



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ELABORACION DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA UNA
EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE MACHALA

BONE ANGULO MARLON ISAC
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2022



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ELABORACION DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA
UNA EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE MACHALA

BONE ANGULO MARLON ISAC
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2022



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

ELABORACION DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA
COMERCIAL EN LA CIUDAD DE MACHALA

BONE ANGULO MARLON ISAC
INGENIERO EN MARKETING

MUÑOZ SUAREZ MANUEL ANTONIO

MACHALA, 23 DE AGOSTO DE 2022

MACHALA
23 de agosto de 2022

AUTOSEUL

por Marlon Bone

Fecha de entrega: 19-ago-2022 08:54p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1884581917

Nombre del archivo: Planificacion_Estrategica_Empresa_Repuestos_Automotriz.docx (80.95K)

Total de palabras: 3255

Total de caracteres: 18456

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, BONE ANGULO MARLON ISAC, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado ELABORACION DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE MACHALA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

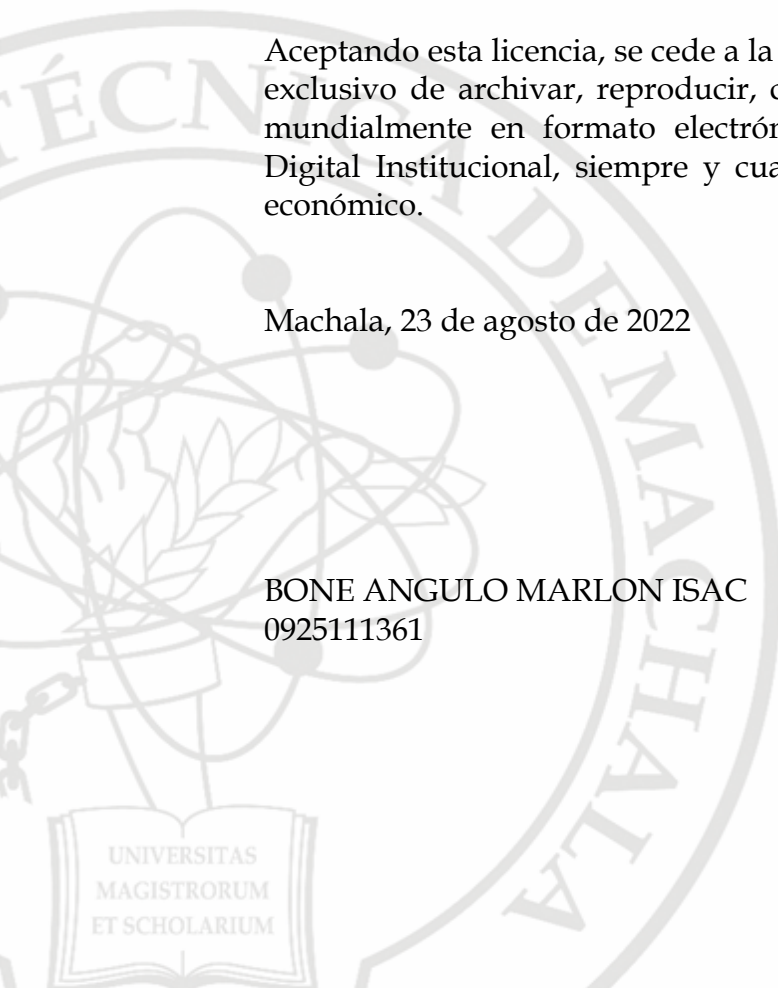
Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 23 de agosto de 2022

