



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO
ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
2013 - 2017”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ELIZABETH ARACELY AQUINO GONZÁLEZ
TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO
ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
2013 - 2017”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ELIZABETH ARACELY AQUINO GONZÁLEZ

TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 16 Enero del 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 - 2017”**, elaborado por la Srta. ELIZABETH ARACELY AQUINO GONZÁLEZ, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

TUTORA

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, por darme salud, vida y constancia permitiéndome ser una buena persona y cumplir mi meta.

A Segundo Aquino y Nora González, mis padres, quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida, por brindarme su amor, cariño, comprensión y un apoyo incondicional en todos los instantes de mi vida. Por enseñarme que cada uno de los triunfos que en la vida se consigue es gracias a Dios, a la constancia, perseverancia, esfuerzo y trabajo, sobre todo me inculcaron fuertes valores para ser una persona de bien. A Luis Méndez mi esposo y a mi hija María Isabel Méndez Aquino, quienes me motivan cada día a esforzarme más.

Elizabeth

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de vivir, de crecer y triunfar, por permitirme terminar esta carrera universitaria.

A mi Universidad Estatal Península de Santa Elena, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente.

A la Ing. Margarita Palma Tutora de mi tesis por su constante apoyo y dedicación, por su firme decisión en llevar adelante el plan acompañado de su alto conocimiento, paciencia, tiempo y compromiso para lograr mi objetivo.

A la empresa Electro Éxito S.A. sucursal La Libertad, bajo la administración de la Sra. María Fernanda Prieto Chávez, y a los colaboradores, quienes me brindaron la confianza para llevar a cabo la investigación.

Elizabeth

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. Félix Tigreiro González, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR-TUTOR

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO
ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
2013 - 2017”,**

Autora: Elizabeth Aracely Aquino González

Tutora: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

RESUMEN

La realización de este proyecto tiene como objetivo crear un plan estratégico que mejore la gestión administrativa en el almacén “Electro éxito S.A.” sucursal del cantón La Libertad, buscando con ello ser más competitivos y obtener un buen ambiente laboral dentro de la misma, así ofrecer productos y servicios de calidad. Al realizar el plan estratégico se adaptará la empresa a la realidad presentando el escenario de un ambiente interno y externo, en el interno se toma en cuenta todas las fortalezas y debilidades que tiene la empresa a través de las capacidades internas como son: administrativa, financiera, comercialización, producción, tecnología y talento humano; en el ambiente externo se analizan las competencias, productos sustitutos, análisis comparativos. Se realizó la investigación de campo, con el que se pudo notar la falta de un direccionamiento estratégico, tomando en cuenta que existe un desconocimiento en sus colaboradores de la misión y visión de la empresa; que no existe un organigrama estructural, a pesar de que el gerente general tiene distribuidas las funciones a cada uno de los empleados; también sirvió para el análisis de la demanda, diseño de las encuestas y se elaboró las tablas de datos con el respectivo análisis de cada pregunta. La propuesta del plan estratégico fue en función de sus características fundamentales, como son: la reseña histórica de la empresa, el diagnóstico empresarial interno, la descripción del análisis FODA, el planteamiento de la misión, visión, el organigrama propuestos, los perfiles de programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
INTRODUCCIÓN	1
TEMA	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	7
HIPÓTESIS	7
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	7
VARIABLE INDEPENDIENTE	7
VARIABLE DEPENDIENTE	7
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	8
CAPÍTULO I	10
MARCO TEÓRICO	10
1.1. PLAN ESTRATÉGICO	10
1.1.1. Fundamentación de planeación estratégica	11

1.1.2.	Qué es planificación estratégica	12
1.1.3.	Importancia de la planeación estratégica	12
1.1.4.	Principios básicos de planeación estratégica	13
1.1.5.	Para qué sirve el plan estratégico	14
1.1.6.	Modelos de plan estratégico	15
1.1.6.1.	Modelos de planeación estratégica según David, Fred R.	15
1.1.6.2.	Modelo de planeación estratégica de George A. Steiner	15
1.1.7.	Visión	17
1.1.8.	Misión	17
1.1.9.	Filosofía organizacional	18
1.1.10.	Valores – Cultura organizacional	18
1.1.11.	Objetivo	18
1.1.12.	Estructura organizacional	19
1.1.12.1.	Orgánico funcional	19
1.1.12.2.	Políticas organizacional	21
1.1.13.	Análisis de mercado – Análisis situacional	21
1.1.13.1.	Matriz del marco lógico	22
1.1.13.1.1.	Análisis de involucrados	23
1.1.13.1.2.	Árbol de problemas	24
1.1.13.1.3.	Árbol de objetivos	24
1.1.13.2.	MEFI	25
1.1.13.3.	MEFE	27
1.1.13.4.	Matriz estratégica FODA	28
1.1.13.5.	Análisis de Porter	30
1.1.13.6.	Matriz de competitividad	32
1.1.13.7.	Matriz del boston consulting group (MBCG)	32
1.1.13.8.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	34
1.1.14.	Estrategias empresariales	36
1.1.15.	Programas	37
1.1.16.	Cronogramas	37
1.1.17.	Proyecto	38

1.1.18.	Procedimientos	38
1.1.19.	Presupuesto	38
1.1.20.	Plan anual POA	39
1.1.21.	Sistema de seguimiento y control	39
1.2.	LA EMPRESA	40
1.3.	MARCO SITUACIONAL	42
1.4.	MARCO LEGAL	43
	CAPÍTULO II	46
	METODOLOGÍA	46
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.4.1	Método de observación	48
2.4.2	Método de análisis	48
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	48
2.5.1	Observación directa	48
2.5.2	Entrevista	48
2.5.3	Encuesta	49
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.6.1	Cuestionario	49
2.6.2	Entrevista	49
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	49
2.7.1	Población	49
2.7.2	Muestra	50
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	51
2.8.1	Procedimientos de los datos	51
2.8.2	Procesamiento de los datos	51
	CAPÍTULO III	52
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
3.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	52

3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	53
3.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	55
3.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS	62
3.5	CONCLUSIONES.	71
3.6	RECOMENDACIONES.	72
	CAPÍTULO IV	73
	“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 - 2017”.	73
4.1	ANTECEDENTES	75
4.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	79
4.3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	81
4.3.1	Visión	81
4.3.2	Misión	81
4.3.3	Filosofía organizacional	82
4.3.4	Principios y valores	82
4.3.4.1	Principios	82
4.3.4.2	Valores	83
4.4	OBJETIVOS	83
4.4.1	Objetivo General	83
4.4.2	Objetivos Específicos	83
4.4.3	Objetivos Estratégicos	84
4.5	ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTA PARA ALMACÉN “ELECTRO ÉXITO S.A.” SUCURSAL LA LIBERTAD	85
4.5.1	Orgánico funcional	86
4.6	POLÍTICA ORGANIZACIONAL	87
4.6.1	Políticas generales	87
4.6.2	Políticas administrativas	88
4.6.3	Políticas para recursos humanos	88

4.6.4	Políticas operacionales	88
4.6.5	Políticas comerciales	89
4.7	ANÁLISIS DE MERCADO - ANÁLISIS SITUACIONAL	89
4.7.1	MML – matriz de marco lógico	90
4.7.2	Matriz de involucrados	92
4.7.3	Árbol de problemas	93
4.7.4	Árbol de objetivos	94
4.7.5	Análisis interno	95
4.7.5.1	Capacidad administrativa	95
4.7.5.2	Capacidad financiera	95
4.7.5.3	Capacidad de talento humano	95
4.7.6	Análisis externo:	98
4.7.6.1	Capacidad de comercialización	98
4.7.6.2	Proveedores	98
4.7.6.3	Competencia	98
4.7.6.4	Matriz EFE	100
4.7.6.5	Matriz estratégica FODA	101
4.7.7	Análisis de Porter	102
4.7.7.1	Poder de negociación de los compradores o clientes	102
4.7.7.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores	102
4.7.7.3	Amenaza de nuevos entrantes	102
4.7.7.4	Amenaza de productos sustitutos	103
4.7.7.5	Rivalidad entre competidores existentes.	103
4.7.8	Matriz de competitividad	104
4.7.9	Matriz BCG	107
4.7.10	Matriz de posicionamiento	109
4.8	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	111
4.9	PROGRAMAS	114
4.9.1	Programa 1: Penetración en el mercado	114
4.9.2	Programa 2: Recuperación de cartera vencida	115
4.9.3	Programa 3: Capacitación para el personal de la empresa	116

4.9.4	Programa 4: Plan estratégico	117
4.10	CRONOGRAMAS	118
4.11	PROYECTOS	122
4.12	PROCEDIMIENTOS	123
4.13	PRESUPUESTOS	131
4.13.1	Presupuesto de capacitación	131
4.13.2	Presupuesto de recolección de información	131
4.13.3	Presupuesto de publicidad	131
4.13.4	Presupuesto para la implementación del plan estratégico	132
4.13.5	Ingresos que obtuvo “Electro éxito S.A.” en el año 2013	132
4.13.6	Proyección de ingresos	132
4.14	PLAN OPERATIVO	133
4.15	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	134
	CONCLUSIONES	135
	RECOMENDACIONES	136
	BIBLIOGRAFÍAS	137
	ANEXOS	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

			Pág.
GRÁFICO	1.	Fases de la planeación estratégica	15
GRÁFICO	2.	Modelo conceptual de planeación estratégica	16
GRÁFICO	3.	Análisis de Porter	30
GRÁFICO	4.	Matriz BCG	33
GRÁFICO	5.	Ejemplo de matriz de posicionamiento	35
GRÁFICO	6.	Conocimiento de los principios corporativos	55
GRÁFICO	7.	Conocimiento de los valores corporativos	56
GRÁFICO	8.	Identificación con la empresa	57
GRÁFICO	9.	Electro éxito tiene una visión definida	58
GRÁFICO	10.	Conocimiento sobre la misión	59
GRÁFICO	11.	Conocimiento sobre los objetivos institucionales	60
GRÁFICO	12.	Conocimiento sobre objetivos del área de trabajo	61
GRÁFICO	13.	Edades de los clientes externos encuestados	62
GRÁFICO	14.	Género de los clientes externos encuestados	63
GRÁFICO	15.	Estado civil de los clientes externos encuestados	64
GRÁFICO	16.	Lugar de residencia de los clientes externos	65
GRÁFICO	17.	Adquisición de los producto que ofrece la empresa	66
GRÁFICO	18.	Productos que ha adquirido el cliente externo	67
GRÁFICO	19.	Calificación sobre la calidad de los productos	68
GRÁFICO	20.	Atención al cliente de la empresa	69
GRÁFICO	21.	Sugerencias para la empresa	70
GRÁFICO	22.	Modelo a aplicarse para el plan estratégico	74
GRÁFICO	23.	Diagrama de ishikawa para la empresa	80
GRÁFICO	24.	Visión propuesta para la empresa	81
GRÁFICO	25.	Misión propuesta para la empresa	81
GRÁFICO	26.	Organigrama propuesta para la empresa	85
GRÁFICO	27.	Árbol de problemas	93
GRÁFICO	28.	Árbol de objetivos	94

GRÁFICO	29.	Comparación de resultados entre dos empresas	106
GRÁFICO	30.	Posición estratégica Electro éxito s.a.	110
GRÁFICO	31.	Mapa de estrategias	113
GRÁFICO	32.	Proceso del programa 1	124
GRÁFICO	33.	Proceso del programa 2	126
GRÁFICO	34.	Proceso del programa 3	128
GRÁFICO	35.	Proceso del programa 4	130

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
CUADRO	1. Variable independiente	8
CUADRO	2. Variable dependiente	9
CUADRO	3. Modelo para análisis de involucrados	23
CUADRO	4. Matriz del marco lógico	25
CUADRO	5. Matriz FODA	29
CUADRO	6. Personal que labora en la empresa	40
CUADRO	7. Personal que labora en la sucursal La Libertad	42
CUADRO	8. Clientes Internos - sucursal La Libertad	50
CUADRO	9. Muestra	51
CUADRO	10. Conocimiento sobre los principios corporativos	55
CUADRO	11. Conocimiento sobre los valores corporativos	56
CUADRO	12. Identificación con la empresa	57
CUADRO	13. Electro éxito S.A tiene una visión definida	58
CUADRO	14. Se conoce sobre la misión de Electro éxito S.A	59
CUADRO	15. Conoce el personal los objetivos institucionales	60
CUADRO	16. Conoce el personal los objetivos del área/trabajo	61
CUADRO	17. Edades de los clientes externos encuestado	62
CUADRO	18. Género de los clientes externos encuestados	63
CUADRO	19. Estado Civil de los clientes externos encuestados	64
CUADRO	20. Lugar de residencia de los clientes externos	65
CUADRO	21. Adquisición de productos que ofrece la empresa	66
CUADRO	22. Productos que ha adquirido el cliente externo	67
CUADRO	23. Calificación sobre la calidad de los productos	68
CUADRO	24. Atención al cliente en la empresa	69
CUADRO	25. Sugerencias para la empresa Electro éxito S.A	70
CUADRO	26. Cargos del personal de Electro éxito S.A.	78
CUADRO	27. MML - Matriz de marco lógico	90
CUADRO	28. Matriz de Marco lógico	91
CUADRO	29. Matriz de involucrados	92
CUADRO	30. Matriz EFI	97
CUADRO	31. Matriz EFE	100
CUADRO	32. Matriz estratégica FODA	101
CUADRO	33. Ponderación de impacto	104
CUADRO	34. Matriz de competitividad	105
CUADRO	35. Matriz BCG	107
CUADRO	36. Matriz de posicionamiento	109

CUADRO	37.	Estrategias genéricas de la empresa	112
CUADRO	38.	Programa 1: Diseño de material publicitario	114
CUADRO	39.	Programa 2: Recuperación de cartera vencida	115
CUADRO	40.	Programa 3: Capacitación para el personal	116
CUADRO	41.	Programa 4: Plan Estratégico para la empresa	117
CUADRO	42.	Cronograma de Actividades - programa 1	118
CUADRO	43.	Cronograma de Actividades - programa 2	119
CUADRO	44.	Cronograma de Actividades - programa 3	120
CUADRO	45.	Cronograma de Actividades - programa 4	121
CUADRO	46.	Proyectos	122
CUADRO	47.	Programa 1	123
CUADRO	48.	Programa 2	125
CUADRO	49.	Programa 3	127
CUADRO	50.	Programa 4	129
CUADRO	51.	Presupuesto de capacitación	131
CUADRO	52.	Presupuesto de recolección de información	131
CUADRO	53.	Presupuesto de publicidad	131
CUADRO	54.	Presupuesto para implementación del Plan estratégico	132
CUADRO	55.	Ingresos que obtuvo Electro éxito en el 2013	132
CUADRO	56.	Proyección de Ingresos	132
CUADRO	57.	Plan Operativo	133
CUADRO	58.	Sistema de seguimiento y control	134

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO 1.	Logotipo de la empresa Electro éxito S.A.	140
ANEXO 1	Misión y visión de la empresa	140
ANEXO 2.	Electro éxito S.A. - sucursal La Libertad	141
ANEXO 3.	Artículos Varios que ofrece Electro éxito S.A.	142
ANEXO 4.	Artículos de línea blanca	143
ANEXO 5.	Plasmas de diferente marcas	144
ANEXO 6.	Personal de Electro éxito S.A.	145
ANEXO 7.	Entrevista al personal del almacén	146
ANEXO 8.	Entrevista al personal del almacén	147
ANEXO 9.	Tríptico explicando las formas de pagos para los clientes	148
ANEXO 10.	Esquema de la actualización de la página web	149
ANEXO 11.	Diseño de carteleras	150
ANEXO 12.	Planificación de conferencia para exponer el plan	151
ANEXO 13	Plan de Acción	152
ANEXO 14.	Carta Aval de la empresa	153
ANEXO 15	Solicitud para levantamiento de información	154
ANEXO 16	Aprobación para levantamiento de información	155
ANEXO 17.	Aprobación de la Misión, Visión, Objetivos	156
ANEXO 18.	Oficio de constatación de visitas	157
ANEXO 19	Certificado gramatològic	158
ANEXO 20.	Modelo de entrevista para clientes internos	159
ANEXO 21	Modelo de cuestionario para clientes internos	160
ANEXO 22	Modelo de cuestionario para clientes externos	161

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben luchar para mejorar y mantener su posición en el mercado, así como se encuentra este mundo competitivo y globalizado, para “Electro éxito S.A.” no es la excepción. Al realizar esta tesis se dará a conocer los problemas que afectan a la empresa y a su vez dar soluciones para los mismos, con el único propósito de ayudar a minimizar sus debilidades y potencializar sus fortalezas.

Se puede detectar en la empresa la falta de un plan estratégico que dirija sus actividades a corto, mediano y largo plazo, que le permita preveer el futuro.

En la falta de un plan estratégico se puede anotar que: existe un desconocimiento en los clientes internos de la misión, visión, principios y valores de la empresa, a su vez se puede detectar la falta de un enfoque empresarial en ello; que no existe un organigrama estructural, a pesar de que el gerente general tiene distribuidas las funciones a cada uno de clientes internos, realizan demasiado trabajo, especialmente los empleados que llevan el control de la actividad de la empresa, la falta de capacitación, principalmente para las áreas de recursos humanos, lo cual perjudica en la débil capacidad de la actividad empresarial.

La empresa requiere de estrategias eficientes para competir en el mercado y así tener una posibilidad de mantener y aumentar su actividad, porque si estos problemas persisten podrían originar pérdida de participación en el mercado.

La planeación estratégica está compuesta por cuatro capítulos: el primer capítulo introduce la teoría de lo que se trata de la significancia del plan estratégico, el segundo capítulo contiene la metodología para la recolección de información, el tercer capítulo habla de los resultados de la recolección de información, y por último en el cuarto capítulo trata de de una propuesta de direccionamiento estratégico donde se identifica la misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias corporativas, perfiles de proyectos, y finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones.

TEMA

“LA INFLUENCIA DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PERMITIRÁ EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL “ALMACÉN ELECTRO ÉXITO S.A.”, ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 - 2017”.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las empresas existente en nuestro entorno es el almacén “Electro éxito S.A.”, que tiene siete años en el mercado nacional, fue constituida en la ciudad de Cuenca, el 14 de Abril del 2005, quienes la fundaron son: Sr. Diego Tamariz, Juan Espinoza y Segundo Muñoz, y se rige por la ley de compañías, cuenta con sucursales en Santo Domingo, Quevedo, Portoviejo, Manta, Vinces y en el cantón La Libertad.

La sucursal del cantón de La Libertad tuvo apertura el 4 de noviembre del 2006, dedicándose a la importación, exportación y comercialización de productos de línea blanca, línea café, motocicletas y equipos electrónicos.

Se encuentra inscrita en el agente de retención Servicio de Rentas Internas, y su número de R.U.C. autorizado y registrado es 0190327128, para desarrollar su actividad económica principal de venta de artículo de línea blanca, artículos de línea café, motocicletas, también es especializada en la venta de artículos varios como: planchas, tostadoras, grabadoras, entre otros.

Esta empresa comienza con personas que poco a poco se convirtieron en sus primeros clientes potenciales debido a los productos y servicios eficientes que pudieron recibir. Electro éxito S.A.”, ha tenido problemas ya que no identifica

claramente un eje administrativo y de planificación. El principal problema que se puede detectar en la empresa es la carencia de una planificación estratégica que dirija sus actividades a corto, mediano y largo plazo, que le permita preveer el futuro.

En la falta de una gestión de plan estratégico se puede anotar que existe un desconocimiento en sus empleados de la misión y visión de la empresa, estas no están bien estructuradas, es decir le falta un enfoque empresarial, tampoco tienen el conocimiento de los valores y principios de la empresa, además no existe un organigrama estructural, a pesar de que el gerente general tiene distribuidas las funciones a cada personal, y al realizar un diagnóstico a la empresa se ha detectado ciertos problemas en las siguientes áreas:

En el área de operaciones, se puede identificar que el personal tiene demasiado trabajo, especialmente los que llevan el control de la actividad de la empresa.

En el área de recursos humanos, no capacitan al personal, lo cual perjudica en la actividad empresarial, no existe seguimiento de planes de incentivos.

En el área administrativo, no tiene una infraestructura adecuada; mal manejo de información de recuperar cartera vencida, lo que causa una falta de control acorde al desarrollo de la empresa y perjudica en la organización.

Por todas estas razones que se convierten en falencias para la empresa “Electro éxito S.A.”, se evaluará los factores internos y externos que se evidencian actualmente, se analizará para saber si la empresa está posicionada o no en el mercado y poder dar soluciones ya que la empresa requiere de estrategias eficientes para competir en el mercado y así tener una posibilidad de mantener y aumentar su actividad, porque si estos problemas persisten podrían originar pérdida de participación en el mercado. Con las estrategias se puede determinar las metas y objetivos básicos a corto plazo junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr con esto todo lo que se propone “Electro éxito S.A.”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la implementación de estrategias empresariales para el mejoramiento de la gestión administrativa en el almacén Electro éxito S.A., con el propósito de proponer proyectos para la reorganización Interna, competitividad y rentabilidad?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el plan estratégico puede contribuir a solucionar los problemas del almacén Electro éxito S.A.?

¿Qué factores de índole internos y externos se verían relacionados con la creación de este plan?

¿Cuáles son las técnicas más apropiadas que deben desarrollarse para sujetar el plan estratégico en la empresa “Electro éxito S.A.”?

¿Cómo se puede determinar la factibilidad en todos los aspectos para la creación del plan estratégico para la empresa “Electro éxito S.A.”?

¿Qué objetivos y metas buscará alcanzar Electro éxito S.A. y cómo los conseguirá?

¿Cuáles son las estrategias que requieren mejoras para optimizar recursos y maximizar utilidades.

JUSTIFICACIÓN

Específicamente en “Electro éxito S.A.” se ha detectado que sufre algunas deficiencias como es la falta de la estructura organizacional, la presencia de cartera vencida, la ausencia de un manejo adecuado de los recursos humanos en la empresa, lo cual se ha tomado la decisión de diseñar un plan estratégico que dirija a ser más eficiente en el mercado.

Un modelo de planificación estratégica para almacén “Electro éxito S.A.”, permite evaluar la gestión administrativa de la misma, generando la posibilidad de tomar medidas preventivas y correctivas lo que ayudará la eficiencia en el uso de recursos y un cumplimiento eficaz de los objetivos administrativos y empresariales, así como su permanencia en el tiempo.

Este plan contiene todos los aspectos relevantes para que la empresa diseñe su futuro y establezca la forma de alcanzar sus objetivos. Para esto es necesaria la colaboración del personal y de todos quienes de una u otra forma participan dentro de las actividades de la empresa. Así se le otorga a la misma la posibilidad de conocer el que hacer y cómo hacerlo, bajo la conducción de alineamientos que harán que la permanencia de “Electro éxito S.A.” en el tiempo sea duradera.

La presente investigación tiene como propósito principal la creación de un proceso de planificación estratégica que esté acorde a las necesidades tanto internas como externas, el mismo que ayudará de manera muy significativa en el desarrollo eficiente de “Electro éxito S.A.”, donde la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus recursos disponibles.

