



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**EVALUACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA LUBRI – LAVADORA COCA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Melanie Brigith Coca Anancolla

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato – Ecuador

Julio 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MELANIE BRIGITH COCA ANANCOLLA**, con cédula de ciudadanía **1850811082**, autora del trabajo de graduación titulado: "EVALUACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA LUBRI-LAVADORA COCA", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2025



Melanie Brigith Coca Anancolla

CC: 1850811082

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

EVALUACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA LUBRI – LAVADORA COCA

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Melanie Brighth Coca Anancolla

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

f. 

Ángel Geovanny Carrión Gavilanes, Econ. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Renato Estuardo Paredes Cruz, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Ambato – Ecuador

Julio 2025

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres; Carlos y Mayra, que son mi apoyo incondicional y han sido mi mayor ejemplo de resiliencia y perseverancia. Gracias a ellos estoy donde estoy, porque confiaron en mí y nunca me han dejado sola a pesar de todas las circunstancias que se han atravesado. Son ellos quienes me han ayudado a salir adelante y siempre han visto lo mejor para mí.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, por mostrarme el camino correcto y darme fortaleza y valentía en los momentos difíciles. A mi familia, por ser mi apoyo en toda esta etapa, en especial a mi mami, que siempre me ha acompañado, ha estado pendiente en todo momento, ella es quien ha sido mi fuerza y mi motor para seguir adelante. También quiero darle las gracias a mi papi, por todo el esfuerzo que ha hecho para que yo esté donde estoy y de igual manera estar al pendiente en todo momento. Así también agradecerle a mi ñaño Andry que siempre me ha brindado su comprensión.

A mis docentes que compartieron sus conocimientos, muchos de ellos fueron un ejemplo de constancia y un impulso para continuar. Finalmente darles las gracias a mis amigos que me regalo la universidad, quienes fueron las personas con quien compartí risas, tristezas y alegrías, son quienes han estado en los buenos y malos momentos.

RESUMEN

La planificación estratégica es un elemento clave para el desarrollo organizacional, especialmente en pequeñas y medianas empresas que enfrentan constantes desafíos operativos y competitivos. En este contexto, la presente investigación responde a la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en la empresa Lubri-Lavadora Coca, ubicada en la ciudad de Pelileo, la cual ha presentado problemas asociados a la falta de estandarización de procesos, uso ineficiente de recursos y deficiente coordinación interna. Estas limitaciones afectan directamente la calidad del servicio, la fidelización de clientes y la sostenibilidad del negocio.

El objetivo general del estudio fue diseñar un modelo de planificación estratégica basado en la innovación y eficiencia operativa, adaptado a las necesidades reales de la empresa. Para ello, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva-explicativa con enfoque cualitativo, utilizando técnicas como encuestas a clientes y empleados, entrevistas semiestructuradas y revisión documental. El análisis incluyó herramientas como el FODA, la matriz de objetivos estratégicos y el ciclo de mejora continua, que permitieron estructurar una propuesta coherente y aplicable.

Los principales resultados esperados del estudio comprenden la elaboración de un modelo estratégico estructurado en tres niveles: formulación, ejecución y estimación. Este modelo permitirá optimizar el uso de recursos, mejorar los tiempos de servicio, fortalecer la experiencia del cliente y profesionalizar la gestión interna. Se espera que su implementación genere una cultura organizacional orientada a la mejora continua impactando positivamente en la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de la empresa dentro del sector automotriz local.

Palabras clave: planificación estratégica, eficiencia operativa, innovación, pymes.

ABSTRACT

Strategic planning is a key element for organizational development, especially in small and medium-sized businesses that face constant operational and competitive challenges. In this context, this research responds to the need to improve operational efficiency and decision-making at Lubri-Lavadora Coca, located in the city of Pelileo. This company has experienced problems associated with a lack of process standardization, inefficient use of resources, and poor internal coordination. These limitations directly affect service quality, customer loyalty, and business sustainability.

The overall objective of the study was to design a strategic planning model based on innovation and operational efficiency, adapted to the company's real needs. To this end, a descriptive-explanatory research approach with a qualitative approach was conducted, utilizing techniques such as customer and employee surveys, semi-structured interviews, and document review. The analysis included tools such as SWOT, a strategic objectives matrix, and a continuous improvement cycle, which allowed for the development of a coherent and applicable proposal.

The main expected results of the study include the development of a strategic model structured in three levels: formulation, execution, and estimation. This model will optimize resource use, improve service times, strengthen the customer experience, and professionalize internal management. Its implementation is expected to generate an organizational culture focused on continuous improvement, positively impacting the company's competitiveness, sustainability, and growth within the local automotive sector.

Keywords: *strategic planning, operational efficiency, innovation, smes.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Evolución de planificación estratégica	4
1.2. Estudio de modelos de planificación estratégica	8
1.3. Análisis del mercado económico y automotriz del país.....	13
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1. Tipo, enfoque y metodología de la investigación	18
2.2. Instrumentos de recolección de información.....	21
2.3. Caracterización de la empresa Lubri-Lavadora Coca	25
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1. Análisis del diagnóstico de los problemas de eficiencia operativa para la determinación de los componentes de un modelo estratégico en la empresa Lubri- Lavadora Coca.....	27
3.2. Modelo de planificación estratégica basado en la innovación y eficiencia operativa (MPEBIE) para la toma de decisiones en la empresa Lubri-Lavadora Coca	33
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA Integrada.....	38
Tabla 2. Presupuesto Inicial estimado.....	42
Tabla 3. Indicadores de gestión Lubricadora Coca	43

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estructura FODA	9
Cuadro 2. Estructura PESTEL.....	11
Cuadro 3. Fases de una investigación cualitativa.	20
Cuadro 4. Instrumentos de recolección información cualitativa.....	21
Cuadro 5. Organigrama Institucional	25
Cuadro 6. Matriz FODA Lubricadora Coca.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas históricas de vehículos 2020-2024 (nov).	14
Gráfico 2. Distribución de ventas por marca de vehículo	14
Gráfico 3. Distribución de ventas de vehículos livianos por provincia	15
Gráfico 4. Distribución de ventas de vehículos pesados por provincia.....	15
Gráfico 5. Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia visita Lubri-Lavadora Coca? Justifique su respuesta.....	28
Gráfico 6. Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia realiza el mantenimiento de su vehículo?.....	28
Gráfico 7. Pregunta 3. ¿Qué tipo de servicio recibió?	29
Gráfico 8. Pregunta 4. ¿Qué tan satisfecho/a está con la rapidez del servicio?...	30
Gráfico 9. Pregunta 5.- ¿Qué fue lo que más te gustó del servicio recibido en Lubricadora Coca? Explique su respuesta	30
Gráfico 10. Nube de ideas (pregunta 5)	31
Gráfico 11. Modelo de Planificación Estratégica Basado en Innovación y Eficiencia (MPBIE) para la empresa Lubri- Lavadora Coca.....	36

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de transformación constante y creciente del mercado, la competitividad está marcada por las transformaciones tecnológicas, socioculturales y económicas, con lo cual la planificación estratégica se ha consolidado como la herramienta fundamental que orienta a la toma de decisiones para el fortalecimiento de las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, garantizándose con ello, la sostenibilidad a largo plazo.

Tradicionalmente, la planificación estratégica ha sido ejecutada en grandes empresas; sin embargo, su uso en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representa una ventaja mayor en organizaciones con márgenes operativos ajustados. En particular, los micros y pequeños negocios del sector de servicios automotrices (por ejemplo, lubricadoras), enfrentan desafíos significativos relacionados con la gestión eficiente de sus recursos, la fidelización de clientes y la mejora continua de sus procesos internos. A pesar de su tamaño (PYMES), estas unidades productivas requieren una visión estratégica a largo plazo que les permita alinear sus objetivos y responder de manera eficaz a las exigencias del entorno y propiamente del mercado.

En Ecuador, las PYMES representan aproximadamente el 90% del mercado empresarial y constituyen una fuente significativa de empleo formal e informal. No obstante, gran parte de estas unidades presentan limitaciones que obstaculizan su desarrollo económico y sostenibilidad, como son: operación comercial de manera informal, escasa o nula planificación, falta de herramientas de gestión, personal con limitada capacitación, mínima innovación e incluso falta de objetivos institucionales.

En tal contexto, la inadecuada o nula planificación estratégica, más allá de representar una debilidad interna, es también una amenaza frente a un mercado competitivo. Relacionado con esto, la empresa Lubri-Lavadora Coca, ubicada en la ciudad de Pelileo, a pesar de su trayectoria, carece de una estructura clara de planificación que oriente a la toma de decisiones en el mediano y largo plazo. Esta limitación afecta su capacidad de optimizar recursos, perfeccionar procesos,

generar servicios de calidad, fidelizar clientes y sostener su participación en el mercado.

Al respecto, la investigación busca diseñar un modelo de planificación estratégico adaptado a las características y necesidades de la empresa de estudio, contribuyendo desde la perspectiva del talento humano y experiencia del cliente para el desarrollo de una estructura interna sólida y competitiva. Asimismo, se pretende demostrar que incluso en organizaciones de mediana escala, la aplicación de herramientas que generen cambios sustanciales en términos de eficiencia, eficacia y efectividad operativa, son fundamentales al momento de alcanzar los objetivos institucionales, así como para satisfacer las necesidades del cliente y asegurar el crecimiento sostenible de la Lubricadora Coca.

Relacionado con lo anterior, se ha determinado como situación problemática la ineficiencia operativa, debido a que no se cuenta con procesos estandarizados para que los colaboradores puedan realizar sus labores con un mejor desempeño, lo cual repercute en un mayor consumo de recursos como los materiales de limpieza, provocándose con ello despilfarros de energía eléctrica al momento de utilizar las máquinas y de agua al momento de lavar los autos. Todo ello trae consigo altos costos en la prestación de servicios, afectándose así la economía de la organización.

Por tal motivo, el estudio plantea como problema científico: ¿Cómo contribuir a la eficiencia operativa y la optimización de recursos en la empresa Lubri-Lavadora Coca?

Planteando como idea científica a defender: Con el diseño de un modelo de planificación estratégica se contribuye a la mejora de la eficiencia operativa basado en innovación y a la optimización de recursos en la empresa Lubri-Lavadora Coca.

El objetivo general de la investigación se encuentra alineado a diseñar un modelo de planificación estratégica basado en la innovación y eficiencia operativa para la

toma de decisiones en la empresa Lubri-Lavadora Coca, en donde se propone como objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente aspectos de la planificación estratégica para la optimización de recursos y eficiencia operativa en las empresas.
2. Diagnosticar los problemas de eficiencia operativa para la determinación de los componentes de un modelo estratégico en la Lubri-Lavadora Coca.
3. Analizar los componentes de un modelo de planificación estratégica para la toma de decisiones en la empresa Lubri-Lavadora Coca.

Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-explicativo, dado que, permite comprender de manera integral los procesos internos, los factores culturales y las dinámicas organizacionales que influyen en la implementación de la estrategia gerencial. Para ello, se emplean técnicas de recolección de datos como entrevistas, encuestas a clientes y empleados, y la observación directa del proceso operativo en el entorno laboral. El marco conceptual se sustenta en herramientas como el análisis FODA, la matriz de objetivos estratégicos y el ciclo de mejora continua, adaptadas a la realidad de las PYMES ecuatorianas.

Los hallazgos de esta investigación buscan contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica en la empresa Lubri-Lavadora Coca y, al mismo tiempo, ofrecer herramientas prácticas que puedan ser consideradas por otras microempresas del sector automotriz interesadas en aplicar modelos de planificación adaptados a su realidad. De este modo, el estudio pretende aportar tanto a la práctica empresarial como al ámbito académico, promoviendo con ello una cultura de planificación y toma de decisiones informadas, mediante el desarrollo del conocimiento en el ámbito de la administración estratégica para pequeñas organizaciones.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Evolución de planificación estratégica

Las bases de la planificación estratégica surgieron en 1944 cuando Oskar Morgenstern publica su libro sobre habilidades en los negocios “*Theory of Games o Economic Behavior*”, donde destaca la función principal de los gerentes en las compañías, la cual se centra en la eficiente administración de los recursos (Palacios, 2020).