BONE ANGULO MARLON ISAC
0925111361



RESUMEN

Las empresas deben mantenerse competitivas para enfrentar los desafíos que exige el mercado, para cubrir las necesidades de los consumidores que cada vez son más exigentes teniendo una amplia variedad de productos y servicios de diferentes empresas y marcas de donde elegir. Para ello, las empresas y pymes cuentan con una herramienta organización como lo es la planificación estratégica que les sirve para estar preparados a los cambios de la demanda. Para el diseño de las estrategias se cuenta con el análisis FODA que hace un acercamiento al entorno interno y externo de la organización para buscar sus aptitudes y falencias, para en lo posterior, diseñar actividades que sirvan para alcanzar sus objetivos organizacionales. A esto se suma el mapa estratégico como una guía visual para los directivos y colaboradores de la pymes tengan el conocimiento de lo que se desea lograr para ser competitivos. El problema de la investigación se da porque la empresa AutoSeul S.A. ha perdido competitividad por contar con planes que no han sido actualizados a la realidad de su mercado. El objetivo es elaborar una planificación estratégica para la empresa AutoSeul S.A. de la ciudad de Machala. Para lo que se utilizó la investigación descriptiva y documental para diseñar estrategias que vayan en beneficio de los intereses y objetivos del negocio para un mejor desempeño organizacional y financiero.

Palabras claves: Competitividad, planificación estratégica, análisis FODA, mapa estratégico, pymes.

ABSTRACT

Companies must remain competitive to face the challenges demanded by the market, to meet the needs of consumers who are increasingly demanding, having a wide variety of products and services from different companies and brands to choose from. To do this, companies and SMEs have an organizational tool such as strategic planning that helps them to be prepared for changes in demand. For the design of the strategies, there is a SWOT analysis that makes an approach to the internal and external environment of the organization to look for its aptitudes and shortcomings, to later design activities that serve to achieve its organizational objectives. To this is added the strategic map as a visual guide for managers and collaborators of SMEs to have the knowledge of what they want to achieve to be competitive. The research problem occurs because the company AutoSeul S.A. it has lost competitiveness due to having plans that have not been updated to the reality of its market. The objective is to develop a strategic plan for the company AutoSeul S.A. from the city of Machala. For which descriptive and documentary research was used to design strategies that benefit the interests and objectives of the business for better organizational and financial performance.

Keywords: Competitiveness, strategic planning, SWOT analysis, strategic map, SMEs.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESARROLLO.....	6
2.1. Planificación estratégica.....	6
2.2. Competitividad.....	7
2.3. Análisis FODA.....	8
2.4. Mapa estratégico	9
2.5. Reactivo práctico.....	9
3. CONCLUSIONES.....	16
BIBLIOGRAFÍA	17

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	11
Tabla 2. Matriz de estrategias FODA	12
Tabla 3. Mapa estratégico	14

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) se consideran la columna vertebral o el motor del crecimiento económico y, por lo tanto, desempeñan un papel importante en muchos países. El hecho de que este sector proporcione bienes, servicios e ingresos a precios razonables, además de brindar oportunidades laborales, ha sido el motivo del creciente interés y preocupación de los gobiernos para garantizar un mejor rendimiento y crecimiento. Sin embargo, las pymes se enfrentan a desafíos sin precedentes en un entorno comercial, político y económico cambiante. Como menciona Cabiço et al. (2022), la supervivencia y el crecimiento de las pymes dependen de la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas flexibles que les permitan adaptarse al cambio.

Como menciona Shin et al. (2022) dado que el entorno empresarial cambia constantemente, una condición que ha dado lugar a un mundo empresarial muy competitivo significa que la mejora del rendimiento empresarial se ha convertido en un tema crucial para las PYME, donde la prestación de un servicio de calidad es un factor diferenciador. Por lo tanto, para seguir siendo competitivos y sostenibles, los propietarios y gerentes de las pymes deben asegurarse de que sus empresas estén funcionando bien. Por eso Macías y Mero (2022) consideran que la supervivencia y crecimiento de las PYMES tiene que ser a través de iniciativas internas o medios orgánicos que involucren planificación estratégica y creatividad para que puedan subsistir en el turbulento entorno empresarial.