Se utiliza los instrumentos y técnicas de investigación como la observación directa, las entrevistas y las encuestas aplicadas a los clientes internos como externos de la empresa para establecer estrategias eficientes para competir en el mercado.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de las estrategias empresariales para el mejoramiento de la gestión administrativa, estableciendo lineamiento y diseñando un plan estratégico para el almacén “Electro éxito S.A.” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Realizar un diagnóstico situacional** interno de “Electro éxito S.A.”, con el fin de identificar el proceso de gestión y contribuir a superar las debilidades.
- **Elaborar los instrumentos de investigación** aplicando las técnicas de recolección de información para establecer las respectivas soluciones.
- **Realizar un análisis de competitividad** de “Electro éxito S.A.”, a través de una investigación de mercado de electrodomésticos, y de motocicletas en la localidad.
- **Plantear un diseño de gestión** de acuerdo a la actividad, misión, visión, objetivos organizacionales, políticas, estrategias, metas que necesita la empresa “Electro éxito S.A.”.
- **Definir los gustos y preferencias** de los clientes, para saber qué productos tienen más acogida.
- **Proponer un plan de capacitación**, para el debido desempeño eficiente de los clientes internos a través de actualizaciones de conocimientos en las áreas de operaciones, recursos humanos y administrativa.

HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema.

A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

El presente proyecto de investigación es:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 - 2017”.

HIPÓTESIS

“La influencia de Estrategias empresariales permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa del almacén Electro éxito S.A, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan estratégico o estrategias empresariales.

VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión administrativa del almacén Electro éxito S.A.

En relación a la hipótesis determinando la variable dependiente e independiente se muestra la operacionalización de las variables (ver cuadro 1. y 2.).

CUADRO 2. Variable dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
La influencia de estrategias empresariales permitirá el fortalecimiento	V.D. Gestión Administrativa del Almacén Electro éxito S.A.	Se hace referencia a la capacidad de la empresa para ofrecer bienes y servicios en forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente). Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. Una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.	Bienes y Servicios en forma eficiente.	Verificación de los productos	¿Se ha sentido satisfecho con los productos que ofrece Electro éxito?	Encuestas Entrevistas
			Precios decrecientes y calidad creciente.	Precios accesibles	¿Son de precios accesibles los productos que ofrece Electro éxito?	Encuestas Entrevistas
			Ingresos crecientes	Información de incrementos de Ingresos	¿Los Ingresos según las ventas han incrementado o han permanecido?	Encuestas Entrevistas
			Utilidad y beneficio	Historial de Utilidades año a año	¿Cómo han sido las utilidades de la empresa?	Encuestas Entrevistas
			Ingresos y Gastos	Análisis de los Ingresos y Gastos	¿Alguna vez han detectado si han tenido más gastos que ingresos?	Encuestas Entrevistas

Fuente: Empresa Electro éxito S.A.- La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. PLAN ESTRATÉGICO

Un plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que requiere para lograrlo.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia (2001) define:

“Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros” (pág. # 140).

El plan estratégico, es el que indica lo que debe marcar las directrices, el comportamiento y las aspiraciones de una empresa u organización, basándose según lo planificado.

Se puede decir que un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal, porque indica los objetivos numéricos de la compañía, por que especifica políticas y líneas de actuación, con el fin de lograr sus objetivos; por último por que establece intervalos de tiempo, concretos que deben cumplirlos la empresa para que dicho plan estratégico sea un éxito.

El autor Lambin J. (1997) define:

“Es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un periodo de tiempo de 3 a 5 años” (pág. # 33).

Refiriéndose al autor Lambin, se concluye que el plan estratégico es un documento que se usa para orientar a una empresa en un tiempo determinado, es decir, que está conformado por un conjunto de decisiones de gestión que se enfoca en alcanzar el éxito de la empresa.

1.1.1. Fundamentación de planeación estratégica

Si se habla de planeación estratégica, entonces se refiere a la planeación a largo plazo, enfocando a la organización como un todo, el largo plazo se define como un periodo que se extiende desde cinco años a un futuro, ofreciendo un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales.

Los administradores en planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que la organización deberá hacer, esto es en un periodo de cinco a siete años y es para el éxito que estará concentrando en este plazo.

La planeación estratégica, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen información pertinente interna y externa, para procesarla y analizarla, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Joaquín Rodríguez Valencia (2001) expresa que:

“La Planeación estratégica es una actitud, una manera de vivir, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la administración. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, estructuras, procedimientos o técnicas prescritas” pág. #100.

La planeación estratégica es plasmar proyectos a futuro o largo plazo analizando la situación por la que está pasando la empresa y con ello tomar medidas preventivas y correctivas.

Son acciones planificadas y dirigidas para mejorar a la organización y al proceso de evaluación.

1.1.2. Qué es planificación estratégica

La planificación estratégica ayuda a tener conocimiento del historial de lo que sucede en la empresa hasta la actualidad, mejorando la manera de relacionarse con el entorno, para proporcionar objetivos y estrategias para lograr la viabilidad de los proyectos. Es el proceso de planear, organizar, dirigir controlar los esfuerzos de los miembros de la entidad a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar ventajas que le garanticen permanecer y crecer exitosamente. Es una herramienta que facilita el hecho de que la entidad alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

Al planificar el futuro de la empresa, se tiene que analizar el pasado y el presente, tener muy clara las ideas de qué es lo que se pretende lograr.

1.1.3. Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Es decir incluye a todas las áreas que conforman la organización.

Joaquín Rodríguez Valencia (2001)

“La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos

específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósitos, y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales” (pág. # 106).

“La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales” (pág. # 106).

De acuerdo a José Joaquín Valencia, se concluye que:

La planeación estratégica es importante porque es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde quiere llegar, este es para que las empresas puedan actuar con base en la observación del futuro.

1.1.4. Principios básicos de planeación estratégica

Los principios básicos para realizar un plan estratégico se encuentran representados de la siguiente manera:

Misión: Es la "razón de ser" de la organización. Es identificar cómo y dónde se desea estar en el futuro; es la imagen ideal de la organización.

Visión: La declaración de hacia dónde se quiere llegar en un futuro.

Tácticas: Acciones y actividades que tienen mayor factibilidad y pueden guiarse bajo la orientación y dirección necesarias.

Estrategias: Es la dirección y orientación que caracteriza la gestión, para lograr la intención.

FODA: Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización, a través del análisis de sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Objetivos: Fraccionan la estrategia en partes, para facilitar su logro global.

Metas: Las metas suministran un sentido básico de dirección Son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área en términos de productos o servicios.

1.1.5. Para qué sirve el plan estratégico

Un plan estratégico sirve para que las organizaciones puedan relacionarse con su entorno, garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento. Para dirigir organizaciones se tiene que tener una estrategia, para ello se tiene que saber cuál es la misión, visión y valores de la organización y buscar el plan para conseguirlo.

El plan estratégico permite que la organización detrás de una visión y una misión compartida, cuente con la convicción de que pueden llevar a cabo estrategias para lograr lo que se propone. La empresa que tiene determinada su visión y misión está en ventaja porque sabe hacia dónde enfocar sus objetivos.

Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

Incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

Thompson. Arthur (2004) define que:

“Un plan estratégico consta de la visión y de la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance, así como de una estrategia” (pág. # 18).

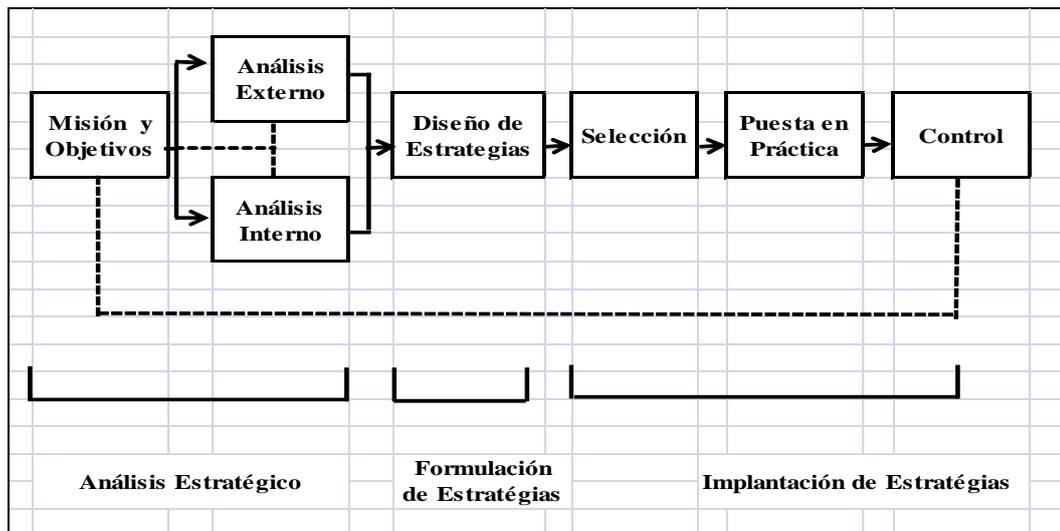
El plan estratégico sirve para el direccionamiento de la empresa en un futuro, ayuda a la respectiva toma de decisiones cuando todos los que forman parte de ella se comprometen a cumplir con los objetivos y las metas.

1.1.6. Modelos de plan estratégico

1.1.6.1. Modelos de planeación estratégica según David, Fred R.

Se presenta el proceso de la planeación estratégica en forma esquemática, según el modelo de David, Fred R. (2003), (Pág.14).

GRÁFICO 1. Fases de la planeación estratégica

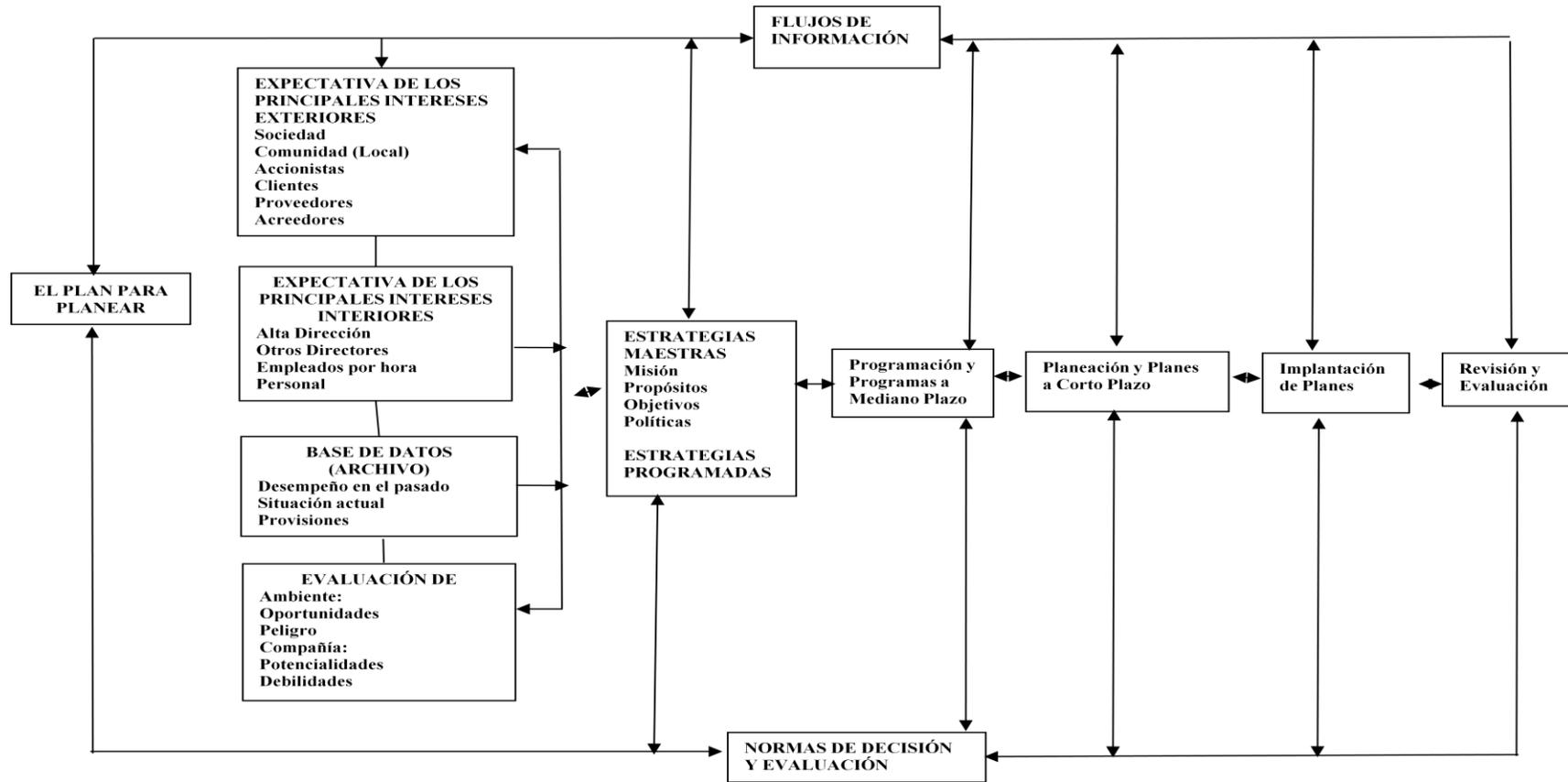


Fuente: David, Fred R.
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

1.1.6.2. Modelo de planeación estratégica de George A. Steiner

Para George Steiner la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. El modelo conceptual está referida a la formulación de los planes, es decir, a la formulación de estrategias maestras y del programa, (ver gráfico 2.) las estrategias maestras están conformadas por la misión, los propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias del programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, como pudiera ser la implementación de una nueva línea de manufactura para un producto nuevo.

GRÁFICO 2. Modelo conceptual de planeación estratégica



Fuente: George A. Steiner

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

1.1.7. Visión

La visión, es una proyección más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones. La visión significa la ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en una empresa.

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un tiempo determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría.

1.1.8. Misión

Formulando la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, es como preguntar: ¿Cuál es nuestra misión?. La declaración de la misión, es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. Rojas López, Miguel David y Medina Laura Johana (2001), definen la misión como:

“La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar” (pág. # 54).

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad.

1.1.9. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional: Es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una empresa, esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe.

Sainz de Vicuña, José M., (2012), manifiesta:

“La filosofía empresarial establece reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión de la organización. Por lo tanto sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia” (pág. # 143).

La filosofía organizacional tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas con el fin de una eficaz producción y proyección, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen.

1.1.10. Valores – Cultura organizacional

Los valores estratégicos representan las filosofías de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando el presente, el futuro siendo la fuerza que lleva adelante la misión y la visión. Todo lo que puede aportarnos una ventaja competitiva podría traducirse en un valor estratégico de la entidad. Una lista de valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles: ser confiables, excelente y ágil en los procesos, capacidad de aprendizaje organizacional, compromiso con el cliente, ética, innovación, imagen, seguridad, respeto, confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo.

1.1.11. Objetivo

Los objetivos: Son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos tienen las siguientes características: Especificidad, alcances, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

1.1.12. Estructura organizacional

La estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras del personal y los programas de capacitación requeridos. Si se ignora que personal administrativo se necesita y la experiencia de que se debe demandar, una empresa no podrá reclutar ni personal ni capacitarlo inteligentemente.

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del director o gerente y terminarlos con los jefes o responsables del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Se requiere se adjunte la descripción de las funciones o labores que realice cada una de las unidades o departamentos que vayan a quedar representadas en el organigrama.

1.1.12.1. Orgánico funcional

Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de esta, a través de los diversos niveles que permite delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de autoridad.

Principio de la especialización. Cuando más se mide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más imitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza. La especialización sola es útil cuando se tiene conocimiento general del campo de que dicha especialización es parte; de lo

contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua en la eficiencia. Así, una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores. La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una súper especialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciendo a una mera máquina o parte mecánica del sistema. Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más, de un campo menor llega a hacerle especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

Principio de la unidad de mando. Para cada función debe existir un solo jefe. En este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización. La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

Principio de equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

Principio de equilibrio dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

1.1.12.2. Políticas organizacional

Las políticas organizacionales, son la forma y practica administrativa que sirve para ayudar alcanzar las metas propuestas.

Son límites de decisiones y se ayuda a los gerentes en la toma de decisiones, las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos.

1.1.13. Análisis de mercado – Análisis situacional

Orozco Arturo (2012), manifiesta:

El análisis situacional de una organización “es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas” (pág. # 5).

Dentro del análisis situacional se recurre al estudio de los dos ambientes, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno, referente a las fortalezas y debilidades de la empresa.

Análisis interno de la organización (liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos)

Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades:

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Análisis externo de la organización (mercado, sector y competencia):

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de necesidades que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la Entidad, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la entidad podemos construir la matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Identificar oportunidades y amenazas en el entorno.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la entidad encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Las organizaciones se relacionan permanentemente con las tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas, entonces deben conocer los actores más significativos del micro ambiente organizacional, clientes, competidores, canales de distribución, estos factores restan beneficios en el mercado en el que se dirigen las empresas o instituciones.

1.1.13.1. Matriz del marco lógico

Marco Lógico.- Instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Fernando Hurtado (2011) se refiere a:

“El marco lógico proporciona una mecánica de trabajo, guiada por un facilitador entrenado, que resulta en un documento con una jerarquía de objetivos, que en el alto nivel tiene el objetivo general que se pretende lograr con el proyecto, con la finalidad que contribuye el proyecto” (pág. # 67).

De acuerdo con Fernando Hurtado, concordamos que el marco lógico, permite mejorar la planificación de los proyectos al unir los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.

El marco lógico se desarrolla por la necesidad de que los proyectos se realicen exitosamente.

1.1.13.1.1. Análisis de involucrados

Para realizar esta parte debe identificarse todos los grupos, organizaciones, personas relacionadas con y afectadas por la situación / problema bajo consideración, se identifican los intereses de esos grupos en relación con la problemática identificada, sus percepciones de los problemas relacionados con la problemática y los recursos (políticos, legales, humanos, financieros, etc.) de que disponen y sus mandatos, cómo pueden reaccionar ante una posible estrategia para el proyecto, también los conflictos existentes o potenciales entre ellos.

CUADRO 3. Modelo del recuadro para análisis de involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos	Interés en una estrategia	Conflictos potenciales
Directivos de la empresa	Implementar estrategias	Falta de participación en el mercado	Conocimiento del mercado	Ejecución de proyectos	Falta de apoyo de los directivos

Fuente: Dirección General de Cooperación Técnica
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

En el cuadro 3 indica, qué cambios de prácticas y actitudes son requeridos, deseados y factibles desde el punto de vista del grupo beneficiario (parte de la población, una organización, un grupo social); qué cambios son deseables en los

niveles de decisión para un proyecto; qué mandatos, recursos y / o capacidades tiene el organismo definido para la ejecución del proyecto.

Con este análisis se puede detectar el problema central.

1.1.13.1.2. Árbol de problemas

Análisis de problemas: Para desarrollar el árbol de problemas consiste en el establecimiento en relación (causa – efecto), el problema central surge cuando se hace el análisis de involucrados, y se debe describir en forma apropiada, una situación que se considera insatisfactorio. Los problemas se expresan en estado negativo, no se expresan como inexistentes. En el árbol de problemas se puede visualizar el problema central, las relaciones causa- efecto.

Se debe identificar problemas existentes (no los que considere posibles o futuros), ya que un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.

1.1.13.1.3. Árbol de objetivos

En el árbol de objetivos se enfocan los estados negativos del árbol de problemas, convirtiéndose en estados positivos alcanzados, ya que los problemas están formulados en objetivos, el problema central también es formulado en objetivo. En relación a las causas y efectos, se convierten en relación de medios y fines.

Cuando el diagrama de problemas es transformado en un diagrama de objetivos debe tomarse en consideración si existen dificultades en la formulación, si los objetivos expresados son suficientes para alcanzar el objetivo inmediato superior. Para comprender mejor el objetivo se recomienda formularlo en el tiempo verbal “participio perfecto”.

Por ejemplo: los funcionarios de una empresa han mejorado la gestión. La planificación parte de la situación que se espera “haber alcanzado” en el futuro.

Matriz del marco lógico: La matriz del marco lógico se usa muchas veces en la fase de planificación. Se trata de refinar los objetivos de la intervención, identificar hipótesis, indicadores y medios para medirlos y de elaborar un resumen de las actividades. A continuación se presenta el modelo de matriz de marco lógico (ver cuadro 4.)

CUADRO 4. Matriz del Marco Lógico

Elementos básicos del proyecto	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
OBJETIVO GENERAL: Eleva el conocimiento de las actividades administrativas y agrícolas	Dentro de tres años incrementar el 75% de las actividades administrativas.	Encuestas Entrevistas Observaciones	Los agricultores de la asociación están de acuerdo en participar en los talleres
OBJETIVO ESPECÍFICO: Fortalecer la estructura organizacional	Se ha fortalecido el conocimiento de los directivos y socios.	Observaciones Focus group	Los gobiernos descentralizados están dispuestos a participar con las capacitaciones.
RESULTADOS: Capacitación y planificación participativa	En tres años incrementar el 50% en la utilización de tecnología.	Entrevistas Encuestas	Utilización de tecnologías.
ACTIVIDADES: Capacitaciones y difusión de medios de comunicaciones	MEDIOS Trabajo en equipo y actualización de medios de comunicación.	COSTOS 7.800,00	Instituciones públicas y privadas están dispuestas a desarrollar proyectos.

Fuente: Dirección General de Cooperación Técnica
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

En los indicadores se proporcionan la base para el seguimiento y evaluación, se fijan las metas para medir el éxito del proyecto y se especifica en términos precisos el contenido de cada objetivo, los supuestos y los resultados.

1.1.13.2. MEFI

Matriz EFI (evaluación de factores internos)

Es necesario realizar una auditoría interna de administración y mucho mejor si se trata de administración estratégica, se resume si se habla de la matriz EFI, ya que

es un instrumento que ayuda a formular estrategias evaluando las fortalezas y debilidades importantes dentro de cada área de trabajo de una empresa.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

Como paso número 1 se considera realizar una lista de los factores de éxito, elegir entre diez y veinte factores internos en total, estos deben ser tanto fortalezas como debilidades.

Como segundo paso se debe asignar un peso entre 0.0 que sería (no importante) a 1.0 que es (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Como tercer paso se determina una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores para poder indicar si el factor representa una debilidad mayor que sería (calificación = 1), una debilidad menor que es (calificación = 2), una fuerza menor que es (calificación = 3) o una fuerza mayor que sería (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a industrias.

Paso número 4 se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Como último paso el quinto, se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. En el resultado se cualquiera la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ser de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las

calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

1.1.13.3. MEFE

Matriz EFE (evaluación de los factores externos)

Esta matriz permite resumir y evaluar informaciones económicas, sociales, culturales, etc. Para desarrollar esta matriz se considera cinco pasos:

Primer paso, se realiza una lista de los factores críticos para el éxito. Estos son identificado según una auditoría externa, puede ser un listado entre diez y veinte factores, estos deben ser de amenazas y oportunidades.

Segundo paso, se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 que es (no es importante) a 1.0 que es (muy importante).

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa.

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Como tercer paso, se determina una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Cuarto paso, se multiplica el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Por último, quinto paso, se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

1.1.13.4. Matriz estratégica FODA

El análisis FODA, se refiere solo a los factores de éxito de la empresa, se debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Este análisis pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada uno de los cuatro factores.

Ambiente externo

Para el ambiente externo o para una auditoría externa se elabora una lista de oportunidades que beneficia a la empresa y una lista de amenaza que se debe eludir. El único propósito de esta auditoría es identificar las variables que se enfocan en respuestas procesables.

