Implementación de la planificación estratégica para empresas del sector automotriz en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador: Caso Importadora de Autorepuestos Mendoza

Implementation of strategic planning for companies in the automotive sector in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador: Case Import Autorepuestos Mendoza

DOI: 10.46932/sfjdv2n4-006

Received in: May 1st, 2021

Accepted in: Jun 30th, 2021

Mikel Ugando Peñate

Doctor en Economía, por la Universidad de Santiago de Compostela, España
DEA en Programa Doctorado Convergencia Internacional en el Ámbito Financiero y Contable, por la Universidad de Vigo, España

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador

Dirección: Vía Chone Km 2, Santo Domingo, Ecuador, CP: 230203

E-mail: upm@pucesd.edu.ec, ugando75@gmail.com

Zinthya Danila Jurado Zamora

Licenciatura en Comercio, por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador

Dirección: Vía Chone Km 2, Santo Domingo, Ecuador, CP: 230203

E-mail: zdjuradoz@pucesd.edu.ec, danilazjz1996@hotmail.com

Anthony Damian Cedeño Mendoza

Licenciatura en Comercio, por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador

Dirección: Vía Chone Km 2, Santo Domingo, Ecuador, CP: 230203

E-mail: adcedenom@pucesd.edu.ec, anto9854@gmail.com

RESUMEN

La implementación de herramientas administrativas, tal como la planeación estratégica, permitió establecer directrices para un mayor conocimiento de la situación actual de la empresa, así como también, se identificaron las problemáticas y establecieron las metas a corto y largo plazo. De tal modo, la implementación de las etapas de la planificación estratégica a través de la formulación, implementación y evaluación, establecieron una orientación en cada uno de los puntos importantes de la institución, tales como el desarrollo de políticas de recuperación de cartera, proceso de reposición de inventario y llevar a cabo acciones que determinen el direccionamiento y foco estratégico de la empresa. La implementación de la estrategia a través del mapa estratégico, permitió identificar 11 objetivos multinivel direccionados dentro de la perspectiva financiera, cliente, procesos internos y crecimiento / aprendizaje, seguidamente se evaluó el nivel de cumplimiento de los objetivos implementados mediante el diseño del Balanced Scorecard de 1er y 2do nivel, con ello dar cumplimiento a la visión general de la empresa.

Palabras clave: Estrategia de desarrollo; Método de planificación; Planificación estratégica; Vehículo automotor

ABSTRACT

The implementation of administrative tools, such as strategic planning, establishing guidelines for a greater understanding of the current situation of the company, as well as identifying problems and establishing short and long-term goals. In this way, the implementation of the stages of strategic planning through the formulation, implementation and evaluation, established an orientation in each of the important points of the institution, such as the development of portfolio recovery policies, process of inventory replenishment and carry out actions that determine the direction and strategic focus of the company. The implementation of the strategy through the strategic map, found 11 multilevel objectives directed within the financial perspective, customer, internal processes and growth / learning, then the level of fulfillment of the implemented objectives was evaluated through the design of the Balanced Scorecard of 1st and 2nd level, thereby complying with the general vision of the company.

Keywords: Development strategy; Planning method; Strategic planning; Motor vehicle.

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas del sector automotriz a nivel mundial, se han visto obligadas a realizar cambios en su estructura organizacional, para estar acorde al mundo competitivo actual y prepararse ante acontecimientos repentinos, que afecten las actividades de estas organizaciones como son los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales. Por consiguiente, la implementación de la planificación estratégica en empresas dedicadas a la comercialización de partes y piezas de vehículos, es de vital importancia para que existan mejoras, mismas que contemplan los objetivos, políticas, reglas y demás recursos de la empresa los cuales permitirán competir en el mercado automotriz.

Para ampliar el discernimiento de la implementación de esta herramienta administrativa, se realizó una investigación en fuentes secundarias, y es así que, un estudio realizado en México a las PYMES manufactureras de Baja California, se determinó que las empresas de este sector enfrentan un problema debido a la alta competencia por el gran número de empresas existentes. Es así, que se llevó a cabo una investigación mediante un modelo de competitividad sistemática, el cual dio como resultados que dichas entidades son medianamente competitivas, pero con tendencia significativa a descender, lo cual repercute con su productividad. Este trabajo se desarrolló de manera descriptiva, correlacional, de forma transversal para analizar los factores que influyen en el nivel de competitividad .

Además, en la ciudad de Bogotá - Colombia, se llevó a cabo la implementación de la planificación estratégica y niveles de competitividad en pequeñas y medianas empresas del sector comercial, con el fin de proyectar estrategias competitivas a mediano y largo plazo en el mercado internacional debido a que en estas organizaciones existen problemas de gestión de recursos humanos, implementación de estrategias, entre otros. El presente estudio se analizó bajo una investigación de tipo descriptivo-analítica de manera transversal. Posteriormente, reflejó como resultados una mejora en los procesos de gestión para alcanzar niveles altos de competitividad en el mercado internacional .

Así mismo, en el Ecuador se desarrolló una investigación sobre la aplicación de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas de Quito, para determinar el nivel de inclusión y aplicación en la realidad de este tipo de organizaciones. Este estudio se orientó a través del método cuantitativo, tipo exploratorio transversal, del cual se obtuvo como resultado que el 94% de 267 empresas analizadas, tienen por escrito un plan estratégico, y únicamente el 22% de estas organizaciones lo implementan de manera integral. De tal modo, las investigaciones presentadas anteriormente indican que la implementación de la planificación estratégica y sus técnicas, contienen resultados significativos dentro de niveles administrativos y operativos de las empresas.

Una situación distinta sucede en la empresa Importadora de Autorepuestos Mendoza, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, la cual durante 8 años ha comercializado piezas y partes de vehículos, presentando problemas debido a la falta de políticas de recuperación de cartera, inexistencia de procesos para la reposición de inventario, una inadecuada delimitación de funciones y recursos, desconocimiento de implementación de estrategias administrativas y las acciones necesarias para lograr objetivos. Así como, la falta de un direccionamiento estratégico y un foco estratégico definido.

Es así que, la implementación de un modelo de planificación estratégica brindará posibles soluciones a las problemáticas establecidas, de tal manera que, un diagnóstico situacional de evaluación interna y externa, permitirá identificar factores importantes para la determinación de objetivos y la elaboración de un mapa estratégico. Los mismos que serán medibles y controlables por medio de indicadores financieros y no financieros, para el alcance de la estrategia. Estos criterios concuerdan con los resultados obtenidos por Valladares, Sánchez, Ugando, Sabando y Villalón (2021).