Donde el sector automotriz es uno de mayor importancia en Ecuador, Zea et al. (2021) menciona que ha tenido un crecimiento sostenido provocado por las facilidades crediticias por parte de las concesionarias automotrices así como las instituciones financieras, a lo que se suma una variedad de precios y modelos de automotores, reducción de aranceles, para un mayor acceso a los diferentes sectores de la sociedad. La planificación estratégica se convierte en un factor de éxito crítico para las pequeñas empresas en su esfuerzo por lograr una ventaja competitiva. Necesidad sentida en la empresa Automotriz Seul S.A. dedicada a la comercialización de repuestos automotrices de origen coreano, cuya estrategia inicial ha quedado obsoleta a los cambios generados en el mercado nacional e internacional, para lo que se requiere de planes que permitan mejorar sus niveles de competitividad.

La investigación tiene como objetivo elaborar una planificación estratégica para la empresa AutoSeul S.A. de la ciudad de Machala. La metodología planteada será la descriptiva

y documental con el que se pueda desarrollar los procesos para optimizar las ventajas competitivas del negocio.

Por lo tanto, esta investigación está motivada por la necesidad de conocer los procesos que se deben de seguir dentro de una planificación estratégica en una empresa comercial, y su impacto en la mejora de su desempeño comercial.

2. DESARROLLO

2.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica se la puede definir como una técnica de gestión compleja y participativa de una organización que implica la exploración del entorno y la formulación de la visión, la misión y las estrategias en un esfuerzo por mejorar el rendimiento empresarial. En el campo de la gestión, la estrategia es el arte de llevar a cabo un conjunto de dispositivos con el fin de lograr un objetivo.

La planificación estratégica crea un vínculo viable entre la misión, la visión, las metas, los objetivos, las opciones estratégicas y los recursos de una empresa. Muñiz et al. (2022), considera que esta técnica respalda la clarificación de los objetivos comerciales, la recopilación sistemática de información, la priorización de proyectos, el trabajo en equipo, la comunicación de la intención estratégica a todas las partes interesadas y un mejor desempeño, con lo que se pueda alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación estratégica implica la alineación de los objetivos comerciales a largo plazo y la formulación e implementación de planes formales para lograr estos objetivos. Como indica Calle et al. (2020), la planificación estratégica, siendo el instrumento esencial para la gestión estratégica, permite a los gerentes identificar las condiciones esenciales, así como el alcance de las futuras actividades comerciales para convertirlas en ventajas competitivas sostenibles.

La planificación estratégica puede verse como un intento controlado por parte de las organizaciones para producir decisiones y acciones esenciales que perfilen las operaciones de la empresa y sus futuras actividades previstas. Por lo tanto, para Chávez (2018), es apto para ver la planificación estratégica como un intento de prepararse para todas las eventualidades futuras y así dar cuenta de la complejidad y la dinámica del entorno.

La evidencia de estudios previos sugiere que diferentes académicos coinciden en que el análisis ambiental, las declaraciones de misión y visión empresarial, la formulación de objetivos a largo plazo, la formulación e implementación de estrategias junto con el control del desempeño se encuentran entre los componentes clave de la planificación estratégica.

2.2. Competitividad

Según Díaz et al. (2021), la competitividad es la capacidad de la empresa para competir con bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes en términos de precio, calidad y diversidad. Es posible en la medida en que la empresa tenga una ventaja competitiva y cuya afirmación tenga su origen en las condiciones internas de la empresa y que el entorno económico, ante todo competitivo, pueda favorecer en el aumento de la capacidad productiva. Para Peng y Tao (2022) las empresas deben invertir en recursos tecnológicos para un mejor rendimiento por medio de la reducción de costos y mejora de la eficiencia lo que contribuye al fomento de la innovación organizacional.

La competitividad es un concepto complejo que expresa la capacidad de una empresa para sobrevivir en condiciones de competencia, al ofrecer productos y servicios que cumplan con altos estándares de calidad con precios competitivos, con los que se pueda destacar dentro de su mercado, cumpliendo con sus objetivos y metas organizacionales.