Amenazas.- son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que pueden afectar negativamente, las posibilidades del logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades.- aquellas situaciones que se presentan en el entorno y que podría favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Ambiente interno

Las áreas funcionales de toda organización tiene fortalezas y debilidades, las mismas que son diferentes de otras en cada una de las áreas que la conforman, los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y superar las debilidades.

Fortalezas.- son las características propias de la empresa, que le facilitan ó favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades.- Características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

CUADRO 5. Matriz FODA

Factor Externo Factor Interno	Oportunidades Capacitaciones para los directivos y socios.	Amenazas Falta de apoyo por parte de las autoridades.
Fortalezas Variedad de productos Participación continua de los socios	Estrategias F-O Gestionar cursos, talleres y seminarios. Conseguir alianzas estratégicas para la mayor salida de los productos.	Estrategias F-A Incentivar a los directivos a capacitarse en las leyes vigentes. Motivar a los directivos a gestionar proyectos.
Debilidades Limitada planificación de las actividades Falta de comunicación y coordinación entre directivos y socios	Estrategias D-O Hacer uso de la planificación estratégica e implementar capacitaciones. Plantear estrategias para llevar un mejor control.	Estrategias D-A Cumplir con todas las reglas y políticas impuestas por los socios. Diseñar estrategias para la mejor relación entre directivos.

Fuente: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan J.
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

1.1.13.5. Análisis de Porter

El **Análisis Porter de las cinco fuerzas**, es un modelo estratégico elaborado por el Ec.y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

GRÁFICO 3. Análisis de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva. Michael Porter
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores o clientes

Las competencias aumentan cada vez más y hacen que los precios de los productos de la misma clase disminuyan, pero hará que las empresas aumenten en costos ya que al ver tanta competencias se ven obligados a realizare gastos adicionales.

Esto trae como consecuencia, la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, dependencia de los canales de distribución, posibilidades de negociaciones, y más si se trata der una empresa con muchos costos fijos, variedades de compradores y facilidad para ellos para cambiar de

empresa, disponibilidad de información para los clientes, existencia de productos sustitutos, e incluso exclusividad de productos.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación, se refiere a una amenaza impuesta sobre la empresa por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Algunos factores se pueden mencionar como sustitución de productos, evolución de los precios relativos de sustitución, los costos de cambio de comprador, percepción del nivel de diferenciación de productos, variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado.

Amenaza de nuevos entrantes

Mientras sea sencillo crear un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima.

En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

Algunos factores que se pueden mencionar son los costos de cambio, existencia de barreras de entrada, valor de la marca, etc.

Amenaza de productos sustitutos

Existen empresas que se encuentran con competencias que ofrecen los mismos productos u otros productos pero satisfaciendo la misma necesidad, estos traen muchos factores como precios relativos de productos sustitutos, facilidad de cambio del comprador, nivel de diferenciación de productos o servicios que adquieren.

Rivalidad entre los competidores

Este ítems es un resumen de los cuatro anteriores, este habla de la rentabilidad de una empresa en un sector en donde haya menos competencia, más rentable serán sus ventas, traen diferentes factores como, poder de los competidores como de los proveedores, amenaza de productos sustitutos, barreras de salida.

1.1.13.6. Matriz de competitividad

En esta matriz se puede apreciar a los competidores de una empresa, a través de varios factores internos que pueden ser fortalezas o debilidades. Para poder desarrollar esta matriz se siguen estos seis pasos:

Primer paso, se obtiene información de empresas competidoras que se consideren para el desarrollo de la matriz. Segundo paso, se realiza una lista de los factores a considerarse, que pueden ser fortalezas o debilidades, esto es según sea el caso de cada empresa.

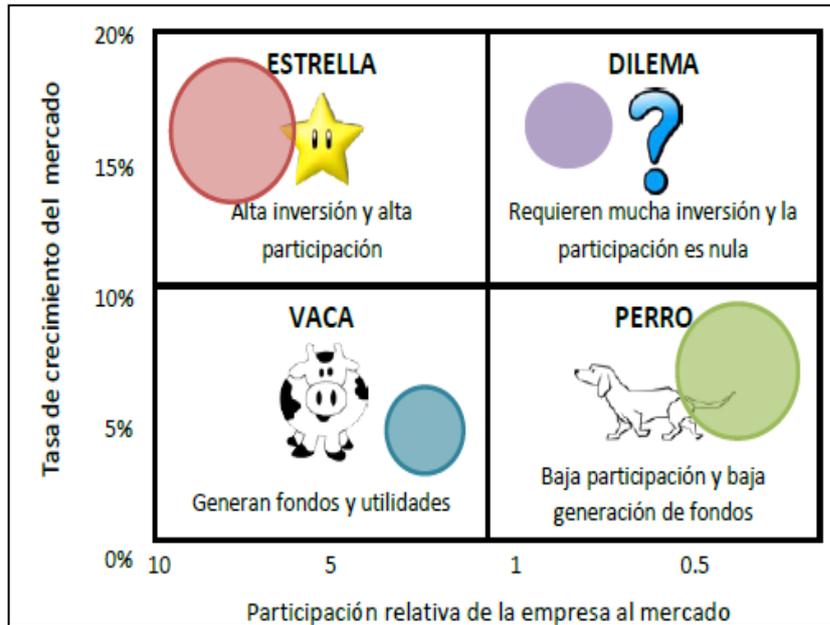
Como tercer paso, se asigna un peso a cada factor

Cuarto paso, a cada empresa que se encuentre en la matriz para ser analizada se le asigna una calificación y los valores para esta calificación son: 1 que corresponde a debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza y 4 mayor fuerza. Como quinto paso, se multiplica el peso por las calificaciones que se encuentran en la segunda columna, así se obtiene el peso ponderado. Sexto paso, se suman los totales de la columna del peso y las del peso ponderado, el resultado del peso debe ser 1.00.

1.1.13.7. Matriz del boston consulting group (MBCG)

Permite estudiar las distintas líneas de negocio que tiene una empresa en un mismo cuadro (Ver gráfico 4.). De todas formas, si la empresa en estos momentos sólo tiene una línea también puede hacerlo.

GRÁFICO 4. Matriz BCG



Fuente: Chiavenato Idalberto (2011)
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Esta matriz representa las fases de ciclo de vida de un negocio. Los círculos que aparecen deben tener diferentes tamaños según la importancia de este para la compañía.

Dilema: es la situación de los negocios que nacen. Están en fase de incertidumbre y no se sabe si tendrán aceptación.

Estrella: es un negocio que ya ha crecido y que funciona.

Vaca: la cantidad de cash-flow que aporta es más pequeña que la inversión que necesita cada año.

Perro: es un negocio que se está agotando y solo quita recursos a la empresa sin aportar nada.

Cuando una empresa se inicia o viene de un pasado muy flojo es posible que solo tenga negocios a la parte de arriba. En este caso, aunque la empresa tenga futuro,

puede tener problemas financieros actualmente, ya que estos negocios absorben muchos recursos.

1.1.13.8. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

Esta matriz es una herramienta muy importante, con un esquema de cuatro cuadrantes, estas indican si las estrategias son las más adecuadas para una empresa específica. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas que son FF (Fortaleza Financiera), VC (Ventaja Competitiva), y dos dimensiones externas que son EA (Estabilidad Ambiental), FI (Fortaleza de la Industria).

Como es una herramienta muy importante, porque permite identificar los puntos clave de la empresa y permite cambiar la posición estratégica en un mediano y largo plazo. Ejemplo con la empresa Indecopi (ver gráfico 5.)

Para el desarrollo de la matriz se basa en calificaciones como se describe a continuación: + 1 que corresponde como peor a + 6 mejor.

Estas calificaciones son asignadas a cada una de las variables que constituyen a cada una de las dimensiones FF (Fortaleza Financiera) y fuerza del sector público. Por otro lado se ha asignado un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones ventaja competitiva y entorno del ambiente.

Posición estratégica actual

En la FF se destaca con mayor calificación los recursos disponibles para hacer frente a imprevistos, con menor calificación tenemos al financiamiento del tesoro público. Sobre la fuerza del sector público se observa con una alta calificación a la

aprobación de la gestión del sector público y los procesos de integración internacional, en tanto el proceso de descentralización de organismos públicos y el prestigio nacional de las instituciones públicas, participaron con la peor calificación.

GRÁFICO 5. Ejemplo de Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción de la empresa Indecopi.

<u>Fuerza financiera</u>	<u>Calificaciones</u>
1. Inversiones ejecutadas en infraestructura y bienes	6,0
2. Financiamiento del tesoro público	2,0
3. Ingresos generados superiores a lo presupuestado	4,0
4. Recursos disponibles para hacer frente a imprevistos y otros	8,0
5. Cumplimiento de medidas de austeridad internas	5,0
	22,0
<u>Fuerzas del Sector Público</u>	
1. Proceso de descentralización de organismos públicos	1,0
2. Procesos de integración internacional	4,0
3. Prestigio nacional de las instituciones públicas	1,0
4. Trabaja burocráticas generadas por la administración pública	2,0
5. Aprobación de la gestión del Poder Ejecutivo	4,0
	12,0
<u>Estabilidad del ambiente</u>	
1. Estabilidad macroeconómica y del riesgo país	-2,0
2. Tolerancia social a la corrupción	-8,0
3. Crecimiento de la informalidad	-5,0
4. Precariedad de competencia en el mercado	-4,0
5. Creciente desarrollo de las tecnologías de Información	-2,0
	-19,0
<u>Ventaja competitiva</u>	
1. Precariedad institucional a nivel nacional	-3,0
2. Nivel de satisfacción de clientes externos	-3,0
3. Posición institucional respecto a los procesos de globalización comercial	-3,0
4. Adeuada satisfacción laboral	-3,0
5. Predictibilidad respecto de las decisiones del Poder Judicial	-1,0
	-13,0
<u>Conclusión</u>	
El promedio para la EA es: $-19,0 / 5 = -3,80$	El promedio para la SP es: $12,0 / 5 = 2,4$
El promedio para la VC es: $-13,0 / 5 = -2,60$	El promedio para la FF es: $22,0 / 5 = 4,4$
El vector direccional coordina:	Eje x: $-2,60 + 2,40 = -0,20$
	Eje y: $-3,80 + 4,40 = 0,60$

Fuente: Plan Estratégico empresa indecopi
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Con respecto a la estabilidad del ambiente sobresale con una óptima calificación la estabilidad macroeconómica y el creciente desarrollo de las tecnologías de información, mientras que con una calificación inferior tenemos a la tolerancia social a la corrupción y el crecimiento de la informalidad.

Luego de calificar todos los factores de la PEYEA, en base a la realidad actual, se puede concluir que la posición estratégica de la institución obedece a estrategias conservadoras.

1.1.14. Estrategias empresariales

Las estrategias son modelos de decisión que revela los objetivos o metas de una empresa, con ellas se sabe qué clase de empresa es y cómo quiere ser. Para formular unas estrategias competitiva se requiere relacionar a la empresa con el medio ambiente en el que se encuentra ubicada, comprendiendo una acción, ya sea ofensiva o defensiva, para encaminarla a la consecución de posición defendible para el logro de un rendimiento óptimo frente a las fuerzas competitivas.

Se definen o ejemplifican dieciséis tipos de estrategias, entre ellos se encuentran las estrategias genéricas de Michael Porter: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Se presentan lineamientos para determinar cuándo resulta más conveniente seguir diferentes tipos de estrategias. Cabe recalcar que existen alternativas de estrategias que pueden ser aplicadas de acuerdo a los diferentes problemas que se les presentan a las empresas. A continuación se mencionan algunas de estas estrategias:

Estrategias defensivas

Estas estrategias son aquellas que se aplican en una organización para preveer problemas o evitar factores que signifiquen amenazas o situaciones negativas que afecten su desenvolvimiento.

Estrategias globales

Estas estrategias son llamadas también corporativas; señalan la dirección por áreas o unidades de trabajo de la organización.

Estrategias concéntricas

Son aquellas que involucran a toda la organización y se enfocan básicamente en lo que es calidad servicio y capacitación.

1.1.15. Programas

Los programas son los que concretan los objetivos que se exponen en el plan, teniendo un tiempo mucho más reducido, también ordena los recursos disponibles en las acciones y objetivos que mejor contribuyan a la consecución de las estrategias marcadas. Señala prioridades de intervención en ese momento.

Sería el nivel táctico, situado entre el plan y el proyecto. Intenta acercar uno al otro concretando esas ideas y objetivos más generales del plan en un lugar y tiempo determinado y a partir de unos recursos concretos disponibles. De esta forma las ideas generales del Plan se llevan a una situación concreta.

1.1.16. Cronogramas

Se refiere a una intervención concreta, individualizada, para hacer realidad algunas de las acciones contempladas en el nivel táctico. Define resultados previstos y procesos para conseguirlos, así como el uso concreto de los recursos.

Un cronograma es la interpretación en una gráfica de tiempo la cronología de un hecho o trabajo que se representa en un par de ejes de coordenadas, el eje de abscisas se divide en fracciones de tiempo, por ejemplo, días, semanas, meses, años, y en el eje de coordenadas se describe la tarea a realizar o la tarea realizada marcando el tiempo.

El cronograma, por lo tanto, es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos.

1.1.17. Proyecto

El proyecto puede entenderse como una propuesta subjetiva personal, o colectiva, de algo que se quiere realizar. Implica compromiso personal con los fines y metas de carácter muy abierto e incluso que busca el proyecto.

De los proyectos se derivan planes y programas, y viceversa, de los planes pueden derivarse proyectos, es decir, objetivos cuyo despliegue va más allá de convertirse en un programa porque requiere un grado de compromiso personal y colectivo que les hace adquirir carácter de proyectos.

1.1.18. Procedimientos

Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no, aunque en muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

1.1.19. Presupuesto

El presupuesto es la cuantificación monetaria de ciertas magnitudes que conforman una situación previsional y puede elaborarse con mayor o menor grado de detalle, dependiendo esto de las coordenadas temporales y del ámbito de la empresa a que se refiera.

1.1.20. Plan anual POA

León, Jorge, Meza, Ronald, Morales Carmen E. (2003), manifiestan:

“El plan operativo anual (POA) es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas”.

POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades. En proyectos diseñados para responder a la demanda de usuarios, las actividades y metas del POA serán para responder a esas demandas formuladas por los usuarios, según la metodología de intervención definida y este contendrá información sobre los recursos requeridos y acciones necesarias a realizar para alcanzar los objetivos.

1.1.21. Sistema de seguimiento y control

Un plan estratégico para desarrollarlo debe hacerse seguimientos y control, pero estos deben estar bien analizados con sus resultados, el seguimiento de los cambios que existen en la actualidad y verificar si afecta a alguna parte del plan. Cuando cambian las circunstancias en el seguimiento ciego del plan, este puede ser tan negativo que hay que asegurarse para proponer estrategias o alguna de ellas siguen siendo las mismas, y para seguir con lo planeado se hará las respectivas correcciones.

Hay que tomar en cuenta que no va de la mano el control que se realiza con la inspección o investigación, es todo lo contrario, se lo realiza para comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar y corregir si es el caso, con nuevas acciones, tratando de aplicar los criterios de control, para ello se

hace uso del cuadro de mando integral, éste se elabora una vez seleccionadas las áreas de resultado clave, es decir los aspectos que contribuyen rendimiento a la gestión que realiza la empresa u organización.

1.2. LA EMPRESA

Almacén Electro éxito S.A. fue constituida en la ciudad de Cuenca el 14 de Abril del 2005, los socios fundadores son:

Sr. Diego Tamariz

Sr. Juan Espinoza

Arq. Segundo Muñoz



Esta empresa tiene la matriz en la ciudad de cuenca en donde laboran los colaboradores que nombramos a continuación:

CUADRO 6. Personal que labora en la empresa “Electro éxito S.A.”

Almacén Electro Éxito S.A. Matriz Cuenca	
Cargo	Nombres y Apellidos
Gerente General	Arq. Segundo Muñoz
Administrador	Ec. Juan Encalada
Gerente de Sistemas	Ing. Santiago García
Gerente de Mercadeo	Ing. Sebastián Salazar
Gerente de Cartera	Ing. Paul Velastegui
Asistente de Compras	Sra. Mónica Cabrera
Asistente de Sistemas	Ing. Esteban Torres
Contador	Ing. Jorge Naranjo
Auxiliar de negociación	Ing. Sandra Pillacela
Auxiliares contables	Ing. Priscila Muñoz - Ing. Robertina Yunga

Fuente: Electro éxito S.A.

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González.

Todo este personal tiene laborando en la matriz mucho tiempo esforzándose cada día por hacer crecer la empresa. Electro éxito S.A. cuenta con sucursales y están ubicados en diferentes puntos del país, así abarca más clientes y es reconocida a nivel nacional.

Las sucursales están ubicadas en: Santo Domingo, Quevedo, Portoviejo, Manta, Luis Cordero – Cuenca, Mariscal La Mar – Cuenca, La Libertad y Vinces.

En cada una de estas sucursales se encuentra un administrador, vendedores, cajero, recaudador – verificador, llevando un contrato fijo con ellos.

La sucursal establecida en el cantón La Libertad tuvo apertura el 4 de Noviembre del 2006, ubicada en la Av. 9 de Octubre calles 21-22 (B. 25 de diciembre – antiguo Bingo Costa Azul) esta sucursal al tener apertura llagando al público empezó ofreciendo poca cantidad de productos como artículos para el hogar y motos. Desde entonces poco a poco ha ido incrementado la comercialización con dos locales en el centro del cantón La Libertad.

El personal que desee ser contratado, las entrevistas las hace uno de los socios de la empresa el Sr. Segundo Muñoz, es decir que la persona que desea ser contratado para trabajar en una de las sucursales de “Electro éxito S.A.” debe trasladarse a la ciudad de Cuenca en donde se encuentra la matriz para la debida entrevista.

Las funciones que fueron asignadas por el Gerente son como una estructura orgánica sencilla, da a conocer las competencias y responsabilidades de los clientes internos, los niveles de autoridad y líneas de mando para lograr con eficacia, eficiencia y efectividad los objetivos y metas organizacionales.

Las funciones están dadas de la siguiente manera:

CUADRO 7. Personal que labora en la sucursal Electro éxito - La Libertad.

Cargo	Nombre del cliente interno
Administradora	María Fernanda Prieto
Sub Administradora	Verónica Magallanes
Bodega	George Castillo
Auxiliar de Caja	William Tomalá
Vendedores	Carla Escobar – Katuska Enríquez- George Castillo
Cobradores	Danny González- Kevin Golla- Holger Salinas- Alejandro Panchana- Juan Carlos Alfonso- Edison Borbor.

Fuente: Empresa Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Las facultades son asignadas y las responsabilidades asumidas a través de contrato de trabajo, convenio de fidelidad, separación de funciones, personal afianzado.

No cuenta con un organigrama estructural, es una de los principales problemas que posee este almacén, por lo que se pretende diseñar una para que cada uno de sus colaboradores pueda desempeñarse mejor.

1.3. MARCO SITUACIONAL

“Electro éxito S.A.”, ha tenido problemas, ya que no identifica claramente un eje administrativo y de planificación.

El principal problema es que existe una falta de direccionamiento o planificación estratégica que dirija las actividades de la empresa a corto, mediano y largo plazo, que le permita preveer el futuro. Dentro de la falta de un plan

estratégico existe un desconocimiento en el personal de la misión y visión de la empresa, estando también mal estructuradas; que no existe un organigrama estructural, a pesar de que el gerente general tiene distribuidas las funciones a cada uno de los clientes internos. Además tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se ha detectado lo siguiente: En área de operaciones, se puede identificar una que el personal tiene demasiado trabajo, especialmente los que llevan el control de la actividad de la empresa.

En área de recursos humanos, no capacitan al personal, principalmente a los de las áreas de recursos humanos, lo cual perjudica en la actividad empresarial, no existe seguimiento de planes de incentivos.

En el área administrativo, no tiene una infraestructura adecuada; mal manejo de información de recuperar cartera vencida, lo que causa una falta de control acorde al desarrollo de la empresa, lo cual perjudica en la organización.

La empresa requiere de estrategias eficientes para competir en el mercado y así tener una posibilidad de mantener y aumentar su actividad, porque si estos problemas persisten podrían originar pérdida de participación en el mercado.

1.4. MARCO LEGAL

“Electro éxito S.A.”, se rige por normativas legales como la ley de compañías que en sus artículos 143 - 149 manifiestan que la compañía anónima es una sociedad cuyo capital es dividido en acciones negociables y están sujetas a las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas; en los art. 150 – 159 se remite a los requisitos que se requieren en la constitución mediante su escritura pública, el art. 160 indica su registro mercantil como S.A.

Las sociedades constituidas en el Ecuador que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del 25% sobre su base imponible, así como en su art. 41.- referente al pago del impuesto.- Los sujetos pasivos deberán efectuar

el pago del impuesto a la renta de acuerdo con las normas (reformado por el art. 96 de la Ley s/n R.O. 242- 3S, 29-XII-2007). El saldo adecuado por impuesto a la Renta que resulte de la declaración correspondiente al ejercicio económico anterior deberá cancelarse en los plazos que establezca el reglamento, en las entidades legalmente autorizadas.

El capital de la empresa es de \$5000, divididos en cinco mil participaciones de un dólar cada uno. El ejercicio económico se termina el 31 de diciembre de cada año. Al finalizar cada ejercicio económico, se someterán a la aprobación de la junta general, los balances y los informes que presenta el gerente, pero 15 días antes de la junta los socios deben examinar dentro de las oficinas de la empresa los balances e informes.

La junta general decidirá las utilidades líquidas al término de cada ejercicio contable y determinará un 5% en cada año para la formación e incremento de la reserva Legal hasta cuando esta alcance menos del 20% del capital social (escritura de constitución n° 834). También debe regirse a las leyes establecidas en el código de trabajo, ya que cuenta con una Nómina de empleados, que por ley tienen que estar amparados con sus derechos y obligaciones correspondientes. En cuanto al derecho del trabajador la Constitución de la República del Ecuador 2008 establece:

Art 33: (Constitución de La República del Ecuador 2008, pág. 25).- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el derecho a un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En el código de trabajo para efecto de las relaciones con el personal que conforma la empresa se sujeta a los Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleados será bilateral y directa. Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la

persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias (Constitución de la República del Ecuador 2008, pág. 147 -150). Los derechos del trabajador son inembargables e irrenunciables, se deben realizar bajo las condiciones dignas.

Electro éxito S.A., cuenta con sus locales comerciales en un ambiente sano, pero no otorgando las debidas comodidades para el buen desempeño de sus colaboradores por el poco espacio que posee en cada área de trabajo y los productos ofertados, es por eso que debe corregir las falencias y así actuar acorde a lo establecido en la Constitución de la República.

La empresa debe cumplir los derechos establecidos en los Art. 33, Art 34 que se refiere a la seguridad social, derechos que son relacionados al respeto a su dignidad, remuneraciones, retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable.

Esta empresa “Electro éxito S.A.”, cumple con las obligaciones laborales, por ejemplo: Les da el Seguro Social Obligatorio con los beneficios del IESS.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realiza un estudio por medio de un diseño de investigación de tipo descriptivo o correlacional, con el que se pretende describir características, estimar relaciones y efectuar predicciones. Debido a que el objetivo es determinar la evolución de las variables y sus relaciones a lo largo de un periodo de tiempo.

