por los clientes y su impacto en la organización.
- Procesos Internos: Identifica los procesos clave que contribuyen al éxito organizacional.
- Aprendizaje y Crecimiento: Considera la capacidad de innovación, desarrollo del talento y mejora continua.

Estas perspectivas están interconectadas en el Mapa Estratégico, permitiendo comprender cómo cada nivel influye en el desempeño global de la organización.

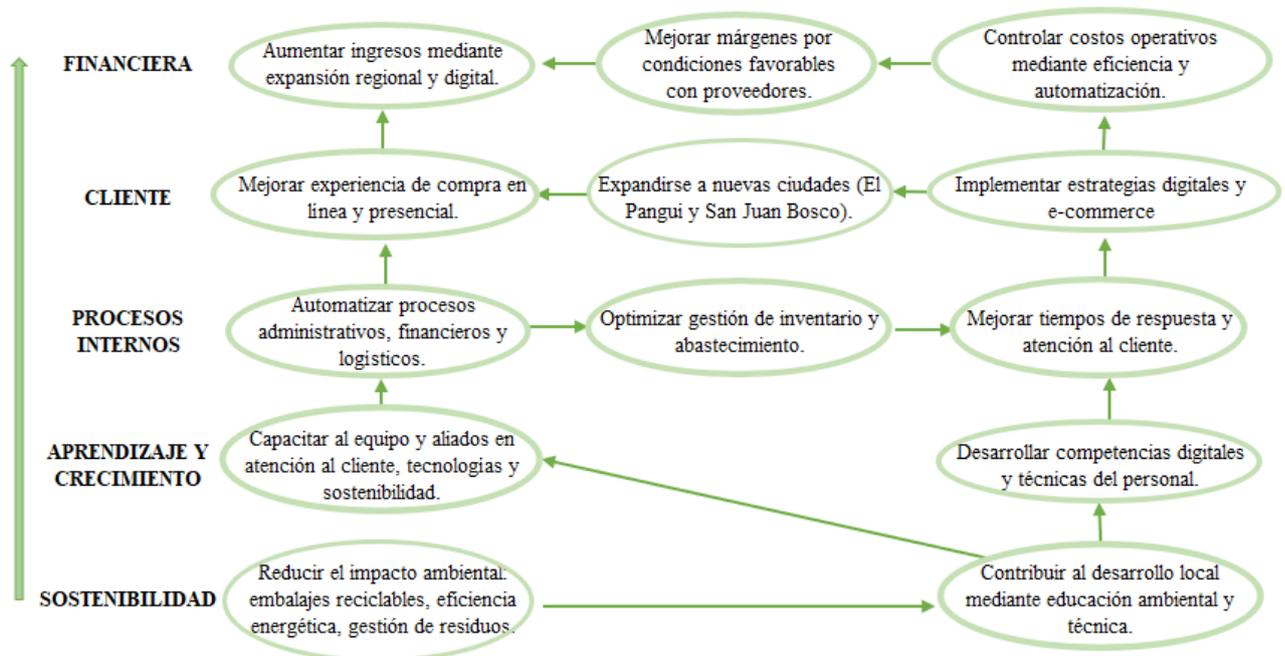
Actualmente, el Mapa Estratégico es utilizado en diversos sectores, como la industria, la salud, la educación y el sector público, para mejorar la toma de decisiones y la ejecución estratégica (Bryson, 2018). Su aplicación ayuda a clarificar los objetivos estratégicos, mejorar la comunicación organizacional y alinear esfuerzos en toda la empresa (Kaplan y Norton, 2004).

3.3.1. Aplicación Práctica del Mapa Estratégico

Para elaborar el mapa estratégico de la empresa, se consideró los objetivos estratégicos planteados y aprobados por el equipo de trabajo anteriormente. Se desglosó los mismos de acuerdo a las cuatro perspectivas iniciales y finalmente, se agregó una perspectiva de sostenibilidad, dando como resultado la siguiente matriz.

Figura 9

Mapa Estratégico aplicado a la Casa del Repuesto MALE



Nota. Mapa estratégico desarrollado en base a los objetivos estratégicos de la organización.

Para interpretar el mapa estratégico, es necesario saber que este se lee desde abajo hacia arriba. De este modo, se inicia en la perspectiva de sostenibilidad donde indica que contribuir al desarrollo local es importante para capacitar al equipo y a aliados estratégicos en atención al cliente, tecnología y sostenibilidad; esto a su vez ayuda en la automatización de procesos internos que conllevan a mejorar la experiencia de compra presencial y en línea, esto junto con las otras estrategias mencionadas en el mapa, ayudarán a la empresa a mejorar sus ingresos y rentabilidad.

3.4. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) se define como un sistema de medición del desempeño que traduce la estrategia de una organización en un conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros (Kaplan y Norton, 1996). A diferencia de los modelos tradicionales de evaluación del rendimiento, que se centran principalmente en indicadores financieros, el BSC incorpora otras dimensiones clave para lograr una visión integral de la organización (Niven, 2006).

El Balanced Scorecard sirve como una herramienta para la planificación estratégica y la gestión del desempeño organizacional. Su principal objetivo es alinear las actividades de la organización con su visión y estrategia, facilitando la toma de decisiones informadas y el seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2001). Además, permite mejorar la comunicación organizacional, integrar diferentes áreas de la empresa y fomentar una cultura de mejora continua (Niven, 2011).

La construcción del Balanced Scorecard se basa en la definición de cuatro perspectivas principales:

- **Perspectiva financiera:** Incluye indicadores como rentabilidad, crecimiento de ingresos y retorno sobre la inversión (Kaplan y Norton, 1996).
- **Perspectiva del cliente:** Evalúa la satisfacción, retención y adquisición de clientes, así como la propuesta de valor para ellos (Niven, 2006).
- **Perspectiva de los procesos internos:** Analiza la eficiencia y efectividad de los procesos internos que impactan en las actividades de la empresa para la generación de valor (Kaplan y Norton, 2001).
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Analiza el desarrollo de capacidades organizacionales, incluyendo el aprendizaje, la innovación y la satisfacción de los empleados (Niven, 2011).