Para mantener los niveles de competitividad, Izquierdo et al. (2020), mencionan que las empresas deben de contar con planes estratégicos de marketing para lograr un posicionamiento en el mercado en que se desenvuelven que se verá reflejada en el incremento de las ventas, de clientes, con productos y/o servicios innovadores que generen mayor fidelización por parte de los consumidores acompañado de un personal capacitado para satisfacer la atención en el usuario.

La competitividad a nivel de empresa, constituye un asunto importante para los directivos y ejecutivos con el fin de crear y desarrollar habilidades, un adecuado desempeño de los recursos y el manejo de los factores que influyen en los resultados en el mercado. Si una empresa quiere sobrevivir y ser superior, es crucial obtener ventajas competitivas sostenibles y un rendimiento superior a los competidores.

Por eso las empresas deben de contar con estrategias de crecimiento, que de acuerdo a Loor et al. (2018), son los nuevos lineamientos para generar ventajas competitivas por medio

de un análisis del entorno interno y externo evitando altas inversiones y a su vez obtener una alta rentabilidad.

Hoy en día las organizaciones enfrentan globalizaciones, cambios de mercados más rápidos, mayor competencia y requisitos complejos de los clientes. Para Martínez et al. (2022), esta tendencia de cambio constante, rivalidad y mercados abiertos aumenta la presión competitiva alrededor de todas las empresas que participan en la industria, introduciendo conceptos como innovación, flexibilidad y diferenciación de los competidores, para lo que necesitan contar con estrategias para cubrir las necesidades y cambios del mercado.

Además se debe de tomar en cuenta que el mercado ha cambiado, debido a la pandemia del COVID-19, como indica Labrador et al. (2020), para lo que es necesario que las empresas apliquen herramientas organizacionales para adaptarse a los cambios del mercado y a la mayor exigencia de los clientes, con un plan de marketing moderno que convine lo tradicional con lo digital, para mantenerse en el mercado.

2.3. Análisis FODA

La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas para la planificación estratégica. De acuerdo a Castillo et al. (2018), con esta matriz se obtiene un análisis interno y externo de la organización para el desarrollo y diseño de estrategias, determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuyas iniciales dan nombre a tan reconocida herramienta organizacional.

Este análisis es utilizado para describir una herramienta que es eficaz para identificar sus fortalezas y debilidades, y para examinar las oportunidades y amenazas que enfrenta. Si bien es un modelo básico y sencillo, ha sido una práctica comercial popular durante muchos años porque ayuda a brindar orientación y sirve como base para el desarrollo de planes comerciales. Lo logra examinando las fortalezas (las actividades que sobresalen de la organización) y las debilidades (las actividades en que tiene falencia la empresa), además de las oportunidades (posibles condiciones favorables para una operación) y las amenazas (posibles condiciones desfavorables para una operación).

Por esta razón, Nieves (2018) señala que el FODA es una herramienta que contribuye a conocer el entorno interno y externo de la empresa con el que se pueda conocer su realidad dentro del mercado, información que sirva a la gerencia a la correcta toma de decisiones que guíen con éxito a la consecución de sus objetivos empresariales.

La organización necesita investigar las situaciones de su sector, negocio y mercado, para poder enumerar instancias u ocurrencias de fortalezas, debilidades, oportunidades potenciales y amenazas comerciales. La empresa debe establecer sus prioridades a partir del análisis FODA y luego desarrollar una estrategia para implementar los resultados de la investigación FODA, actividades que ayudarán a la operación a lograr sus objetivos (una fortaleza o una oportunidad), o si indica un obstáculo que debe superarse o minimizarse para lograr los resultados deseados (una debilidad o una amenaza).