Según criterio del autor, en los años 50, se marca el origen de la administración moderna como enfoque de previsión y análisis cualitativo, preparando a la alta dirección para situaciones en las cuales se reconoce al recurso humano como parte central.

El autor también señala que para los años 60, la planificación empezó a formalizarse como herramienta de gestión empresarial, apareciendo aquí los primeros modelos enfocados en priorizar los productos y la tasa de crecimiento de ventas: FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la matriz de cartera de BCG (*Boston Consulting Group*). Avanzando en la línea del tiempo, en los años 70 la planificación estratégica es utilizada en el mercado como herramienta de posicionamiento comercial, buscando la expansión y el profesionalismo debido a que la organización es responsabilidad directa de los altos directivos (Palacios, 2020).

En la obra de Pazmiño, Merchán & Jimenez (2021). Se destaca que con el aumento de la competencia global, las empresas comenzaron a adoptar enfoques más agresivos para diferenciarse y obtener ventaja competitiva, originándose así el concepto de las fuerzas competitivas y las estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) con lo cual se transforma la manera en que las empresas miran su posición en el mercado.

Desde la perspectiva comercial Lovato (2020) sostiene que con el rápido crecimiento del comercio internacional, las estrategias dieron un giro total, pasando

de buscar la ventaja competitiva a la adaptación en los mercados. Para la década de los 90, las empresas comenzaron a reconocer la importancia de gestionar el cambio organizacional y a enfocarse más en el uso eficiente de los recursos internos, en particular el capital humano, que pasa de ser un evento anual a un proceso de mejora continua.

Las estrategias han ido ajustándose en función de la demanda del mercado y la innovación tecnológica, modificando la visión inicial y centrándose en mitigar riesgos. Ante lo expuesto, Jara, Merizalde, Buchelli, Cusme, Cadena & Ortega (2024) consideran que las empresas con una efectiva planificación estratégica superan situaciones extremas: sobreviven, crecen, se perfeccionan y son más competitivas, alcanzando el éxito a largo plazo, por lo cual surge la era digital y de innovación.

Así también, el enfoque de las estrategias ha tomado un enfoque diferente en el transcurso de los años, inicialmente, se consideraba como prioridad el control de los procesos financieros; luego se perfeccionaron los procesos productivos, pasando por los procesos operativos, la administración moderna y, en la actualidad, el enfoque principal es la calidad del servicio macro de las compañías (Palacios, 2020).

El entorno económico actual a nivel mundial posee fuerte presencia competitiva, lo que demanda establecer directrices empresariales encaminadas a la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. A partir de esa premisa, la planificación estratégica es la herramienta esencial que ayuda a hacer realidad los objetivos institucionales. Propone el paso a paso de la administración, ayudando a la institución a prepararse para situaciones del mañana visionándose en el futuro. Es el cimiento de una eficiente gestión institucional sustentada en la toma adecuada e informada de decisiones. (Peñafiel, Pibaque, & Pin, 2021).

Como parte de las difíciles tareas que desarrolla la gerencia está la formulación de estrategias junto con el diseño, implementación y estimación de las decisiones tomadas en el desarrollo de las metas. En este proceso se analizan las diferentes

situaciones y alternativas para alcanzar los resultados financieros sin olvidar la importancia de las habilidades blandas en la estructura organizacional para lograr la transformación del ambiente laboral, mejorar la satisfacción del cliente y el desarrollo organizacional (Ayón, Alvarez, Macias, & Salazar , 2023).

Adicionalmente, Roncancio (2022) señala que la planificación estratégica requiere de valores, principios, normas, objetivos, comportamientos y acuerdos que obligan a todos los partícipes de la empresa a trabajar en conjunto para alcanzar el objetivo general, mejorando en el camino las novedades surgidas.

Entre los beneficios de la planificación estratégica, se encuentra la clasificación planteada por Castellanos (2021) quien segrega las empresas según la conformación (pública o privada); de acuerdo con el lugar de funciones (nacional o total), según el tipo de aplicación (genética – atómica), según el campo de estudio (psicológica, económica). De igual manera los beneficios del correcto desarrollo de una planificación estratégica prepararán a la organización para enfrentar desafíos futuros con mayor probabilidad de éxito. A continuación se abordan algunos de los beneficios:

- Dirección y enfoque claro: Una planificación estratégica proporciona una guía clara sobre hacia dónde se quiere llegar, estableciendo metas y objetivos específicos. Esto ayuda a mantener el enfoque y a evitar distracciones en el camino.
- Toma de decisiones más informada: con una estrategia bien definida, las decisiones diarias se toman de manera más coherente, alineadas con los objetivos a largo plazo, lo que incrementa la probabilidad de éxito.
- Asignación eficiente de recursos: Permite identificar las áreas que requieren más recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) para optimizar su uso. De esta manera, se evita el desperdicio y se maximizan los resultados.
- Mejora de la competitividad: Al conocer las fortalezas y debilidades propias, así como las oportunidades y amenazas del entorno (a través de

un análisis FODA), se pueden tomar decisiones que mejoren la posición competitiva en el mercado.

- **Adaptabilidad al cambio:** La planificación estratégica incluye un análisis del entorno, lo que permite anticipar cambios y adaptarse de manera más rápida a las tendencias y circunstancias del mercado.
- **Medición de progreso:** Establecer metas y objetivos claros hace que sea más fácil medir el progreso a lo largo del tiempo, identificando tanto los logros como las áreas que necesitan mejora.
- **Motivación y alineación del equipo:** Una estrategia bien comunicada y comprendida por todos los miembros del equipo asegura que todos estén trabajando en la misma dirección, lo que aumenta el compromiso y la motivación.
- **Mitigación de riesgos:** Una planificación estratégica permite identificar posibles riesgos desde el principio y desarrollar estrategias para mitigarlos antes de que afecten gravemente a la organización.
- **Mejora en la innovación:** Al identificar oportunidades futuras y estudiar el entorno, una planificación estratégica fomenta la innovación en búsqueda de nuevas formas de realizar los procesos.
- **Sostenibilidad a largo plazo:** No solo se centra en los beneficios inmediatos, sino que ayuda a construir un camino para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, lo cual es clave al hablar de la supervivencia de cualquier organización.
- **Fortalece la Misión y Visión:** La estrategia obliga a mantener una reflexión constante sobre las acciones y decisiones, manteniéndose alineadas con los principios fundamentales y mostrando el camino para los objetivos futuros.
- **Mejores relaciones con posibles inversores:** Una empresa con estructuras y objetivos claros, resumida en dirección oportuna, aumenta la confianza de los accionistas y abre puertas a futuras alianzas comerciales o de financiamiento.

La planificación estratégica ha evolucionado desde ser una actividad estática y centrada en la previsión a un proceso continuo y flexible que responde a los rápidos

cambios en el entorno y las necesidades del mercado. Hoy en día, las organizaciones se enfocan en la innovación, la agilidad, el uso de datos y la sostenibilidad, buscando no solo obtener ventajas competitivas, sino también adaptarse y prosperar en un entorno cambiante y globalizado (Pazmiño, Merchan, & Jimenez, 2021).

1.2. Estudio de modelos de planificación estratégica

El escenario empresarial en el país y el mundo ha presentado un giro a partir de la pandemia COVID 2020; se han implementado estrategias más flexibles y aplicando diferentes modelos clásicos de estrategia, los mismos que son descritos a continuación:

FODA

Considerada una herramienta de diagnóstico situacional, permite evaluar aspectos internos y externos actuales que intervienen en el desarrollo y resultados financieros de una organización. Los 4 aspectos aplicables en este modelo según Parrales, Arteaga, Villón, Yagual & Fienco (2024) son:

Análisis interno:

Fortalezas, características internas que se encuentran bajo control de la organización y que generan valor en la gestión empresarial.

Debilidades, actividades o condiciones internas que, a pesar de la gestión, no pueden ser controladas o corregidas convirtiéndose en un punto sensible en el cumplimiento de los objetivos. Pueden ser gestionados y corregidos.

Análisis externo:

Oportunidades, factores externos a la organización que existen en el mercado global, independiente de la actividad o condición de la compañía.

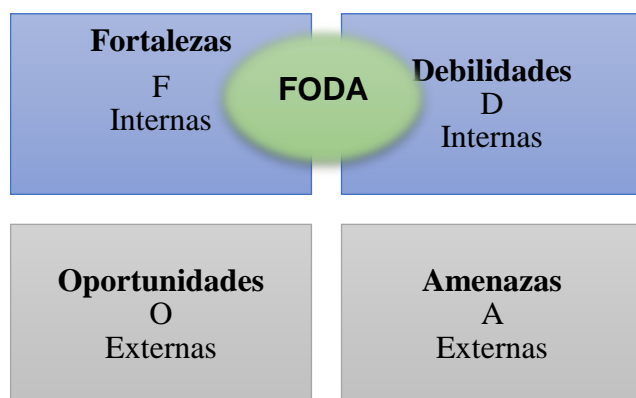
Su conocimiento puede agregar valor en los procesos o en la creación de oportunidades para crecer.

Amenazas, situaciones ajenas a la administración interna de la empresa sobre las cuales no tiene control ni poder, pueden afectar a la situación, desempeño y resultados de las organizaciones.

Los resultados alcanzados en el FODA permitirán definir estrategias ofensivas con base en las oportunidades; defensivas para reestructurar las debilidades; de reorientación y supervivencia enfocadas en minimizar los aspectos negativos y maximizar las fortalezas. Esta herramienta es útil, si se analizan a profundidad los factores correctos de la industria y se elaboran planes de acción inmediatos. (IPJyC, 2020).

A continuación, se presenta un ejemplo de estructura del modelo FODA.

Cuadro 1. Estructura FODA



Fuente: elaboración propia

PESTEL

Modelo que analiza los factores exógenos que a nivel macro generan riesgo o posibles afectaciones a la compañía; estos elementos son políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, con la finalidad de generar estrategias para mitigar o eliminar riesgos y generar oportunidades de crecimiento (Somanathan, 2024).

Este modelo puede considerarse como un estudio de mercado en busca de todos los factores externos que intervienen en la evolución y reputación comercial de una empresa. Las ventajas del modelo son lo proactivo, adaptable y complementario del análisis. El acrónimo PESTEL acoge los siguientes factores importantes para el análisis, a continuación, se presenta la conceptualización sostenida por (Trenza, 2020).

P – Políticos: se considera la situación política del país, incluyendo estabilidad gubernamental y acuerdos internacionales.

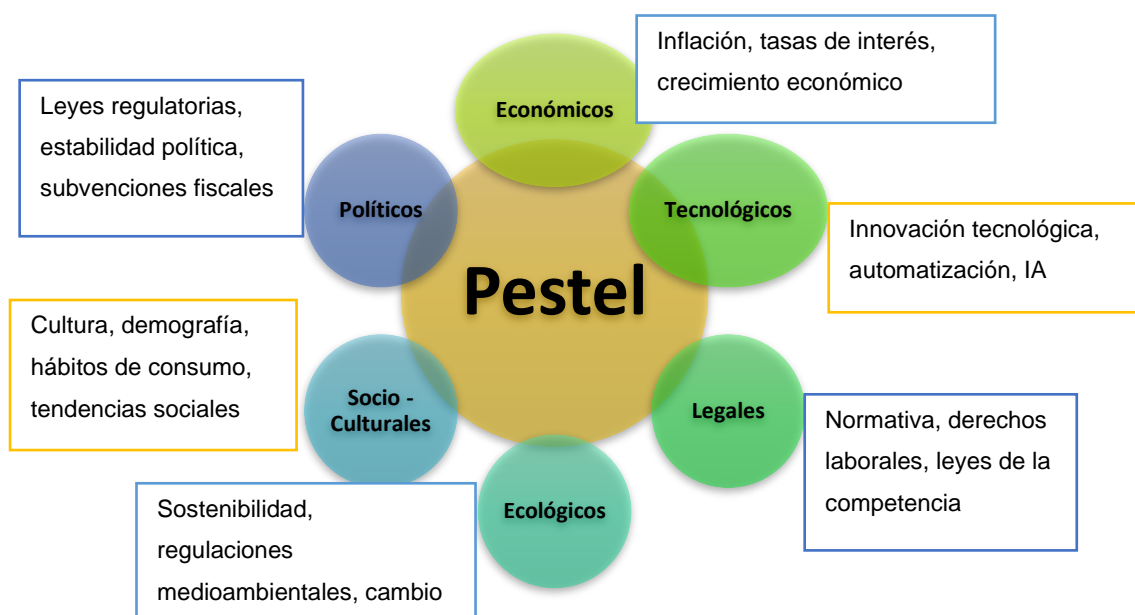
E – Económicos: enfocados en la política fiscal y factores influyentes en la economía de un país como inflación, tasa de desempleo, tasas de interés, Producto Interno Bruto – PIB.