Para implementar el BSC, según Kaplan y Norton (2004), se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir la visión y estrategia de la organización.
2. Identificar los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas.
3. Establecer indicadores de desempeño para medir el progreso hacia los objetivos.
4. Desarrollar iniciativas y planes de acción para alcanzar las metas establecidas.
5. Monitorear y ajustar el Balanced Scorecard según sea necesario.

El uso efectivo del BSC facilita la transformación de la estrategia en acción y permite a las organizaciones adaptarse de manera dinámica a los cambios del entorno (Niven, 2011).

3.4.1. Aplicación Práctica del BSC

Figura 10

Aplicación de Balanced Scorecard a la Casa del Repuesto MALE

	PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CÓMO SE VA MEDIR
RESPONSABILIDAD SOCIAL	FINANCIERA	Asegurar la rentabilidad y crecimiento económico sostenible.	- Mejorar rentabilidad - Expandir operaciones a otras ciudades - Optimizar la rotación de inventario	- Margen de utilidad neta - Nuevas sucursales abiertas - Dias de inventario en almacén
	CLIENTES	Fortalecer la lealtad y satisfacción del cliente.	- Mejorar la atención al cliente - Aumentar la fidelización - Incrementar la cartera de clientes	- Nivel de satisfacción (encuestas) - Frecuencia de compra de clientes - Número de nuevos clientes
	PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos operativos y logísticos.	- Asegurar disponibilidad de stock - Minimizar devoluciones - Automatizar procesos internos	- Porcentaje de productos disponibles - Porcentaje de devoluciones - Porcentaje de procesos
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer las capacidades del equipo y la cultura organizacional	- Capacitar al personal - Fomentar cultura digital y ecológica	- Horas de capacitación por colaborador - % de colaboradores capacitados
	SOSTENIBILIDAD	Operar de forma responsable con el medioambiente y la comunidad.	- Gestionar adecuadamente residuos - Contribuir a la comunidad	- Tasa de reciclaje de materiales - Proyectos sociales ejecutados

Nota. Balanced Scorecard realizado en base al mapa estratégico planteado.

3.5. Matriz del Perfil Competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar la posición competitiva de una empresa en relación con sus principales competidores dentro de un sector determinado (David y David, 2017). Esta matriz permite identificar fortalezas y debilidades relativas a factores clave de éxito en la industria, facilitando una visión objetiva de la situación competitiva (Pearce y Robinson, 2015).

La MPC se utiliza para comparar el desempeño de una empresa con el de sus competidores directos, ayudando a los gerentes a tomar decisiones estratégicas informadas. Entre sus principales beneficios se encuentran:

- Proporcionar una evaluación cuantitativa de la competitividad de la empresa.
- Identificar fortalezas y debilidades en relación con la competencia (David, 2013).
- Ayudar en la formulación de estrategias para mejorar la ventaja competitiva (Hill et al., 2017).

Para construir una MPC, se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar los aspectos críticos que influyen en el desempeño competitivo de la empresa dentro de la industria, como calidad del producto, servicio al cliente, innovación, publicidad, entre otros (David y David, 2017).
2. Otorgar un peso a cada factor clave de éxito, generalmente en un rango de 0.0 a 1.0, donde un valor más alto indica mayor importancia para la competitividad (Pearce y Robinson, 2015).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada empresa evaluada en cada factor clave, donde:
 1. Debilidad importante.
 2. Debilidad menor.
 3. Fortaleza menor.
 4. Fortaleza importante
4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación otorgada a cada empresa, obteniendo un puntaje ponderado.
5. Sumar los valores obtenidos para cada empresa, generando un puntaje total que indica su posición competitiva en comparación con los rivales (Hill et al., 2017).

La empresa con el puntaje total más alto tiene una mejor posición competitiva en el mercado. Este análisis permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para fortalecer su competitividad (Wheelen et al., 2018).

3.5.1. Aplicación Práctica de la MPC

Para desarrollar la MPC, en primer lugar, se conversó con la gerente sobre los principales competidores en el mercado automotriz, y por su posicionamiento

en el mercado, se seleccionaron a tres principales: Autocar Carchipulla, Repuestos Llerena y Lubricadora Chica. Los factores clave de éxito fueron valorados por la gerente y los consumidores, y finalmente, para asignar la calificación a cada comercializadora en los distintos aspectos, se hizo una pequeña encuesta en el mercado donde se pidió a los clientes que evaluaran a los distintos negocios. Se les explicó el método de calificación y el único requisito establecido fue haber adquirido repuestos en los cuatro almacenes en cuestión. Se realizó de esta manera para garantizar que los resultados fueran más objetivos y no estén basados únicamente la opinión propia y de la gerencia.

Figura 11

Matriz del Perfil Competitivo aplicado a la Casa del Repuesto MALE

Factor clave de éxito	Valor	Casa del Repuesto		Autocar Carchipulla		Repuestos Llerena		Lubricadora Chica	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Precios competitivos	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	1	0,20
Variedad de repuestos	0,16	4	0,64	3	0,48	2	0,32	3	0,48
Servicio al cliente	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	2	0,36
Alianzas con proveedores	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48	2	0,32
Imagen local	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Estrategia digital	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Capacidad de almacenamiento	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30
	1,00		3,58		3,32		2,70		2,10

Nota. MPC realizada con datos basados en la opinión de los consumidores.

Al observar la matriz, se concluye que la Casa del Repuesto MALE tiene un posición fuerte y muy competitiva en el mercado frente a sus principales competidores. Sin embargo, un aspecto importante a mejorar mencionado por los clientes es el cumplimiento y tiempos de entrega/espera lo que afecta al servicio al cliente y por ende, su satisfacción.

3.6. Matriz Boston Consulting Group

La Matriz BCG ayuda a las empresas a evaluar su cartera de negocios o productos en función de dos dimensiones clave: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado (Kotler y Keller, 2016). Esta matriz permite

clasificar los productos o unidades de negocio en cuatro categorías: Estrellas, Interrogantes, Vacas Lecheras y Perros.