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES

Según Cremades & Bianchi (2016) mencionan que “el sector automotriz es el que se ocupa del diseño, producción y ventas de automóviles, así como de sus partes y recambios o repuestos” (p.7). Por consiguiente, el sector automotriz es considerado como una cadena de producción, en donde se encuentran inmersas un conjunto de organizaciones que se dedican desde la producción de partes piezas e insumos, hasta la fabricación de maquinarias y vehículos.

2.2 Planificación estratégica en el contexto empresarial

La planificación estratégica es considerada como una herramienta la cual permite a las empresas formular e implementar estrategias basadas en los objetivos establecidos por la organización, con el fin de obtener una ventaja competitiva. Es así que, Davara (2015) indica que “uno de los padres de la planificación estratégica moderna, Igor Ansoff, la define como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos” (p.195).

2.3 Modelo de la planificación de Fred David

Según David (2013) manifiesta que “este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias” (p.13). Por consiguiente, el modelo de planificación estratégica del presente autor, se encuentra dividido en tres etapas, las cuales son: formulación, implementación y evaluación de estrategias, este modelo se caracteriza por ser completo y conciso.

2.3.1 Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es una de las etapas más significativas de la planificación estratégica, esta fase establece las herramientas y técnicas que la organización pretende desarrollar, misma que se genera en un lapso de tiempo menor a un año. Por tanto, Gutiérrez & Gutiérrez (2018) señala que “La formulación de estrategias se realiza en un periodo corto de tiempo, normalmente menos de un año, ya que se trata de estudios sobre el papel. Esta fase es la que propiamente debe llamarse de planeación estratégica” (p.22).

2.3.2 Implementación de la estrategia

Según David (2013) señala que “significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio” (p.6). De tal manera que, la implementación de la estrategia se considera la etapa con mayor dificultad, ya que depende del compromiso y trabajo de cada individuo que forme parte de la organización, de modo que pueda proporcionar su mayor esfuerzo en cada actividad propuesta en la formulación de la estrategia.

2.3.3 Evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia permite a una organización diagnosticar y detectar oportunamente situaciones negativas a tiempo, es por ello que se pretende alertar a los encargados de la empresa para que la situación sea controlada sin mayores consecuencias. Por tanto, David (2013) indica que “Es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica” (p.287)

Según Villa, Pons, Bermúdez & Pérez (2020) señalan que “En cualquier tipo de organización, pero fundamentalmente en las prestadoras de servicios, la Gestión por Competencias tiene una gran importancia. Sin embargo, la gestión de las competencias requiere de su medición y control” (p.1135). De tal modo, el Balanced Scorecard es el medio estratégico idóneo para establecer una escala de control y cumplimiento.

Es así que, Carvajal, Almeida, Lemoine, Caicedo, Zambrano, Subía, Pisco & Nogueira (2021) indican que “Muchas personas piensan que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. No debemos verlos solo así, sino incorporados al Cuadro de Mando Integral (CMI) para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común” (p.2457).

3 MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación está orientada hacia un enfoque mixto. Conformado por la parte cuantitativa, la cual permite analizar datos en base al análisis estadístico. De la misma forma, se establece una parte cualitativa, que permitirá analizar resultados de cuestionarios, definir la población e identificar criterios de la muestra

El diseño del presente estudio es de tipo no experimental, de tal modo, se basa en observar y analizar fenómenos sin manipularlos. Con lo dicho anteriormente, este diseño se evidenciará en el proceso de recolección de datos para identificar factores internos y externos que determinan el funcionamiento de la empresa. También cuenta con el diseño exploratorio, el cual inicia con la recolección de información cualitativa, después sigue el proceso a través de la selección y análisis cuantitativos .

En el presente estudio se empleó una investigación descriptiva, la cual permite detallar fenómenos y situaciones a través de un análisis . De tal manera, a través de un diagnostico situacional, se recolectará información mediante factores internos, como el análisis financiero y la cadena de valor, así también de factores externos, como factores PESTEL y las fuerzas competitivas de Michael Porter, así mismo, se aplicarán técnicas de obtención de datos a clientes internos y externos para analizar su percepción sobre la organización.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS, EXTERNOS, DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN PARA LA EMPRESA “IMPORTADORA DE AUTOREPUESTOS MENDOZA”

Para la identificación de los factores internos, se analiza la situación financiera de la empresa. Es así que, dentro del análisis vertical de la cuenta de activos, la subcuenta de efectivo y equivalentes, contribuye al total activos 39,64%; 30,56%; 41,67% y 60,78% que corresponden desde el año 2016 al 2019. Para el análisis horizontal, existe una disminución de -18,34% (2016-2017), el cual se ve influenciado por la cuenta de inventario de mercadería, presentando un incremento de 20,60%. De la

misma forma, entre el 2018-2019 se evidencia un decremento para la cuenta de inventario en mercadería de -71,84%, esta variante se refleja en el aumento de 50,26% de la cuenta de efectivo y equivalente.

Tabla 1. Análisis vertical y horizontal del balance general de la empresa “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