Todo requiere previamente de un diagnóstico que ha permitido detectar en forma clara y objetiva problemas, con el propósito de distribuirlos, interpretarlos, y explicar sus causas y efectos. Luego se seleccionan los sujetos de la investigación a los que se les aplica el instrumento previamente válido. La investigación descriptiva se caracteriza porque existe una enunciación clara sobre el problema, los objetivos específicos de investigación así como las necesidades de información estén bien detalladas, en definitiva se basa en un diseño de investigación planteado y estructurado de forma cuidadosa con la finalidad de que los hallazgos se determinen de forma confiable y también realiza pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos del mercadeo.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación para este proyecto es de Campo, ya que es un estudio que se le realiza para analizar el comportamiento de la empresa tanto interna como externa.

Esto consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización, puede ser a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. La investigación de campo es el análisis sistemático de

problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo.

Se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. Esto significa que los investigadores asisten al lugar donde se desarrolla la investigación y recolectaron toda información para poder diseñar el sistema propuesto dirigido a la empresa “Electro éxito”.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de investigación será de tipo descriptivo longitudinal. En la investigación se realiza un análisis descriptivo, fundamentado en el diagnóstico de la propuesta de un plan estratégico, el cual se enfoca en mejorar la situación del almacén “Electro éxito”, con la que se puede alcanzar una mayor participación en el mercado de la misma.

Esta fase descriptiva da inicio a la investigación, en ella se realiza un análisis detallado minucioso del sector empresarial a través de un modelo adecuado y además con las estrategias que sirvan como herramientas para valorar la situación de esta empresa. Se escogió este método porque permite describir y evaluar cada proceso del plan estratégico para la empresa, lo cual permite tener un orden lógico y una adecuada transcripción de las estrategias aplicadas en esta empresa, se utilizó las herramientas adecuadas para la solución de las deficiencias que atravesaba.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la obtención de la información necesaria para conocer la situación por la que está pasando la empresa, se hará uso de los siguientes métodos de investigación:

2.4.1 Método de observación

Describir los hechos tal y como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previa y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere.

2.4.2 Método de análisis

Este método consiste en identificar cada una de las partes que caracterizan la realidad, es por ello que se puede dar la relación causa – efecto entre los elemento de investigación.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los procedimientos prácticos para la obtención de la información se basarán en las siguientes técnicas:

2.5.1 Observación directa

Esta técnica nos permitirá aclarar y analizar las experiencias diarias de la organización y el personal que la conforman dentro de la empresa. Además es necesario contar con documentos que respalde dicha situación en las cuales sea posible constatar la situación financiera y administrativa de la empresa en estudio.

2.5.2 Entrevista

Se utilizará esta técnica para entrevistar al personal que conforma la empresa para conocer sus puntos de vista sobre el funcionamiento y de que le hace falta a la compañía para el respectivo sustento.

2.5.3 Encuesta

Es un instrumento que permite recabar toda información ya sea escrita u oral, va respaldada por un instrumento de recolección de datos y éste es el cuestionario.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 Cuestionario

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo. El Cuestionario se le aplicará al personal que labora en la empresa y contendrá preguntas abiertas y cerradas, para obtener información básica relacionada al tema de investigación.

2.6.2 Entrevista

La instrumentación consiste en el diseño de un documento elaborado para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos. Se basa en una serie de preguntas, en una entrevista las respuestas a las cuestiones pueden escribirse en la cédula de entrevista o puede llevarse en una interacción cara a cara. La entrevista se la realizará a la administradora de la empresa, las preguntas serán abiertas, con el objetivo de obtener información relevante que ayude conocer la situación actual que sirva de parámetro para el desarrollo de la mejora de la misma.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

Paredes G., Wilson G. y Paredes Nataly, (2011) definen:

“La población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (pág. # 33).

La población para llevar a cabo este proyecto está dirigida a la provincia de Santa Elena, específicamente en el cantón La Libertad, los clientes internos y los clientes externos de la sucursal del almacén “Electro éxito S.A.”

2.7.2 Muestra

La muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto, refleja en ciertas medidas las características que definen la población de la cual fue extraída. Considerando que se tiene una población finita, la muestra será considerada por todos los elementos de la población (ver cuadros 8. y 9.).

CUADRO 8. Clientes interno – sucursal La Libertad

CARGO	#
Administradora	1
Personal de Recursos Humanos	1
Cajero	1
Cobradores	3
Vendedores	6
Bodeguero	1
Total	13

Fuente: Empresa Electro éxito S.A. - La Libertad.
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Clientes externos: En la actualidad la empresa maneja un sinnúmero de clientes, entre los cuales se encuentran **26 clientes estrellas**, quienes tienen más frecuencia de pedidos para la empresa.

En total se aplicarán **86** encuestas:

CUADRO 9. Clientes externo – sucursal La Libertad

MUESTRA		
Concepto	Cifra -Muestra	Porcentaje
Clientes internos	13	15%
Clientes estrellas	26	30%
Población objetiva	47	55%
TOTAL	86	100%

Fuente: Empresa Electro éxito S.A. - La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

2.8.1 Procedimientos de los datos

Para la investigación que se está realizando, de acuerdo al planteamiento del problema, se desarrolla el proceso respectivo de las entrevistas y encuestas. Mediante la observación se pudo investigar para obtener información directa de las áreas del almacén “Electro éxito S.A.”, se detallan por etapas según la investigación: En la primera etapa inicial, se pudo conocer los resultados de la observación, en la segunda etapa intermedia consiste en entrevistas y encuestas con datos de los clientes internos para plantear soluciones, en la tercera etapa y final: Ubicación y selección del material e inicio del proceso de registro de información, permitiendo clasificar datos incluyendo observaciones y críticas que sustentaron el trabajo de investigación.

2.8.2 Procesamiento de los datos

Consiste en aplicar estrategias y habilidades para proseguir con la investigación, con el fin de tener resultados clara y precisa, dar a conocer sobre la validez de las conclusiones, con los procesos de: recopilación de datos, ordenamiento de la información, tabulación de datos, representación graficas y análisis e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Al momento de recolectar información se realizó a través de una serie de visitas a al almacén “Electro éxito S.A.”, en donde se conoció el funcionamiento interno de la empresa, así como la misión, visión y objetivos, atención al cliente, la calidad de los productos y servicios que ofrece, todo aquello necesario para profundizar en el tema de estudio y que este sea comprendido de mejor manera. Los clientes internos cuentan con un jefe de almacén el cual hace la función de jefe inmediato. Los clientes externos manifiestan que los productos y servicios ofrecidos por “Electro éxito S.A.” son de buena calidad, brindan buena atención, y que dan facilidad de pago. Internamente se pudo observar el funcionamiento de la empresa de lo cual se expone:

Área de operaciones

Se puede identificar una que el personal tiene demasiado trabajo, especialmente los que llevan el control de la actividad de la empresa.

Área de recursos humanos

No capacitan al personal, principalmente a los de las áreas de recursos humanos, lo cual perjudica en la actividad empresarial, no existe seguimiento de planes de incentivos.

Área administrativo y financiero

En el departamento Administrativo, no tiene una infraestructura adecuada; mal manejo de información de recuperar cartera vencida, lo que causa una falta de control acorde al desarrollo de la empresa, lo cual perjudica en la organización.

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas fueron aplicadas a los clientes internos de la empresa Electro éxito S.A.- sucursal La Libertad, siendo un total de 13 personas que se encuentran laborando dentro de ella. Concluido el proceso de recolección de información a través de las entrevistas, empieza la clasificación de los datos obtenidos, de manera inmediata se procedió a interpretar cada una de las preguntas, según las respuestas obtenidas por los entrevistados.

Este proceso permite establecer conclusiones y recomendaciones, ya que la aplicación de esta entrevista permitió conocer cómo desempeñan las funciones los clientes internos del almacén, y así diseñar estrategias. Los resultados de la entrevista fueron:

El 69% del personal no conoce sobre los principios corporativos de la empresa, el 21% considera que es la honestidad, lealtad, liderazgo y responsabilidad, el 10% dice que es la ética, excelencia y eficacia.

Al plantearles a los clientes internos la segunda pregunta que es sobre los valores corporativos de la empresa el 74% no supieron responder, el 26% dice que es la actitud, comportamiento, honestidad y lealtad. En la tercera pregunta que es sobre la misión y visión de almacén “Electro éxito S.A.”, responde el 31% de los clientes internos que tienen una idea de lo que dice la misión y visión, el 69%, no conoce de lo que se trata.

Para la cuarta pregunta el 68% de los clientes internos entrevistados no conoce los objetivos de la empresa, el 32% dice ayudar con objetivos para que la empresa sea reconocida en el mercado, incrementar las ventas, incrementar la cartera de clientes e innovar. Así mismo se puede decir de los objetivos dentro de su área de trabajo siendo el 69% que no sabe, el 31% si lo sabe siendo uno de ellos la de recuperar cartera vencida. 85% de los clientes internos entrevistados considera que una de las estrategias que está aplicando la empresa son las activaciones, 8%

dice que la empresa realiza ofertas de productos del 70% hasta el 60% de descuentos, 7% considera los combos. El 70% de los clientes internos entrevistados no tienen conocimiento de lo que se trata una planificación estratégica, el 30% tiene una idea pero no concreta con lo que realmente es una planificación. En lo que respecta a conocimientos de planificación, el personal de Electro éxito S.A. se limita a la idea de vender los productos, de planificar las ventas y los cobros. El 77% de los clientes internos entrevistados no conoce sobre los proyectos a desarrollarse de la ejecución del plan estratégico desde su puesto de trabajo, 23% si conoce. 100% de los clientes internos considera necesario que se les dé a conocer cómo se elabora y aplica una planeación estratégica y el medio más apropiado para dárselos a conocer es por reuniones de trabajo o seminarios

97% responde que en la empresa no existe un organigrama de acuerdo a la actividad que desempeña. Las capacitaciones el 100% manifiesta recibirlos cada 6 meses. En cuanto a los cursos que desean recibir de acuerdo a sus expectativas, respondieron: El 30% del personal del área comercial desean escuchar charlas o cursos de motivación y desarrollo personal, mientras que el 70% prefieren otros cursos.

Se considera necesario que el personal de ventas reciba cursos de servicio al cliente. El 30% del personal del área administrativa de la empresa “Electro éxito S.A.” se enfocan por recibir cursos de comunicación y trabajo en equipo y el 70% del personal del área financiera señala que desean escuchar un curso de gestión efectiva de cobranza. Según estos resultados, se determina que se requiere capacitación, en vista de que ésta ha sido realizada para las diferentes áreas y ayude en la actualización de conocimiento de los clientes internos.

Los factores motivacionales que existen en la organización, consideran: 98% que son buenos, 1% indiferente y 1% muy bueno. En esta última pregunta todos piensan que responder porque la empresa no les da un incentivo o no los motivan para realizar sus funciones de acuerdo al área en el que se desempeña.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

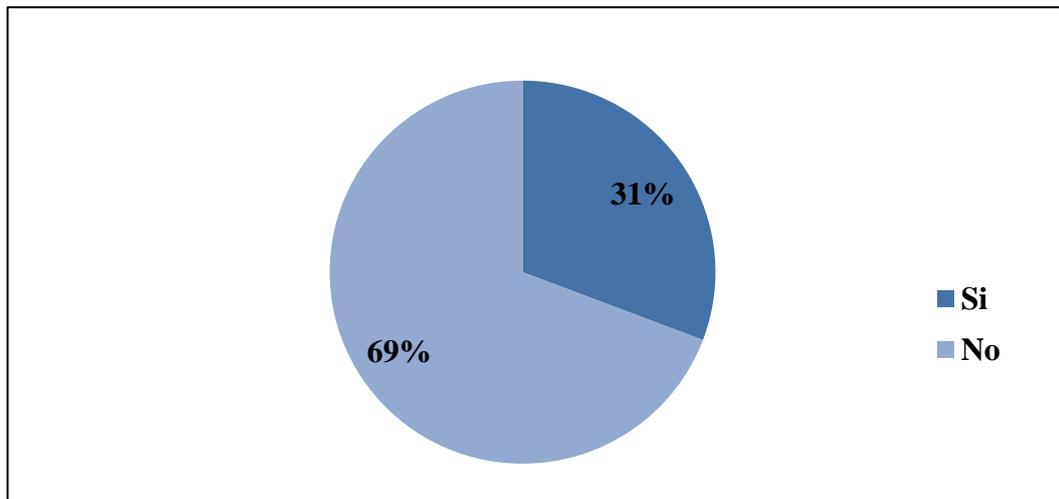
1.- ¿Conoce Usted los principios corporativos de la empresa?

CUADRO 10. Nivel de conocimiento del personal almacén “Electro éxito S.A.” sobre los principios corporativos

ITEM	VALORACIÓN	Personal	
		<i>f</i>	%
1	Si	4	31
	No	9	69
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 6. Porcentajes del personal sobre el conocimiento de los principios corporativos de almacén “Electro éxito S.A.”



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

A través del gráfico se puede observar que la mayoría de los clientes internos encuestados no saben sobre los principios corporativos de la empresa, y una minoría piensa que la empresa si cuenta con principios corporativos. Todo el personal se limita a responder las preguntas.

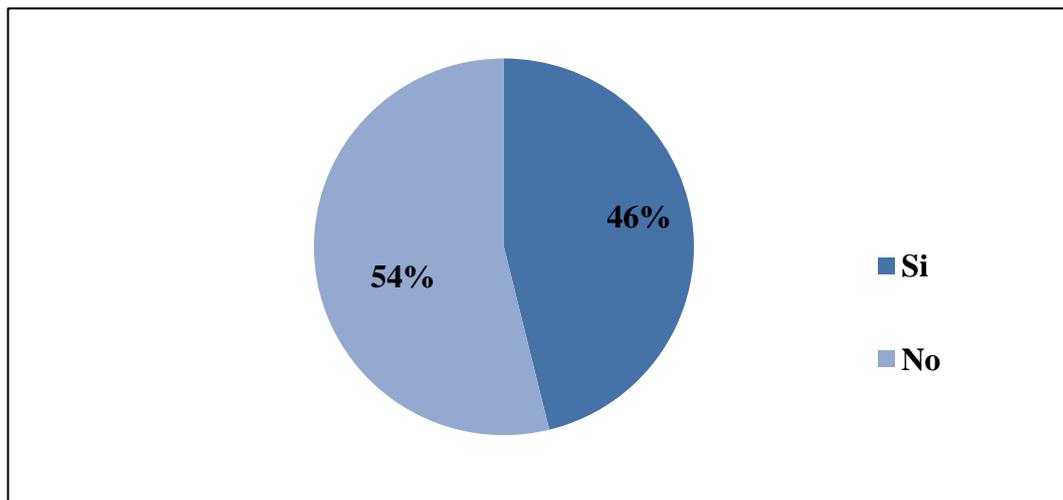
2.- ¿Conoce los valores de Electro éxito S.A.?

CUADRO 11. Nivel de conocimiento del personal de almacén “Electro éxito S.A.” sobre los valores corporativos

ITEM	VALORACIÓN	Personal	
		<i>f</i>	%
2	Si	6	46
	No	7	54
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 7. Nivel de conocimiento del personal sobre los valores corporativos



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Del gráfico mostrado se puede deducir que mayoritariamente los clientes internos no tienen conocimiento de los valores corporativos de la empresa, esto quiere decir que no se trabaja correctamente por que deberían de saber y aplicar ciertos valores corporativos ya que son pocos los que saben y aplican los valores como son: honestidad, actitud y lealtad.

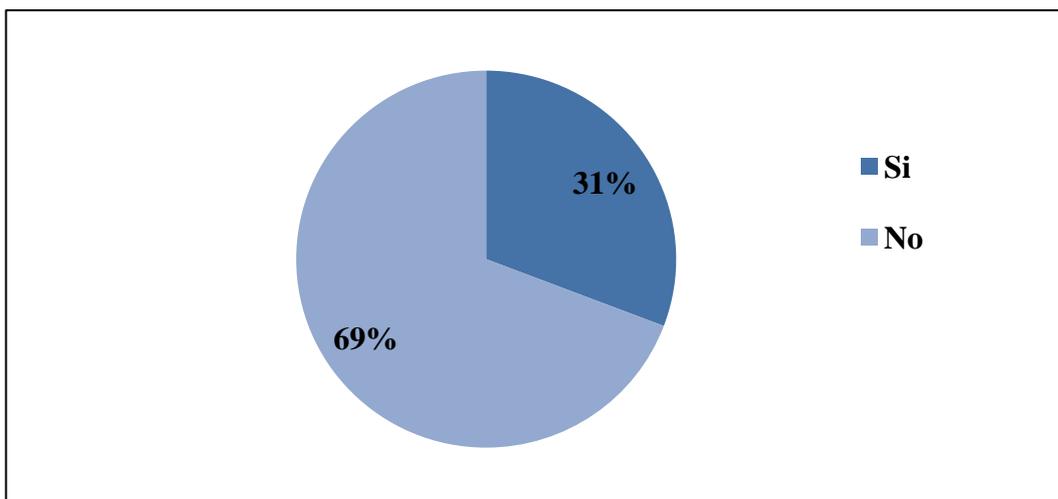
3.- ¿Se siente identificado con la empresa?

CUADRO 12. Porcentaje del personal que se siente identificado con almacén “Electro éxito S.A.”

ITEM	VALORACIÓN	Personal	
		<i>f</i>	%
3	Si	4	69
	No	9	31
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 8. Porcentaje de personal que se siente identificado con la empresa



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

La mayoría de los clientes internos encuestados no se sienten identificados con el almacén, mientras que la minoría dijo estarlo pero dudando.

Aunque todas las respuestas son consideradas, se respeta que los clientes internos den su opinión de cómo se sienten al estar trabajando en un almacén que poco a poco se esfuerza por brindar productos y servicios de calidad

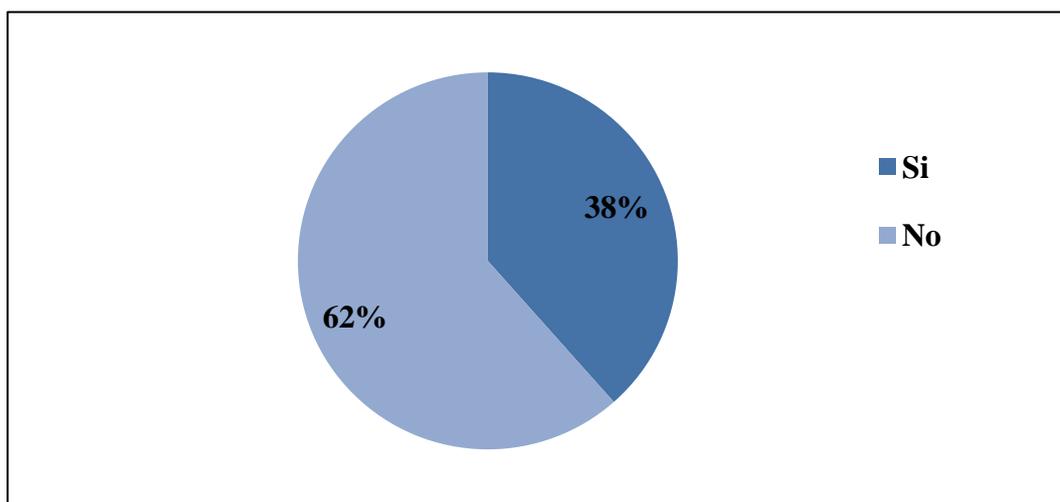
4.- ¿Electro éxito S.A. tiene una visión definida?

CUADRO 13. Visión definida de almacén “Electro éxito S.A.”

ITEM	VALORACIÓN	Personal	
		<i>f</i>	%
4	Si	5	62
	No	8	38
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 9. Visión definida de almacén “Electro éxito S.A



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Se considera que son pocos los que dan respuestas sobre la visión de la empresa, aunque no muy clara, y coinciden en “vender productos de calidad”, ser reconocidos en toda la provincia. Y la mayoría no responde nada, solo manifiestan que en la página web se encuentra la visión de la empresa.

Para los clientes internos la visión es proyectarse a un futuro, pero no conocen la visión de su empresa, hacia donde se dirige Electro éxito, o qué es lo que aspira en un futuro.

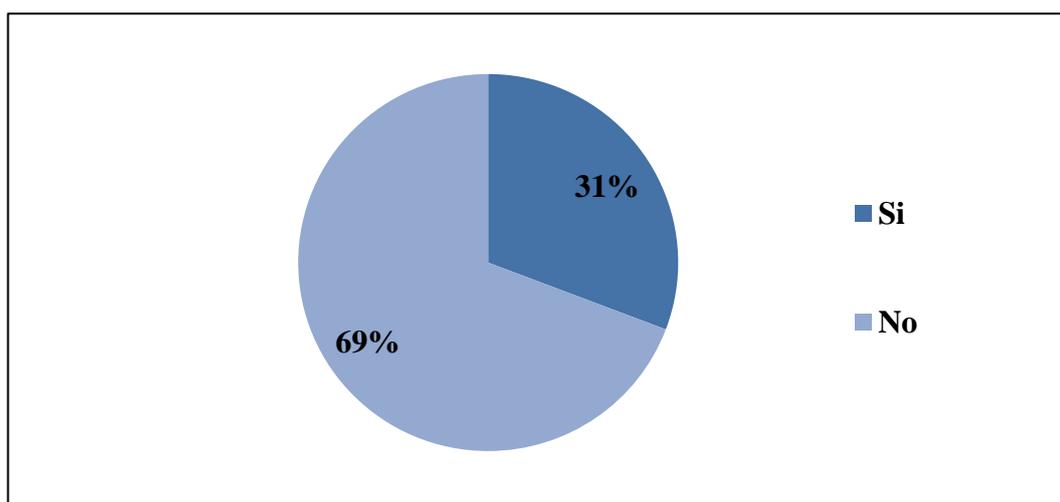
5.- ¿Conoce sobre la misión de almacén “Electro éxito S.A.”?

CUADRO 14. Misión de almacén “Electro éxito S.A.”

ITEM	VALORACIÓN	Personal	
		<i>f</i>	%
5	Si	4	38
	No	9	62
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 10. Misión de almacén “Electro éxito S.A



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

De acuerdo como muestra el gráfico, la mayoría de los clientes internos encuestados no saben sobre la misión de la empresa, la minoría considera que es vender, cobrar y recuperar cartera vencida, uno de ellos respondió que sí conoce y que esta se trataba de adquirir productos de tecnología actualizada.

Tal como la visión, manifiestan que tanto la misión como la visión se encuentran en la página web.

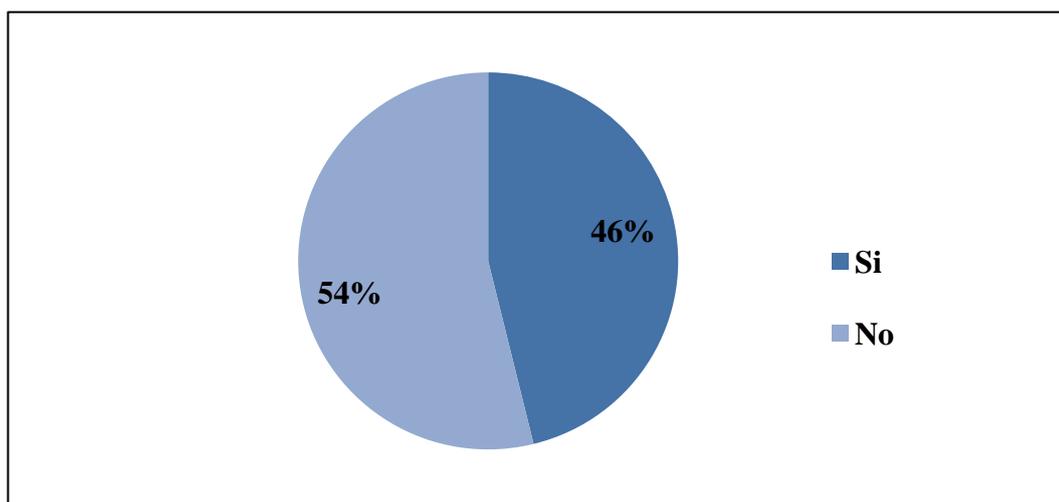
6. ¿Conoce el personal los objetivos institucionales de almacén “Electro éxito S.A.”?