S - Socioculturales: compuesto por factores culturales; preferencias, gustos y hábitos de consumo de la población, situación geográfica.

T – Tecnológicos: se concentra en las tendencias e innovación tecnológica, la capacidad de adquisición y capacitación constante, siendo elementos de importación para el desarrollo de las empresas.

E - Ecológicos: busca el cuidado ambiental y su preservación, aquí se enfocan en el cuidado dentro de todos los procesos productivos e incluso hasta el tratamiento de residuos. Este aspecto ha tomado fuerza en los últimos años como consecuencia del calentamiento global y las preocupaciones en la salud de la población.

L - Legales: toda normativa, reglamento, ley que afecte o beneficie al desempeño de la empresa; se incluyen leyes laborales y del consumidor.

Cuadro 2. Estructura PESTEL

Fuente: elaboración propia a partir de Trenza (2020)

Las cinco fuerzas de PORTER

El modelo de PORTER es una herramienta que, desde su aparición en 1979, permite analizar las fuerzas competitivas de la industria para conocer la situación de la competencia y con esa información definir estrategias de marketing idóneas para participar en el mercado (Garzón & Landázuri, 2023).

El análisis objetivo de la competencia permite conocer los cambios rápidos del mercado, gestionar y mitigar los riesgos de la industria, identificar nuevos nichos de mercado y así, reforzar su estrategia de posicionamiento (Miro, 2022).

Porter en 1980 centró cinco fuerzas importantes que intervienen con la competencia, esas fuerzas se citan a continuación (Garzón & Landázuri, 2023):

Rivalidad entre competidores: la presencia de varios competidores genera estrategias agresivas en cuanto a innovación de productos y definición adecuada de precios para mantener adecuados márgenes de utilidad.

Nuevos entrantes potenciales: analiza el impacto ante el ingreso de nuevos competidores al mercado. El ingreso a la industria se debe a las

condiciones económicas para inversión inicial, poder tecnológico y regulaciones normativas; así también es importante el peso de la “marca” de la organización.

Poder de negociación de clientes: es un factor de alta importancia toda vez que su decisión de compra sostiene la producción de una empresa, los clientes pueden influir en la variación de los precios, así como en las características de los productos.

Sustitutos: se refiere a la posibilidad de que aparezcan nuevos productos o competidores en el mercado. Aquí es fundamental la calidad del servicio y producto; también se requieren campañas publicitarias y crear ofertas para retener a los clientes.

Poder de negociación proveedores: estrategia aplicada cuando las condiciones de la demanda son mayores que las de oferta, se requiere mayor cantidad de materia prima. Al ser compras por volumen y repetitivas, se logra negociar precios con mejores condiciones y beneficios.

Análisis de la cadena de valor

Este modelo de gestión identifica las actividades de importancia en las empresas en la realización de su proceso productivo; los costos y márgenes de utilidad para establecer estrategias de mejora continua en busca de ventaja competitiva.

La cadena de valor se compone de tres elementos claves que son:

Actividades Principales: aquellas que son indispensables en el proceso productivo: fabricación, venta, postventa.

Actividades Auxiliares: dan soporte a las principales en la ejecución de su proceso: infraestructura, recursos humanos, investigación, tecnología.

Margen: es la diferencia entre costos y valor totales, considerando dentro del valor actividades que sumen y aporten a la calidad del bien (Andalucía, 2021).

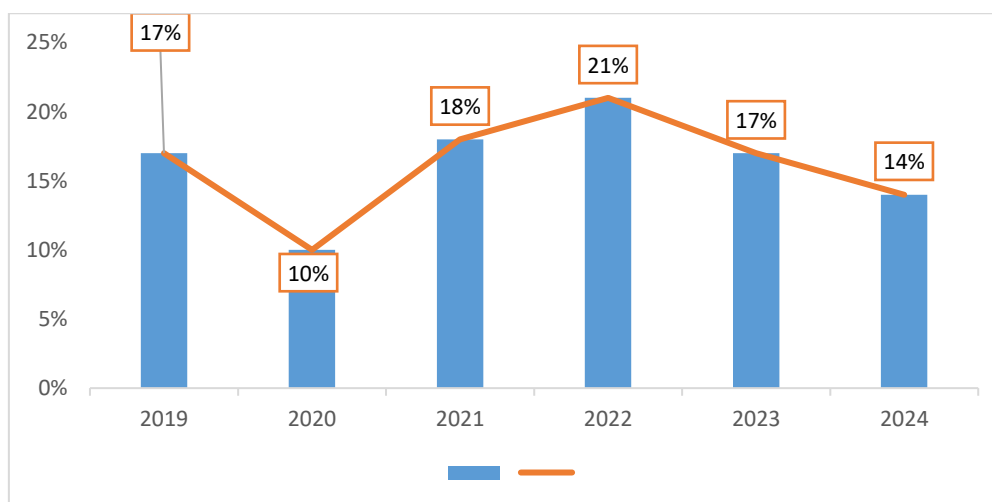
1.3. Análisis del mercado económico y automotriz del país

En el Ecuador, a partir del 2021, el número de empresas se incrementó debido a la obligatoriedad del régimen tributario; el total de empresas en el año 2021 fue 871 mil, incrementando a 1.167 millones; es así como, para diciembre 2023, el 51.8% de empresas pertenecían al sistema Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares – RIMPE y el 37.5% a pequeñas y medianas empresas - PYMES (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Actualmente, la mayor cantidad de empresas en funcionamiento son familiares. Ecuador es uno de los países más emprendedores del mundo por causas como desempleo, anhelos de superación o trayectoria familiar. (Pezo, 2022) Las PYMES son agentes claves en el desarrollo y crecimiento económico-productivo del país debido a que generan fuentes de empleo y riqueza. Al ser empresas de mediano tamaño, centran su proceso en objetivos a corto plazo, cuentan con estructuras flexibles y poseen gran adaptabilidad en el mercado, con lo cual, se vuelve imperante mantener una adecuada planificación estratégica que les permita fortalecerse y crecer (Ayón, Alvarez, Macias, & Salazar , 2023).

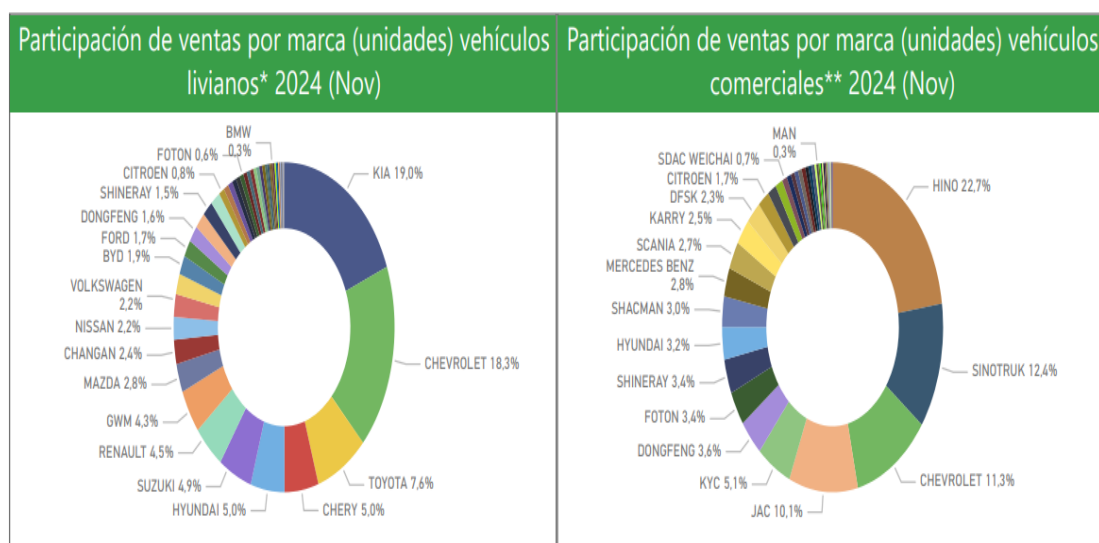
Sobre el sector automotriz

La comercialización de vehículos en Ecuador ha presenciado una tendencia al alza desde el año 2020. La tendencia se presenta en la tabla 3. Para el año 2021 se evidenció un crecimiento del 18%; el 2022, siendo el mejor año para la industria automotriz, con un crecimiento del 21%; sin embargo, para los años 2023 y 2024 la tendencia ha bajado; el total de ventas presentó una reducción del 17% y 14% respectivamente (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2024).

Gráfico 1. Ventas históricas de vehículos 2020-2024 (nov).

Fuente: tomado a partir de AEADE (2024)

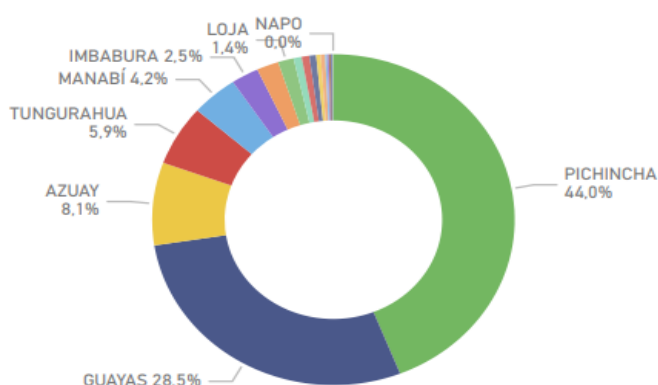
Los vehículos livianos que mayor aceptación tienen en el mercado son de las marcas KIA con 19.0%, Chevrolet con 18.3%, Toyota con 7.6% y Chery con 5%. En relación con los vehículos pesados, las marcas que repuntan son Hino con el 22.7%, Sinotruck 12.4%, Chevrolet 11.3% y JAC con 10% de participación del mercado global como se puede presenciar en el gráfico 2 presentado a continuación:

Gráfico 2. Distribución de ventas por marca de vehículo

Fuente: tomado a partir de AEAE (2024)

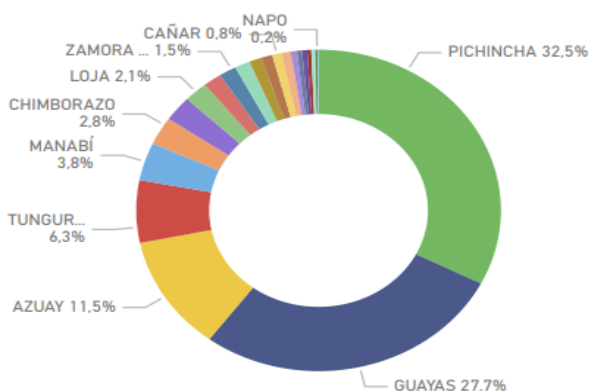
Al analizar la distribución de las ventas por provincia, se identifica que las ciudades con mayor porcentaje de comercialización de vehículos livianos son Pichincha con 44.0%, Guayas 28.5%, Azuay 8.10% y Tungurahua con el 5.9%. La venta de vehículos pesados tiene mayor representatividad en Pichincha con el 32.5%, Guayas 27.7%, Azuay 11.5% y Tungurahua con el 6.3%, información presentada en gráfico 3 a continuación:

Gráfico 3. Distribución de ventas de vehículos livianos por provincia



Fuente: tomado a partir de AEADE (2024)

Gráfico 4. Distribución de ventas de vehículos pesados por provincia



Fuente: tomado a partir de AEADE (2024)

A pesar de esta tendencia negativa presentada en los carros coreanos y japoneses, los autos livianos de procedencia China como GWM y KYC han mejorado sus niveles de venta en 19% y 94%, respectivamente. Por el contrario, la venta de

vehículos pesados presentó una leve recuperación, 5.2% interanual (Ecuador Chequea, 2024).