EMPRESA "IMPORTADORA DE AUTOREPUESTOS MENDOZA"															
ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL															
DEL 2016 AL 2019															
	Análisis vertical								Análisis horizontal						
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017-2016		2018-2017		2019-2018		
									Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	
ACTIVOS															
ACTIVOS CORRIENTES	75.836,04	84.433,98	66.843,85	73.236,24	85,65%	89,94%	91,11%	96,91%	8.597,94	11,34%	-17.590,13	-20,83%	6.392,39	9,56%	
Efectivo y Equivalentes	35.096,69	28.693,66	30.569,63	45.934,66	39,64%	30,56%	41,67%	60,78%	-6.403,03	-18,24%	1.875,97	6,54%	15.365,03	50,26%	
Cuentas y documentos por cobrar no relacionados locales	15.369,66	25.143,66	19.823,22	22.669,36	17,36%	26,78%	27,02%	30,00%	9.774,00	63,59%	-5.320,44	-21,16%	2.846,14	14,36%	
(-) Provision cuentas incobrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inventario de mercadería	25.369,69	30.596,66	16.451,00	4.632,22	28,65%	32,59%	22,42%	6,13%	5.226,97	20,60%	-14.145,66	-46,23%	-11.818,78	-71,84%	
ACTIVOS NO CORRIENTES	12.704,50	9.448,50	6.520,64	2.336,86	14,35%	10,06%	8,89%	3,09%	-3.256,00	-25,63%	-2.927,86	-30,99%	-4.183,78	-64,16%	
Propiedad, planta y equipo	12.704,50	9.448,50	6.520,64	2.336,86	14,35%	10,06%	8,89%	3,09%	-3.256,00	-25,63%	-2.927,86	-30,99%	-4.183,78	-64,16%	
Muebles y Enseres	3.563,00	2.650,00	2.350,00	259,00	4,02%	2,82%	3,20%	0,34%	-913,00	-25,62%	-300,00	-11,32%	-2.091,00	-88,98%	
Maquinaria, equipo e instalaciones	4.526,00	3.922,00	2.940,00	746,00	5,11%	4,18%	4,01%	0,99%	-604,00	-13,35%	-982,00	-25,04%	-2.194,00	-74,63%	
Vehículo, equipo de transporte y camiónero móvil	1.478,50	6.322,50	3.500,00	2.258,00	1,67%	6,73%	4,77%	2,99%	4.844,00	327,63%	-2.822,50	-44,64%	-1.242,00	-35,49%	
(-) Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo	-6.863,00	-3.446,00	-2.269,36	-926,14	-7,75%	-3,67%	-3,09%	-1,23%	3.417,00	-49,79%	1.176,64	-34,15%	1.343,22	-59,19%	
TOTAL ACTIVOS	88.540,54	93.882,48	73.364,49	75.573,10	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	5.341,94	6,03%	-20.517,99	-21,85%	2.208,61	3,01%	
PASIVOS															
PASIVOS CORRIENTES	58.951,61	54.884,53	31.321,33	37.383,12	66,58%	58,46%	42,69%	49,47%	-4.067,08	-6,90%	-23.563,20	-42,93%	6.061,80	19,35%	
Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	33.151,27	25.411,94	14.083,64	31.076,69	37,44%	27,07%	19,20%	41,12%	-7.739,33	-23,35%	-11.328,30	-44,58%	16.993,05	120,66%	
Cuentas y documentos por pagar proveedores no relacionados locales	22.147,01	24.156,71	11.493,23	1.339,68	25,01%	25,73%	15,67%	1,77%	2.009,70	9,07%	-12.663,48	-52,42%	-10.153,55	-88,34%	
Obligaciones con instituciones financieras locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	3.568,22	5.228,64	5.654,68	4.868,64	4,03%	5,57%	7,71%	6,44%	1.660,42	46,53%	426,04	8,15%	-786,03	-13,90%	
Obligaciones con el IESS	85,11	87,24	89,78	98,11	0,10%	0,09%	0,12%	0,13%	2,13	2,50%	2,54	2,91%	8,33	9,28%	
Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
PASIVOS NO CORRIENTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Obligaciones con instituciones financieras no relacionadas locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL PASIVOS	58.951,61	54.884,53	31.321,33	37.383,12	66,58%	58,46%	42,69%	49,47%	-4.067,08	-6,90%	-23.563,20	-42,93%	6.061,80	19,35%	
PATRIMONIO	29.588,93	38.997,95	42.043,16	38.189,98	33,42%	41,54%	57,31%	50,53%	9.409,02	31,80%	3.045,21	7,81%	-3.853,18	-9,16%	
Capital de Trabajo	9.369,00	9.369,00	10.000,00	10.601,00	10,58%	9,98%	13,63%	14,03%	-	0,00%	631,00	6,73%	60,00	6,01%	
Utilidad del Ejercicio	20.219,93	29.628,95	32.043,16	27.588,98	22,84%	31,56%	43,68%	36,51%	9.409,02	46,53%	2.414,21	8,15%	-4.454,18	-13,90%	
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	88.540,54	93.882,48	73.364,49	75.573,10	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	5.341,94	6,03%	-20.517,99	-21,85%	2.208,61	3,01%	

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Así mismo, en referencia a la cuenta de pasivo, el análisis vertical de las cuentas y documentos por pagar proveedores relaciones locales contribuyen al total pasivo 37,44%; 27,07%; 19,20% y 41,12% que corresponden desde el año 2016 al 2019. En cambio, para el análisis horizontal existe una disminución de -23,35% (2016-2017), posteriormente para el año 2018-2019 se refleja un aumento significativo de 120,66%, esto debido a la reposición de inventario generado. Así mismo, la utilidad del ejercicio, subcuenta que corresponde a patrimonio, refleja un incremento proporcional de 46,53% (2016-2017) y 8,53% (2017-2018), por el contrario, para el año 2018-2019 se presenta una disminución de -13,90%.

De la misma forma, en el estado de resultados, las ventas presentan un aumento de 21,35% (2016-2017), sin embargo, para el 2017-2018 disminuye en 8,35% y finalmente para el 2018-2019 se refleja una recuperación de 15,17%. Por su parte, la utilidad gravable, para el 2017 al 2018 indica un aumento 8,15%, por el contrario, para el 2018-2019 disminuye en -13,90%, debido al ajuste de compras ejecutada, lo cual se relaciona con la liquidación de inventario realizado.

Tabla 2. Análisis vertical y horizontal de los estados de resultados de la empresa “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