CUADRO 15. Objetivos institucionales de almacén “Electro éxito S.A.”

ITEM	VALORACIÓN	Personal	
		<i>f</i>	%
6	Si	6	46
	No	7	54
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 11. Objetivos institucionales de almacén “Electro éxito S.A.”



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

La mayoría de los clientes internos encuestados responde conocer los objetivos institucionales y que son, recuperar los cobros pendientes, apertura de locales comerciales en otras parroquias o ciudades.

Aunque cierta cantidad estimada de clientes internos no saben de lo que se trata, dejando en blanco la encuesta.

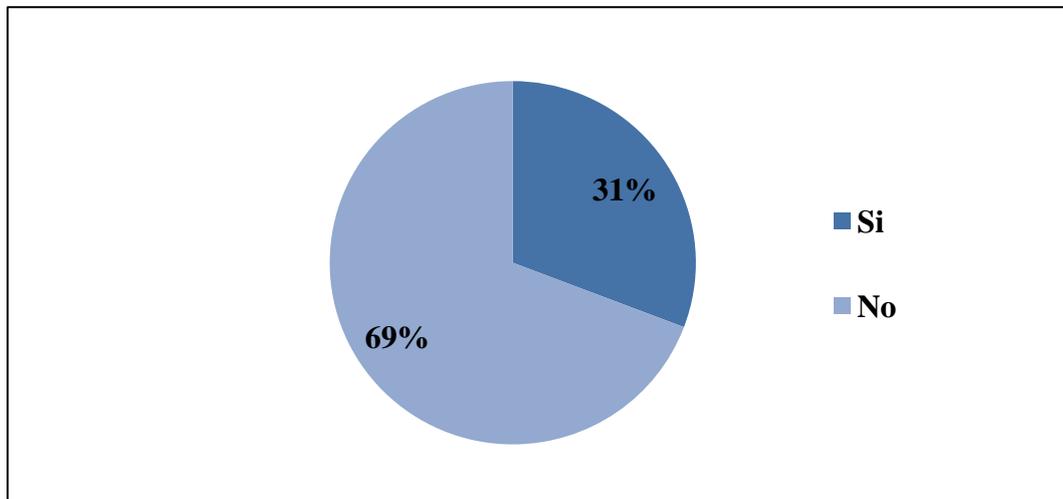
7.- ¿Conoce el personal de almacén “electro éxito S.A.” sobre los objetivos a alcanzarse dentro de su área de trabajo?

CUADRO 16. Nivel de conocimiento del personal sobre los objetivos dentro del área de trabajo

ITEM	VALORACIÓN	Personal	
		<i>f</i>	%
7	Si	4	31
	No	9	69
	TOTAL	13	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 12. Nivel de conocimiento del personal sobre los objetivos dentro del área de trabajo



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes internos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

En cuanto a los objetivos dentro de cada área de trabajo, la mayoría manifiesta no conocer nada de objetivos que tenga su área de trabajo, mientras que la minoría que son los del área de ventas y cobros dicen que es de llegar a vender más para ganar comisiones y recuperar cartera vencida.

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

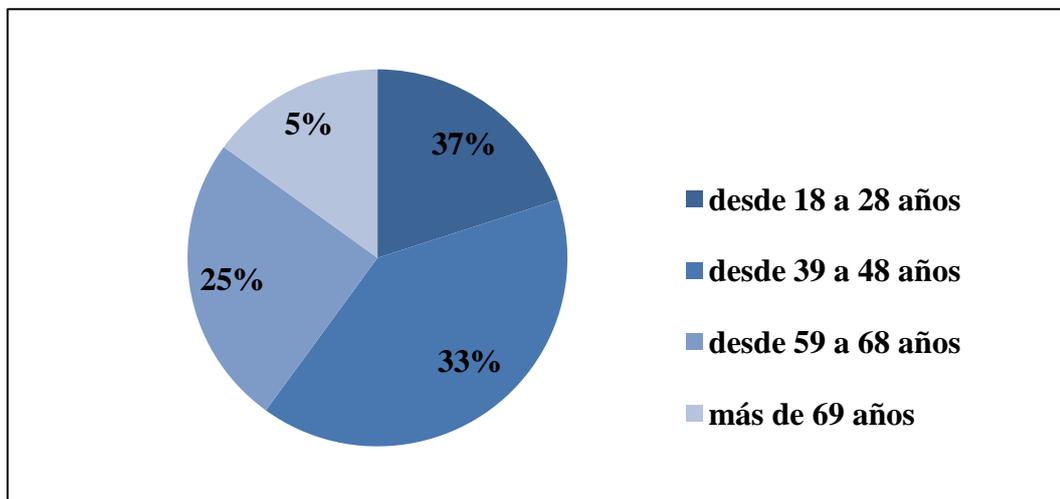
1.- ¿Cual es la edad de los clientes encuestados”?

CUADRO 17. Edades de los clientes externos encuestados

ITEM	VALORACIÓN	Clientes Externos	
		<i>f</i>	%
1	Desde 18 a 28 Años	27	37
	Desde 39 a 48 Años	24	33
	Desde 59 a 68 Años	18	25
	Más de 69 Años	4	5
	TOTAL	73	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 13. Edades de los clientes externos encuestados



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Se considera que la mayoría de los clientes externos encuestados son de entre 18 a 28 años, de ahí se considera cierta cantidad aun representativa que comprende de 39 a 48 años, también tomando en cuenta a los de 59 a 68 años y por último una cantidad mínima desde los 69 años en adelante.

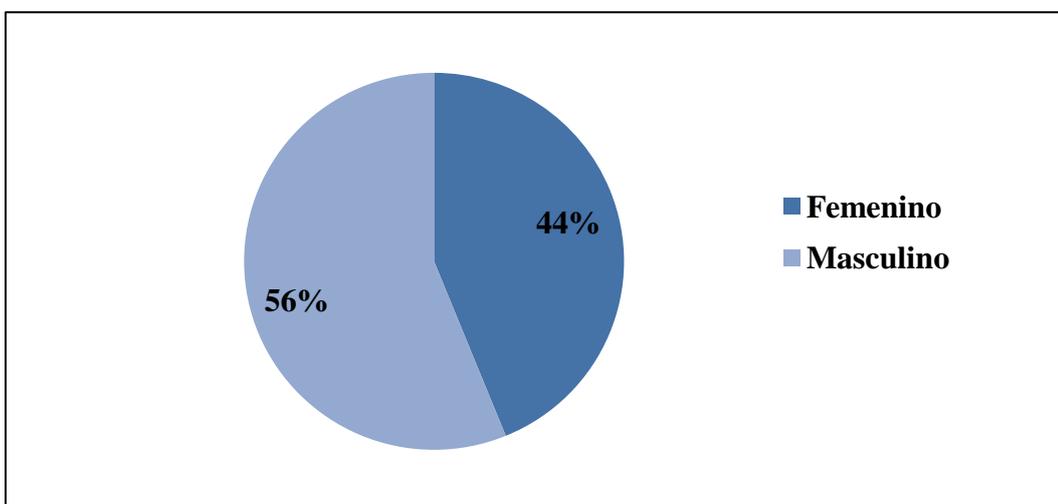
2.- ¿Cuál es el género de los clientes encuestados

CUADRO 18. Género de los clientes externos encuestados de almacén Electro éxito S.A.

ITEM	VALORACIÓN	Clientes Externos	
		<i>f</i>	%
2	Femenino	32	44
	Masculino	41	56
	TOTAL	73	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 14. Género de los clientes encuestados de almacén Electro éxito S.A.



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Según la base de datos de Electro éxito y comprobando según las encuestas dirigida a los clientes externos encuestados se considera una cantidad un poco mayor de hombres que de mujeres, los que adquieren producto de electro éxito.

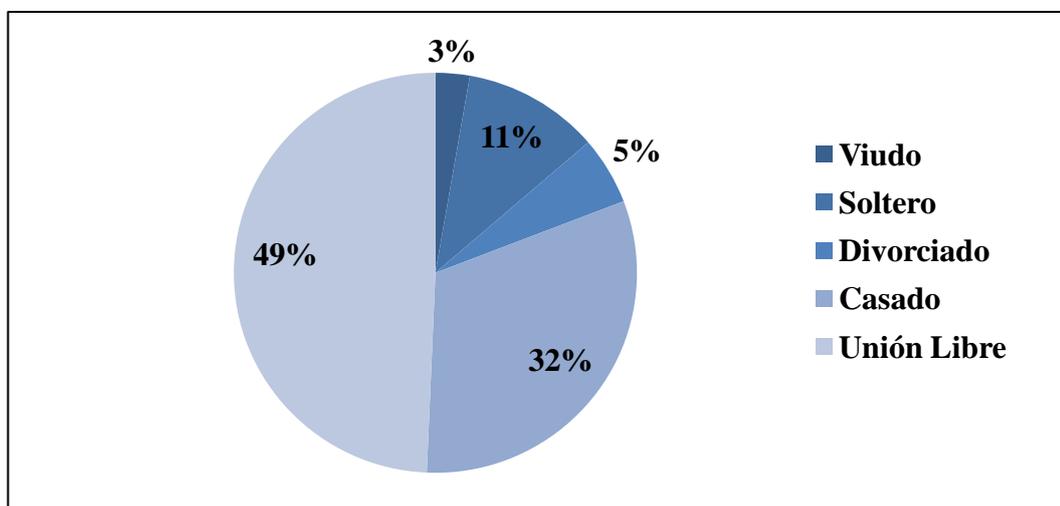
3.- ¿Cual es el estado civil de los encuestados?

CUADRO 19. Estado civil de los clientes externos encuestados de almacén Electro éxito S.A

ITEM	VALORACIÓN	Clientes Externos	
		<i>f</i>	%
3	Viudo	2	3
	Soltero	8	11
	Divorciado	4	5
	Casado	23	32
	Unión Libre	36	49
	TOTAL	73	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 15. Estado civil de los clientes externos encuestados de almacén Electro éxito S.A



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

La mayoría de los clientes externos encuestados mantiene el estado civil de casado, luego se considera el de unión libre, seguido de una mínima cantidad de divorciado, viudo y soltero.

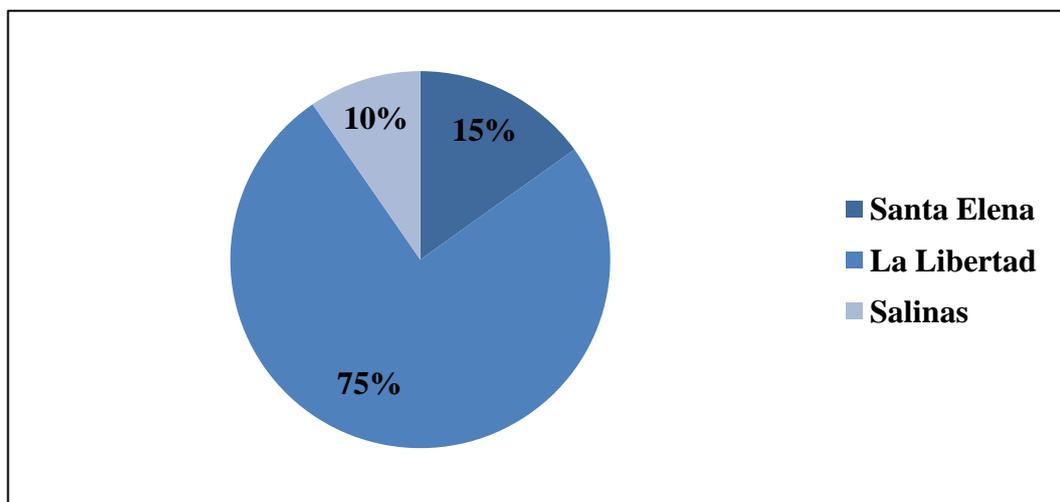
4.- ¿Cuál es el lugar de residencia de los clientes externos encuestados?

CUADRO 20. Lugar de residencia de los clientes externos encuestados

ITEM	VALORACIÓN	Clientes Externos	
		<i>f</i>	%
4	Santa Elena	11	15
	La Libertad	55	75
	Salinas	7	10
	TOTAL	73	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 16. Lugar de residencia de los clientes externos encuestados



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

La gran cantidad de clientes externos encuestados residen en La Libertad, una mínima cantidad de los clientes residen en Santa Elena y en Salinas. Aunque el almacén está realizando la apertura de locales en otras ciudades, pretende abarcar más mercado.

5.- ¿Usted ha adquirido productos de “Electro éxito S.A. – sucursal La Libertad”?

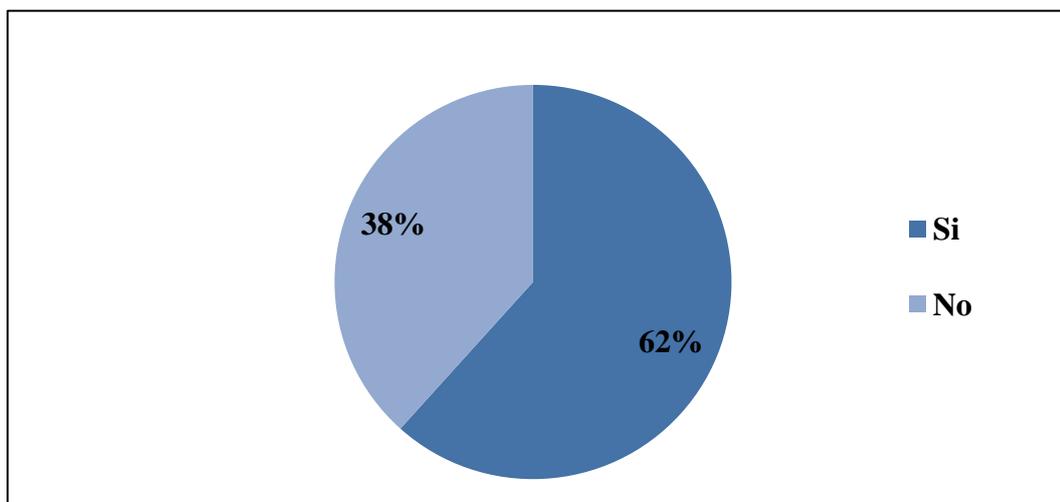
CUADRO 21. Adquisición de los productos que ofrece almacén Electro éxito S.A.

ITEM	VALORACIÓN	Clientes Externos	
		<i>f</i>	%
5	Si	45	68%
	No	28	32%
	TOTAL	73	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 17. Adquisición de los productos que ofrece almacén Electro éxito



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

La mayoría de los clientes externos encuestados manifiestan que han adquirido los productos que ofrece el almacén, entre ellos se encuentran los 26 clientes estrellas y 19 de la población objetiva, mientras que una cantidad menor no han adquirido los productos de Electro éxito – La Libertad.

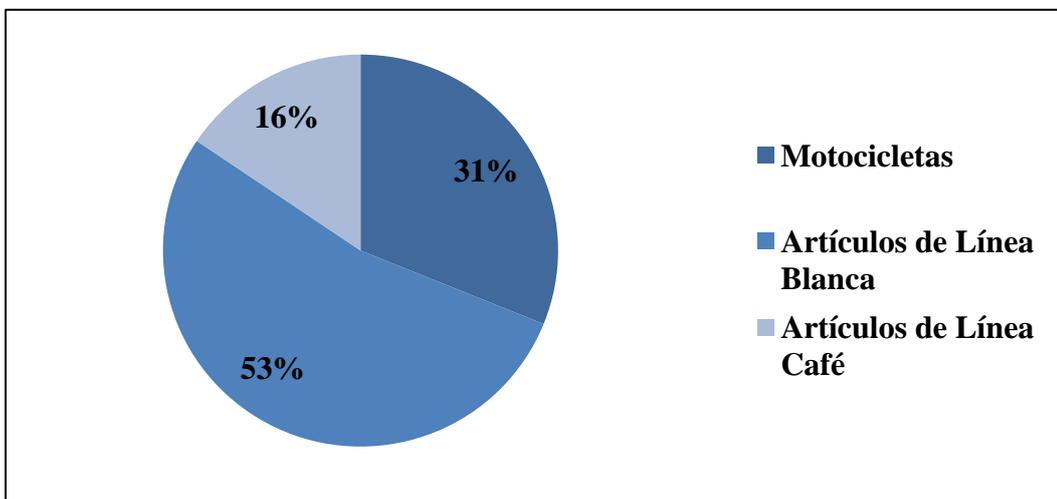
6.- ¿Qué productos ha adquirido de “Electro éxito S.A. sucursal La Libertad”?

CUADRO 22. Productos que han adquirido los clientes externos encuestados de almacén electro éxito S.A.

ITEM	VALORACIÓN	Clientes Externos	
		<i>f</i>	%
6	Motocicletas	14	19
	Artículos de línea blanca	24	67
	Artículos de línea café	7	14
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 18. Productos adquiridos por clientes externos de almacén Electro éxito S.A.



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Como muestra el gráfico, la mayoría de los clientes externos encuestados han adquirido artículos de línea blanca, seguido de una cantidad considerable que han adquirido motocicletas y por último un pequeño porcentaje representado por los que han adquirido línea café.

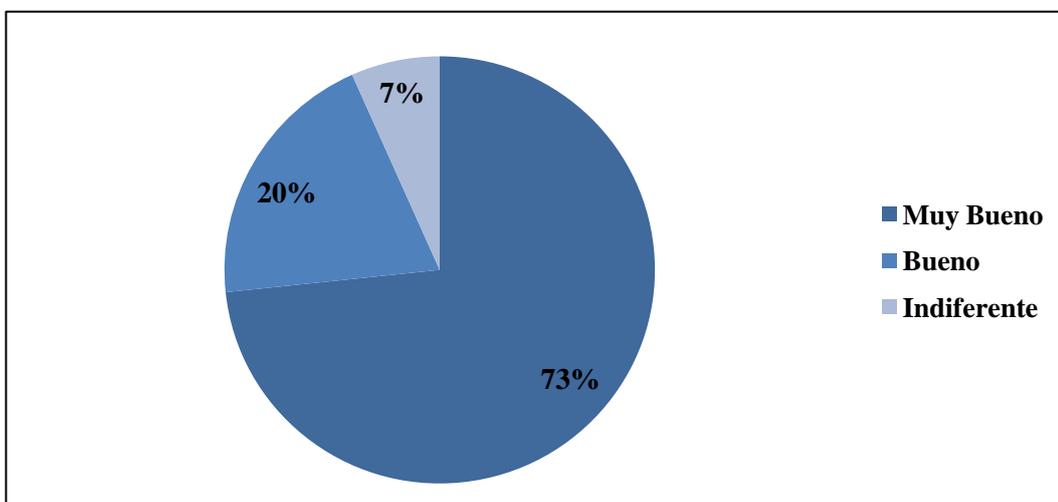
7.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que ha adquirido?

CUADRO 23. Calificación de acuerdo a la calidad de los productos que ofrece almacén Electro éxito S.A.

ITEM	VALORACIÓN	Cliente Externo	
		<i>f</i>	%
7	Muy bueno	33	73
	Bueno	9	20
	Indiferente	3	7
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 19. Calificación de acuerdo a la calidad de los productos que ofrece almacén Electro éxito S.A.



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

La mayoría de los clientes externos encuestados califican la calidad de los productos que ofrece el Almacén “Electro éxito S.A.” como muy bueno, seguido de un 20% que dicen que son buenos, y el 7% indiferente.

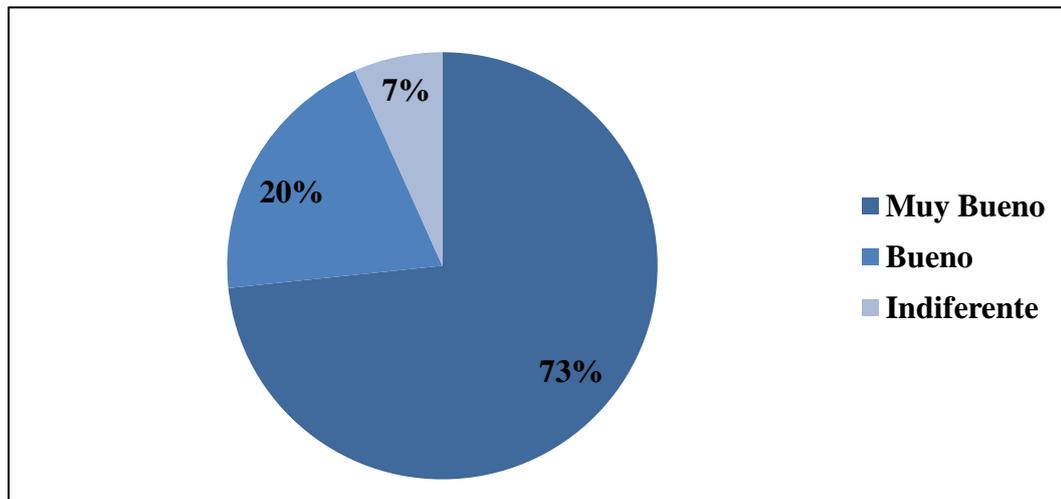
8.- ¿Cómo es la atención al cliente de la empresa Electro éxito S.A. sucursal La Libertad

CUADRO 24. Calificación de atención al cliente de la empresa Electro éxito, sucursal La Libertad

ITEM	VALORACIÓN	Cliente Externo	
		<i>f</i>	%
8	Muy bueno	33	73
	Bueno	9	20
	Indiferente	3	7
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 20. Calificación de atención al cliente de la empresa Electro éxito S.A



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Como se observa en el gráfico la mayoría de los clientes externos encuestados dice que la atención al cliente por parte del Almacén “Electro éxito S.A.” es muy buena, aunque otros dicen que es buena y el cierta cantidad menor dice que es indiferente, estos porcentajes son una satisfacción para la empresa ya que ninguno de los clientes deducen que la atención sea mala y muy mala.

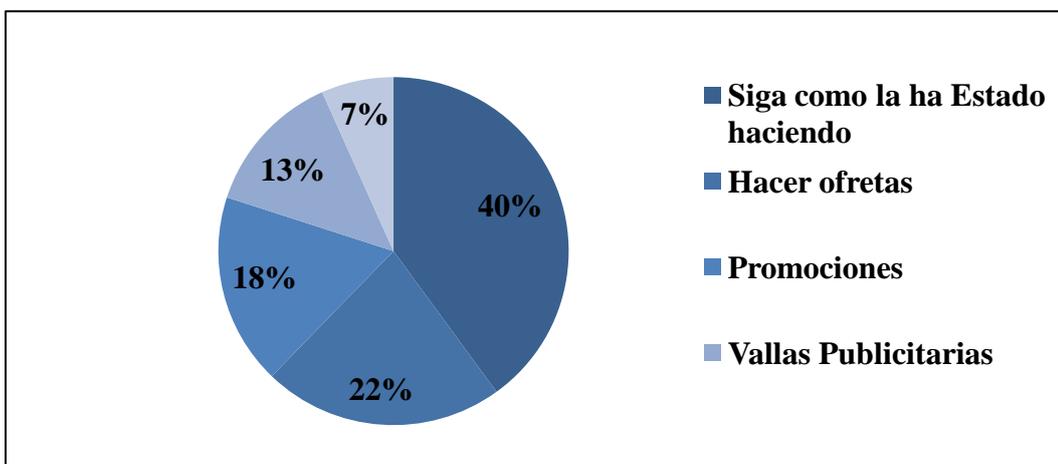
9.- ¿Qué sugerencias le puede dar a la empresa para que pueda mejorar, o desea que siga brindando la atención cómo lo ha estado haciendo?