La Matriz BCG se utiliza como una herramienta de planificación estratégica para asignar recursos y tomar decisiones sobre inversión, desinversión o desarrollo de productos. Al clasificar los productos según su participación en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo, la matriz facilita la identificación de aquellos que generan efectivo (vacas lecheras), los que requieren inversión para crecer (estrellas e interrogantes), y los que tienen bajo potencial (perros), contribuyendo así a mantener un equilibrio entre el crecimiento sostenible y la rentabilidad (David y David, 2017).

Para construir la Matriz BCG se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar las unidades de negocio o productos que serán analizados.
2. Comparar la participación del producto o unidad con la del competidor principal. Una participación relativa mayor a 1 indica liderazgo en el mercado (Hax y Majluf, 1996).
3. Medir el crecimiento anual del mercado en el que opera el producto o unidad de negocio.
4. Ubicar cada unidad en la matriz, que se divide en cuatro cuadrantes:
 - **Estrellas:** Alta participación y alto crecimiento. Requieren alta inversión, pero generan buenos ingresos.
 - **Interrogantes:** Baja participación y alto crecimiento. Pueden convertirse en estrellas o fracasar.
 - **Vacas Lecheras:** Alta participación y bajo crecimiento. Generan más efectivo del que necesitan.
 - **Perros:** Baja participación y bajo crecimiento. Tienen bajo potencial y suelen recomendarse para desinversión (Kotler y Keller, 2016).
5. En base a la posición de cada unidad, se decide si invertir, mantener, cosechar o desinvertir (David y David, 2017).

3.6.1. Aplicación Práctica de Matriz BCG

Para desarrollar la matriz BCG se llevó a cabo una reunión con la gerente donde se le explicó el funcionamiento de la herramienta y junto con ella se determinó que los productos estrella son las baterías y repuestos de suspensión, ya que tienen una alta rotación y generan un gran rendimiento. Por otro lado, dentro de los productos vaca se encuentran los pernos y rodillos, ya que no requieren mayor inversión y su utilidad es alta, además son productos que se venden diariamente. En cuanto a los productos interrogantes encontramos todo lo que son accesorios autolujos, ya que, si bien tiene alta demanda y generan rentabilidad, actualmente, hay comercializadoras en el mercado local que ofrecen únicamente estos productos con el plus de que ellos lo colocan, lo que genera que muchos clientes adquieran estos directamente allá. Finalmente, los productos perros, aquí se ubican los lubricantes y principalmente las llantas puesto que requieren una alta inversión, su rotación no es tan alta y muchos de estos se venden a crédito, sin embargo, se lo mantiene como un servicio para los clientes.

Figura 12

Matriz BCG Casa del Repuesto MALE



3.7. Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta de análisis estratégico que permite formular estrategias competitivas en función de la posición de una empresa respecto a dos dimensiones: su posición competitiva y el crecimiento del mercado. Fue desarrollada como una alternativa visual para ayudar a los estrategas a identificar opciones viables cuando se enfrentan a condiciones diversas de mercado (David y David, 2017). Esta matriz clasifica a las empresas en uno de cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales sugiere un conjunto específico de estrategias adecuadas.

La Matriz de la Gran Estrategia se utiliza para facilitar la toma de decisiones en la formulación de estrategias a nivel corporativo o de unidad de negocio. Su objetivo es proporcionar una guía para seleccionar estrategias apropiadas, como crecimiento, integración, diversificación, reducción o combinación de estas, dependiendo del entorno competitivo y la capacidad interna de la empresa (Hill et al., 2017). Además, permite visualizar de manera clara las alternativas estratégicas y establecer prioridades en función de las oportunidades y debilidades organizacionales.

Para construir esta matriz, se trazan dos ejes:

- El eje horizontal representa la posición competitiva, que puede ser fuerte o débil.
- El eje vertical representa el crecimiento del mercado, que puede ser alto o bajo.

A partir de estos ejes, se forman cuatro cuadrantes definidos a continuación por David y David (2017):

1. **Cuadrante I (Alta posición competitiva y alto crecimiento de mercado):** Las empresas en esta posición deben buscar estrategias de crecimiento intensivo como la penetración de mercado, desarrollo de productos o desarrollo de mercado.
2. **Cuadrante II (Baja posición competitiva y alto crecimiento del mercado):** Las organizaciones deben mejorar su competitividad mediante estrategias como la reestructuración, adquisiciones o asociaciones estratégicas.

3. **Cuadrante III (Baja posición competitiva y bajo crecimiento del mercado):**
Las empresas deben considerar estrategias de reducción, desinversión o liquidación.
4. **Cuadrante IV (Alta posición competitiva y bajo crecimiento del mercado):**
Estas empresas pueden optar por la diversificación relacionada o no relacionada para buscar nuevas oportunidades fuera del mercado actual.

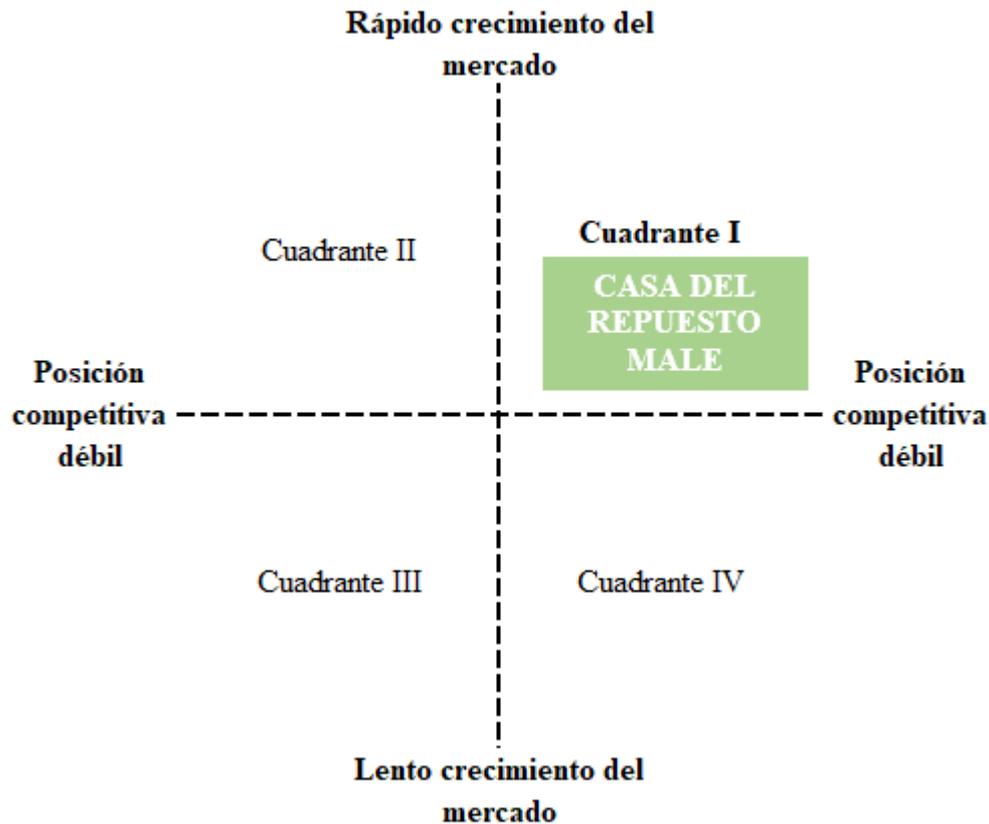
La ubicación de una empresa en esta matriz se determina a partir de un análisis exhaustivo de su entorno externo e interno, incluyendo factores como la competencia, capacidades internas, recursos, etc. (Pearce y Robinson, 2015).