EMPRESA "IMPORTADORA DE AUTOREPUESTOS MENDOZA"															
ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS															
DEL 2016 AL 2019															
	Análisis vertical								Análisis horizontal						
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017-2016		2018-2017		2019-2018		
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	
INGRESOS															
Ventas	123.659,66	150.058,00	162.589,69	187.254,12	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	26.398,34	21,35%	12.531,69	8,35%	24.664,43	15,17%	
TOTAL INGRESOS	123.659,66	150.058,00	162.589,69	187.254,12					26.398,34	21,35%	12.531,69	8,35%	24.664,43	15,17%	
EGRESOS															
COSTOS															
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	11.569,66	25.369,69	30.596,66	16.451,00	9,36%	16,91%	18,82%	8,79%	13.800,03	119,28%	5.226,97	20,60%	-14.145,66	-46,23%	
Compras netas locales	89.393,66	101.693,66	92.036,69	121.938,04	72,29%	67,77%	56,61%	65,12%	12.300,00	13,76%	-9.656,97	-9,50%	29.901,35	32,49%	
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-25.369,69	-30.596,66	-16.451,00	-4.632,22	-20,52%	-20,39%	-10,12%	-2,47%	-5.226,97	-20,60%	14.145,66	-46,23%	11.818,78	-71,84%	
TOTAL COSTOS	75.593,63	96.466,69	106.182,35	133.756,82	61,13%	64,29%	65,31%	71,43%	20.873,06	27,61%	9.715,66	10,07%	27.574,47	25,97%	
GASTOS															
Sueldos y salarios	8.784,00	9.000,00	9.264,00	9.689,76	7,10%	6,00%	5,70%	5,17%	216,00	2,46%	264,00	2,93%	425,76	4,60%	
Beneficios sociales gravada del IESS	2.562,00	2.663,00	2.718,00	2.806,60	2,07%	1,77%	1,67%	1,50%	101,00	3,94%	55,00	2,07%	88,60	3,26%	
Aporte a la seguridad social	1.021,33	1.046,84	1.077,34	1.177,31	0,83%	0,70%	0,66%	0,63%	25,51	2,50%	30,50	2,91%	99,97	9,28%	
Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	6.000,00	600,00	600,00	600,00	4,85%	0,40%	0,37%	0,32%	-5.400,00	-90,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Mantenimiento y reparaciones	589,63	369,66	252,63	808,80	0,48%	0,25%	0,16%	0,43%	-219,97	-37,31%	-117,03	-31,66%	556,17	220,15%	
Combustible y lubricantes	825,52	712,55	614,25	772,26	0,67%	0,47%	0,38%	0,41%	-112,97	-13,68%	-98,30	-13,80%	158,01	25,72%	
Promoción y publicidad	210,00	180,00	245,36	263,00	0,17%	0,12%	0,15%	0,14%	-30,00	-14,29%	65,36	36,31%	17,64	7,19%	
Suministros, materiales y repuestos	158,69	256,63	260,21	198,65	0,13%	0,17%	0,16%	0,11%	97,94	61,72%	3,58	1,40%	-61,56	-23,66%	
Transporte	452,69	396,66	225,36	237,75	0,37%	0,26%	0,14%	0,13%	-56,03	-12,38%	-171,30	-43,19%	12,39	5,50%	
Intereses bancarios locales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Provision cuentas incobrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Arrendamiento mercantil local	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.688,00	1,94%	1,60%	1,48%	1,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	288,00	12,00%	
Gastos de gestion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Impuestos, contribuciones y otros	180,36	121,69	86,69	90,61	0,15%	0,08%	0,05%	0,05%	-58,67	-32,53%	-35,00	-28,76%	3,92	4,52%	
Depreciación propiedad, planta y equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pago por otros servicios	697,66	590,69	569,66	766,28	0,56%	0,39%	0,35%	0,41%	-106,97	-15,33%	-21,03	-3,56%	196,62	34,52%	
Seguridad	396,00	396,00	396,00	940,66	0,32%	0,26%	0,24%	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	544,66	137,54%	
TOTAL GASTOS	24.277,88	18.733,72	18.709,50	21.039,68	19,63%	12,48%	11,51%	11,24%	-5.544,16	-22,84%	-24,22	-0,13%	2.330,18	12,45%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	23.788,15	34.857,59	37.497,84	32.487,62	19,24%	23,23%	23,19%	17,33%	11.069,44	46,53%	2.840,25	8,15%	-5.240,22	-13,90%	
15% Participación trabajadores	3.568,22	5.228,64	5.654,68	4.868,64	2,89%	3,48%	3,48%	2,60%	1.660,42	46,53%	426,04	8,15%	-786,03	-13,90%	
UTILIDAD GRAVABLE	20.219,93	29.628,95	32.043,16	27.588,98	16,35%	19,74%	19,71%	14,73%	9.409,02	46,53%	2.414,21	8,15%	-4.454,18	-13,90%	

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

La empresa en las razones financieras cuenta con una liquidez para el año 2018-2019 con \$2,13 y \$1,96 respectivamente, siendo una situación favorable, ya que, por cada dólar en el pasivo corriente, la empresa tiene a disposición \$2,13 y \$1,96. Así mismo, estos valores se ratifican en el estado de fuente y uso dentro de la cuenta efectivo y equivalentes que representa un cambio de \$15.365,03. De la misma forma, tiene una deuda total para el 2018-2019 de \$0,43 y \$0,49 lo que implica una porción no significativa de deuda, lo que permite cubrir sus obligaciones con capital propio, esto se ratifica en la cuenta y documentos por pagar proveedores relacionados locales obteniendo una fuente de \$16.993,05.

Figura 1. Razones financieras Importadora de Autorepuestos Mendoza

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Tabla 3. Estado de Fuente y uso “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Análisis de Fuentes y Usos “Importadora de Autorepuestos Mendoza”							
ACTIVOS	2018	2019	CAMBIO	FUENTES	APLICACIONES	DETALLE	FUENTES
ACTIVOS CORRIENTES	66.843,83	73.236,24			15.365,03		
Efectivo y Equivalentes	30.569,63	45.934,66	15.365,03			Inventario de mercadería	11.818,78
Cuentas y documentos por cobrar	19.823,22	22.669,36	2.846,14		2.846,14	Muebles y Enseres	2.091,00
(-) Provisiones cuentas incoobrables						Maquinaria, equipo e instalaciones	2.194,00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)						Equipo de computación y software	1.242,00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)						Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	16.993,05
Inventario de mercadería	16.451,00	4.632,22	-11.818,78	11.818,78		Obligaciones con el iess	8,33
ACTIVOS NO CORRIENTES	6.520,64	2.336,86				Capital de Trabajo	601,00
Propiedad, planta y equipo	6.520,64	2.336,86				TOTAL	34.948,16
Muebles y Enseres	2.350,00	259,00	-2.091,00	2.091,00			
Maquinaria, equipo e instalaciones	2.940,00	746,00	-2.194,00	2.194,00			
Equipo de computación y software	3.500,00	2.258,00	-1.242,00	1.242,00			
Vehículo, equipo de transporte y camiónero móvil							
(-) Depreciación acumulada propiedades	-2.269,36	-926,14	1.343,22		1.343,22		
TOTAL ACTIVOS	73.364,49	75.573,10					
PASIVOS							
PASIVOS CORRIENTES	31.321,33	37.383,12					
Cuentas y documentos por pagar p	14.083,64	31.076,69	16.993,05	16.993,05		DETALLE	APLICACIONES
Cuentas y documentos por pagar p	11.493,23	1.339,68	-10.153,55		10.153,55	Cuentas y documentos por cobrar no relacionados locales	2.846,14
Obligaciones con instituciones financieras locales						(-) Depreciación acumulada propiedad, planta y equipo	1.343,22
Otras cuentas y documentos por pagar no relacionados locales						Cuentas y documentos por pagar proveedores no relacionados locales	10.153,55
Participación trabajadores por pagar	5.654,68	4.868,64	-786,03	786,03	786,03	Participación trabajadores por pagar del ejercicio	786,03
Obligaciones con el iess	89,78	98,11	8,33	8,33		Utilidad del Ejercicio	4.454,18
Otros pasivos financieros						TOTAL	19.583,13
PASIVOS NO CORRIENTES							
Obligaciones con instituciones financieras no relacionadas locales							
TOTAL PASIVOS	31.321,33	37.383,12					
PATRIMONIO	42.043,16	38.189,98					
Capital de Trabajo	10.000,00	10.601,00	601,00	601,00			
Utilidad del Ejercicio	32.043,16	27.588,98	-4.454,18		4.454,18		
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	73.364,49	75.573,10					
				34.948,16	19.583,13		
				15.365,03			

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Dentro de la cadena de valor, se presentan cuatro procesos dentro de los niveles de apoyo y siete funciones correspondientes a las actividades primarias, en las que destacan que no existe una planificación estratégica en procedimiento y actividades, no cuenta con infraestructura propia, así como también, no disponen de un registro constante de la mercadería lo que genera confusión y retraso en su búsqueda. Sin embargo, para el abastecimiento y compras, la empresa cuenta con proveedores locales que permiten abastecerse de manera continua, y la existencia de garantías solo en el caso de repuestos originales.