CUADRO 25. Sugerencias para el almacén Electro éxito S.A.

ITEM	VALORACIÓN	Cliente externo	
		<i>f</i>	%
9	Siga como lo ha estado haciendo	18	41
	Hacer ofertas	10	15
	Promociones	8	21
	Vallas publicitarias	6	12
	Contratación de impulsadoras	3	11
	TOTAL	45	100

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 21. Sugerencias para el almacén Electro éxito S.A.



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes externos de Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

La mayoría de los clientes encuestados sugieren que la empresa siga como lo ha estado haciendo, otro manifiestan que la empresa realice promociones, otra cantidad considerable dice que la empresa realice ofertas, otro porcentaje no muy alto optan que la empresa realice publicaciones por medio de vallas publicitarias y la mínima cantidad dicen sobre contratación de impulsadoras para dar a conocer de los servicios y productos que ofrece Almacén “Electro éxito S.A.”.

3.5 CONCLUSIONES.

- 1.** Bastante trabajo para el personal, realizan trabajos que le correspondería a otro personal con el perfil adecuado a la tarea que se le asigna.
- 2.** Los servicios que ofrece “Electro éxito S.A.” son muy buenos, aunque el personal no recibe capacitación constante se esfuerza para dar lo mejor y lograr que los clientes se lleven una buena imagen de la empresa. Realmente la empresa debe de organizarse y brindar capacitación al personal e incentivarlo para que pueda desarrollarse tanto personal como profesionalmente.
- 3.** Infraestructura que no ayuda en la organización para el buen funcionamiento laboral.
- 4.** Tratan de recuperar cartera vencida, es por lo que el jefe de almacén no permanece cumpliendo sus funciones por cumplir las de un cobrador.
- 5.** La empresa no ha publicado la misión y visión para que todo el personal ya sea interno y externo lo visualice, así como lo tiene toda institución.
- 6.** Electro éxito S.A.” no identifica, ni ejecuta y no renueva los planes o proyectos de manera permanente para el crecimiento de la empresa tanto a corto, mediano y de largo plazo.
- 7.** La mayoría de los clientes internos entrevistados y encuestados no conocen sobre los principios corporativos de almacén Electro éxito S.A.”, los demás dicen conocerlos pero no están seguros.
- 8.** La mayoría de los clientes internos entrevistados y encuestados no saben sobre los valores corporativos de almacén “Electro éxito S.A.”, a pesar de que otros considera que es la actitud, comportamiento, honestidad y lealtad, y otros dicen que es innovación y confidencialidad.

3.6 RECOMENDACIONES.

1. Analizar qué áreas deben de ser cubiertas por personal que cumplan con el perfil adecuado y llevar una buena organización y de acuerdo al personal que deseen contratar, tener una infraestructura adecuada con los departamentos necesarios para el desempeño del personal.
2. Brindar capacitación al personal de diferentes áreas.
3. Se recomienda realizar constantemente una investigación de mercado con el fin de captar las necesidades de los clientes, lo cual permitirá determinar cambios constantes en los procesos de servicio, y así llegar a una plena satisfacción con el cliente
4. Diseñar estrategias para recuperar cartera vencida
5. Reestructurar y publicar su misión y visión tanto en la empresa como en su página web para poder ser visualizados por todo el personal interno y externo.
6. Aplicar los planes y proyectos que se propongan en los plazos establecidos, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
7. Se conoce la necesidad de proponer un direccionamiento estratégico, ya que la empresa actualmente no tiene planificación estratégica por lo que genera deficientes procesos, débil estructura, desaprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa que hacen mínimo el desarrollo y crecimiento eficiente de la misma. Esto hace que el personal no se sienta identificado con almacén “Electro éxito S.A.”
8. Diseñar carteleras con el logotipo de la empresa y que cada cartelera tenga los principios y valores corporativos para que sea visualizado por los clientes internos y externos.

CAPÍTULO IV

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 - 2017”.

Electro éxito es una empresa creada en la ciudad de Cuenca en el año 2005, desde ahí se ha propuesto dar apertura a sucursales en diferentes ciudades como, Manta, Porto viejo, Quevedo, Vinces, Santo Domingo, La Libertad, San Pablo y próximamente en la ciudad de Santa Elena a lado de tiendas industriales TIA.

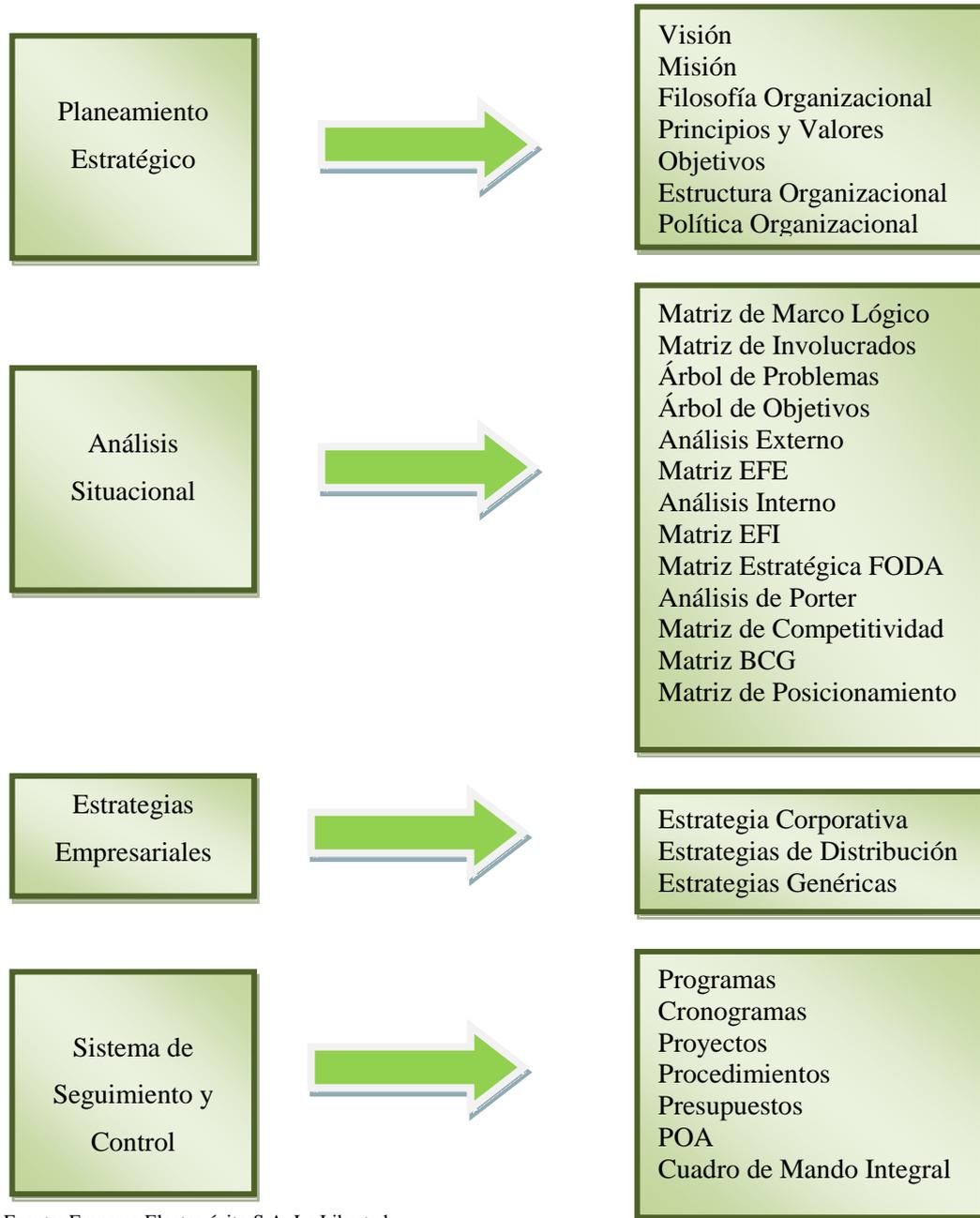
La propuesta de este proyecto es: plan estratégico para la sucursal ubicada en la ciudad de La Libertad. Este plan estratégico, se elabora tomando como base los resultados de la investigación realizada, con la finalidad de que los clientes internos cuenten con una buena gestión administrativa que contribuya a lograr a la empresa a ser más competitivos en este mercado globalizado que cada día presenta nuevos desafíos.

El diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa, se lo realiza para el mejor direccionamiento estratégico, para un buen trabajo en equipo entre todos los clientes internos, para que ellos desarrollen sus actividades de forma efectiva y eficiente para que la empresa cumpla con los objetivos planeados.

Cada uno de los recuadros que conforman el modelo del plan estratégico, están conformada por: planeamiento estratégico, análisis situacional, estrategias empresariales y sistema de seguimiento y control. Por ello es prioridad que el siguiente modelo cause un ambiente interno y externo adecuado para Electro éxito S.A.

MODELO A APLICARSE PARA LLEVAR A CABO EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO S.A.”.

GRÁFICO 22.



Fuente: Empresa Electro éxito S.A. La Libertad.
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Para realizar este modelo se tomó como ejemplo el modelo de David, Fred R., el cual se desarrollará cada uno de los puntos.

4.1 ANTECEDENTES

Almacén Electro éxito S.A., fue constituida en Cuenca el 14 de Abril del 2005, los socios fundadores son: Sr. Diego Tamariz, Sr. Juan Espinoza, Arq. Segundo Muñoz.

Almacén “Electro éxito S.A.” sucursal La Libertad, tuvo apertura el 4 de Noviembre del 2006 bajo la responsabilidad de la administradora regional la Ing. Carmen Aguilera y de la Administradora encargada la Sra. María Fernanda Prieto Chávez. Esta empresa dispone su número de R.U.C. registrado y actualizado en el Servicios de Rentas Internas con su autorización 11108543620.

Su actividad es la comercialización, compra, venta, importación, exportación y distribución de motocicletas, y electrodomésticos de línea blanca para la población de la ciudad de La Libertad, la cual satisface a la localidad. Los servicios que presta la empresa en cuanto a la instalación de los productos que oferta son: asesoramiento sobre mantenimiento, servicio técnico para reparación con especialistas contratados por la empresa.

Se justifica la ubicación como estratégica por ser el centro de la ciudad de La Libertad; en donde se desarrolla la mayor actividad comercial.

Misión:

“Ofrecer a nuestro clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra de garantía de excelencia en servicios, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas”.

Visión:

Consolidarnos en el mercado ecuatoriano como una empresa sólida, eficiente y productiva.

Principios y valores corporativos

Principios

- ✓ Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
- ✓ Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.
- ✓ Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio.
- ✓ Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- ✓ Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- ✓ Proyección hacia la comunidad.
- ✓ Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- ✓ Retribución adecuada para los accionistas.
- ✓ Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.

Valores:

- ✓ Amabilidad
- ✓ Humildad
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto

Almacén “Electro éxito S.A. –sucursal La Libertad”

Este almacén presenta problemas, ya que no identifica claramente un eje administrativo y de planificación.

El principal problema es que existe una falta de planificación estratégica que dirija las actividades de la empresa a corto, mediano y largo plazo, que le permita prever el futuro.

Por la falta de un direccionamiento estratégico es que sus colaboradores desconocen de la misión y visión de la empresa, además de no tenerlas visualizadas en las partes internas de la empresa en donde las puedan apreciar tanto los clientes internos como externos; no existe un organigrama estructural, a pesar de que cada uno de los empleados tiene distribuidas las funciones (ver cuadro 26). Además tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se ha detectado lo siguiente: (ver gráfico 22.).

En el área de operaciones, se puede identificar que el personal tiene demasiado trabajo, especialmente los que llevan el control de la actividad de la empresa.

En el área de recursos humanos, no capacitan periódicamente al personal, principalmente a los de las áreas de recursos humanos, lo cual perjudica en la actividad empresarial, no existe seguimiento de planes de incentivos.

En el área administrativa, no tiene una infraestructura adecuada; y llevan un deficiente manejo de información de recuperar crédito, lo que causa una falta de control acorde al desarrollo de la empresa.

Por todas estas razones que se convierten en problemas para el almacén “Electro éxito S.A.”, se evaluará los factores internos y externos que se evidencian actualmente, se analizará para saber si la empresa está posicionada o no en el mercado y poder dar soluciones ya que la empresa requiere de estrategias

eficientes para competir en el mercado y así tener una posibilidad de mantener y aumentar su actividad, porque si estos problemas persisten podrían originar pérdida de participación en el mercado.

CUADRO 26. Cargos según como han sido asignados al personal de Electro Éxito S.A. – La Libertad.

CARGO	NOMBRE DEL CLIENTE INTERNO
Administradora	María Fernanda Prieto
Sub Administradora	Verónica Magallanes
Bodega	George Castillo
Auxiliar de Caja	William Tomalá
Vendedores	Carla Escobar – Katuska Enríquez
Cobradores	Danny González- Kevin Golla- Holger Salinas- Alejandro Panchana- Juan Carlos Alfonso – Edison Borbor.

Fuente: Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Según estos cargos asignados al personal de la empresa, entre ellos están los que realizan dos diferentes actividades, un personal del área de bodega realiza tareas del área de ventas, pero no solo es el único que desempeña dos funciones, también la sub administradora, ella asume el cargo de auxiliar de caja.

En la primera columna se detallan de acuerdo a las funciones asignadas y en la segunda columna los nombres de las personas que las realizan.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El plan estratégico dirigido al almacén Electro Éxito S.A., es planteado para el mejoramiento de la gestión administrativa, donde le llevará a sus proyectos destinados en la reorganización interna, competitividad.

Se establece la filosofía institucional, se define la misión, visión, objetivos y valores, que son una parte fundamental para la empresa.

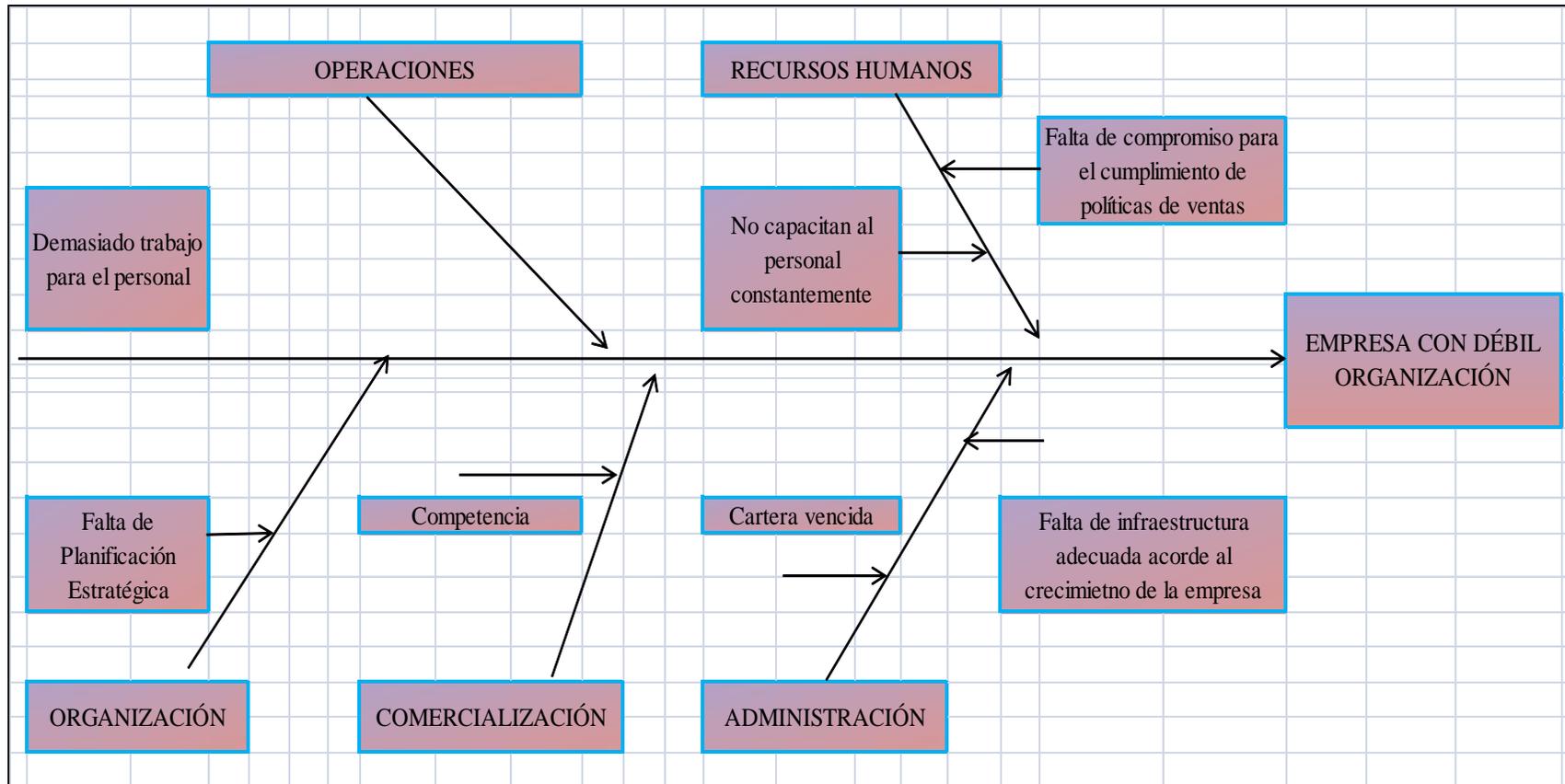
Se pretende dar un seguimiento para el desarrollo de cada proyecto, se realizará una conferencia para dar a conocer la nueva misión, visión, valores y principios de la empresa y saber sobre la capacitación para los clientes internos de la empresa. Se diseñará carteleras de cómo se exhibirán la misión, visión, organigrama Estructural.

Con el propósito de llegar de una manera más directa hacia los clientes que compran electrodomésticos para que conozcan sobre las grandes ventajas que tiene el uso y la aplicación de la tecnología, en base a la calidad del producto y servicio brindado por la empresa.

Cada mes se pondrá en exhibición las cuentas de recuperación de cartera vencida, para saber cuánto va disminuyendo mes a mes la deuda de los clientes en mora.

Se realiza las respectivas proyecciones de cuánto se invertirá en el desarrollo del plan estratégico. Se analiza los ingresos que obtuvieron con las ventas en el año anterior para hacer una proyección de ventas en los próximos años y así lograr que los clientes internos ganen comisiones por todas las ventas que realicen mes a mes. Claro está que las mayores cifras de ventas las obtuvieron en el mes de diciembre.

GRÁFICO 23.- Diagrama de Ishikawa para el Almacén “Electro éxito S.A.”.



Fuente: Empresa Electro éxito S.A. - La libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.3.1 Visión

Se puede notar una falta de direccionamiento en la visión de almacén “Electro éxito S.A.”, por lo que se muestra la visión propuesta.

GRÁFICO 24.

Visión propuesta para Almacén “Electro éxito S.A.”,

“Ser reconocidos en la provincia de Santa Elena como Líder en comercialización de motocicletas, artículos de línea blanca y artículos de línea café, comprometidos siempre en brindar productos de calidad y variedad a nuestros clientes.”

Fuente: Empresa Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.3.2 Misión

GRÁFICO 25.

“Misión propuesta para almacén “Electro éxito S.A.”,

“Electro éxito S.A.”, comercializa con profesionalismo productos de línea blanca, línea café y motocicletas de alta calidad, sirviendo siempre con respeto, integridad, diversidad y trabajo en equipo, creando clientes internos y externos leales ya que son la razón de ser de la empresa, esforzándose en mantener un ambiente agradable, mejorando los procesos operativos y administrativos, con el fin de ser una empresa comprometida en alcanzar los objetivos y metas propuestas”.

Fuente: Empresa Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.3.3 Filosofía organizacional

Vender sólo electrodomésticos, productos de línea café y motocicletas de primeras marcas, siendo competitivos en los precios de los productos. Brindamos asesoramiento, siempre pretendemos que el cliente compre lo que necesita y lo que mejor se ajuste a sus necesidades. Compromiso de calidad, además de las revisiones nosotros nos comprometemos a guiar y ayudar al cliente incluso después de la compra en todo lo referente a los productos adquiridos.

4.3.4 Principios y valores

4.3.4.1 Principios

- ✓ Disposición permanente de los ejecutivos a participar en todos los niveles de operación del negocio.
- ✓ Estudio constante de las mejores prácticas, y actitud permanente de innovación y apertura al cambio.
- ✓ Ejecución ordenada de todos los proyectos como conjunto y aplicación milimétrica de cada detalle del negocio.
- ✓ Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- ✓ Promoción del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- ✓ Proyección hacia la comunidad.
- ✓ Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- ✓ Retribución adecuada para los accionistas.
- ✓ Trabajo en equipo y apoyo entre áreas.

4.3.4.2 Valores

- ✓ Amabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Ética
- ✓ Humildad
- ✓ Honestidad

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 Objetivo General

Incrementar la comercialización de los productos de línea blanca, línea café y motocicletas mediante la aplicación de estrategias empresariales para la mejora de “Electro éxito S.A.”, fortaleciendo el desempeño de la empresa en el mercado, logrando satisfacción en los clientes internos como externos, aprovechando las fortalezas y oportunidades.

4.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa donde podamos definir su situación actual.
- Determinar las necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.
- Establecer estrategias para la mejora del almacén “Electro éxito S.A.”, fortaleciendo el desempeño de la empresa en el mercado, logrando satisfacción en los clientes internos como externos, aprovechando las fortalezas y oportunidades.