2.4. Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una visualización diseñada para validar y comunicar la estrategia a las partes interesadas en una forma que puedan entender, seguir y realizar. El mapa estratégico conecta las perspectivas de entrada, como las tecnologías y los procesos internos, con las perspectivas de los resultados, como las expectativas financieras y del cliente. Cañar et al. (2020) señala que el mapa estratégico cuenta con cuatro perspectivas a tomar en cuenta:

1. Perspectiva financiera.- Hace referencia a los objetivos financieros y económicos de la empresa para incrementar las utilidades de acuerdo a los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
2. Perspectiva del cliente.- El cliente se constituye en el pilar de la empresa para lo que se necesita su fidelidad a través de productos y servicios que cubran sus expectativas, algo complejo pero no imposible de conseguirlo.
3. Perspectiva del proceso interno.- Reconocer procesos fundamentales que contribuyan al aumento de la productividad a través de una relación eficiente con proveedores, empleados y clientes.
4. Perspectiva del aprendizaje.- Relacionados a los activos intangibles de la empresa como la filosofía del negocio, recurso humano, inversión publicitaria, alineadas a las estrategias para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

2.5. Reactivo práctico

Contexto o situación del problema: En el año 2010, en la ciudad de Machala al quinto día del mes de Marzo se constituyó la empresa AUTOMOTRIZ SEUL S.A. AUTOSEUL, iniciando sus actividades como empresa de venta de repuestos automotrices para vehículos coreanos

como: Hyundai, Kia y Chevrolet. Empresa de capital privado perteneciente a la asociación del Sr. Ronald L. como Presidente y el Sr. Luis E. como Gerente general y representante legal.

En el año 2015, al quinto día del mes de Marzo se reformó la directiva siendo el Sr. Ronald L. Gerente y el Sr. Luis Alfredo E. Presidente y Representante legal de la empresa. Geográficamente se encuentra ubicada en Ecuador, en la provincia de El Oro, ciudad Machala, en las calles Rocafuerte 306 y Santa Rosa.

Suele suceder que la estrategia inicial se va quedando obsoleta con el tiempo debido a multitud de factores. Se pide elaborar una planificación estratégica, un mapa estratégico y analizar la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, de talento humano, institucional, y factores externos.

2.5.1. Análisis situacional FODA

A continuación se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

a) Fortalezas

- Empresa con buena cartera de clientes.
- Personal capacitado y experimentado.
- Cuenta con acceso a líneas de crédito dentro del sistema financiero.
- Crecimiento sostenido durante los últimos cinco años.
- Posee excelentes relaciones con proveedores.

b) Debilidades

- Sin planes de sostenibilidad organizacional.
- Ausencia de estrategias para reactivación post Covid
- Misión y visión no se ajustan a la realidad de la empresa.
- Reducida inversión en publicidad tradicional, digital y redes sociales
- Problemas con el manejo del inventario.

c) Oportunidades

- Sector automotriz en franco crecimiento.

- Variedad de repuestos para las marcas asiáticas por parte de proveedores.
- Disminución de aranceles para repuestos y automotores de origen asiático.

d) Amenazas

- Cambios en el mercado
- Presencia de productos sustitutos de menor precio.
- Pandemia afectó a la producción y stock de repuestos automotrices a nivel mundial.
- Incremento de la competencia por ingreso de nuevas empresas.

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa con buena cartera de clientes. ○ Personal capacitado y experimentado. ○ Cuenta con acceso a líneas de crédito dentro del sistema financiero. ○ Crecimiento sostenido durante los últimos cinco años. ○ Posee excelentes relaciones con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sin planes de sostenibilidad organizacional. ○ Ausencia de estrategias para reactivación post Covid ○ Misión y visión no se ajustan a la realidad de la empresa. ○ Reducida inversión en publicidad tradicional, digital y redes sociales ○ Problemas con el manejo del inventario.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sector automotriz en franco crecimiento. ○ Variedad de repuestos para las marcas asiáticas por parte de proveedores. ○ Disminución de aranceles para repuestos y automotores de origen asiático. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambios en el mercado ○ Presencia de productos sustitutos de menor precio. ○ Pandemia afectó a la producción y stock de repuestos automotrices a nivel mundial. ○ Incremento de la competencia por ingreso de nuevas empresas.