El ciclo de vida del producto, permitió identificar cinco líneas en su cartera de productos, sistema de transmisión, motor, dirección, alimentación y enfriamiento. Para el año 2019, el sistema de transmisión representó el 52% en la totalidad de ventas, motor (32%), dirección (11%), alimentación (3%) y de enfriamiento (2%). Cabe destacar, que las tres primeras líneas de repuestos automotrices se encuentran en la etapa de crecimiento, por la amplia variedad de productos a disposición. Una situación distinta se presenta en el sistema de alimentación y enfriamiento, ya que se mantienen en la etapa de introducción, debido a que dentro de su cartera de productos existe un artículo disponible.

Tabla 4. Ciclo de vida del producto de la empresa “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Venta anual por línea de repuestos automotrices			
Línea de repuestos automotrices	2017	2018	2019
Sistema de transmisión	\$ 78.030,16	\$ 84.546,64	\$ 97.372,14
Sistema de motor	\$ 48.018,56	\$ 52.028,70	\$ 59.921,32
Sistema de dirección	\$ 16.506,38	\$ 17.884,87	\$ 20.597,95
Sistema de alimentación	\$ 4.501,74	\$ 4.877,69	\$ 5.617,62
Sistema de enfriamiento	\$ 3.001,16	\$ 3.251,79	\$ 3.745,08
TOTAL	\$ 150.058,00	\$ 162.589,69	\$ 187.254,12

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

La empresa Importadora de Autorepuestos Mendoza, en su capacidad instalada, dispone con dos áreas de trabajo, mismas que comprenden, el área de almacenamiento, donde se realizan actividades de inventario y está estructurada en seis perchas por líneas de productos en 10,58 m², este reducido espacio se encuentra utilizado al 100%, lo que genera incomodidad en la búsqueda de un determinado artículo. Así mismo, el área de ventas con el 85% de capacidad utilizada, dispone de una percha, vitrina de exposición y un reducido espacio de espera para los clientes, que representa 12,95 m² de área empleada.

Tabla 5. Capacidad instalada de la empresa “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Área de la empresa	m ² totales por área	m ² utilizados por área	Capacidad utilizada (%)
Área de almacenamiento	10,58 m ²	10,58 m ²	100%
Área de ventas	20,49 m ²	18,24 m ²	88%

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Figura 2. Análisis FODA Importadora de Autorepuestos Mendoza

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Declaración de la misión:

La Importadora de Autorepuestos Mendoza es una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para vehículos livianos y pesados en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con un equipo de trabajo comprometido que actúa con respeto, puntualidad, responsabilidad. Enfocado en brindar al cliente una atención adecuada y óptima, así mismo, dispone de un amplio stock de productos con proveedores que establecen alto estándares de calidad.

Declaración de la visión:

Para el año 2025, la Importadora de Autorepuestos Mendoza será una empresa comercializadora de piezas automotrices para todo tipo de vehículos, consolidada en el mercado, con una amplia cobertura a nivel

local y nacional, aumentando su cartera de productos a través de alianzas estratégicas con proveedores, e incrementando su utilidad a través de la apertura de un nuevo punto de venta e infraestructura propia.

4.2 ANÁLISIS DE LA ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ASÍ COMO DE POLÍTICAS Y REGLAS PARA EL ALCANCE DE LA ESTRATEGIA.

Tabla 6. Mapa estratégico para la empresa “Importadora de Autorepuestos Mendoza”.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

4.3 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE BALANCED SCOREDCARD DE 1ER Y 2DO NIVEL COMO HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS MULTINIVEL.

El Balanced Scorecard es una herramienta administrativa que tiene como fin, establecer objetivos claves de éxito, iniciativas y metas, enlazarlos, medirlos a través de perspectivas que comprometen a toda la organización, enfocados en la parte, financiera, clientes, procesos internos y crecimiento/aprendizaje para el cumplimiento de la visión de la empresa. A continuación, se presenta el modelo de estrategias mediante la ejecución de BSC de 1er y 2do nivel para la empresa Importadora de Autorepuestos Mendoza.