Los principales factores para la situación presentada en el sector automotor son consecuencia de la contracción del 2,2% al PIB generada ante la recesión prolongada que presenta el país, lo que ha generado menos ingreso económico en las familias del país; seguido de los problemas energéticos que han afectado las actividades productivas, que incluso han generado despidos de personal, lo que ha incrementado la tasa de desempleo (Ecuador Chequea, 2024).

Los vehículos han pasado de ser un lujo a una necesidad para las familias ecuatorianas; por ese motivo es importante realizar los cuidados necesarios que permitan mantenerlo como nuevo sin generar gastos adicionales por daños o reparaciones. González (2016) explica que existen 3 niveles básicos de mantenimiento vehicular, los dos primeros pueden ser desarrollados en una lubricadora, al contrario del tercero, que conlleva cambios o reparaciones físicas o eléctricas.

1. De primer nivel, inspecciones sencillas de limpieza.
2. De segundo Nivel, incluye cambio y rotación de neumáticos, aceites, filtros, alineación.
3. De tercer nivel, exige reparaciones que pueden ser a la carrocería o al sistema eléctrico del vehículo.

El cuidado de los vehículos busca específicamente ampliar la vida útil del bien, mantener su valor económico y evitar gastos superiores por daños o reparaciones. En este sentido, los mantenimientos preventivos inician a los 5.000 km con una periodicidad cada 10.000 km. El estudio realizado por Coloma (2022) recomienda los siguientes consejos para mantener en excelentes condiciones el vehículo:

- Mantenerlo limpio.
- Realizar los cheques programados.
- Análisis de lubricantes, vibraciones, fallas mecánicas o eléctricas.

- Colocar gasolina según las especificaciones del motor.
- Nunca dejar que el tanque de gasolina se vacíe por completo.
- Cuidar el estado de neumáticos.
- Control de frenos, batería, filtros, líquidos, amortiguadores, sistema de enfriamiento.

Adicionalmente, como en todos los sectores, en el mercado automotriz es crucial identificar las ventajas y desventajas de realizar mantenimiento vehicular (Coloma, 2022).

Ventajas

- Ampliar la existencia del vehículo
- Da seguridad al garantizar un óptimo funcionamiento.

Desventajas

- Costos, el mayor motivo de afectación
- Tiempo de revisión
- La preparación del personal

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y metodología de la investigación

Determinar el tipo de investigación a realizar, así como, el enfoque y la metodología en donde se aplica es parte central de un estudio debido a que determina el camino a transitar durante su desarrollo y las herramientas en las cuales se centra para encontrar resultados al realizar un estudio que impacte positivamente en el tema de investigación y aporte conocimientos significativos a la población (Cely, Alvarado, & Caicedo, 2023).

Al respecto, es importante identificar y conocer la problemática general para establecer el método que mejor se adapta a las necesidades, encontrar las causas, efectos y consecuencias a mitigar o corregir, para así, encontrar soluciones apropiadas al cumplir con varios pasos conocidos como: tipo de investigación, enfoque y técnicas (Salas, 2022).

Con el paso de los años y el desarrollo sociocultural, la investigación toma mayor fuerza con la relación de sus dos enfoques centrales: cuantitativo y cualitativo; sin embargo, un estudio puede seleccionar uno o ambos diseños en función del tipo de estudio que se busca realizar y de los datos seleccionados para analizar y despejar interrogantes (Fuentes, Toscano, Malvaceda, Díaz, & Díaz, 2020).

Método cuantitativo: conocido también como explicativo, es aquel que analiza datos que son medibles, los compara y permite aceptar o rechazar una presunción.

Método cualitativo: es reconocido como interpretativo, se centra en describir cualidades y características de la información en estudio, en sentido contrario al anterior.

Método mixto: combina información cuantitativa y cualitativa para de una manera global, analizar la información, entregar resultados y establecer oportunidades de mejora (Fuentes, Toscano, Malvaceda, Díaz, & Díaz, 2020).

De igual manera, autores como Finol & Vera (2020) explican que, la investigación cualitativa como el análisis de datos no numéricos, parte de teorías previas que buscan probar o negar una hipótesis utiliza el razonamiento hipotético-deductivo y excluye las creencias o conocimientos del investigador; así también, es completamente medible y comprobable por medio de un modelo estadístico.

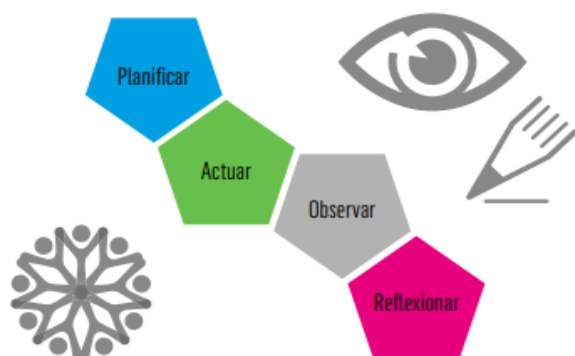
Relacionado con lo anterior, se coincide con Pastora, Fuentes, Rivero, & Pérez (2020) al considerar que, la investigación cualitativa es aquella que crea nuevas teorías a partir de la recolección e indagación de información basada en la descripción de características del individuo de estudio para comprender el contexto de un fenómeno específico. De esta manera, es importante la interpretación de la población ante el escenario de investigación sin afán de encontrar explicación a los hechos; emplea el razonamiento inductivo, no existe base de datos, es abierto, elástico y se va edificando en el desarrollo de la investigación.

Adicionalmente, la investigación cualitativa, según lo expuesto por Fuentes (2020) cumple con cuatro fases básicas para una correcta aplicación y evaluación: Planificar; Actuar; Observar; y, Reflexionar.

- Planificación, en esta fase se identifica el problema, se establecen objetivos a alcanzar y se definen planes de acción de la investigación.
- Actuación, específica en recolección de información a través de los diferentes medios didácticos, así como, análisis de los datos obtenidos para el comparativo y plantean acciones correctivas.
- Observación, presentación de los resultados alcanzados en el actuar, se elaboran planes de acción para mejorar los resultados y efectivizar los procesos.
- Reflexión, el conocer los resultados de la investigación permite a las partes interesadas, conocer el grado de efectividad de los procesos y establecer acciones correctivas para las observaciones alcanzadas.

El cuadro 3 presentado a continuación, expone las fases ejecutadas en un proceso cualitativo.

Cuadro 3. Fases de una investigación cualitativa.



Fuente: tomado a partir de Toscano, Malvaceda, Díaz, & Díaz (2020)

Adicional al tipo de enfoque de una investigación, también existe el tipo de alcance y se refiere al tipo de estudio que se realiza. Ello depende, del tipo de estudio que se pretende ejecutar, entre ellos destacan: descriptivos, exploratorios, correlacionales, explicativos y experimental (Pastora, Fuentes, Rivero, & Pérez, 2020).

- Descriptivo: refiere características propias de un fenómeno a través del análisis de información cualitativa, muestra tal cual es la información, sin modificarla ni compararla.
- Exploratorio: permite identificar e investigar un problema que no tiene estudios previos, sienta las bases para futuras fuentes; así también, es aplicado cuando se requiere mayor comprensión de un tema, creando fuentes de apoyo en el estudio.
- Correlacional: determina la relación entre dos o más variables seleccionadas para el estudio, la dependencia de estas y la significancia de la relación.
- Explicativo: explican la causa y el efecto de un fenómeno, estableciendo los factores participantes, el grado de implicación y las oportunidades de mejora.

- Experimental: aplica varios supuestos de investigación para una misma información con el objetivo de compararlos y conocer si los resultados son diferentes en cada escenario, busca verificar a través del análisis cuantitativo la causa-efecto de las variables de estudio.








2.2. Instrumentos de recolección de información

Las técnicas de recolección son esenciales en una investigación para garantizar la utilidad, pertinencia, confiabilidad y relevancia de la información, si se selecciona el método incorrecto, se corre el riesgo de tener información inexacta e incluso incorrecta, afectándose de esta manera, el análisis final del estudio (UNIR, 2024).

Según describe Caro (2021), una técnica de recolección es una herramienta que se utiliza para obtener la mayor información específica y relevante según el tipo de investigación a realizar, manteniéndose total objetividad en el proceso; datos que son posteriormente evaluados.

Cada uno de los enfoques de investigación tiene diferentes técnicas de recolección. Para una investigación cuantitativa se utilizan herramientas sistemáticas y estadísticas, con las que, el autor encuentra respuestas; la investigación cualitativa utiliza instrumentos diferentes como la entrevista o encuesta. Al realizar una investigación enfocada al análisis cualitativo, se puede aplicar cualquiera de las técnicas que son presentadas a continuación en la tabla 2 (Sánchez, Fernández, & Díaz, 2020):

Cuadro 4. Instrumentos de recolección información cualitativa

 Observación	 Técnica Delphi	 Entrevista
 Encuesta	 Grupo Focal	 Revisión Documental
	 Taller investigativo	

Fuente: elaboración propia a partir de Sánchez, Fernández, & Díaz (2020)

Observación: el investigador se introduce en el campo de los encuestados y observa fijamente a los participantes, esto permite conocer conductas comportamentales, desarrollo de procesos, nivel de conocimiento y compromiso. Aquí también se pueden obtener grabaciones o fotografías (Velasquez, 2023).

Técnica Delphi: es una herramienta de comunicación prospectiva estructurada y diseñada por un grupo de expertos para, a través de un método sistemático, obtener información cualitativa precisa sobre el futuro.

Entrevista: mantener conversaciones individuales o grupales con la muestra de estudio para conocer experiencias, perspectivas, opiniones, aciertos o falencias de los procesos; pueden ser realizadas con un esquema estructurado o mantener una conversación libre; sin embargo, se recomienda tener una guía previa para mejores resultados.

Encuesta: permite recopilar información mediante un cuestionario previamente elaborado y dirigido a la muestra de estudio, esta herramienta obtiene información pura sin modificar el entorno ni la visión de los resultados.

Grupo focal: conversaciones grupales dirigidas a pocos participantes en las cuales se explotan temas de interés para obtener situaciones y desarrollar alternativas de solución.

Revisión documental: forma parte de esta técnica la revisión de documentación física de apoyo existente en la empresa, como son: políticas internas, manual de procesos, indicadores de medición, entre otros.

Taller investigativo: actividad en la cual un grupo de personas actúa como investigador creativo y crítico, formula preguntas y desarrolla métodos para obtener respuestas, cuyos hallazgos son comunicados efectivamente al investigador principal.

Es así como, las técnicas de recolección permiten obtener datos exactos y confiables que son utilizados al momento de tomar decisiones tanto administrativas como financieras, responder preguntas planteadas en una investigación, inquietudes en el desempeño empresarial y, medir el impacto de las decisiones en el accionar de una entidad (Caro, 2021).

En tal sentido, se concuerda con Salas (2022) cuando hace referencia al trabajo de campo, dado que lo percibe como la forma más propicia de obtener información, debido a que, permite conocer directamente desde los objetos centrales y enfrentarse a la realidad sobre la problemática del tema de investigación. La autora plantea que, una investigación debe encontrar equilibrio entre la teoría y la realidad, particular que se consigue utilizando la herramienta entrevista, por medio de la cual, se puede aplicar la parte del conocimiento para tabular el desarrollo empírico de los individuos seleccionados como muestra de la investigación.

El presente estudio es desarrollado, mediante la aplicación de encuestas como herramienta de recopilación de datos sustanciales y descriptivos, cuestionario que está conformado por preguntas tanto cerradas como abiertas, herramienta seleccionada por la ventaja que permite ser aplicada simultáneamente a una gran cantidad de personas, efectivizándose, tiempos y costos. Los resultados son analizados mediante la ponderación, así como, la comparación de coincidencias internas y externas a través de una nube de palabras; los hallazgos ayudan a elaborar el plan de mejora para la empresa.

Adicionalmente, se examina la documentación interna como: políticas, instructivos o procedimientos a través de la observación y percepción de los tiempos y procesos en ejecución. Las técnicas consideradas y antes descritas permiten estar al tanto sobre los procesos; conocer sobre la opinión de los actores claves, tanto internos como externos; evaluar las estrategias establecidas por los directivos de la Lubri-lavadora; así como, comparar los resultados con los objetivos establecidos en el presente estudio.