Tabla 2. Matriz de estrategias FODA

		Interno	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		Matriz de estrategia FODA	
Externo	Oportunidades (O)	Estrategia de éxito (FO):	Estrategia de reorientación (DO):
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sector automotriz en franco crecimiento. ○ Variedad de repuestos para las marcas asiáticas por parte de proveedores. ○ Disminución de aranceles para repuestos y automotores de origen asiático. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crear una franquicia de la empresa ○ Solicitar mejores condiciones de precios y de crédito con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar planes de sostenibilidad organizacional ○ Planes de reactivación post Covid ○ Actualizar misión y visión de la empresa. ○ Invertir en planes de publicidad tradicional, digital y redes sociales ○ Adquirir un sistema de inventario
	Amenazas (A)	Estrategia adaptación (FA):	Estrategia de supervivencia (DA):
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambios en el mercado ○ Presencia de productos sustitutivos de menor precio. ○ Pandemia afectó a la producción y stock de repuestos automotrices a nivel mundial. ○ Incremento de la competencia por ingreso de nuevas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar plan publicitario, promociones en el punto de venta. ○ Crear alianzas estratégicas con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener un stock permanente y suficiente de los productos de mayor rotación. ○ Mejorar estructura organizacional de acuerdo a la realidad de la empresa. ○ Búsqueda de socios estratégicos en países vecinos como Perú para aperturar sucursales internacionales. 	

2.5.2. Elaboración de la filosofía empresarial

Misión

Automotriz Seul S.A. es una empresa que busca cubrir los requerimientos y exigencias del cliente por medio de repuestos automotrices originales a precios competitivos por medio de un talento humano capacitado para la entrega del mejor servicio.

Visión

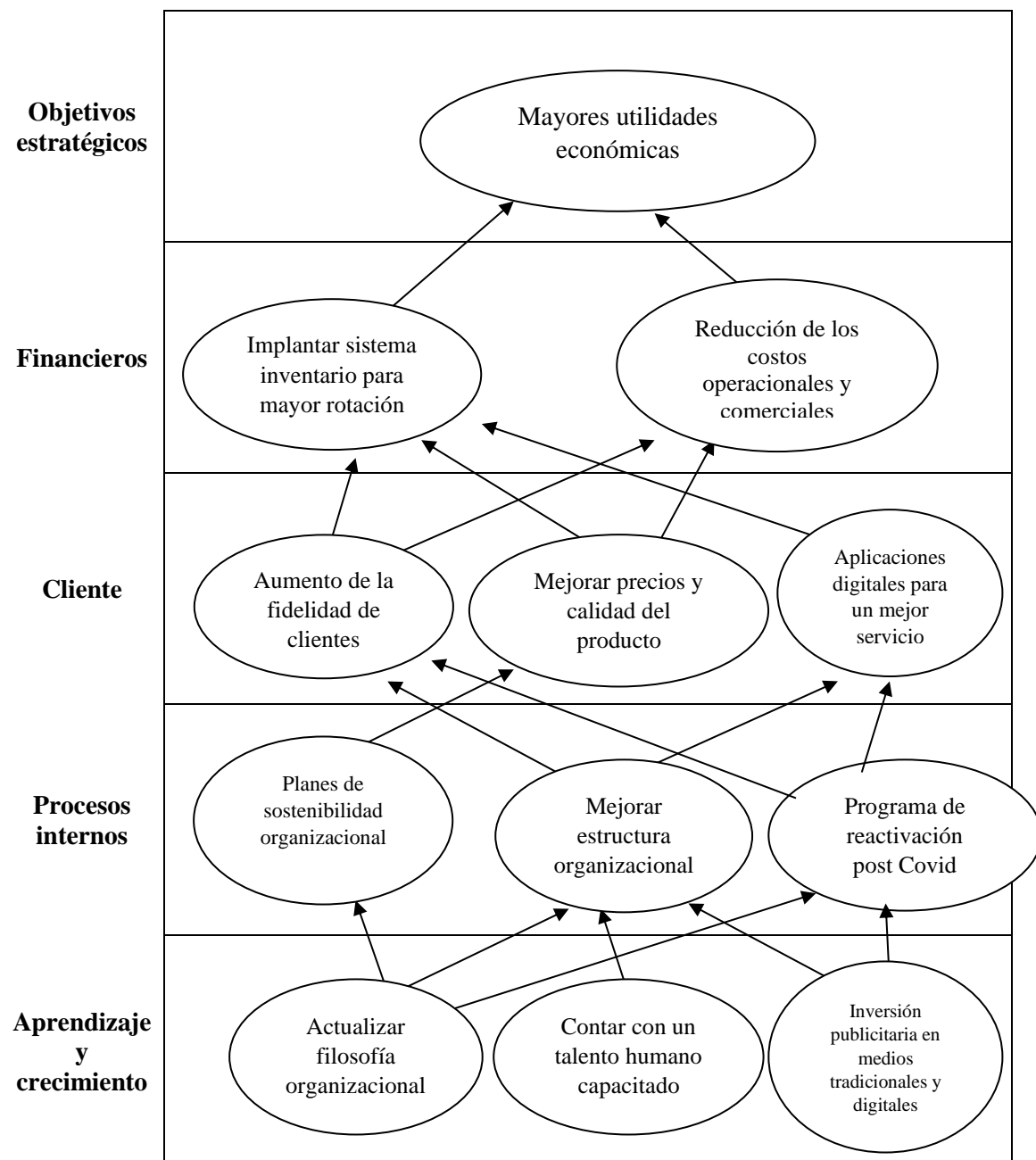
Convertir a Automotriz Seul S.A. en la mejor empresa comercializadora de repuestos automotrices de la provincia de El Oro, a través de un servicio de calidad con productos originales que garanticen la fidelidad y sostenibilidad de la organización.