Tabla 7. *Balanced Scorecard 1er nivel “Importadora de Autorepuestos Mendoza”*

Perspectivas	PRIMER NIVEL							
	AREA O UNIDAD		MEDIDAS					
	Estrategia de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura	Nivel Base	
Perspectiva Financiera	Estrategia de productividad	Aumentar en 45% la cartera de clientes dentro de 5 años.	Cartera de clientes= # de clientes 2025	Cartera de clientes	Anual	Informe de gerencia	1.039	
	Estrategia de crecimiento	Incrementar el rendimiento sobre capital de la empresa en 10% dentro de un lapso de 5 años.	Capital de la empresa= (Utilidad neta 2025 / patrimonio 2025)-(Utilidad neta 2020 / patrimonio 2020)*100	Capital de la empresa	Anual	Estado de situación financiera / Estado de resultados / Razones financieras	72%	
Perspectiva del cliente	Estrategia de calidad	Diseñar un plan de importaciones para piezas y partes automotrices provenientes de empresas del continente asiático en 2 años.	Plan de importación automotriz 2021 = (# de etapas completadas / Total de etapasprogramadas)	Plan de importación automotriz 2022	Anual	Informe de gerencia	0	
	Estrategia de selección	Implementar tres nuevas líneas de piezas y partes automotrices dentro de la cartera de productos (sistema de engranaje, sistema de baterías y plumas limpiaparabrisas) en 3 años.	Portafolio de productos = # Total de nuevas líneas en la cartera de productos / # Total de líneas actuales de la empresa	Portafolio de productos	Anual	Informe de gerencia	5	
	Estrategia de servicio	Implementar un nuevo punto de venta en el Km2 de la Av. Quevedo Sector "La Pepsi" en 2 años.	Puntos de venta = # de establecimientos en operación / # Total de establecimientos de la empres	Puntos de venta	Anual	Informe de gerencia	0	
Perspectiva Interna	Estrategia de gestión operativa	Desarrollar un plan integral de servicio posventa para mejorar las relaciones con el cliente en el lapso de 2 años.	Implementación plan servicio post venta = # de planes de servicio postventa implementados	Implementación plan servicio post venta	Anual	Informe de gerencia	0	
	Estrategia de gestión de cliente	Implementar un programa de créditos para otorgar facilidades de pago a clientes con compras frecuentes y determinada cantidad de productos en 1 año.	Programa de créditos = (# de módulos desarrollados / # de módulos del programa planeados)	Programa de créditos	Anual	Informe de gerencia	0	
	Estrategia de gestión de cliente	Implementar un programa de asesoramiento a clientes en un lapso de 2 años.	Programa de asesoramiento clientes= (# de etapas de asesoramiento ejecutadas / # de etapas de asesoramiento asignadas)	Programa de asesoramiento clientes	Anual	Informe de gerencia	0	
Perspectiva de Aprendizaje	Estrategia de capital humano	Desarrollar un programa de incentivos a los trabajadores que permita aumentar su compromiso con la organización en 1 año.	Desarrollo programa de incentivos = (# programas de incentivos a trabajadores desarrollados / # programas de incentivos a trabajadores planificados)	Desarrollo programa de incentivos	Anual	Informe de gerencia	0	
	Estrategia de capital humano	Implementar un plan de capacitaciones al personal administrativo y operativo de la empresa en un lapso de 2 años.	Plan de capacitaciones = (# de módulos desarrollados / # de módulos del plan programados)	Plan de capacitaciones	Anual	Informe de gerencia	0	
	Estrategia de cultura organizacional	Establecer un manual de procesos para la mejora de la actividad conjunto entre departamentos en el lapso de 2 años.	Nivel de avance del manual de procesos = Etapas del manual de procesos para la mejora de la actividad conjunto entre departamentos / Total de etapas del manual de procesos para la mejora de la actividad conjunto entre departamentos	Nivel de avance del manual de procesos	Anual	Informe de gerencia	0	

Perspectivas	PRIMER NIVEL																		Responsable de la meta		
	AREA O UNIDAD		METAS																		
	Estrategia de Valor	Objetivos Estratégicos	Dic. 2021				Dic. 2022				Dic. 2023				Dic. 2024					Dic. 2025	
Perspectiva Financiera	Estrategia de productividad	Aumentar en 45% la cartera de clientes dentro de 5 años.	>=1133	>=1086	1.039	>=1.226	>=1.180	1.133	>=1.320	>=1.273	1.226	>=1.413	1.367	1.320	>=1.507	>=1.460	1.413	Gerente general			
	Estrategia de crecimiento	Incrementar el rendimiento sobre capital de la empresa en 10% dentro de un lapso de 5 años.	>=74%	>=73%	72%	>=76%	>=75%	74,00%	>=78%	>=77%	76%	>=80%	>=79%	78%	>=82%	>=81%	80%	Gerente general			
Perspectiva del cliente	Estrategia de calidad	Diseñar un plan de importaciones para piezas y partes automotrices provenientes de empresas del continente asiático en 2 años.	0	0	0	1	1	0										Gerente general			
	Estrategia de selección	Implementar tres nuevas líneas de piezas y partes automotrices dentro de la cartera de productos (sistema de engranaje, sistema de baterías y plumas limpiaparabrisas) en 3 años.	>=6	>=5,5	5	>=7	>=6,5	6	>=8	>=7,5	7							Gerente general			
	Estrategia de servicio	Implementar un nuevo punto de venta en el Km2 de la Av. Quevedo Sector "La Pepsi" en 2 años.	0	0	0	1	1	0			=							Gerente general			
Perspectiva Interna	Estrategia de gestión operativa	Desarrollar un plan integral de servicio posventa para mejorar las relaciones con el cliente en el lapso de 2 años.	0	0	0	1	1	0										Gerente general			
	Estrategia de gestión de cliente	Implementar un programa de créditos para otorgar facilidades de pago a clientes con compras frecuentes y determinada cantidad de productos en 1 año.	= 1	=1	= 0													Gerente general			
	Estrategia de gestión de cliente	Implementar un programa de asesoramiento a clientes en un lapso de 2 años.	0	0	0	1	1	0										Área de ventas			
Perspectiva de Aprendizaje	Estrategia de capital humano	Desarrollar un programa de incentivos a los trabajadores que permita aumentar su compromiso con la organización en 1 año.	= 1	= 1	= 0													Gerente general			
	Estrategia de capital humano	Implementar un plan de capacitaciones al personal administrativo y operativo de la empresa en un lapso de 2 años.	0	0	0	= 1	1	= 0										Gerente general			
	Estrategia de cultura organizacional	Establecer un manual de procesos para la mejora de la actividad conjunto entre departamentos en el lapso de 2 años.	0	0	0	1	1	0										Gerente general			

Fuente: Datos obtenidos de la investigación “Importadora de Autorepuestos Mendoza”