Los desafíos pueden presentar la evaluación cualitativa, que va en función de la interpretación del investigado, lo cual, puede restar objetividad a los resultados. Adicionalmente, requiere mayor análisis y participación del investigador, tanto en el desarrollo como en la presentación del informe final (Cely, Alvarado, & Caicedo, 2023).

Análisis de Información

Se compone de 3 fases para el desarrollo:

Fase inicial: elaboración de encuestas internas y externas que ayuden a conocer la percepción de la gestión estratégica.

Fase estratégica: diseñar destrezas que permitan solventar las falencias identificadas en la recopilación de información.

Fase evaluativa: medir resultados alcanzados en la aplicación de las estrategias diseñadas y planteadas.

El presente estudio está enfocado en dos grupos: el primero son los colaboradores administrativos y operativos de la empresa Lubri-lavadora. El segundo grupo son los clientes.

La muestra del primer grupo estará conformada por las 8 personas que trabajan en la empresa. Para el segundo grupo se considerarán encuestas de satisfacción de los clientes que conozcan y hayan recibido servicio de la empresa Lubri-Lavadora aplicando un muestreo por conveniencia.

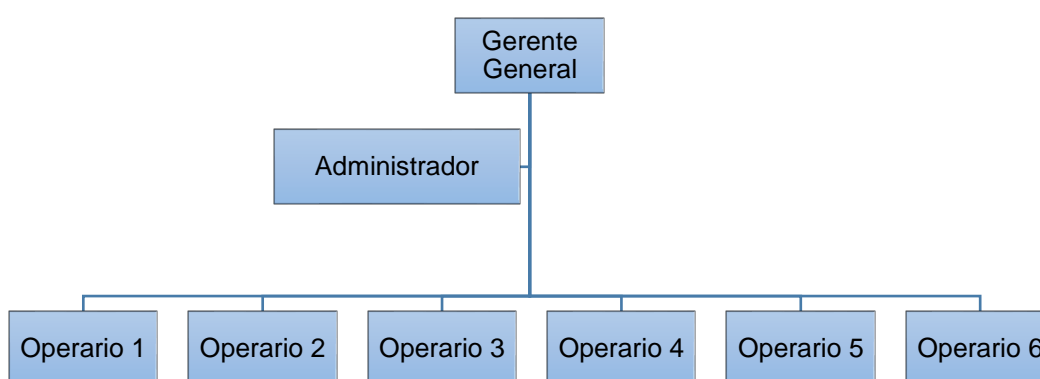
En el estudio se busca conocer la posición de la empresa Lubri-Lavadora Coca frente al triángulo de participantes: clientes, empleados; y, administradores. La principal finalidad, es determinar falencias y amenazas para crear acciones de perfeccionamiento y, aquellas ventajas y oportunidades, para repotenciar su participación en la planificación estratégica.

2.3. Caracterización de la empresa Lubri-Lavadora Coca

La empresa Lubri-Lavadora Coca es una empresa PYME, creada por la iniciativa de un emprendedor que buscaba encontrar un ingreso económico para estabilizarse económicamente y poder cubrir las necesidades básicas de su familia. La empresa lleva alrededor de 8 años operando en el mercado en la ciudad de Pelileo, se dedica a la venta al por mayor y menor de lubricantes y filtros para todo tipo y marca de vehículo. Ofrece servicios de cambios de aceite y lavado de todo tipo de autos, rotación de neumáticos, alineación y balanceo, comprobación de niveles de fluidos y revisión de todo dispositivo mecánico, son expertos en el cuidado y mantenimiento vehicular.

La empresa está conformada con una estructura vertical simple donde el gerente general (accionista principal) se encuentra al frente de las decisiones y el control del personal, 1 administrador encargado de dirigir y coordinar los horarios de trabajo, la distribución de las actividades y la recepción de valores por los servicios diarios ofrecidos a los clientes; y, 6 operarios técnicos preparados en la rama automotriz, conocedores y con gran experiencia en el correcto cuidado de los vehículos tanto livianos como pesados.

Cuadro 5. Organigrama Institucional



Fuente: elaboración propia

En base al organigrama Organizacional antes presentado, se identifica la presencia de 8 personas que trabajan en la empresa Lubri. Lavadora Coca, empezando por el Gerente General el mismo que es el propietario. En el nivel administrativo se encuentra una persona la cual es la encargada de atención al cliente, cobros, recepción de mercadería. En el nivel operativo se encuentran seis personas las cuales son las encargadas del servicio prestado a los clientes, los mismos que ofrecen el servicio de cambio de aceite, lavado de autos y demás, son los encargados de cada uno de los procesos. Tomando en cuenta que cada uno de ellos no cuenta con una responsabilidad como tal.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis del diagnóstico de los problemas de eficiencia operativa para la determinación de los componentes de un modelo estratégico en la empresa Lubri-Lavadora Coca

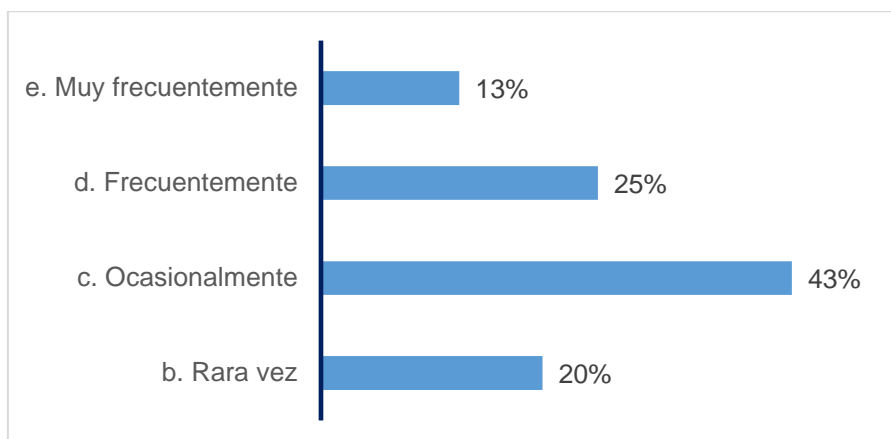
Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los clientes de la Lubricadora Coca permiten identificar que el perfil de clientes predominantes corresponde a jóvenes entre 20 y 30 años, 88% de la muestra en su mayoría hombres, representado por el 40%, usuarios principalmente de automóviles particulares con el 65% de resultados. Esta tendencia indica que, el negocio ha logrado captar principalmente a un público joven, posiblemente debido a factores como la ubicación, estrategias de comunicación o los servicios ofrecidos que responden mejor a las necesidades de este grupo etario.

La mayoría de los clientes realiza mantenimiento de manera ocasional y prefiere servicios básicos como el cambio de aceite y filtros. En cuanto a la percepción del servicio, se destacan valoraciones positivas en atención, rapidez, precios y organización interna, aunque también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la agilidad y comunicación.

La buena atención es el factor más valorado por los clientes, y la mayoría manifestó estar dispuesta a recomendar el establecimiento. Finalmente, las sugerencias de mejora apuntan a reforzar la atención, incluir espacios más cómodos o amigables y mejorar algunos aspectos operativos, lo que, ofrece una base útil para fortalecer la experiencia del cliente y fidelizar la clientela actual.

A la hora de conocer sobre la frecuencia de visita a Lubri-Lavadora Coca se identifica que el 43% equivalente a 17 clientes, realiza visitas ocasionales, mientras que, solo un 13% (5) manifiesta un nivel de visita muy frecuente. Esto sugiere que, si bien existe interés en los servicios ofrecidos, aún no se ha consolidado una base sólida de clientes fidelizados. Los resultados se plasman en el gráfico 5, presentado a continuación.

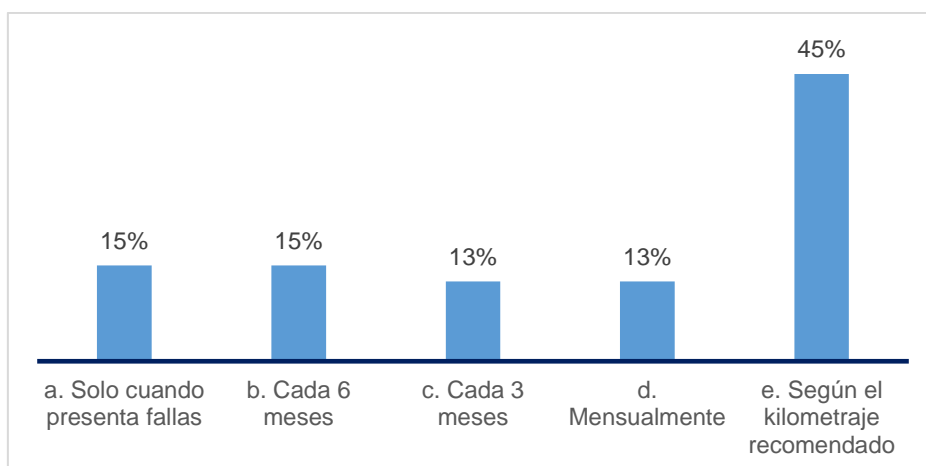
Gráfico 5. Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia visita Lubri-Lavadora Coca? Justifique su respuesta



Fuente: elaboración propia

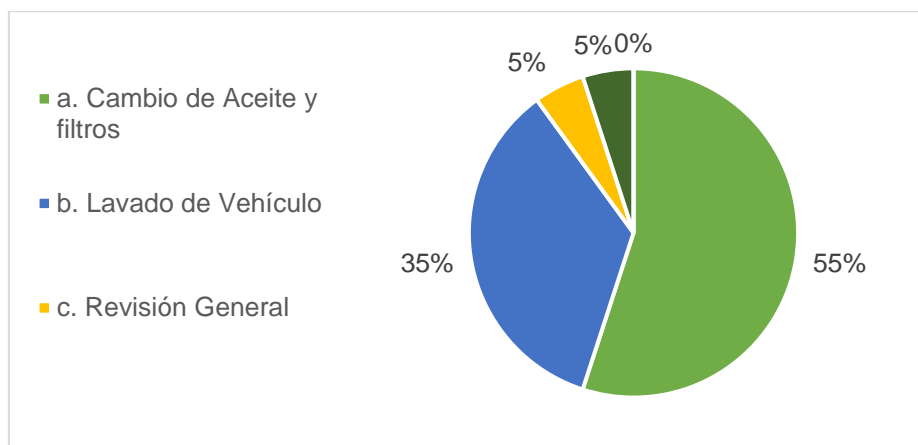
Los resultados sobre la frecuencia de los mantenimientos mostrados en el gráfico 6, corroboran que, un 45% (18 clientes) realiza el mantenimiento de sus vehículos según el kilometraje recomendado, lo cual, evidencia una actitud preventiva y consciente respecto al cuidado automotriz. No obstante, el otro 55% adopta prácticas más espaciadas o reactivas: el 26% lo hace mensualmente o cada tres meses (13% cada uno).

Gráfico 6. Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia realiza el mantenimiento de su vehículo?



Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Pregunta 3. ¿Qué tipo de servicio recibió?



Fuente: elaboración propia

Los resultados del gráfico 7, observan que, el servicio más demandado en la Lubricadora Coca es el cambio de aceite y filtros, utilizado por el 55% de los clientes. Esta preferencia demuestra que, la empresa ha logrado posicionarse como una opción confiable para el mantenimiento básico y esencial de los vehículos. El lavado de autos en segundo lugar con 35%, lo que, sugiere que los clientes valoran un servicio integral entre cuidado interno y externo. Por otro lado, los servicios más especializados como la revisión general y la alineación y balanceo son menos solicitados, dado que, podría reflejar una menor percepción de necesidad o falta de promoción de estas opciones.