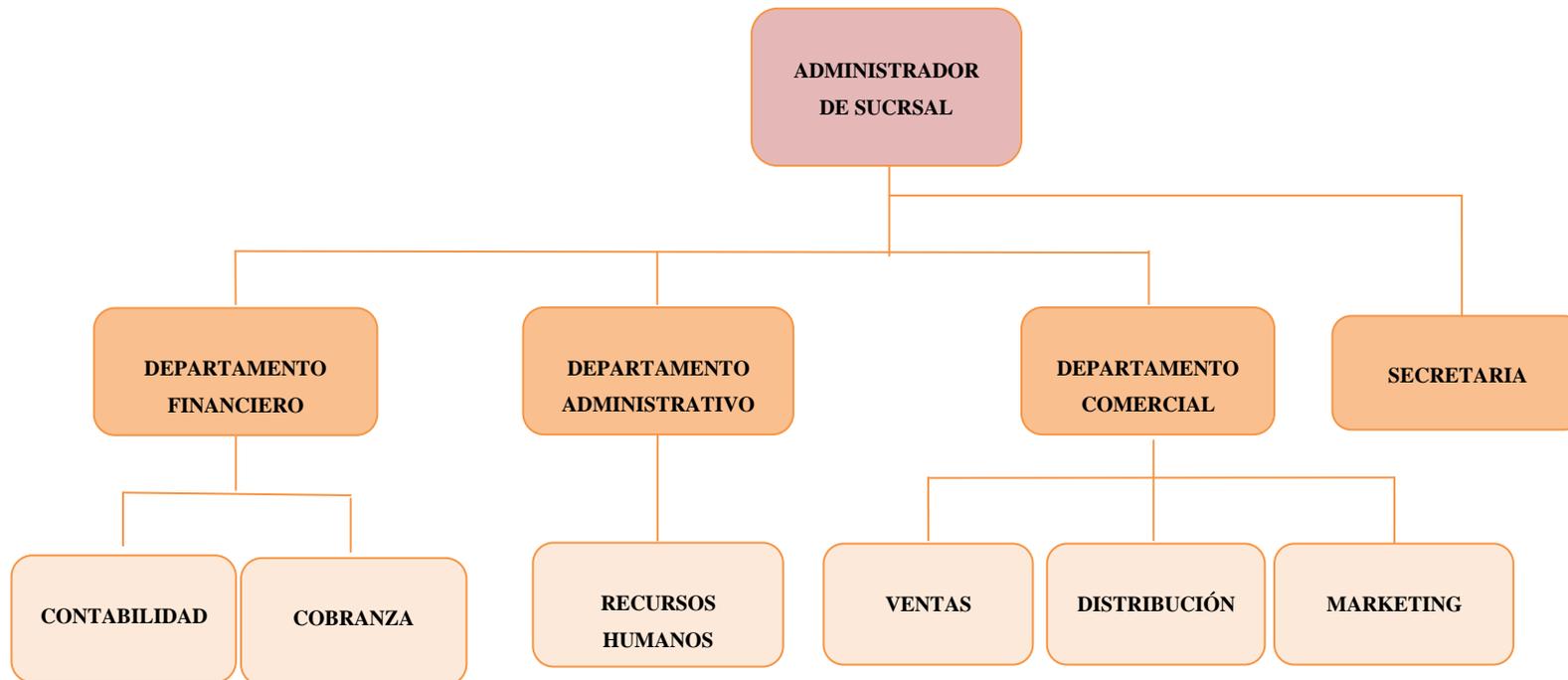
- Desarrollar el modelo de la estructura organizacional, la misión, visión, valores y organigrama, que permitan direccionar la empresa para el año 2017.
- Capacitar y motivar al personal involucrándolo en el plan estratégico de cultura y clima organizacional.
- Mejorar la liquidez financiera de “Electro éxito S.A.”, a través de un proceso de recuperación de cartera vencida.
- Elaborar la planificación estratégica para que el cliente interno y externo de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del plan.
- Desarrollar el posicionamiento del almacén “Electro éxito S.A.”, en base a la variedad, calidad y servicio que ofrece la empresa.

4.4.3 Objetivos Estratégicos

- Mejorar la competitividad en cada eje administrativo, mediante la participación y compromiso de los integrantes del almacén “Electro éxito S.A.”, – Sucursal La Libertad”, utilizando estrategias que la beneficie.
- Plantear estrategias que permitan el crecimiento económico del almacén, para obtener una mayor rentabilidad.
- Plantear estrategias que permitan el mejoramiento administrativo y comercial, para el crecimiento organizacional.
- Gestionar cursos de capacitaciones en diferentes instituciones.
- Diseñar una estructura organizacional que permita trabajar de una manera eficaz y eficiente a los clientes internos del almacén llevando una buena comunicación entre ellos mediante el desarrollo de sus actividades.

4.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTA PARA ALMACÉN “ELECTRO ÉXITO S.A.” SUCURSAL LA LIBERTAD

GRÁFICO 26.



Fuente: Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.5.1 Orgánico funcional

Administrador de sucursal.- Es aquel personal que se encargará de dirigir, planificar y controlar las actividades de la sucursal La Libertad, aprobar movimiento y transferencias de dinero, organizar y dirigir las actividades generales de la sucursal en coordinación del departamento de recursos humanos y en coordinación con la gerencia general de la empresa, y por último velar por el cumplimiento de las disposiciones legales.

Secretaria: La persona que asuma este cargo, llevará el control de entrada y salida de documentos del departamento del administrador de la sucursal, además de llevar el orden de cada uno de ellos, el registro respectivo, además de atender todas las llamadas de las demás sucursales y de la matriz. También es la persona que se encarga de llevar el registro de cada una de las reuniones de los directivos y de planes de capacitación.

Departamento financiero.- Este departamento se encargará de elaborar y analizar estados financieros, presupuestos y balances anuales, gestionar las actividades de cobranzas a los clientes, coordinar entre los clientes y el personal de cobranzas, para la recuperación de los pagos atrasados por los clientes, de la valoración de inventarios, emisión de cheques, pago de sueldos, comisiones a nómina, elaborar planillas IESS, calcular y pagar impuestos del Servicios de Rentas Internas.

Departamento administrativo.- Se encargará del control del cumplimiento de reglamentos internos, del control de asistencia del personal, de la comunicación de información general para el personal, de la difusión y evaluación periódica del plan estratégico, también se encargará del abastecimiento de suministros y materiales de oficina a los diferentes departamentos de la empresa, de la administración de los recursos humanos, ejecución de procesos de preselección y selección del personal, entrevistar analizar y contratar al nuevo personal, de la introducción del personal nuevo a la empresa. Autorizará la aprobación y

coordinación de vacaciones del personal, de la coordinación en la capacitación del personal del almacén “Electro éxito S.A.”, de evaluación continua y periódica de la capacidad de desempeño de los empleados, coordinará los eventos sociales de la empresa.

Departamento comercial.- Realizará las emisiones de cotizaciones de los electrodomésticos y de los vehículos, se encargará de la venta, asesoramiento, despacho o distribución de los productos que vende la empresa.

se encargará del manejo de la cartera de clientes de la empresa, organizará la participación de la empresa en festivales, programas sociales públicos como eventos publicitarios, de realizar y coordinar investigaciones de mercado periódicos en el mercado meta.

También del desempeño de todas las actividades de marketing, y de la atención a los proveedores.

4.6 POLÍTICA ORGANIZACIONAL

4.6.1 Políticas generales

- Ejecutar con excelencia todo trabajo.
- Ofrecer una excelente atención al cliente (basada en el lema “El cliente tiene la razón”).
- Mantener buenas relaciones con los clientes
- Mantener una muy buena relación con todos los proveedores
- Realizar evaluaciones a todos los procesos de la sucursal La Libertad.
- Los artículos que ofrece “Electro éxito S.A.” todos deben ser probado dentro de la empresa para garantizar su funcionalidad.

4.6.2 Políticas administrativas

- El horario de trabajo es entre 8: 00 y 17:00 con reces o que dure una hora, este horario estará sujeto para el cumplimiento de los objetivos de cada área de trabajo.
- El ingreso de los clientes internos es 15 minutos antes de las 8:00.

4.6.3 Políticas para recursos humanos

- Los pagos de remuneración se harán cada quincena y el 30 de cada mes.
- Las comisiones por ventas a los empleados cada 15 días de cada mes.

Se puede notar que en ésta área si existe una buena comunicación con todo el personal, pero también existen falencias como inexistencia de seguimientos de planes de incentivos y existe un descuido para capacitar constantemente al personal.

De lo cual se propone algunas para que puedan ser consideradas.

- Facilidades de capacitación, para el desarrollo profesional de los clientes internos y mejorar sus conocimientos para obtener como beneficio un mejor desempeño en sus actividades.
- Semanalmente proponer o presentar un plan de capacitación.

4.6.4 Políticas operacionales

- Confidencialidad
- Uso adecuado de toda información.
- Rapidez en cada proceso de la empresa, es decir, el personal debe agilizarse desde la recepción de la mercadería, de lo que corresponde en

bodega, en las ventas, en la entrega del producto y con lo que respecta en cobranzas pero de acuerdo al cumplimiento de determinadas fechas.

- Todo personal debe seguir el cumplimiento estricto de pasos específicos en sus actividades de sus respectivas áreas.

4.6.5 Políticas comerciales

- Realizar proyecciones de ventas anualmente.
- Controlar el cumplimiento de las ventas el día 30 de cada mes.
- El personal encargado de las ventas debe sacar un reporte cada fin de mes.
- Se hará la recepción de todos los documentos que se requieren de los clientes, para poder darles acceso a los planes de negociación de los bienes que adquiere del almacén.
- Toda la información de los clientes se manejará con discreción.

4.7 ANÁLISIS DE MERCADO - ANÁLISIS SITUACIONAL

Se hace énfasis a la matriz de Marco Lógico, Matriz de Involucrados, árbol de problema y árbol de objetivos. Luego se realiza el análisis externo y el análisis interno.

Como siguientes puntos a desarrollar son las matrices EFE, EFI, FODA, de Competitividad, BCG y de Posicionamiento.

Enfocando las diferentes estrategias a aplicarse de acuerdo al estudio que se realiza tanto interno como externo se puede determinar las metas y objetivos básicos, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr con esto todo lo que se propone almacén “Electro éxito S.A. – sucursal La Libertad”.

4.7.1 MML – matriz de marco lógico

CUADRO 27.

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN			
Reorganización interna, competitividad, rentabilidad para almacén “Electro éxito S.A.”	Para el año 2014 en 3 meses se pretende tener un 100% de personal capacitado.	Evaluación	Apoyo por parte de los clientes internos.
PROPÓSITO	3 meses es la aproximación de recuperar el efectivo, se quiere alcanzar un 80% de valor recuperado entre mayo y julio	Evaluación	Tener rentabilidad
Eficiente direccionamiento estratégico – clientes internos y externos	Un año de duración se tomará en cuenta para realizar el Diseño de Material Publicitario logrando de este el 100% como resultado para que la empresa esté posicionada en el mercado.	Entrevistas	La empresa logra ser reconocida
PRODUCTOS <ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación • Recuperación de cuentas por cobrar • Diseño de Material Publicitario • Elaboración y difusión del Plan Estratégico 	Se tomará 4 meses para el desarrollo del Plan Estratégico, se logrará el 98%, ese es el resultado para el envío de comunicación por Internet.	Encuestas Entrevistas Facturas Observación Encuestas	Buen direccionamiento estratégico

Fuente: Empresa Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.7.2 Matriz de involucrados

CUADRO 29.

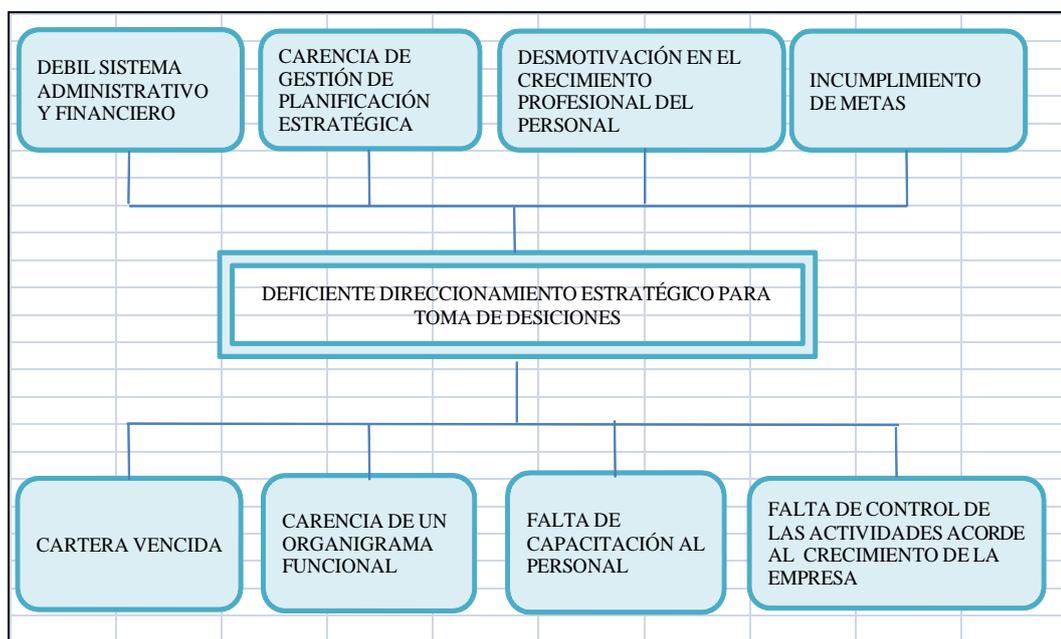
GRUPOS Y/O INSTITUCIONES	INTERÉS	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Jefe administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar estrategias para la mejora tanto interna como externa de la empresa. ✓ Cumplir su Plan estratégico. ✓ Tener rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de implementar estrategias para mayor participación en el mercado. ✓ Falta de un direccionamiento estratégico. ✓ Falta estrategias para recuperar cartera vencida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo por parte de los clientes internos. ✓ Conocimiento del mercado. ✓ Maximizar sus ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecución de proyectos propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de apoyo por parte de los altos directivos.
Clientes internos del almacén “Electro éxito S.A.”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir capacitación permanente. ✓ Trabajo estable. ✓ Prestigio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de capacitación, principalmente para las áreas de recursos humanos. ✓ Cuenta con poco personal y realizan trabajos multifuncional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interés de los clientes internos por recibir las capacitaciones. ✓ Personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitarse en las áreas de ventas, administrativo y financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca colaboración en la capacitación. ✓ Falta de tiempo.
Clientes externos del almacén “Electro éxito S.A.”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios competitivos. ✓ Variedades de productos de buena calidad. ✓ Poder negociador de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos. ✓ No realizan periódicamente planes de compra. ✓ Procesos administrativos deficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes potenciales que garantizan las ventas de “Electro éxito S.A.” ✓ Sistema de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoramiento del manejo de los productos que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia desleal. Empresa de la misma actividad con productos de contrabando.
Capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento ✓ Sistema de cobros. ✓ Capacitación de ambiente laboral competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal que no realiza talleres de capacitación. ✓ Personal que no es capacitado para enseñanza de cobros a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humano ✓ Tecnológico ✓ Suministros de oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar eficiencia en cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de organización.

Fuente: Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

En esta matriz se considera a las partes involucradas, es decir, a las personas que están involucradas tanto directas como indirectamente para el desarrollo del proyecto, entre ellos se consideran al Jefe administrativo, a los clientes internos, clientes externos y los capacitadores.

4.7.3 Árbol de problemas

GRÁFICO 27.



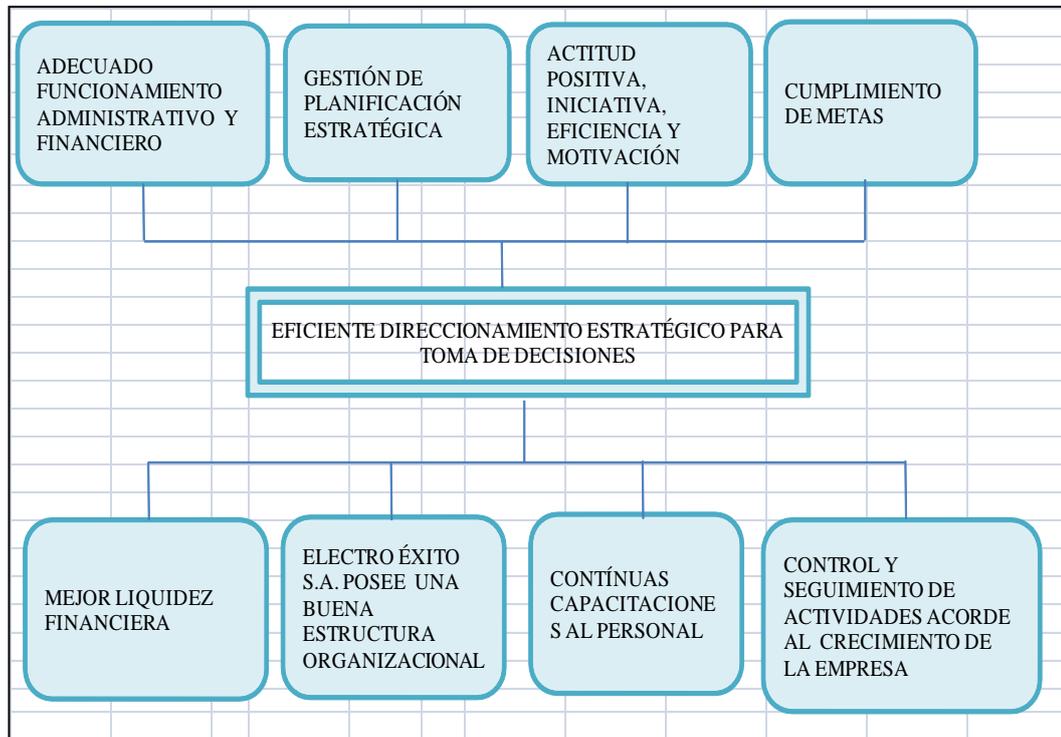
Fuente: Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Para identificar el problema central en el almacén Electro éxito S.A., se pudo detectar los problemas existentes, a través de las observaciones y de las respuestas a las diferentes preguntas se les pudo hacer los clientes internos de la empresa. Al tener esta información se procede a ubicar las diferentes falencias que afectan a la empresa con sus relaciones causa – efecto, luego de un análisis se selecciona el problema central que es “deficiente direccionamiento estratégico para toma de decisiones”.

De acuerdo toda la información recopilada y siguiendo los pasos para elaborar el árbol de problema, se procedió a realizarlo.

4.7.4 Árbol de objetivos

GRÁFICO 28.



Fuente: Empresa Electro éxito – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Para elaborar el árbol de objetivos se transforman las situaciones del árbol de problemas en estados positivos, es decir las relaciones de causa – efecto, pasan a medios - fines.

Se basa en los objetivos tanto generales como específicos, además en caso de que sea necesario se procede a plantear más objetivos para tener resultados favorables en el proyecto, la solución al problema central es “Eficiente Direccionamiento Estratégico para toma de decisiones”, con el propósito de establecer estrategias eficientes para competir en el mercado y así tener una posibilidad de mantener y aumentar su actividad.

4.7.5 Análisis interno:

En el análisis interno se tomará en cuenta todas las fortalezas y debilidades que tiene la empresa “Electro éxito S.A.”, cuenta con un sinnúmero de clientes, los cuales se sienten satisfechos por la adquisición de productos, además de ofrecer variedades de productos de línea blanca, línea café y motocicletas.

4.7.5.1 Capacidad administrativa

“Electro éxito S.A.”, ha establecido un mejoramiento que son estrategias de ventas en base a ofertas en la adquisición de productos, lo cual aporta determinadas ventajas y obliga a la empresa o áreas a esforzarse. (Procesos administrativos deficientes).

4.7.5.2 Capacidad financiera

Esta capacidad incluye todos los aspectos relacionados con el área financiera de la empresa. “Electro éxito S.A.”, para el desarrollo de sus finanzas dispone de un sistema eficiente de contabilidad, el cual es manejado en el departamento financiero (matriz) por el personal.

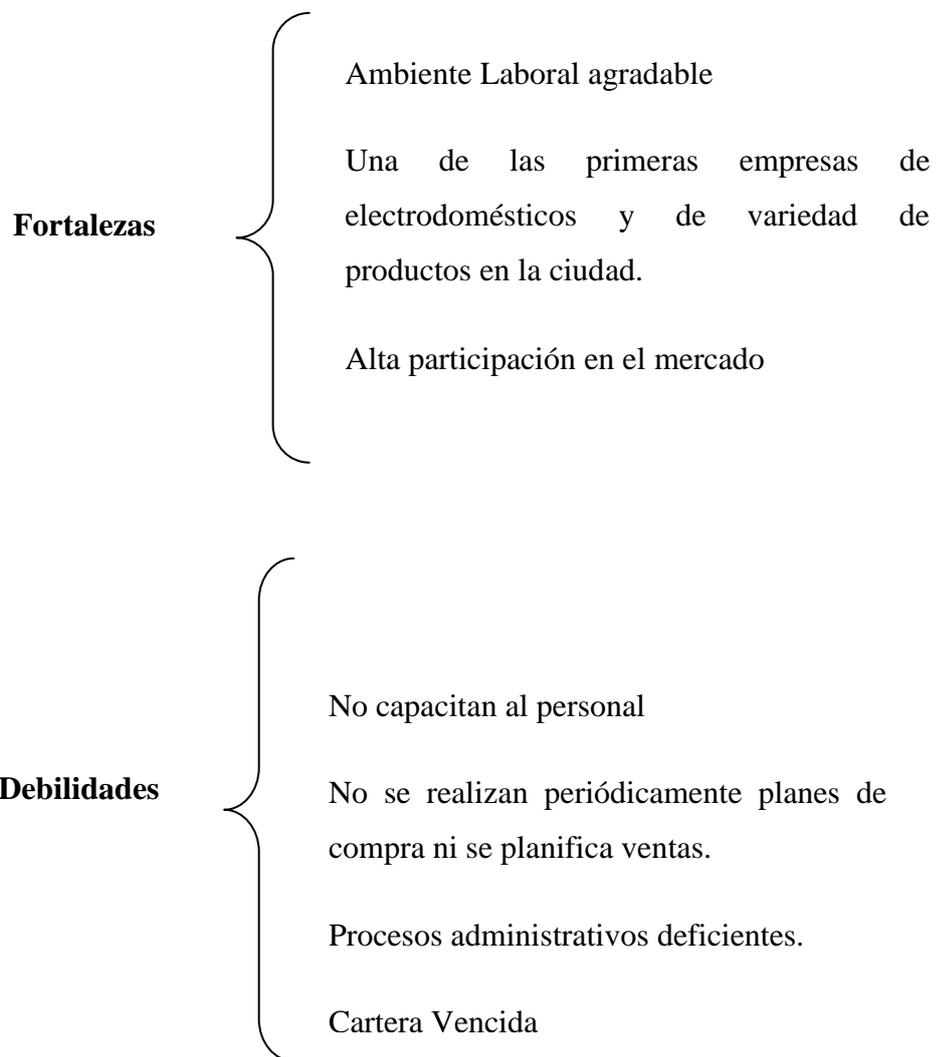
Cuenta con una muy buena liquidez y disponibilidad de fondos internos, esto se da a que tiene rentabilidad en sus proyectos. Este factor ayuda a la empresa a que pueda competir en el mercado y desarrollarse, aunque se encuentra con clientes con saldos pendientes en mora (Cartera vencida).

4.7.5.3 Capacidad de talento humano

En “Electro éxito S.A.”, hay personal con experiencia para su trabajo, además comparten un ambiente laboral agradable, pero por parte de la gerencia existe un débil interés por brindarles capacitación. Esto es una desmotivación al personal

pues este siente que la empresa no se preocupa por el crecimiento intelectual de cada uno de ellos y sobre todo el mejorar las actitudes de la empresa.

A continuación se procede a separar las fortalezas y las debilidades de acuerdo a la información anteriormente explicada.



Considerando las fortalezas y las debilidades se realiza la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Matriz EFI

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Fortalezas

Ambiente Laboral agradable.

Una de las primeras empresas de electrodomésticos y de variedad de productos en la ciudad.

Alta participación en el mercado.

Debilidades

No capacitan al personal.

No se realizan periódicamente planes de compra ni se planifica ventas.

Procesos administrativos deficientes.

Cartera Vencida.

CUADRO 30. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Ambiente laboral agradable	0.22	3	0.66
Una de las primeras empresas de electrodomésticos en la ciudad.	0.22	3	0.66
Alta participación en el mercado	0.20	2	0.40
Subtotal	0.64		1.72
Debilidades			
No capacitan al personal	0.10	2	0.20
No se realizan periódicamente planes de compras ni se planifican ventas	0.10	2	0.20
Procesos administrativos deficientes	0.08	1	0.08
Cartera Vencida	0.08	1	0.08
Subtotal	0.36		0.56
TOTAL	1.00		2.28

Fuente: Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

A través de MEFI, se obtuvo el siguiente resultado **2.28**, significa que el almacén “Electro éxito – Sucursal La Libertad”, es débil internamente debido a la falta de gestión administrativa para enfocarse en una planificación eficiente en todas las actividades.