3.7.1. Aplicación Práctica Matriz de la Gran Estrategia

Para ubicar a la Casa del Repuesto MALE, se llevó a cabo una reunión con la gerente, donde se le explicó en que consiste cada uno, luego analizamos la situación de la empresa con la información recabada hasta el momento. Finalmente, intercambiamos ideas y decidimos ubicarla en el cuadrante I.

Figura 13

Matriz de la Gran Estrategia Casa del Repuesto MALE



Ubicar a la Casa del Repuesto MALE en el cuadrante I implica que la empresa posee una posición competitiva fuerte en un mercado en crecimiento. Esta combinación favorable sugiere que la organización está en condiciones óptimas para implementar estrategias de crecimiento, como el desarrollo de nuevos servicios y la expansión a nuevos mercados. Es el momento ideal para consolidar su liderazgo y aprovechar al máximo las oportunidades del entorno.

3.8. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) es una herramienta de análisis que permite seleccionar de manera objetiva la estrategia más adecuada entre varias alternativas viables, basándose en factores internos y externos claves previamente identificados (David y David, 2017). La MCPE cuantifica el atractivo relativo de cada estrategia, utilizando una metodología

sistemática que combina información del análisis FODA, la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

La MCPE es una herramienta clave para la selección estratégica, ya que permite comparar cuantitativamente distintas opciones y priorizar la que mejor se alinea con los factores críticos del entorno y de la organización. Su utilidad radica en que proporciona un método objetivo y estructurado para identificar la estrategia más atractiva entre varias alternativas, facilitando una toma de decisiones informada y eficaz. Además, permite asignar recursos de forma eficiente, reforzar la coherencia entre el análisis estratégico previo y la acción futura, y aumentar las probabilidades de éxito en la implementación (David, 2013).

Para construir una Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica se siguen los siguientes pasos:

1. Enlistar los factores internos y externos relevantes obtenidos de las matrices EFI y EFE.
2. Asignar un peso a cada factor, entre 0.0 y 1.0, que representa su importancia relativa.
3. Colocar las estrategias alternativas que la organización está considerando.
4. Asignar un valor entre 1 y 4 a cada estrategia frente a cada factor, donde:
 - 1 = poco atractivo
 - 2 = algo atractivo
 - 3 = razonablemente atractivo
 - 4 = muy atractivo
5. Multiplicar el peso de cada factor por el AR correspondiente a cada estrategia.
6. Sumar los valores obtenidos por estrategia.
7. La estrategia que obtenga el puntaje más alto se considera la más recomendable, dado que refleja un mayor grado de alineación con los factores clave identificados (David y David, 2017).

3.8.1. Aplicación Práctica MCPE

Para elaborar la MCPE, se consideró las matrices EFE y EFI, y las estrategias propuestas en el FODA cruzado, y, en consenso con la gerente se eligieron cuatro estrategias, las más importantes, una de cada cuadrante. Se colocó cada arista en la matriz para su análisis, el mismo que se realiza a continuación.

Tabla 7*MCPE Casa del Repuesto MALE*

Estrategias		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4	
		Implementar un programa de fidelización de clientes basado en descuentos o beneficios exclusivos.		Implementar un plan de digitalización y automatización para mejorar la eficiencia operativa y aprovechar el comercio electrónico.		Crear un fondo de emergencia empresarial para hacer frente a crisis energéticas o políticas.		Reducir la dependencia de un solo canal de ventas, diversificando la comercialización a través de plataformas digitales.	
Factores clave	Peso	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FORTALEZAS									
Posicionamiento en el mercado local	0,12	4	0,48	3	0,36	0	0	3	0,36
Negociaciones favorables con proveedores	0,12	3	0,36	0	0	0	0	0	0
Rentabilidad y crecimiento constante	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Buen ambiente laboral y trabajo en equipo	0,08	2	0,16	0	0	1	0,08	0	0
Flexibilidad en la atención al cliente y envíos a otras ciudades	0,10	1	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
DEBILIDADES									
Falta de planificación estratégica y gestión formal	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Falta de digitalización y automatización de procesos	0,08	0	0	4	0,32	1	0,08	3	0,24
Falta de capacitación estructurada para el personal	0,08	0	0	0	0	0	0	1	0,08
Carencia de un sistema de control financiero basado en indicadores	0,10	0	0	3	0,3	1	0,1	0	0