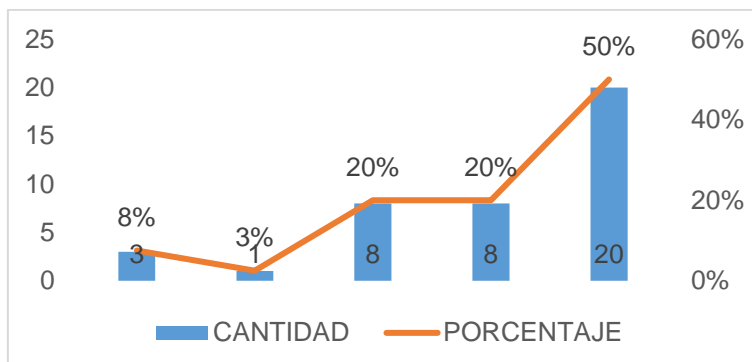
Entre los factores más representativos para los clientes se encuentra un nivel positivo de satisfacción en cuanto a la rapidez del servicio.

El 50% de los encuestados otorgó la calificación máxima (5 puntos). Además, el 20% adicional, puntuó una calificación de 4 puntos y, el otro 20%, otorgó una puntuación media (3 puntos), lo que indica la existencia de espacios para mejorar, la mayoría de los clientes considera aceptable o buena la rapidez del servicio.

Con base a los resultados obtenidos, el 77.5% (31 personas) calificó la calidad del servicio en un nivel 4 y 5; esto refleja, un alto nivel de satisfacción y percepción positiva hacia el trato recibido. Los factores característicos de la empresa son la buena atención elegida por el 63% de los encuestados (25 personas). Esto reafirma

la importancia del trato humano personalizado como eje de la experiencia del cliente.

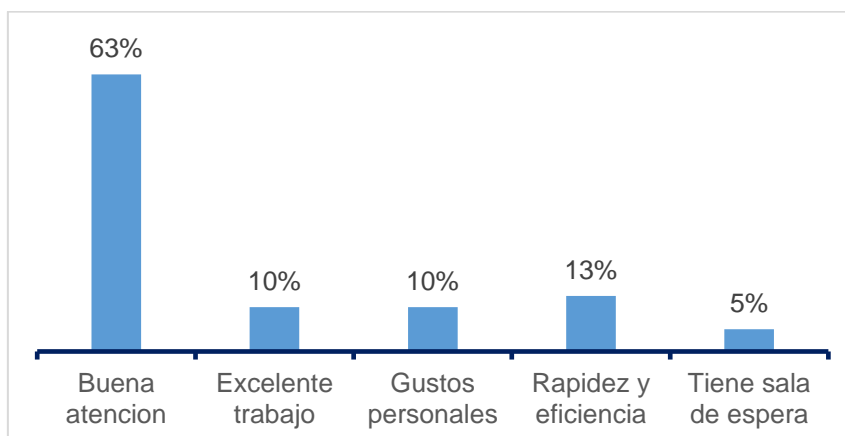
Gráfico 8. Pregunta 4. ¿Qué tan satisfecho/a está con la rapidez del servicio?



Fuente: elaboración propia

Otros elementos como la rapidez y eficiencia con un 13% (5 clientes) en segundo plano, siguen siendo un aspecto altamente valorado. Esto corrobora que la excelencia del trabajo y los gustos personales comparten un tercer lugar con un 10% de preferencia cada uno. Finalmente, un pequeño porcentaje (5%) consideró la existencia de una sala de espera como un valor añadido. Estos datos confirman que, más allá de lo técnico, el componente humano y la calidad del servicio al cliente son los diferenciales más apreciados y, por tanto, deben mantenerse como prioridad estratégica para la empresa.

Gráfico 9. Pregunta 5.- ¿Qué fue lo que más te gustó del servicio recibido en Lubricadora Coca? Explique su respuesta



Fuente: elaboración propia

Con respecto a las percepciones de mejora desde el punto de vista del cliente, el 38% de los encuestados consideran que no es necesario realizar cambios (23% indican que no se requiere mejora: y, el 15% señalan que todo está excelente), un 62% sí identifican áreas de oportunidad para el crecimiento del negocio. El aspecto más mencionado fue la necesidad de mejorar la atención y la agilidad del servicio (36%), percibiéndose que, aunque la atención es uno de los factores más valorados, aún existe una brecha entre las expectativas y la experiencia real. También, se sugirió la inclusión de espacios de entretenimiento para niños (10%).

Adicionalmente, la nube de ideas desarrollada muestra la buena atención, así como, la rapidez del servicio y los mayores atributos del lugar. Se visualiza a continuación:

Gráfico 10. Nube de ideas (pregunta 5)



Fuente: elaboración propia

Asimismo, con el objetivo de conocer la percepción del personal sobre el entorno de trabajo y detección de oportunidades de mejora interna, se aplica una encuesta de satisfacción laboral al equipo de la empresa Lubricadora Coca. Esta herramienta, identifica factores claves que influyen en el clima organizacional, como: comunicación interna, liderazgo, procesos, motivación; y, condiciones laborales.

Los resultados obtenidos a través de una serie de preguntas, tanto abiertas como cerradas, evidencian aspectos críticos que requieren atención inmediata,

especialmente, considerando que la empresa no cuenta actualmente con un plan estratégico formal en ejecución ni procedimientos establecidos.

La información recopilada constituye un insumo valioso para la toma de decisiones futuras para la construcción de un entorno laboral más saludable, colaborativo y eficiente, que contribuya tanto al bienestar del personal como al rendimiento general de la organización.

La empresa se encuentra conformada en 50% por personal en edades de 31 a 40 años lo que, indica una base laboral relativamente madura, probablemente con experiencia en sus funciones; el 62% conformado por empleados de sexo masculino, lo cual es común en el sector automotriz y de servicios técnicos. No obstante, la presencia femenina dentro del equipo representa un avance hacia la inclusión en un sector único.

Al medir el clima laboral, el 63% (5) del personal, considera que las relaciones con sus compañeros son neutrales, ni buenas ni malas, mientras que, el 38% (3 empleados) las califica como buenas, esto observa una falta de cohesión o de vínculos más fuertes entre los miembros del equipo.

Así mismo, los empleados consideran importante mejorar en la coordinación entre áreas y entre el personal, por ejemplo, el 44% muestra una preocupación por la falta de alineación o colaboración efectiva entre los distintos equipos. La falta de coordinación llega a afectar la eficiencia operativa, generándose así, retrasos, malentendidos o cuellos de botella en los procesos.

Por otro lado, el 31% (5 empleados) sugiere mejorar los procesos y métodos utilizados en las actividades diarias. Actualmente, las tareas se realizan con poca eficiencia, sin estandarización o sin herramientas adecuadas. Esta observación, apunta a la necesidad de rediseñar o actualizar los procedimientos para hacerlos más ágiles, claros y adaptados a las realidades del entorno de trabajo.

Por ello, el 25% de los empleados (4 personas) considera importante recibir capacitación interna, revelándose así, la disposición positiva hacia el aprendizaje y

apoyo organizacional. Esta necesidad formativa está alineada con el desarrollo del talento humano como pilar para la mejora continua.

Finalmente, estos resultados reflejan una percepción general de estancamiento en términos de eficiencia, con algunos resplandores de mejora vinculados más a recursos físicos o humanos puntuales que a una estrategia integral. Esto, refuerza la necesidad de que la empresa adopte un enfoque estratégico y sistemático para la mejora continua, incluyéndose con ello: inversión en tecnología, formación y capacitación, procesos detallados; y, estructura organizacional.

3.2. Modelo de planificación estratégica basado en la innovación y eficiencia operativa (MPEBIE) para la toma de decisiones en la empresa Lubri-Lavadora Coca

La propuesta planteada para la empresa Lubri-Lavadora Coca, considerando que, actualmente no cuenta con un plan estratégico desarrollado, es proponer un modelo de planificación estratégico sustentado y basado en los diferentes modelos teóricos existentes.

El modelo de planificación estratégica propuesto se compone de tres niveles claves: formulación, ejecución y estimación de la estrategia, cuidándose con ello, la necesidad de abordar la estrategia de manera integral y los elementos técnicos y humanos. Con ello, se busca la interacción de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, permitiendo así, un mayor grado de pertenencia en la mejora de los resultados finales.

El Modelo de Planificación Estratégica Basado en Innovación y Eficiencia (MPBIE), propuesto en este estudio es sumamente versátil; sin embargo, su aplicación efectiva depende de ciertas condiciones mínimas que deben cumplirse internamente en la empresa Lubri- Lavadora Coca.

En tal sentido, se concuerda con Duane y Hoskisson (2008) cuando reflexionan que los modelos mixtos sustentados, permiten establecer objetivos a corto, mediano y

largo plazo, lográndose ser implementados en empresas del sector público y privado; también destaca, la flexibilidad que poseen, demostrándose que la planificación estratégica no es exclusiva de grandes corporaciones, sino que, puede adaptarse a distintos tamaños y sectores organizacionales.

El éxito del modelo que se propone depende del compromiso de la alta dirección, la calidad del análisis interno y externo, la participación de actores claves, disciplina, flexibilidad, así como, de la evaluación constante y aprendizaje organizacional continuo. Al respecto, se describen los componentes requeridos para el logro efectivo en el diseño e implementación futura del Modelo de Planificación Estratégica Basado en Innovación y Eficiencia (MPBIE), según los criterios de Pérez Barral (2023):

a) Principios del modelo:

1. Comunicación efectiva dentro del equipo, minimizándose con ello, los conflictos.
2. Innovación en base a las necesidades de la empresa.
3. Responsabilidad organizacional en cada una de las áreas que se desempeñan los colaboradores.
4. Capacitación del personal, para el incremento de la calidad del servicio.

b) Objetivos del modelo:

- Guiar el proceso de toma de decisiones estratégicas de forma estructurada y coherente.
- Fomentar una visión integradora entre las distintas áreas funcionales de la organización.
- Identificar oportunidades de crecimiento y mejora a partir de un análisis profundo del entorno interno y externo.
- Seleccionar estrategias óptimas entre alternativas posibles mediante diversas herramientas.

- Facilitar la ejecución efectiva de estrategias a través de una correcta asignación de recursos y diseño organizacional.

c) Características del modelo:

- Claridad estructural: la secuencia lógica del modelo facilita su enseñanza y aplicación.
- Adaptabilidad: puede utilizarse en organizaciones de diferentes tamaños y sectores.
- Fácil comprensión: su enfoque práctico permite aplicarlo incluso en organizaciones con poca experiencia estratégica.
- Evaluación objetiva: el uso de matrices reduce el sesgo en la toma de decisiones.
- Participación transversal: promueve el trabajo colaborativo y el pensamiento estratégico colectivo.

d) Condiciones para su aplicación efectiva:

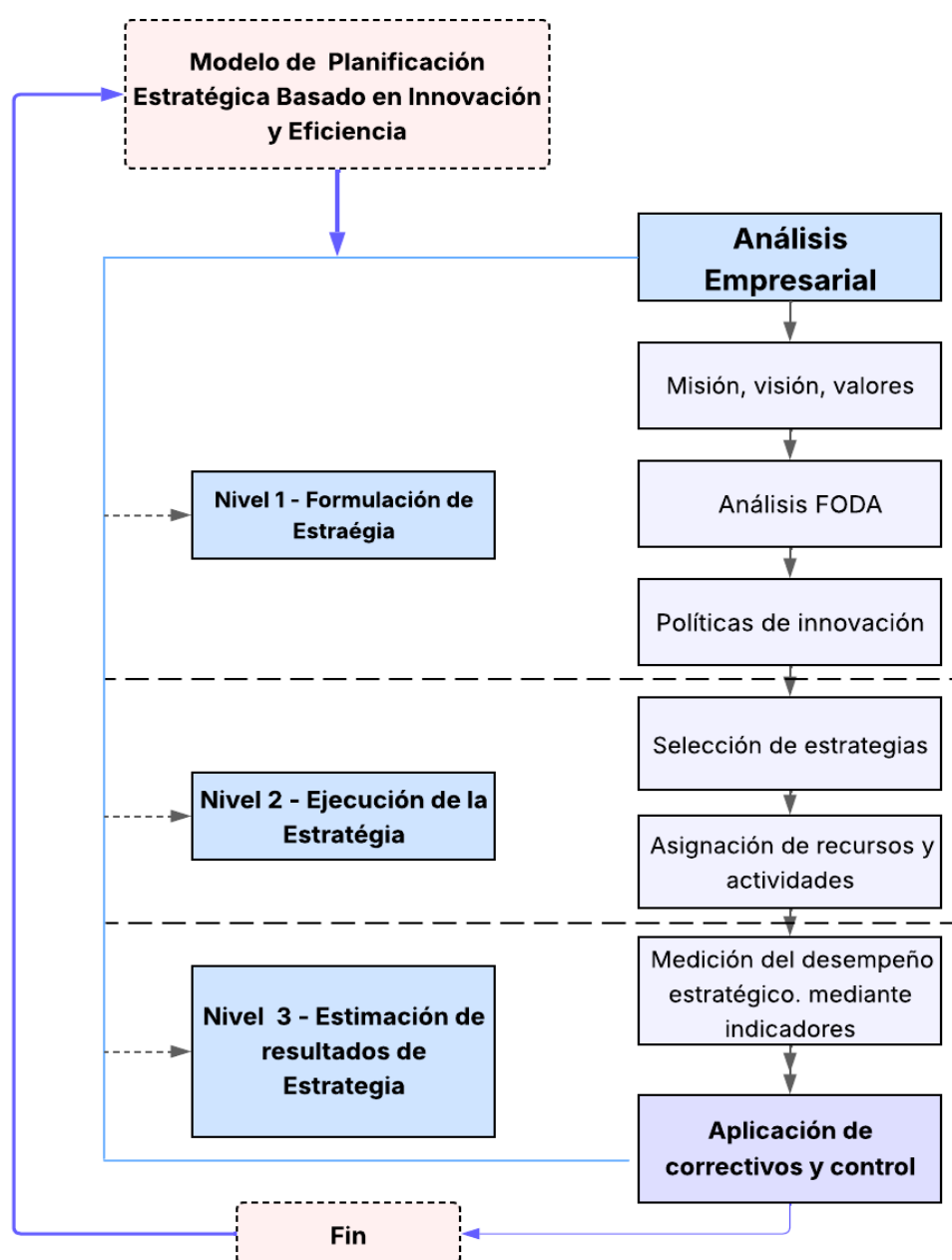
El modelo es sumamente versátil; sin embargo, su aplicación efectiva depende de ciertas condiciones mínimas que deben cumplirse internamente en la organización:

- Compromiso de la alta dirección: es indispensable el liderazgo estratégico para impulsar el proceso y garantizar recursos.
- Disponibilidad de información confiable: la toma de decisiones requiere datos actualizados y verificados.
- Capacidad analítica: habilidades del recurso humano para usar herramientas de análisis e interpretación de matrices.
- Participación interdisciplinaria: colaboración entre distintas áreas funcionales para obtener una visión holística.
- Cultura organizacional abierta al cambio: la estrategia implica ajustes y procesos de transformación, por lo que, se necesita una cultura adaptable.
- Infraestructura tecnológica mínima: es necesaria para el análisis de datos, control de indicadores y seguimiento estratégico.

Esquema del modelo de Planificación Estratégica

El esquema que se presenta a continuación contempla los componentes del Modelo de Planificación Estratégica Basado en Innovación y Eficiencia (MPBIE), considerándose para ello, las particularidades conceptuales:

Gráfico 11. Modelo de Planificación Estratégica Basado en Innovación y Eficiencia (MPBIE) para la empresa Lubri- Lavadora Coca.



Fuente: elaboración propia

En el desarrollo de los niveles se requiere el cumplimiento de las actividades claves detalladas a continuación:

Nivel 1 – Formulación

En el diagnóstico situacional de la empresa se da la formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos y las políticas de la empresa Lubri lavadora Coca, lo cual permite presidir dentro de la organización. Dicho nivel es esencial para que se puedan alinear los objetivos con su misión y su visión, favoreciéndose con ello, el conocer la situación interna y externa para la formulación de políticas de innovación y crecimiento.

Actividades del nivel de formulación:

- Elaboración de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa;
- Evaluación Análisis FODA; y,
- Establecimiento de políticas.

Misión

"Ofrecer servicios de lubricación y mantenimiento preventivo con calidad, rapidez y atención personalizada, generando confianza y satisfacción en nuestros clientes."

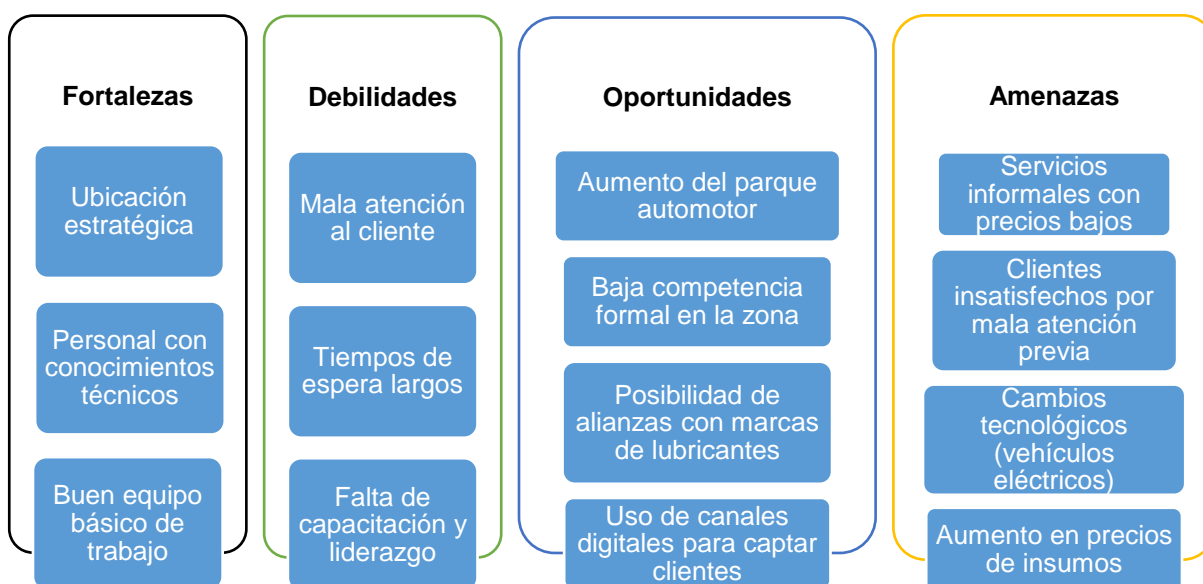
Visión

"Ser la lubricadora líder en la zona, reconocida por su excelencia operativa, innovación en el servicio, atención al cliente de primera y compromiso con el cliente."

Valores

- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Compromiso con la calidad
- Atención al cliente

Cuadro 6. Matriz FODA Lubricadora Coca



Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Matriz FODA Integrada

	Fortalezas	Debilidades
	FO	DO
Oportunidades	Crear promociones para captar nuevos clientes Establecer alianzas con proveedores para mejorar equipamiento.	Implementar CRM versión gratuita para fidelización de clientes. Fortalecer la comunicación interna y el ambiente laboral.
	FA	DA
Amenazas	Diferenciación por calidad, no por precio. Adoptar estrategias digitales.	Establecer protocolos de servicio y atención del cliente. Mejorar tiempos de trabajo con la adquisición de herramientas modernas.

Fuente: elaboración propia

Establecimiento de políticas estratégicas

Como parte fundamental del proceso de implementación estratégica, es necesario establecer políticas que guían la actuación organizacional, definiéndose una adecuada asignación de recursos que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las políticas representan lineamientos generales que permiten una toma de decisiones coherente con los objetivos institucionales. En este sentido, se proponen las siguientes políticas, estructuradas en función de las áreas clave de la organización:

- a) Políticas administrativas:** para promover la transparencia en los procesos financieros y operativos. La empresa mantendrá políticas de control interno para el manejo eficiente de recursos.
- b) Políticas operativas:** para mejorar los procesos de lubricación, lavado y mantenimiento, se deberá seguir protocolos estandarizados para garantizar calidad y eficiencia. El tiempo promedio de atención al cliente será de máximo 30 minutos por servicio. Se implementarán lista de verificación diaria para el control de calidad del servicio y los procesos.
- c) Políticas comerciales y de atención al cliente:** se priorizará el buen trato al cliente, reforzando con una política de “cero quejas sin solución”. Adicionalmente, se establecerán promociones mensuales para fidelización, así como, convenios con empresa relacionadas del sector para entregar beneficios adicionales. Se promoverá una cultura de retroalimentación continua realizando encuestas de satisfacción.

Nivel 2 – Ejecución

Asimismo, en este nivel se transforma la estrategia en acciones, mediante la asignación de recursos, responsabilidades y actividades, en función de cada una de las áreas o departamentos que se encuentran dentro de la organización. Al respecto, las estrategias que se establecen en el negocio se incorporan en las

actividades diarias. Los colaboradores no cuentan con responsabilidades definidas internamente, existe un déficit de control de tiempos, considerándose necesario distribuir tareas y optimizar los recursos (materiales y económicos).

Actividades del nivel de ejecución

- Creación de estrategias.
- Asignación de recursos y actividades.

Propuesta de estrategias en base a 4 factores relevantes:

E1: Establecer protocolos de servicio y atención del cliente.

1. Capacitación

- Talleres de atención al cliente mensuales.
- Manual de procedimientos operativos.

E2: Mejorar tiempos de trabajo con la adquisición de herramientas modernas.

2. Estandarización de procesos

- Protocolos de recepción, diagnóstico, servicio y entrega del vehículo.

E3: Crear promociones para captar nuevos clientes.

3. Marketing y fidelización

- Página de *Facebook* con reservas *online*.
- Promociones para clientes frecuentes.
- Promociones por temporadas.
- Alianzas con grúas o talleres vecinos.

E4: Fortalecer la comunicación interna y el ambiente laboral.

4. Talento Humano

- Convivencias entre todo el personal.
- Sistema de registro de tiempos de cumplimiento.
- Sistema de quejas u sugerencias.

Asignación de recursos

Una buena estrategia exige la distribución adecuada, racional y estratégica de los recursos disponibles desde lo humano, financiero, tecnológico; y, físicos:

- a) Talento humanos: es primordial la asignación de roles claves, así como los responsables de operaciones, encargado de atención al cliente y supervisor de calidad. Adicionalmente, la contratación debe ser estratégica para cubrir la atención del cliente en todo instante; también es importante, incorporar planes de capacitación continua.
- b) Recursos financieros: es importante definir un presupuesto para *marketing*, el cual no podrá superar el 10% de ingreso total cubriendo redes sociales y promociones.
- c) Inversión en tecnología: adquisición de *software* de gestión de clientes (CRM) y control de turnos. Para ello, es sustancial destinar un porcentaje mensual en renovación de equipos y herramientas, y en fondo de mantenimiento.
- d) Recursos tecnológicos: implementación de un sistema de turnos digital. Creación de una base de datos de clientes para seguimiento y promociones. Plataforma web o aplicación móvil para reservar citas y conocer los tratamientos.
- e) Recursos materiales e infraestructura: realizar periódicamente mantenimiento preventivo de las máquinas de lavado y compresores. Garantizar el abastecimiento constante de suministros para la venta, así como, adquisición de herramientas nuevas para mejorar tiempos de atención.

Posterior a lo descrito, es necesario referirse al cuadro de presupuesto estimado para la implementación del modelo de planificación estratégica propuesto, considerándose los costos estimados basados en valores promedio del mercado ecuatoriano para pequeñas y medianas empresas en un plan con un tiempo estimado de un año de implementación.

Tabla 2. Presupuesto Inicial estimado

Tipo de Recurso	Actividad	Costo Unitario \$	Cantidad / Frecuencia	Costo Total Estimado \$
Recursos Humanos	Desarrollar capacitaciones técnicas y de atención al cliente	300	2 eventos al año	\$ 600
	Ejecutar incentivos por desempeño	150	2 entregas al año x 3 empleados	\$ 900
Subtotal				\$ 1500
Recursos Financieros	Desarrollar campañas de <i>marketing</i> digital (Facebook, Instagram)	100	12 meses	\$ 1200
	Proyectar impresión de volantes y promoción física	150	4 veces al año	\$ 600
	Planificar fondo de mantenimiento preventivo de equipos	150	12 meses	\$ 1800
Subtotal				\$ 3600
Recursos Tecnológicos	Implementar software de gestión de clientes (CRM)	2500	1	\$ 2500
	Adoptar sistema de turnos digital	1000	1	\$ 1000
	Realizar compra de equipo informático (Lector de placas)	800	1	\$ 800
Subtotal				\$ 4300
Recursos Materiales / Infraestructura	Renovar herramientas de lavado / lubricación	500	2 veces al año	\$ 1000
	Comprar insumos (líquidos, detergentes.)	300	12 meses	\$ 3600
	Señalar mejoras visuales del local	600	1	\$ 600
Subtotal				\$ 5200
TOTAL GENERAL ESTIMADO (ANUAL)				\$14600

Fuente: elaboración propia

Nivel 3 – Estimación

En este nivel se llegan a medir los resultados alcanzados frente a los objetivos que se establecen, dado que, que se pueden aplicar correctivos de manera continua en cada uno de los procesos donde se monitorea el cumplimiento de las metas que se plantea la organización. Asimismo, se consiguen mejorar los aspectos que están relacionados con riesgos de forma proactiva para que no afecten a la empresa, sobre todo, basado en los anteriores niveles y en el comportamiento de los indicadores que se determinen.