Tabla 8. *Balanced Scorecard 2do nivel "Importadora de Autorepuestos Mendoza"*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO -1N	OBJETIVO DE SEGUNDO NIVEL	KPI's	Definición Operacional	Fuente de captura
FINANCIERA	Aumentar en 45% la cartera de clientes dentro de 3 años.	Desarrollar 2 políticas de descuentos de venta para incentivar a clientes en 4 meses.	Políticas de descuentos de ventas= ((# de Políticas de descuento de ventas implementadas/# de Políticas de descuento de ventas planificadas)*100	Políticas de descuentos de ventas	Informe Área de compras y ventas
		Diseñar un plan de marketing operativo para la empresa Importadora de Autorepuestos Mendoza en 3 meses.	Plan de marketing = # de etapas ejecutadas/ # de etapas planificadas	Plan de marketing	Informe de avances plan de marketing
		Implementar una página web que permita a los usuarios tener acceso a información de la empresa en 3 meses.	Página web= # de módulos implementados / # de módulos planificados	Página web	Informe de gerencia
	Incrementar el rendimiento sobre el capital de la empresa en 10% dentro de un lapso de 3 años.	Realizar un estudio para la identificación de entidades financieras que permitan préstamos bancarios en 4 meses.	Desarrollo de estudio de identificación de entidades financieras = (# de fases desarrolladas/ # de fases programadas)	Desarrollo de estudio de identificación de entidades financieras	Informe de gerencia
		Establecer una alianza con una entidad bancaria para la obtención de crédito a microempresas dentro de 3 meses.	Alianzas estratégicas = N° de alianzas estratégicas desarrolladas	Alianzas estratégicas	Documento de gerencia
CLIENTES	Diseñar un plan de importaciones para piezas y partes automotrices provenientes de empresas del continente asiático en 1 año.	Desarrollar un estudio de satisfacción a clientes que permita la identificación de marcas y tipos de vehículos de uso regular en un lapso de 3 meses.	Estudio satisfacción al cliente = (# de fases desarrolladas/ # de fases programadas)	Estudio satisfacción al cliente	Informe de área de compras y ventas
		Establecer 3 proveedores extranjeros para la importación de piezas y partes automotrices en 3 meses.	Proveedores extranjeros = N° total de nuevos proveedores	Proveedores extranjeros	Reporte de proveedores extranjeros seleccionados
		Contratar una agencia intermediaria dedicada a ejecución de procedimientos aduaneros en un lapso de 3 meses.	Contratación de empresas aduaneras = N° de empresas contratadas	Contratación de empresas aduaneras	Documento de gerencia
	Implementar tres nuevas líneas de piezas y partes automotrices dentro de la cartera de productos (sistema de engranaje, sistema de baterías y plumas limpiaparabrisas) en 3 años.	Elaborar un estudio de mercado para determinar los potenciales clientes del sistema de engranaje, baterías y plumas limpiaparabrisas en 4 meses.	Desarrollo de estudio de mercado = ((# de fases de estudio de mercado realizadas/ Total de fases de estudio de mercado programadas)	Desarrollo de estudio de mercado	Informe etapas de estudio de mercado realizadas
		Establecer un plan de convenios con proveedores de las líneas de piezas automotrices en 4 meses.	Plan de convenios con empresas automotrices = # de planes de convenios con proveedores automotrices ejecutados	Plan de convenios con empresas automotrices	Documento de gerencia
	Implementar un nuevo punto de venta en el Km2 de la Av. Quevedo Sector "La Pepsi" en 2 años.	Diseñar un estudio de factibilidad para la apertura de un nuevo punto de venta en el Km 2 de la Av. Quevedo Sector "La Pepsi" en 4 meses.	Desarrollo de estudio de factibilidad = ((# de fases de estudio de factibilidad realizadas/ Total de fases de estudio de factibilidad programadas)	Desarrollo de estudio de factibilidad	Informe etapas de estudio de factibilidad realizadas
		Establecer un manual de reclutamiento y selección de personal en 3 meses.	Nivel de avance del manual = Etapas del manual de reclutamiento y selección del personal / Total de etapas del manual de reclutamiento y selección de personal	Nivel de avance del manual	Documento de gerencia
		Contratar dos nuevos vendedores para el nuevo punto de venta dentro de 2 meses.	Contratación de vendedores = # de nuevos vendedores contratados/ Total de vendedores	Contratación de vendedores	Informe Área de compras y ventas

OBJETIVO DE SEGUNDO NIVEL	ENE FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGOS SEP OCT NOV DIC												ENTREGABLES	RECURSOS		Custrimestre			Custrimestre			Custrimestre					
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Desarrollar 2 políticas de descuentos de venta para incentivar a clientes en 4 meses.																											
Registro informe de políticas de descuento																											
4																											
3																											
3																											
4																											
3																											
4																											
3																											
4																											
3																											
3																											
4																											
3																											
3																											
4																											
3																											
4																											
3																											
4																											
3																											
2																											

Fuente: Datos obtenidos de la investigación "Importadora de Autorepuestos Mendoza"

5 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La Importadora de Autorepuestos Mendoza presenta una situación adversa con respecto a la toma de decisiones de manera empírica, con lo cual, a pesar de que no ha implementado ningún tipo de estrategias, proyectos o iniciativa, se ha mantenido en el mercado del sector automotriz durante 9 años consecutivos.

Para la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional en la organización, Davara (2015) indica que “se define como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos” (p.159). Es así que, la identificación de factores internos y externos permiten determinar las características favorables y desfavorables que presenta la organización con respecto a sus procesos, utilización de recursos financieros, y fuentes de ingreso.

Con lo dicho anteriormente, la empresa Importadora de Autorepuestos Mendoza evidencia una problemática significativa con respecto a la inexistencia de procedimientos para la reposición de inventario, así como también, la falta de políticas de recuperación de cartera, inadecuada delimitación de funciones, direccionamiento estratégico y un foco estratégico definido. Estas limitaciones son semejantes a la investigación “La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador” las cuales no cuentan con procesos internos que potencialicen las actividades primordiales de estas organizaciones.

La aplicación de recolección de datos mediante una entrevista al gerente, un test organizacional y una encuesta a clientes externos, permite tener una percepción más clara de la situación actual de la empresa, y establecer prioridades al momento de desarrollar estrategias de mejor continua.

Dentro del sector comercial, es primordial establecer metas u objetivos a largo y corto plazo en la actualidad, ya que permite establecer una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos internos, así como también, identificar las principales oportunidades y amenazas en el mercado. Un claro ejemplo en el Ecuador, es el caso que se desarrolló sobre la aplicación de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas de Quito, para determinar el nivel de inclusión y aplicación en la realidad de este tipo de organizaciones, del cual se obtuvo como resultado que el 94% de 267 empresas analizadas, tienen por escrito un plan estratégico, y únicamente el 22% de estas organizaciones lo implementan de manera integral.

Para la implementación de la estrategia Balanced Scorecard de 1er y 2do nivel, según Kaplan & Norton (2002) señala que “proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro” (p.37). De modo que, el cuadro de mando integral sirve para dar a conocer a cada uno de los

stakeholders, la manera en que el diseño de una estructura basado en estrategias, beneficiará de manera directa a las actividades de la organización.

El desarrollo del Balanced Scorecard para la empresa Importadora de Autorepuestos Mendoza se basa en 11 objetivos estratégico con respecto a la mejora de procesos internas y externos de la organización. El nivel directivo debe incentivar al cumplimiento de las metas establecidas a los niveles operativos, de tal manera se promueve la utilización eficaz de las herramientas administrativas.

Dentro del diagnóstico situacional en la Importadora de Autorepuestos Mendoza se identificó que, a pesar de la inexistencia de planificación previa en sus actividades, se obtuvo una liquidez de \$1,96 en el año 2019 lo cual representa una situación favorable para la organización. Por el contrario, la empresa cuenta con un endeudamiento de 49% que se genera por la reposición de inventario en el 2019. De la misma forma, se identifica que, la ineficiencia en los procesos internos genera confusión en el ingreso de mercadería y búsqueda de productos en inventario. Para el análisis Pestel, se presentan principales amenazas con respecto a importación de productos de los principales aliados de Ecuador, China y Estados Unidos de América presentan un decrecimiento en sus economías y producción nacional.