Ausencia de un departamento de marketing	0,09	4	0,36	2	0,18	0	0	1	0,09
OPORTUNIDADES									
Tendencia de compra de repuestos originales	0,10	3	0,3	2	0,2	0	0	2	0,2
Demanda creciente de repuestos genéricos por su precio accesible	0,10	3	0,3	3	0,3	0	0	3	0,3
Potencial del comercio electrónico y marketing digital	0,10	2	0,2	4	0,4	1	0,1	4	0,4
Crecimiento del mercado de vehículos eléctricos e híbridos	0,10	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Posible acceso a incentivos fiscales por prácticas sostenibles	0,08	1	0,08	1	0,08	0	0	0	0
AMENAZAS									
Crisis energética y posibles nuevos cortes de luz	0,12	0	0	0	0	4	0,48	0	0
Aumento del IVA y costos operativos elevados	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Inestabilidad política y económica del país	0,10	0	0	0	0	4	0,4	0	0
Competencia con negocios ya posicionadas en el mercado y otros emergentes	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Falta de cultura digital y tecnológica en el mercado local	0,08	0	0	4	0,32	0	0	4	0,32
TOTAL	2,00		3,74		4,71		2,97		3,75

Al analizar la MCPE se puede observar que la estrategia 2 es la que obtuvo mayor puntaje, por ende, será la primera en implementarse. La estrategia 4 y 1 están con puntajes similares y serán las siguientes. Por último, la estrategia 3 que obtuvo el puntaje menor, pero se considera una estrategia importante para enfrentar tiempos de crisis.

El orden de implementación sugerido de las estrategias para la Casa del Repuesto MALE, es el siguiente:

1. Implementar un plan de digitalización y automatización para mejorar la eficiencia operativa y aprovechar el comercio electrónico.
2. Reducir la dependencia de un solo canal de ventas, diversificando la comercialización a través de plataformas digitales.
3. Implementar un programa de fidelización de clientes basado en descuentos o beneficios exclusivos.
4. Crear un fondo de emergencia empresarial para hacer frente a crisis energéticas o políticas.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de investigación, se ha evidenciado la relevancia de la planeación estratégica como herramienta fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, en especial de las MiPymes como la Casa del Repuesto MALE. En su evolución destacamos que esta disciplina ha dejado de ser exclusiva de grandes corporaciones para convertirse en una necesidad en empresas de menor escala, que deben enfrentar entornos cambiantes, complejos y altamente competitivos. La planeación estratégica, actualmente, no solo se centra en resultados financieros, sino que también incorpora elementos de responsabilidad social y sostenibilidad, como una respuesta ética y estratégica a las demandas del entorno actual.

En segundo lugar, el análisis del entorno interno y externo de la empresa permitió identificar con claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en su desarrollo. A través de herramientas como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, y las matrices EFE y EFI, se pudo comprender el contexto en el que opera la organización, caracterizado por un entorno competitivo local moderadamente agresivo, una demanda creciente por repuestos económicos, y desafíos estructurales como la falta de planificación formal, digitalización y automatización. El análisis interno, sustentado en entrevistas, talleres y la cadena de valor, reveló fortalezas significativas como el posicionamiento local, la relación favorable con proveedores y un ambiente laboral colaborativo, pero también expuso la ausencia de procesos sistemáticos y una limitada aplicación de tecnologías de gestión.

Finalmente, con base en la información recopilada y analizada, se definieron estrategias empresariales alineadas con la razón de ser de la empresa y su visión. La formulación de estrategias permitió establecer líneas de acción que no solo buscan consolidar la posición actual del negocio, sino también proyectarlo hacia un crecimiento sostenible y responsable. Estas estrategias incluyen la expansión hacia nuevos mercados regionales, la adopción de herramientas digitales, la capacitación continua del personal, el fortalecimiento de la relación con proveedores y la incorporación progresiva de prácticas sostenibles. Todos estos elementos fueron

integrados en un Balanced Scorecard (BSC) y un Mapa Estratégico que guían la ejecución del plan desde una perspectiva integral.

En conclusión, este trabajo ha facilitado la construcción de una propuesta integral de planificación estratégica, desarrollada a partir de un diagnóstico riguroso y participativo, esencial para que las MiPymes familiares puedan trascender sus limitaciones estructurales, adaptarse al entorno, mejorar su desempeño y proyectarse hacia un futuro próspero. Este proyecto no hubiese sido posible sin la apertura y colaboración de la empresa y todos sus miembros a quienes se les agradece su compromiso. Además, cabe resaltar que este plan no solo proporciona una hoja de ruta para la Casa del Repuesto MALE, sino que es un gran paso para el mercado local ya que pocas o ninguna empresa cuenta con una planeación formal, y este constituye un modelo replicable para otras organizaciones con características similares, que buscan mantenerse vigentes y aportar al desarrollo económico y social de sus comunidades desde un enfoque sostenible.

RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos y análisis realizados en la presente tesis se plantean las siguientes recomendaciones para fortalecer la gestión organizacional y garantizar un crecimiento sostenible de la Casa del Repuesto MALE:

Se recomienda formalizar el proceso de planificación estratégica como una práctica continua dentro de la empresa y monitorearla, de modo que permita evaluar, ajustar y renovar objetivos y acciones con base en los cambios del entorno, facilitando la toma de decisiones fundamentadas y coherentes.

Es fundamental modernizar la gestión interna mediante la implementación de herramientas tecnológicas que automaticen procesos como el control de inventarios, ventas y finanzas. Esto mejorará la eficiencia operativa y facilitará el análisis de información clave para la toma de decisiones.

Asimismo, es recomendable desarrollar una estrategia de marketing digital que fortalezca la presencia de la empresa en redes sociales y plataformas en línea. Para ello, se propone crear una página web, utilizar redes sociales de forma activa, y aplicar campañas de fidelización y promoción digital, esto contribuirá a expandir su alcance comercial, fidelizar clientes y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

En el área del talento humano, se sugiere establecer procesos estructurados de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Aunque el ambiente laboral es positivo, es fundamental invertir en la formación continua del equipo, fomentar el desarrollo de habilidades técnicas y de servicio al cliente mejorará el desempeño general del equipo y aportará a la profesionalización del negocio.

Finalmente, se recomienda incorporar prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad en las operaciones del negocio. Aunque el mercado local aún no demanda fuertemente criterios ecológicos, la integración paulatina de medidas como el uso de empaques reciclables, la eficiencia energética y la gestión adecuada de residuos generará una diferenciación positiva en el mercado. Además, estas acciones podrían facilitar el acceso a incentivos fiscales y mejorar la imagen corporativa de la empresa ante sus clientes y la comunidad.