Actividades del Nivel de Estimación

- Medición del desempeño estratégico.
- Aplicación de correctivos

Propuesta de indicadores de evaluación

Se crean los siguientes indicadores para medir los resultados periódicos, esto contempla diferentes aspectos que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 3. Indicadores de gestión Lubricadora Coca

Objetivo	Indicador	Meta
Atender clientes	Encuesta post-servicio	\geq 90% satisfacción
Operar los servicios	Tiempo promedio de servicio	\leq 1 hora
Desarrollar <i>Marketing</i>	Nuevos clientes por mes	\geq 10 nuevos clientes
Potenciar el talento humano	Participación en capacitaciones	100% del personal

Fuente: elaboración propia

Como se ha explicado con anterioridad el modelo propuesto, contempla 3 niveles: Formulación, ejecución, estimación, cuidándose con ello, la necesidad de abordar la táctica de manera integral mediante los elementos técnicos y humanos. Con ello, se busca la interacción de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, pues lo importante es alcanzar un mayor grado de pertenencia para mejorar los resultados finales. Finalmente, el éxito depende del compromiso de la alta dirección, la calidad del análisis interno y externo, la participación de actores clave, disciplina, flexibilidad, así como, de la evaluación constante y aprendizaje organizacional continuo.

CONCLUSIONES

- A partir del análisis realizado a los procesos internos de la empresa Lubri-Lavadora Coca, se percibe que la organización carece de una estructura estratégica claramente definida, lo que, ha generado ineficiencias en la operatividad diaria y una débil coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos. Esta situación se ve reflejada en la falta de asignación de funciones específicas, ausencia de procedimientos estandarizados y uso poco eficiente de los recursos materiales y humanos.
- Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a clientes y colaboradores revelan una doble realidad dentro de la empresa. Por un lado, los clientes valoran positivamente la atención y rapidez del servicio, reconociéndose estos factores como fortalezas importantes; sin embargo, también se identifican necesidades urgentes de mejora, especialmente, en cuanto a: agilidad de procesos, comunicación interna y creación de espacios más confortables. Desde la perspectiva del personal, existe una percepción de estancamiento operativo, manifestada en la falta de capacitación, escasa motivación y la carencia de estrategias claras para coordinar tareas y responsabilidades.
- Como respuesta a las necesidades identificadas, se diseñó un modelo de planificación estratégica basado en la innovación y la eficiencia operativa (MPEBIE), el cual se estructura en tres niveles: formulación, ejecución y estimación. Este modelo no solo plantea lineamientos estratégicos coherentes con la realidad de la empresa, sino que, incorpora herramientas concretas como la asignación de recursos, establecimiento de protocolos, campañas de fidelización y sistemas de control de desempeño. Su implementación futura, busca optimizar la toma de decisiones, alinear a todos los actores de la organización hacia objetivos comunes y facilitar un proceso de mejora continua que fortalezca la competitividad de la Lubri-Lavadora Coca en el sector automotriz.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de planificación estratégica MPEBIE de manera progresiva y estructurada, comenzándose por el primer nivel de formulación, el cual debe incluir la definición formal de misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas internas. Este componente es fundamental para alinear la cultura organizacional y establecer una hoja de ruta clara que guíe las acciones de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Determinar la formulación de los elementos estratégicos para el establecimiento de un marco referencial para la toma de decisiones, generándose con ello, sentido de pertenencia entre los colaboradores y fomentando un enfoque proactivo hacia la mejora continua y la innovación en los procesos operativos.
- Fortalecer el desarrollo del talento humano dentro de la organización, a través de programas periódicos de capacitación técnica y de atención al cliente, así como, establecer protocolos de actuación para cada etapa del servicio, desde la recepción hasta la entrega del vehículo. Estas acciones, permitirán profesionalizar la gestión operativa y garantizar una atención homogénea y de calidad.
- Generar manuales de procedimientos que contribuyan a la estandarización de las actividades diarias, reducir errores, optimizar tiempos y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, fomentar espacios de comunicación y trabajo colaborativo para mejorar el clima laboral y la eficiencia interna.
- Integrar herramientas tecnológicas accesibles que permitan sistematizar los procesos y facilitar el control de las operaciones. La implementación de un *software* de gestión de clientes, un sistema de turnos digital y una base de datos de clientes permitirán optimizar el tiempo de atención, mejorar la fidelización, y generar información útil para la toma de decisiones estratégicas basada en indicadores reales.

BIBLIOGRAFÍA

Andalucía. (2021). *Cadena de Valor*. Obtenido de Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza: <https://solucionesempresariales.trevenque.es/la-cadena-de-valor-que-es-y-como-hacerla/>

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2024). *Sector automotriz en cifras*. Obtenido de AEADE: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2025/01/12.-Sector-en-Cifras-Resumen-Noviembre.pdf>

Ayón, G., Alvarez, A., Macias, T., & Salazar, A. (2023). *El rol de la gestión estratégica en el éxito organizacional de las PYMES familiares*. Obtenido de RECIAMUC: <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1137/1754>

Caro, L. (2021). *Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos*. Obtenido de Lidefer: <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

Castellanos, L. (2021). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Obtenido de Ediciones IC Venezuela: <https://lcestrategia.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>

Cely, N., Alvarado, W., & Caicedo, A. (2023). *Conceptos y enfoques de la Metodología de la investigación*. Obtenido de Universidad Francisco de Paula Santander: <https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/6728/CONCEPTOS%20Y%20ENFOQUES%20DE%20METODOLOGÍA%20DE%20LA%20INVESTIGACIÓN.pdf?sequence=1&isAllowe#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20metodología,dar%20solución%20a%20un%20problema.>

Coloma, J. (2022). *Mantenimientos en vehículos automotrices*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMAN Y VALLE: <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/cc4d064b-24f4-46c5-9d34-42d35e269c44/content>

Condori, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Obtenido de Curso Taller: <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>

Ecuador Chequea. (2024). *Las ventas del sector automotor caen a su nivel mas bajo en cinco años*. Obtenido de Periodismo con rigor: <https://ecuadorchequea.com/las-ventas-del-sector-automotor-caen-a-su-nivel-mas-bajo-en-cinco-anos/>

Finol, M., & Vera, J. (2020). *Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico*. Obtenido de Revista Científica Mundo Recursivo: <https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>

Fuentes , T., & Luna, M. (2021). *ANÁLISIS DE TRES MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO CINCO PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO COMPLEJO*. Obtenido de Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental: <file:///C:/Users/use/Downloads/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf>

Fuentes, D., Toscano, E., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/94239143/Metodologia_de_la_investigacion_Conceptos_herramie.pdf?1668449498=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia_de_la_investigacion_Concepto.pdf&Expires=1745549535&Signature=LO50JIUbuUJ8GKJ3M

García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2021). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Obtenido de Revista Espacios: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Garzón, G., & Landázuri, B. (2023). *Estudio de las fuerzas competitivas de PORTER en empresas industriales: una revisión de la literatura*. Obtenido de Revista Electronica TAMBARA: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://tambara.org/wp-content/uploads/2023/08/5.Fuerzas-de-porter_Garz%25C3%25B3n_landazuri_FINAL.pdf&ved=2ahUKEwj6zqGWpa2MAxWjTDABHb-zNhsQFnoECB4QAQ&usg=AOvVaw0d9OEwlwdfеRWGizmviBMk

González, D. (2016). *Técnico en emergencias sanitarias*. España: Ediciones Nobel. Obtenido de 2020.

Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización - conceptos y casos*. Obtenido de Freelibros: <file:///C:/Users/use/Downloads/Administracion-Estrategica-Hitt-7th.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Registro Estadístico de Empresas 2023*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_II/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf

IPJyC. (2020). *Capacitación FODA y Abordaje de Oportunidades*. Obtenido de Qualidades Simples : <http://blog.qualidades simples.com.br/es/2018/12/19/analisis-foda-como-hacerlo-bien/>

- Jara, M., Merizalde, D., Buchelli, N., Cusme, C., Cadena , D., & Ortega, J. (2024). *La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial*. Obtenido de South Florida Journal of Development: <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/4593/3178>
- Lovato, S. (2020). *Importancia de la planificación estratégica del mercado en el éxito de la marca*. Obtenido de E-IDEA journal of business: <https://core.ac.uk/download/pdf/479742458.pdf>
- Mazda. (2020). *Cómo cuidar tu vehículo y preservarlo como nuevo*. Obtenido de Circulo Mazda: <https://blog.mazda.com.ec/como-cuidar-tu-vehiculo-y-preservarlo-como-nuevo>
- Miro. (2022). *5 FUERZAS DE PORTER*. Obtenido de Miro.com: <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-son-cinco-fuerzas-porter/>
- Palacios, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Obtenido de Revista Nacional de Administración: <http://orcid.org/0000-0002-0562-2226>
- Parrales, M., Arteaga, G., Villón, A., & Fienco, J. (2024). *Modelos Clásicos en el Desarrollo de la Planificación Estratégica*. Obtenido de Revista científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.scielo.sa.cr/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1659-49322020000200006&ved=2ahUKEwj754v94KyMAxVJh-4BHbrYJ8oQFnoECD0QAQ&usg=AOvVaw2WLffkV6w2H-Mu6sStrxCf

- Pastora, B., Fuentes, A., Rivero, Y., & Pérez, G. (2020). *IMPORTANCIA DE LA ASIGNATURA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA FORMACIÓN INVESTIGATIVA DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO*. Obtenido de Revista CONRADO: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n73/1990-8644-rc-16-73-295.pdf>
- Pazmiño, W., Merchan, V., & Jimenez, E. (2021). *Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19*. Obtenido de RECIAMUC Revista científica de investigacion actualizacion del mundo de las ciencias: [https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.167-182](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182)
- Peñafiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2021). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Pezo, L. D. (2022). *Modelo de gestión es-tratégica para optimizar el desempeño organiza-cional de la Asociación de Servicios Turísticos, Ballenita, cantón Santa Elena*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8992/1/UPSE-TAE-2023-0001.pdf>
- Roncancio, G. (2022). *¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Salas, D. (2022). *Trabajo de campo en la investigación*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/trabajo-de-campo-en-la-investigacion/>

Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo*. Obtenido de Uisrael Revista Técnica: <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>

Somanathan, S. (2024). *12 modelos y marcos de planificación estratégica para su empresa*. Obtenido de Clikup: <https://clickup.com/es-ES/blog/214636/modelos-de-gestion-estrategica>

Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL, Que es y para que sirve?* Obtenido de Estrategia Empresarial: <https://anatrencia.com/analisis-pestel/>

UNIR. (2024). *Técnicas de recolección de datos en Big Data*. Obtenido de La universidad en internet: <https://mexico.unir.net/noticias/ingenieria/tecnicas-recoleccion-datos/#:~:text=Qué%20son%20las%20técnicas%20de,y%20útiles%20para%20tomar%20decisiones.>

Velasquez, A. (2023). *Métodos de recolección de datos cualitativos*. Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-recoleccion-de-datos-cualitativos/>

Vizcaino, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Obtenido de Ciencia latina: [https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620#:~:text=Uno%20de%20estos%20conceptos%20fundamentales,la%20investigación.%2C%202021\).](https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620#:~:text=Uno%20de%20estos%20conceptos%20fundamentales,la%20investigación.%2C%202021).)