La propuesta de implementación de la estrategia permitió identificar 11 objetivos multinivel alineados a la visión empresarial, mediante la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera que, posteriormente, se desarrollan 30 objetivos a corto plazo, con políticas y reglas establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

Para la evaluación de los objetivos estratégicos se diseñó la herramienta de gestión administrativa Balanced Scorecard de 1er y 2do nivel que proporciona un marco general del cumplimiento de las metas a través de KPI'S, con el fin de dar cumplimiento a la visión general de la empresa.

REFERENCIAS

- Agencia de Noticias de Francia. (05 de Enero de 2021). *La recuperación económica en China fortalece el yuan frente al dólar*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210105-la-recuperaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-en-china-fortalece-el-yuan-frente-al-d%C3%B3lar>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (20 de Febrero de 2020). *Anuario 2019*. Obtenido de https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2020/07/AEADE-ANUARIO-2019-OK_1.pdf
- Banco Central del Ecuador. (30 de Noviembre de 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021#_ftnref1
- Banco Mundial. (03 de Enero de 2019). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de Marco de Cooperación con Ecuador : <http://documents1.worldbank.org/curated/en/320261577466362319/pdf/Ecuador-Country-Partnership-Framework-for-the-Period-of-the-FY19-FY23.pdf>
- Beltrán, M., Andrade, C., & Gómez, C. (2016). Proceso de desarrollo de productos en los Núcleos de innovación fundamentado en el modelo de Stage Gate con retroalimentación de mercado. *Revista Gestión de las personas y tecnología* , 58-71.
- Cámara de Comercio de Quito. (01 de Mayo de 2020). *Reporte Comercio Exterior Ecuador*. Obtenido de <https://ccq.ec/wp-content/uploads/2020/05/ReporteComercioExterior-CCQ05.pdf>
- Carvajal, G., Almeida, E., Lemoine, F., Caicedo, E., Zambrano, L., Pisco, J., & Nogueira, D. (2021). Control de la gestión del destino turístico sucre-san vicente -jama –pedernales, caso observatorio turístico. *South Florida Journal of Development*, 2451-2461.
- Carrillo, E., Rodríguez, Á., & Arellano, M. (2020). La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas en el Ecuador. 181-203.
- Castillo, G., & Banguera, D. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados . *Revista multidisciplinar de innovación y estudios aplicados* , 224-230.
- Centro de Comercio Internacional . (29 de Enero de 2021). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Comité de Comercio Exterior. (10 de Diciembre de 2018). *El Pleno del Comité de Comercio Exterior*. Obtenido de Resolución No. 025-2018: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Resolucio%CC%81n-025-2018.pdf>
- Cremades, A., & Bianchi, M. (15 de Abril de 2016). *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito*. Obtenido de El mercado de repuestos para automóviles en Ecuador: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/884641079radBFA4B.pdf>
- Davara, F. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio . *Cuadernos de estrategia* , 189-229.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* . México : PEARSON EDUCATION .

Fong, C. (2017). Las teorías de la ventaja competitiva . *Revista científica de la Universidad de Guadalajara* , 29-77.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* . México D.F : McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw - HILL Education.

Ibarra, M., Gonzalez, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 107-130. doi:<https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

IICA. (2018). *Gestión empresarial estratégica: El análisis interno y externo* . San José: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (01 de Diciembre de 2020). *Anuario de estadísticas de transporte 2019*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2019/2019_ANET_PPT.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (30 de Abril de 2020). *Boletín Técnico N°01-2020-ENESEM*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2018/2018_ENESEM_Boletin_tecnico.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapa estratégico: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* . Barcelona : Ediciones Gestión 2000.

Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrático, cualitativo, complementario* . Bogotá : Ediciones de la U .

Melendez, L., Vergel, M., & Martínez, J. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región Caribe de Colombia . *Revista Logos, Tecnología & Ciencia* , 179-196.

Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (16 de Octubre de 2016). *Plan Nacional de Eficiencia Energética 2016--2035*. Obtenido de https://www.cnelep.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/1.PLAN_NACIONAL_EFICIENCIA_ENERGETICAmaqueta-final-digital.pdf

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca . (04 de Diciembre de 2020). *Estructura y firma del Acuerdo de Primera Fase con Estados Unidos es la ruta hacia un convenio comercial integral*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/estructura-y-firma-del-acuerdo-de-primera-fase-con-estados-unidos-es-la-ruta-hacia-un-convenio-comercial-integral/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (25 de Febrero de 2019). *ACUERDO Nro. MPCEIP-DMPCEIP-2019-0017* .

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (01 de Julio de 2019). *Elaboración de la Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible - PNMU de Ecuador*. Obtenido de https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/STT_Euroclima_Solicitud-de-Expresion-de-Interes.pdf

- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 79-87. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Nieves, M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 8-27.
- Ochoa, C., Sanchez, A., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera de las medianas empresas comerciales de Cantón Milagro. *Revista eumednet*, 1-19.
- Palacios, A., Mantilla, D., Arévalo, P., Guadalupe, J., & Cevallos, M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *CienciAmérica*, 7-14.
- Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador. (19 de Marzo de 2019). *Ley Orgánica de Eficiencia Energética*. Obtenido de <https://www.recursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/Ley-Eficiencia-Energe%CC%81tica.pdf>
- Rivas, Y., Reyes, I., Adrián, A., & Vasquez, P. (2018). Construcción de la cadena de valor genérica en la unidad empresarial de base "Cárnico Bayamo". Provincia Granma, Cuba. *Revista eunmednet*, 3-20.
- Rodríguez, C. (2016). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. Madrid: Editorial CEP.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. México: ESIC Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (01 de Enero de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Senplades. (2017). *Toda una vida: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito.
- Valladares, C., Sánchez, K., Ugando, M., Sabando, A., & Villalón, A. (2021). Gestión de capital de trabajo y su efecto en la rentabilidad para el grupo de empresas del sector manufacturero ecuatoriano. *South Florida Journal Development. Miami, v. 2, n.2 apr./jun.p.*
DOI: <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-075>
- Villa, E., Pons, R., Bermúdez, Y., & Pérez, H. (2020). Procedimiento para el diseño de escalas de medición e indicadores de control de la gestión de las competencias de procesos clave. *South Florida Journal of Development*, 1134-1145.
- Zapata, G., & Mirabal, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un modelo Propuesto. 110-121.