REFERENCIAS

- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15, 2–26.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Arana, S. (2024). Social Economy Entities as Key Actors to Achieve Sustainable Development Goals: an Example. *Revista de Economía Mundial*, 2024-August (67), 175–195.
<https://doi.org/10.33776/rem.vi67.8095>
- Arroyave, J., González-Pardo, R., Mario Campis Carrillo, R., & Repiso, R. (2024). Scientific Production on Sustainable Development Goals in Hispanic American Countries: Similarity and Impact. *Investigacion Bibliotecologica*, 38(100), 185–199.
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2024.100.58902>
- Arzubiaga, U. (2019). Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles. *Cuadernos De Gestión*, 19(1), 119–146. <https://doi.org/10.5295/cdg.170757ua>
- Banco Mundial. (2025). *Ecuador: Panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Proyecciones económicas y crecimiento del PIB*.
<https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-anual-de-20-en-2024/#:~:text=En%202024%2C%20el%20Producto%20Interno,disminuy%C3%B3%20en%203%2C8%25>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
<https://lc.cx/RUmZ26>

- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. <https://lc.cx/gL9u2m>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass. https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture
- Castillo-Esparza, M. M. G. C., Maldonado-Guzmán, G., & Mejía-Trejo, J. (2024). Green Business Strategy and its effect on Financial Performance: The mediating role of Corporate Social Responsibility. *Tec Empresarial*, 18(2), 1–17. <https://doi.org/10.18845/te.v18i2.7134>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Clark, A. F., Suh, J., & Bae, K. bin. (2022). Protected, but Not Included? The Role of Workplace Inclusion for Sexual and Gender Minorities in the Federal Service. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 8(3), 323–348. <https://doi.org/10.20899/jpna.8.3.323-348>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. HarperBusiness. https://www.academia.edu/32646559/Built_to_Last_J_Collins
- Dalessandro, C., & Lovell, A. (2023). Influence and Inequality: Worker Identities and Assessments of Influence over Workplace Decisions. *Social Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/socsci12040205>
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, México. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management Concepts and Cases. Pearson. https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2015/10/Preface.16th.ed_.pdf
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico-Un enfoque de gerencia. Pearson. Educación de México. https://issuu.com/ivanss_3/docs/el_proceso_estrat_gico_-_fernando

- Frías, J., y Véliz, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. Obtenido de www.cyta.com.a: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- García-Vidales, M. Y., Maldonado-Guzmán, G., & Pinzón-Castro, S. Y. (2019). The influence of open innovation practices on business performance in Mexican family and non-family SMEs. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 370–378. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3202>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- González, P. (11 de diciembre de 2024). Empresas Ecuatorianas han aumentado sus costos operativos por los cortes de luz. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/economia/cortes-luz-empresas-costos-jornada-laboral-generadores-85249/>
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons. https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf
- GÜREL, E., & Tat, M. (2017). *SWOT analysis: a theoretical review*. *Journal of Business Research-Turk*, 10(4), 543-556. https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_Analysis_A_Theoretical_Review
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Prentice Hall. <https://bayanbox.ir/view/8293998338328366226/S1.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2017). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning.

<https://rudycr.com/sm.vuca/Strategic%20Management%20Theory%20An%20Integrate%20Appr-Hill-Schilling-Jones-12E-2017.pdf>

INEC. (30 de enero de 2019). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. ID: ECU-INEC-DECON-DIEE-2017-v1.5.

<https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/672/dataappraisal>

Jing, Z., Shakhawat Hossain, G. M., Badiuzzaman, Rahman, M. S., & Hasan, N. (2023). Does corporate reputation play a mediating role in the association between manufacturing companies' corporate social responsibility (CSR) and financial performance? *Green Finance*, 5(2), 240–264. <https://doi.org/10.3934/GF.2023010>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.

https://www.academia.edu/29067223/EXPLORING_CORPORATE_STRATEGY

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. <https://lc.cx/j4Nds7>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press. <https://surl.li/klbkpd>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

https://www.academia.edu/44506883/MAPS_CONVERTING_INTANGIBLE_ASSETS_INTO_TANGIBLE_OUTCOMES

Kota, H. B., Singh, G., Mir, M., Smark, C., & Kumar, B. (2021). Sustainable development goals and economic growth in emerging economies: A study of sustainability through international investments. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(5 Special Issue), 41–58. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v15i5.4>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11th ed.). https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf
- La Hora. (10 de enero de 2025). Ecuador cerró 2024 con la segunda inflación más baja de América Latina. <https://www.lahora.com.ec/pais/ecuador-cerro-2024-segunda-inflacion-mas-baja-america-latina/>
- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*: (ed.). México D.F, México: Grupo Editorial Patria.
Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/39421?page=130>.
- Mahmood, A.-A., Ibrahim, A.-J., & Ahmad, A. (2021). The Impact of Strategic Planning Factors on Service Quality: An Empirical Study of Private Universities in Oman. *Journal of Asian Finance*, 8(7), 557–0569. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no7.0557>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.
DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (30 de marzo de 2023). Reduce tus impuestos mientras cuidas el ambiente con la doble deducibilidad para proyectos ambientales. <https://surl.li/cjnzyh>
- Ning, C. N., & Ramos, P. H. B. (2023). A importância do planejamento estratégico na consolidação das startups no mercado. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(8), 13874–13888.
<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2635>
- Niño, N., Camelo, I., & Pulgarin Molina, S. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría Y Administración*. 65(2),
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1796>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp->

content/uploads/2019/03/198-Balanced-Scorecard-Step-by-Step-Maximizing-Performance-and-Maintaining-Results-Paul-R.-Niven-Edisi-2-2006.pdf

Niven, P. R. (2011). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*.

John Wiley & Sons. <https://www.perlego.com/book/996799/balanced-scorecard-evolution-a-dynamic-approach-to-strategy-execution-pdf>

Parra Trelles, L. R., San Andrés Reyes, P. R., & Paredes Chévez, I. E. (2020). Planificación Estratégica Administrativa para Pymes en Tiempos Post Covid. Caso de Estudio de Empresa Textil para la toma de decisiones 2019-2020. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 185–200. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1541>

Pearce, J. A., & Robinson, R. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill.

https://archive.org/details/strategicmanagem0013pear_t0x7/page/n7/mode/2up

Pérez, M. A. (2018). ¿Qué es el análisis PESTEL? *Zona Económica*.