Objetivos estratégicos

Tabla 3. *Objetivos estratégicos*

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	Implantar un sistema de inventario para incrementar su rotación para mejora nivel de ventas. Reducción de costos operacionales y comerciales.
Cliente	Aumento de la fidelidad de clientes Mejora de precios y calidad de productos Aplicaciones digitales para un mejor servicio
Proceso de negocio	Planes de sostenibilidad organizacional Programa de reactivación post Covid
Aprendizaje/ crecimiento	Actualizar la filosofía organizacional Capacitación del talento humano Inversión publicitaria en medios tradicionales, digitales y redes sociales

Tabla 4. Mapa estratégico



2.5.3. Desarrollo de estrategias para la empresa Automotriz Seul S.A.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Financiera	Implantar un sistema de inventario para incrementar su rotación para mejorar nivel de ventas.	Rendimientos sobre la inversión	Rentabilidad igual o superior a 18%
	Reducción de costos operacionales y comerciales.	Costos de ventas	Margen de ventas promedio del 30%
Cliente	Aumento de la fidelidad de clientes	Incremento de clientes.	Crecimiento igual o mayor de 25%
	Mejora de precios y calidad de productos	Productos con garantía	3 a 6 meses de garantía
	Aplicaciones digitales para un mejor servicio	Creación de app	100%
Proceso de negocio	Planes de sostenibilidad organizacional por medio de buenas prácticas ambientales	Entrega de productos usados a empresas recicladoras	Entrega del 100% de productos usados a recicladores
	Programa de reactivación post Covid	Incremento de repuestos para marcas europeas	Productos de marcas europeas representan 25% del stock
Aprendizaje/ crecimiento	Actualizar la filosofía organizacional	Desarrollo filosofía organizacional	100%
	Capacitación del talento humano	Medición del clima organizacional	100%
	Inversión publicitaria en medios tradicionales, digitales y redes sociales		
	Inversión publicitaria en medios tradicionales, digitales y redes sociales	Incremento de la inversión publicitaria	Destinar 5% de las utilidades netas a publicidad tradicional, digital y redes sociales

3. CONCLUSIONES

La empresa AutoSeul S.A. se enfrenta a cambios políticos, económicos, sanitarios que ha provocado que los objetivos y estrategias con las que se concibió se encuentren obsoletos y no alineados a las necesidades internas y externas para lo que es necesario realizar un plan estratégico.

El análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas para la planificación estratégica, con las que se desarrollaron estrategias de éxito, reorientación, adaptación y supervivencia a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en su evaluación.

El mapa estratégico diseñado describe de manera visual la creación de valor por medio de cuatro perspectivas: financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para que los miembros de la empresa AutoSeul S.A. conozcan los objetivos estratégicos que persigue y desea alcanzar la organización para mantenerse alineados a través del cumplimiento de sus actividades laborales.

La actualización de la filosofía organizacional a través de misión y visión acorde a los tiempos actuales era una necesidad de la empresa para tener claro el horizonte hacia donde desea transitar la empresa para alcanzar el éxito organizacional.

La empresa debe ser una organización sostenible para lo que se sugiere que los repuestos dejados por los clientes deben ser desechados de manera responsable entregándolos a empresas formales de reciclaje.

La reactivación post Covid se convierte en una necesidad para la empresa que sucumbió financieramente en el año 2020, para lo que se sugiere abarcar repuestos de marcas europeas tomando en cuenta la vigencia del tratado de libre comercio con la Unión Europea y el crecimiento del mercado automotriz de estas marcas.

El sistema de inventario es una necesidad para contar con una mejor rotación de la mercadería que se verá reflejado en el incremento de los niveles de ventas.

La inversión en la promoción de los productos de la empresa AutoSeul S.A. debe ser impulsada por medio del marketing tradicional, marketing digital y las redes sociales para mejorar su posicionamiento en el mercado orense.

BIBLIOGRAFÍA

- Cabiço, A. V., Neme, S., y Sandoval, M. d. (2022). Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique. *Revista Ciencia UNEMI*, 15(38), 73-83. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8374920>
doi:<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol15iss38.2022pp73-83p>
- Calle, M. A., Gurumendi, I., y Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300083
- Cañar, J., Urgiles, J., Ochoa, J., y Torres, M. (2020). El mapa estratégico en las organizaciones públicas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(3), 518-543. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608894>
doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.910>
- Castillo, G., Banguera, y Dayra. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del Conocimiento*, 3(9), 224-230. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/720>
doi:10.23857/pc.v3i9.720
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*, 18(104), 5-12. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Paginas/numeros.aspx>
- Díaz, G., Quintana, M., y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878906#:~:text=La%20competitividad%20es%20una%20de,privilegiada%20en%20el%20mercado%20y>
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., y Zambrano, S. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400399

- Labrador, H., Suárez, J., y Suárez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, 41(42), 199-206. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/20414217.html>
doi:10.48082/espacios-a20v41n42p17
- Loor, D., Peña, I., Moreira, J., Arteaga, R., y Pérez, J. (2018). Estrategias de crecimiento para aumentar el volumen de ventas de las pequeñas empresas. *Polo de Conocimiento*, 3(11), 3-16. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/767>
doi:http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i11.767
- Macías, M. F., y Mero, J. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 31-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331385>
doi:10.23857/pc.v7i2.3567
- Martínez, C. L., Arellano, A., y Lagarda, E. A. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias Administrativas*(19), 1-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511667706009>
doi:https://doi.org/10.24215/23143738e095
- Muñiz, L., Tomalá, R., y Alvarado, J. (2022). La Planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>
doi:http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577
- Nieves, M. L. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 5(16), 8-27. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/rj_afin_v5n16.php
- Peng, Y., y Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance? —From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 1-8. Obtenido de <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-pdf-S2444569X22000385>
- Shin, J., Kim, Y., Jung, S., y Kim, C. (2022). Product and service innovation: Comparison between performance and efficiency. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 1-11. Obtenido de <https://www.elsevier.es/en-revista-journal-innovation-knowledge-376-pdf-S2444569X22000312>

Zea, F., Álvarez, J., y Andrade, G. (2021). Estudio de mercado del sector automotriz como herramienta para toma de decisiones empresariales. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 643-670. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915375>