<https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

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. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. [How Competitive Forces Shape Strategy | SpringerLink](#)

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496175

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Compañía Editorial Continental. <https://lc.cx/HB2mxS>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. <https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://lc.cx/4zD4Ih>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Management*. Pearson.
https://elearn.daffodilvarsity.edu.bd/pluginfile.php/925812/mod_resource/content/3/Management-Stephen.P%20Robbins.pdf
- 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>
- Santistéban, A., & Rodríguez, J. (2023). MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MIPYMES FAMILIARES DEL DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, GUATEMALA. *CHAKIÑAN, REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES*, 21, 77–93. <https://doi.org/10.37135/chk.002.21.05>
- Santos, D. (28 de enero de 2023). Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>
- Taipe, J. F., & Fabian Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48>
- Tapia, E. (15 de octubre de 2024). Carros híbridos y eléctricos ya son el 13% de las ventas en Ecuador. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/economia/carros-hibridos-electricos-ventas-modelos-precios-81130/>
- Tao, J., Shan, P., Liang, J., & Zhang, L. (2024). Influence Mechanism between Corporate Social Responsibility and Financial Sustainability: Empirical Evidence from China. *Sustainability (Switzerland)*, 16(6). <https://doi.org/10.3390/su16062406>
- Torres, Z. (2015). Administración estratégica: (ed.). México D.F, México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/39403?page=83>
- United Nations (2023). Progress towards the Sustainable Development Goals. Special Edition. New York: United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023>
- Vásconez, L. (12 de febrero de 2025). Ecuador sigue dependiendo de las hidroeléctricas para evitar cortes de luz. *El Comercio*.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-hidroelectricas-produccion-electricidad.html>

Voronina, Y., Lopushynskiy, I., Grechanyk, B., Vahonova, O., Kondur, A., & Akimov, O. (2024).

Economic and environmental component in the field of sustainable development management. *Quality - Access to Success*, 25(201), 7–14.

<https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.02>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management*

and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. Pearson.

<https://lc.cx/pbym4z>

Wright, P. (2020). *Strategic Planning: A collaborative process*.

<https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000654860.02889.d3>

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda.

Journal of Management, 43(6), 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista para Auditoría Externa

Realizada a: Gerente General

POLÍTICO Y LEGAL

1. ¿Existen regulaciones o cambios legales recientes que puedan impactar la operación del negocio?
2. ¿Cómo es la estabilidad política del país o de la zona y qué riesgos representa para la inversión o el desarrollo empresarial?
3. ¿Cuáles son las políticas fiscales y tributarias vigentes y cómo pueden influir en la rentabilidad u operación de la empresa?
4. ¿Conoce cuáles son los requisitos legales para el manejo de desechos y reciclaje de piezas automotrices?
5. ¿Cuáles son las normativas vigentes en materia de importación, aranceles y certificaciones de repuestos automotrices?
6. ¿Cómo impactan las leyes laborales y de seguridad social en la contratación y retención de empleados en una empresa familiar?
7. ¿Qué impacto tienen las restricciones vehiculares y políticas de movilidad en la frecuencia del mantenimiento automotriz?

ECONÓMICO

1. ¿Cómo afecta la situación económica del país (inflación, PIB, tasas de interés) a la demanda de repuestos automotrices?
2. ¿Cuál es el impacto del costo de los insumos y la logística en la rentabilidad del negocio?
3. ¿Cómo afectan los impuestos y costos operativos a la competitividad de la empresa?
4. ¿Cómo afecta el aumento o disminución en la venta de vehículos nuevos al mercado de repuestos?
5. ¿Cómo influye el poder adquisitivo de los ecuatorianos en la demanda de repuestos originales vs. genéricos?
6. ¿Existen temporadas de mayor o menor demanda de repuestos?

SOCIAL

1. ¿Cuáles son las preferencias y hábitos de compra de los clientes en cuanto a repuestos automotrices? ¿Qué factores sociales impactan en la decisión de compra (recomendaciones, confianza en marcas, tradición familiar, etc.)?
2. ¿Cuál es la tendencia en el consumo de repuestos automotrices (repuestos originales vs. genéricos)?
3. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los consumidores sobre la calidad y procedencia de los repuestos?
4. ¿Cómo influyen los niveles de educación y conocimiento técnico en la elección de repuestos y servicios mecánicos?
5. ¿Qué segmentos de edad son los principales compradores de repuestos y qué canales prefieren para la compra?

TECNOLÓGICO

1. ¿Cómo afecta la transición a vehículos eléctricos e híbridos a la demanda de repuestos tradicionales?
2. ¿Conoce cuál es el nivel de adopción del comercio electrónico en el sector de repuestos automotrices? ¿Cómo influye el comercio electrónico y las plataformas digitales en la venta de repuestos?
3. ¿Cómo pueden las redes sociales y estrategias de marketing digital aumentar la visibilidad de la empresa? ¿Qué plataformas digitales y herramientas tecnológicas pueden mejorar la venta y distribución de repuestos?
4. ¿Qué tecnologías emergentes (como inteligencia artificial) pueden optimizar la gestión de inventarios?
5. ¿Existen softwares especializados para mejorar la atención al cliente y la gestión de pedidos en el sector automotriz?

ECOLÓGICO

1. ¿Existen incentivos gubernamentales en Ecuador para empresas que promuevan prácticas ecológicas en el sector automotriz?
2. ¿Qué tan importante es para los clientes que una empresa tenga un compromiso social con su comunidad? ¿Existe una creciente preocupación por el impacto ambiental de los repuestos automotrices?
3. ¿Qué percepción tienen los consumidores ecuatorianos sobre la compra de repuestos reciclados o reacondicionados?

4. ¿Qué impacto tienen los cambios en la movilidad sostenible (bicicletas, transporte eléctrico) en la demanda de repuestos tradicionales?
5. ¿Qué impacto tiene la gestión de desechos automotrices en la responsabilidad ambiental de la empresa? ¿Cómo pueden las empresas del sector automotriz reducir su huella ecológica y ser más sostenibles?
6. ¿Cómo pueden las políticas de sostenibilidad mejorar la imagen y competitividad de la empresa familiar?

Anexo 2: Entrevista para Auditoría Interna

Realizada a: Miembros de la organización

ADMINISTRATIVA

1. ¿Se tiene una misión, visión y objetivos estratégicos establecidos?
2. ¿Se monitorea el entorno, la competencia y la demanda?
3. ¿Cuentan con una estructura organizacional clara y eficiente?
4. ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?
5. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

TTHH

1. ¿El ambiente laboral y el clima organizacional es bueno?
2. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal? ¿Existe línea de carrera para empleados?
3. ¿Se cuenta con políticas de selección y capacitación de personal?
4. ¿Se cuenta con políticas de incentivos, control de ausentismo y puntualidad?
5. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?

Financiera

1. ¿Cuál es el margen de rentabilidad promedio de la empresa en la venta de repuestos?
2. ¿Cómo han evolucionado los ingresos y la rentabilidad en los últimos años?
3. ¿Tiene conocimiento de los estados financieros de la empresa y hace uso de estos?
4. ¿Conoce los índices financieros de la empresa para analizar su rentabilidad, endeudamiento, liquidez, entre otros?
5. ¿Cómo se manejan las cuentas por cobrar y cuál es el promedio de días de pago de los clientes?
6. ¿Cómo se financia la empresa: con recursos propios, créditos bancarios o proveedores?
7. ¿Existe una adecuada planificación de compras para evitar sobrecostos en inventario?

Marketing

1. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?
2. ¿La participación del mercado se ha incrementado?
3. ¿El alcance de las operaciones es solo local?
4. ¿Se desarrolla investigación de mercados?
5. ¿La calidad de productos y servicios es reconocida por los clientes? ¿Son leales los clientes?
6. ¿Cuenta con servicio posventa y es esta reconocida por los clientes?
7. ¿Los canales de distribución son confiables y productivos?

Operativa

1. ¿Los proveedores son confiables y proveen productos de calidad?
2. ¿Cuenta con políticas de control de inventarios, calidad y costos?
3. ¿La tecnología usada en los procesos son eficientes?
4. ¿Está la planta distribuida correctamente y en buen estado?
5. ¿Se capacita y entrena al equipo de operaciones?

Anexo 3: Entrevista para Cadena de Valor

Realizada a: Miembros de la organización

1. Actividades Primarias

Logística Interna:

- ¿Cómo se gestionan las compras y almacenamiento de repuestos?
- ¿Cuáles son los costos asociados a la distribución de repuestos?
- ¿Existen proveedores locales o la mayoría de repuestos son importados?

Operaciones:

- ¿Qué procesos internos se llevan a cabo para asegurar la calidad de los repuestos?
- ¿Cómo se manejan los controles de inventario y rotación de productos?
- ¿Se aplican normas de certificación de calidad en los productos comercializados?

Logística Externa:

- ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega a los clientes?
- ¿Qué estrategias de distribución se utilizan para garantizar disponibilidad de productos?
- ¿Se cuenta con una red de distribución propia o se subcontratan servicios de entrega?

Marketing y Ventas:

- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para captar clientes y fidelizarlos?
- ¿Qué canales de venta son más efectivos (tienda física, comercio electrónico, distribuidores)?
- ¿Cómo se fijan los precios en relación con la competencia y los costos de importación?

Servicio Postventa:

- ¿Se ofrecen garantías o servicios adicionales después de la venta?
- ¿Cómo se manejan las devoluciones y reclamos de los clientes?

- ¿Qué tan importante es la atención al cliente en la estrategia de fidelización?

2. Actividades de Apoyo

Infraestructura de la Empresa:

- ¿Qué tan eficiente es la estructura organizativa y administrativa?
- ¿Se cuenta con tecnología adecuada para la gestión del negocio?

Gestión de Recursos Humanos:

- ¿Cómo se capacita al personal en ventas y atención al cliente?
- ¿Existen incentivos para mejorar la productividad del equipo?

Desarrollo Tecnológico:

- ¿Se utilizan herramientas digitales para la gestión del inventario y ventas?
- ¿Se han implementado estrategias de comercio electrónico?

Anexo 4: Entrevista para las 5 Fuerzas de Porter

Realizada a: Gerente General

1. Rivalidad entre Competidores Existentes

- ¿Cuántas empresas compiten en el mercado de repuestos para vehículos en Gualaquiza?
- ¿Conoce cuál es la cuota o participación de mercado de los principales competidores?
- ¿Qué estrategias utilizan los competidores para diferenciarse?
- ¿Existen barreras de salida para las empresas en este sector?
- ¿Cuál es la intensidad de la competencia en términos de precios, calidad y servicio?

2. Amenaza de Nuevos Entrantes

- ¿Qué barreras de entrada existen en el sector (regulaciones, inversión inicial, distribución)?
- ¿Qué tan fácil es para nuevas empresas ingresar al mercado de repuestos?
- ¿Cuál es la lealtad de los clientes hacia las marcas o empresas establecidas?

3. Poder de Negociación de los Proveedores

- ¿Cuántos proveedores existen y qué tan concentrado está el mercado de suministro?
- ¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor sin afectar la calidad o los costos?
- ¿Existen proveedores exclusivos o de difícil acceso en el mercado?
- ¿Cómo influyen los costos de los insumos en el precio final de los repuestos?

4. Poder de Negociación de los Clientes

- ¿Qué tan sensibles son los clientes al precio de los repuestos?
- ¿Tienen los clientes acceso a múltiples opciones de compra?
- ¿Existen grandes compradores que puedan influir en los precios?
- ¿Qué factores consideran los clientes al elegir un proveedor de repuestos (marca, garantía, disponibilidad)?

5. Amenaza de Productos Sustitutos

- ¿Existen alternativas a los repuestos tradicionales (genéricos, reciclados, importaciones informales)?
- ¿Cuál es la diferencia de precio entre los repuestos originales y los sustitutos?
- ¿Los clientes prefieren repuestos originales o están dispuestos a optar por alternativas más económicas?
- ¿Cómo afecta la innovación tecnológica la aparición de nuevos productos sustitutos?