4.7.6 Análisis externo

4.7.6.1 Capacidad de comercialización

“Electro éxito S.A.”, tiene un portafolio de productos y servicios como:

Variedad de electrodomésticos en marcas y modelos, siempre brindando una esmerada atención a los clientes. Además los clientes opinan que el precio pagado por el producto entregado es justo, ya que han recibido grandes beneficios en cuanto a ofertas, promociones, y facilidades de pago. Una de las debilidades de “Electro éxito S.A.”, es que no existe un área de comercialización, ya que todas las funciones las cumple la Administradora.

4.7.6.2 Proveedores

Los proveedores distribuyen a “Electro éxito S.A.”, de las diferentes líneas de electrodomésticos, piezas y repuestos de motocicletas, necesarios para ofrecer y abastecer a los clientes de la provincia de Santa Elena específicamente a los del cantón La Libertad y sus alrededores.

Los electrodomésticos y demás productos que ofrece, son de variedad de modelos, diferentes tipos de calidad, por lo cual los productos se adaptan a las diferentes preferencias de los clientes.

4.7.6.3 Competencia

La competencia directa para “Electro éxito – Sucursal La Libertad”, es: comercial “Artefacta”, ya que ofrece los mismos productos y es una empresa que busca

llegar a la mente del consumidor a través de la publicidad, aunque se considera como competencia directa esta empresa está ubicada en la ciudad de La Libertad, pero es la que más se asemeja a los productos y servicios que ofrece “Electro éxito Sucursal La Libertad”.

Artículos de contrabando: Existen personas que utilizan herramientas y llaves maestras con las que supuestamente se violan las seguridades de los inmuebles para llevarse los electrodomésticos y demás artículos para después venderlos a precios de acuerdo a sus conveniencias. Los artefactos son encontrados en lugares que funcionan como bodega, luego los trasladan a un local en donde dicen comercializar electrodomésticos a precios de ofertas, sin emitir facturas y sin que el local cuente con una identificación en la parte exterior, poniendo en duda su razón social.

Amenazas

Deterioro de imagen de la empresa.

Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos y mezcla de productos.

Competencia desleal. Empresa de la misma actividad con productos de contrabando.

Oportunidades

Gran cantidad de proveedores.

Existen clientes que garantizan las ventas de almacén “Electro éxito S.A.”

Clientes conformes con la calidad, variedad y planes de negociación.

Con estos puntos se procede a desarrollar la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

4.7.6.4 Matriz EFE

Matriz de evaluación de los factores externos

Oportunidades

- ✓ Gran cantidad de proveedores.
- ✓ Existen clientes que garantizan las ventas de “Electro éxito S.A.”.
- ✓ Clientes conformes con la calidad, variedad y planes de negociación

Amenazas

- ✓ Deterioro de imagen de la empresa.
- ✓ Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos y mezcla de productos.
- ✓ Competencia desleal. Empresa de la misma actividad con productos de contrabando.

CUADRO 31.

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Gran cantidad de proveedores.	0.20	2	0.40
Existen clientes que garantizan las ventas de “Electro éxito S.A.”	0.20	2	0.40
Clientes conformes con la calidad, variedad y planes de negociación.	0.20	3	0.60
Subtotal	0.60		1.40
Amenazas			
Deterioro de imagen de la empresa.	0.20	2	0.40
Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos y mezcla de productos.	0.10	2	0.20
Competencia desleal. Empresa de la misma actividad con productos de contrabando.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.40		0.80
TOTAL	1.00		2.20

Fuente. Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Mediante MEFE, se obtuvo el resultado de **2.20**, que significa que no aprovecha al máximo las oportunidades que se les presentan al Almacén, y mediante estrategias combatir las amenazas que se les presenten para así mantenerse firme.

4.7.6.5 Matriz estratégica FODA

CUADRO 32.

<p style="text-align: center;">FACTOR EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">FACTOR INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>1 Gran cantidad de proveedores.</p> <p>2 Existen clientes potenciales que garantizan las ventas del Almacén Electro éxito S.A.</p> <p>3 Clientes conformes con la calidad, variedad y planes de negociación.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1 Deterioro de imagen de la empresa</p> <p>2 Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos.</p> <p>3 Competencia (empresas que ofrecen productos altos)</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>1 Ambiente laboral agradable.</p> <p>2 Una de las primeras empresas de electrodomésticos y variedades de artículos en la ciudad.</p> <p>3 Alta participación en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1 Establecer mejores mezclas de productos.</p> <p>2 Desarrollar la habilidad que tiene para competir en el mercado, consiguiendo Alianzas Estratégicas comerciales.</p> <p>3 Implementar nuevas tecnologías que sirvan como herramientas para aplicarlas en los proyectos.</p> <p>4 Realizar un análisis situacional en la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>7 Dar la mayor importancia al cliente, brindándole asesoría e información en todas las etapas del proyecto y sobre los productos adquiridos.</p> <p>8 Desarrollar planes de pago más convenientes para los clientes.</p> <p>9 Realizar una investigación de mercados actualizada y permanente de la competencia.</p> <p>10 Fortalecer los servicios y productos que entrega “Electro éxito S.A., que la competencia no ofrece.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>1 No capacitan al personal.</p> <p>2 No se realizan periódicamente planes de compra ni se planifica ventas.</p> <p>3 Procesos administrativos deficientes.</p> <p>4 Cartera Vencida.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>5 Diseñar un plan de capacitación permanente para todos los empleados.</p> <p>6 Formar Alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de servicios de mantenimiento y reparación.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>11 Desarrollar manuales de exposición de los beneficios de los electrodomésticos resistencia al cambio tecnológico para que los clientes conozcan las múltiples ventajas que la tecnología brinda hoy en día.</p> <p>12 Elaborar un Plan Estratégico</p> <p>13 Plantear políticas de ventas para los empleados.</p> <p>14 Realizar promociones de combos en los productos.</p>

Fuente: Empresa Electro éxito S.A.- La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.7.7 Análisis de Porter

4.7.7.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

En la actualidad la empresa cuenta con un sinnúmero de clientes entre esto se encuentran los clientes estrellas quienes tienen más frecuencia de pedidos para la empresa. El cliente cuenta con variedad de ofertas, razón por el cual las empresas hacen el esfuerzo de mantener un precio justo que le permita diferenciarse de la competencia y lograr la fidelidad de sus clientes.

4.7.7.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

“Electro éxito S.A.”, consideró como condiciones principales la calidad, tecnología, y variedad de los artículos que ofrece. Los proveedores distribuyen a “Electro éxito s.a.” las diferentes líneas de electrodomésticos y motocicletas, piezas, repuestos de motocicletas, necesarios para ofrecer y abastecer a los clientes.

4.7.7.3 Amenaza de nuevos entrantes

El crecimiento continuo del mercado de la comercialización de electrodomésticos, motocicletas, es una oportunidad para que inversionistas puedan verla como una actividad atractiva, por lo que como barrera de entrada se identifica para esta empresa una inversión alta de capital para la adquisición de mercadería de variedad en modelos y calidad para ofrecer al cliente. Además se considera como barrera de entrada el aspecto tributario, en cuanto a la legalización de la empresa y el cumplimiento de los aranceles mensuales a cumplir, en vista de la existencia de empresas que no cumplen con dichos requerimientos.

Es considerable como una incidencia de alto impacto en vista de que las barreras de entrada por inversión de capital y por reunir los requisitos legales, impuestos a las empresas de comercialización de electrodomésticos hacen más difícil la participación de nuevas empresas en el mercado.

4.7.7.4 Amenaza de productos sustitutos

La empresa no está afectada por los productos sustitutos en vista de que los electrodomésticos, motocicletas, están diseñados para funciones específicas y en el mercado no se identifican sustitutos para reemplazar su funcionamiento.

4.7.7.5 Rivalidad entre competidores existentes.

Para “Electro éxito S.A.”, el ubicarse en el sector comercial, le ha permitido tener un equilibrio entre la calidad y el servicio, ya que los clientes buscan facilidades de pago. En cuanto a competencia “Electro éxito S.A.” cuenta alrededor del sector en donde se desenvuelve con varios locales que ofrecen los mismos productos y servicios, estos son:

Comandato, Artefacta, Jaher, Comercial Japón, Comercial Manser, entre otros, ya que todas las personas que habitan en la provincia de Santa Elena buscan un buen precio pero evaluando los productos que van a adquirir, también existen locales que ofrecen productos a precio muy bajos, estos dan a sospechar que son artículos de contrabando, estos lugares buscan la manera de satisfacer las necesidades de los clientes por medio de estos artículos, dando un mal ejemplo en el comercio.

Su competencia directa e indirecta para “Electro éxito S.A.” son:

Casa comercial “Artefacta”, Almacenes Continental, Electrodomésticos Ginita, Electrodomésticos Disper, Comercial Soriano, Marcimex S.A., Créditos Económicos, Electrodomésticos y Motos Discor S.A., Credi Hogar, Electrodomésticos Italia , Orve Hogar, Comercial Zabala, La GanGa, Corporación Polo S.A., Descuentos y Ventajas, Comercial Jaher, Comercial Manzer, Electrodomésticos VinVar S.A. , Electrodomésticos PicaDos, Electrodomésticos Sonia, Almacén Rincón Peninsular, Almacén Súper Ofertas, comercial Mi Casa, Electrodomésticos Toto, etc.

4.7.8 Matriz de competitividad

Para la realización de la matriz de competitividad se considerarán los siguientes Factores de éxito que encontraremos según las fortalezas o debilidades de la empresa frente a la competencia, de lo cual se toma referencia a la empresa “Electro éxito S.A.” con la empresa Artefacta.

Factores de éxito

Variedad	Cartera
Calidad	Capacitación
Participación en el mercado	Personal
Administración	Motivación
Precio	Promoción
Ambiente laboral	Liderazgo
Ubicación	Innovación
Plan Estratégico	

CUADRO 33. Ponderación de impacto

Sin importancia	0.01
Muy importante	1
Ponderación de impacto	
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Neutro
4	Fortaleza menor
5	Fortaleza importante

Fuente: Empresa Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

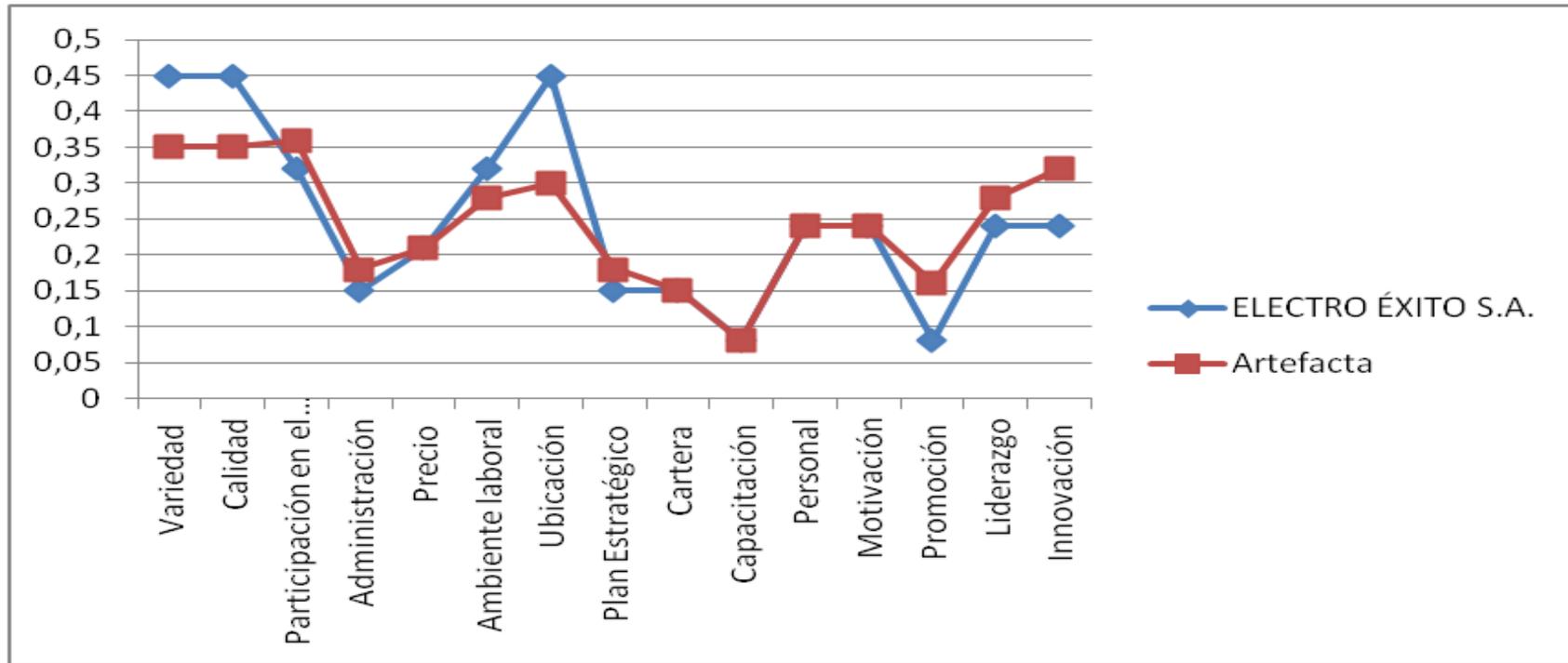
CUADRO 34. Matriz de competitividad

	Factores de Éxito	Ponderación (1 - 5)	“ELECTRO ÉXITO S.A.”		ARTEFACT A	
			Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Variedad	5	0.09	0.45	0.07	0.35
2	Calidad	5	0.09	0.45	0.07	0.35
3	Participación en el mercado	4	0.08	0.32	0.09	0.36
4	Administración	3	0.05	0.15	0.06	0.18
5	Precio	3	0.07	0.21	0.07	0.21
6	Ambiente laboral	4	0.08	0.32	0.07	0.28
7	Ubicación	5	0.09	0.45	0.07	0.30
8	Plan Estratégico	3	0.05	0.15	0.06	0.18
9	Cartera	3	0.05	0.15	0.05	0.15
10	Capacitación	2	0.04	0.08	0.04	0.08
11	Personal	4	0.06	0.24	0.06	0.24
12	Motivación	4	0.06	0.24	0.06	0.24
13	Promoción	2	0.04	0.08	0.08	0.16
14	Liderazgo	4	0.06	0.24	0.07	0.28
15	Innovación	4	0.09	0.24	0.08	0.32
TOTALES			1	3.77	1	3.68

Fuente: Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Se visualiza para Electro éxito S.A. una calificación de 3.77 con respecto a su competencia si tiene ventaja, pues posee técnicas para competir, estos se podría decir que es en tecnología e innovación aunque tiene baja posición financiera, sin embargo debe optimizar sus recursos para no desestabilizarse para que la competencia no la supere.

GRAFICO 29. Comparación de resultados entre las dos empresas



Fuente: Empresa Electro éxito S.A. – La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Según los totales ponderados, se puede ver que “Electro éxito S.A.” posee más fortaleza sobre la competencia, es decir mantiene ventajas comparativas, indica que es el competidor más amenazante para la empresa competente.

4.7.9 Matriz BCG

Como se aprecia en los resultados de la encuesta aplicada a los clientes externos de la empresa “Electro éxito S.A”, los productos que más han adquirido son motocicletas, artículos de línea blanca y línea café. Los clasificaremos en tres categorías (A, B, C). Los productos que generan ingresos importantes pero únicamente ocasionales son las motocicletas y artículos de línea blanca, estos generan ingresos permanentes y significativos, la empresa afirma que poco se vende los productos de línea café.

Se podría considerar a los productos (Artículos de línea blanca) clase A productos vaca, a los productos (Motocicletas) clase B productos estrella, y a los productos clase C entre productos incógnita y perro (muebles y artículos varios). Se procede a desarrollar de una manera específica la Matriz BCG, según la adquisición de los productos que ofrece la empresa.

CUADRO 35. Matriz BCG

 Motocicletas	 Artículos varios
 Artículos de línea blanca	 Muebles

Fuente: Empresa Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Al clasificar los productos en los cuadrantes correspondientes, se describe cada uno a continuación.

Producto incógnita

Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado, al introducir un nuevo producto, no se conoce el posible éxito del producto.

Se conoce como un producto “incógnita” y no queda más remedio que aplicar estrategias para mejorar (artículos varios).

Producto estrella

Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento, el producto se llama “estrella”, de aquí lo de “producto estrella de la empresa”, normalmente proveniente de un producto incógnita.

Sin embargo no necesariamente el producto estrella aporte recursos netos a la empresa. El objetivo suele ser convertir el producto “vaca”.

Motocicletas.

Producto vaca

Productos líderes de posición privilegiada, que generan efectivo para reinvertir.

Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento, en la empresa pueden empezar a recoger recursos de su producto vaca.

Artículos de línea blanca.

Productos perro

En la empresa dada por la poca acogida del producto por parte de los clientes tendrá lo que se llama un producto “perro”. Es un buen momento para plantearse si seguir con el producto o eliminarlo.

Muebles

4.7.10 Matriz de posicionamiento

CUADRO 36.

MATRIZ SPACE – “ELECTRO ÉXITO S.A.”	
FORTALEZA FINANCIERA (COMPARACIÓN CON COMPETIDORES)	CALIFICACIONES
Precios competitivos	4
Capital	3
Liquidez financiera	3
Facilidad expansión del mercado	5
<i>Puntaje</i>	15
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
Empresa con mayor comercialización	3
Aprovechamiento de recursos	2
Potencial de crecimiento	5
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
<i>Puntaje</i>	15
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos	-3
Variabilidad de la demanda	-2
Escala de precios de productos competidores	-4
Barreras para entrar al mercado	-4
<i>Puntaje</i>	-13
VENTAJA COMPETITIVA	
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-2
Lealtad de los clientes	-5
Contar con varios proveedores	-2
<i>Puntaje</i>	-11

Fuente: Empresa Electro éxito S.A. La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

El promedio de FF es = 3.75

El vector direccional coordina el eje X es

El promedio de FI es = 3.75

$$-2.75 + (+ 3.75) = 1$$

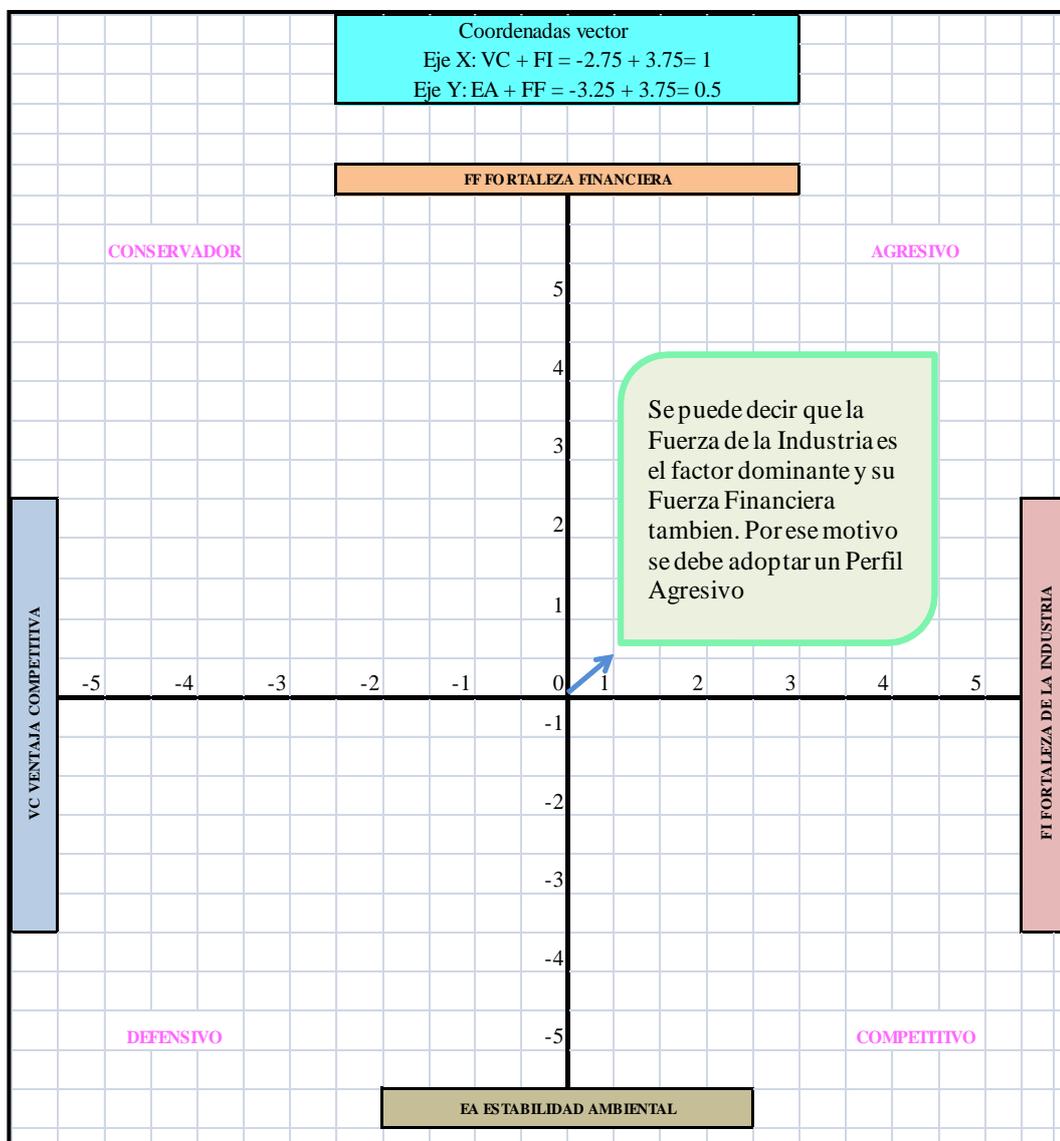
El promedio de EA es = -3.25

El vector direccional coordina el eje Y es:

El promedio de VC es = -2.75

$$-3.25 + (+ 3.75) = 0.5$$

GRÁFICO 30. Posición estratégica “Electro éxito S.A



Fuente: Empresa Electro éxito S.A. La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

“Electro éxito S.A.”, debe utilizar sus fortalezas internas para diferenciarse aún más en el mercado en la comercialización de artículos de línea blanca, motocicletas, y variedad de artículos para el hogar, resaltando el valor agregado del producto al prestar el servicio de asesoramiento, adoptando estrategias de penetración y desarrollo de mercados, servicios con integración directa, horizontal, hacia atrás y diversificación.

4.8 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Estrategia corporativa:

La estrategia de “Electro éxito S.A.” es ofrecer productos de calidad e innovadores en motocicletas, productos de línea blanca y café, apoyados en la implementación de un plan estratégico, un equipo de profesionales capacitados y mejoramiento continuo de procesos orientados a dar un servicio personalizado y eficiente a los clientes para obtener su fidelidad, mayor reconocimiento y participación en el mercado.

Estrategias de distribución

- Comercializar variedades artículos para el hogar y motocicletas.
- Prestar servicio técnico en la provincia de Santa Elena, requeridos por los usuarios, abarcando las diferentes localidades, basados en técnicas de ventas que garanticen la satisfacción del cliente.
- Asegurar a través de una monitorización efectiva que los usuarios estén accediendo con facilidad y oportunidad a la información de nuestros productos.
- Garantizar que en el momento de la compra o contratación con nuestra empresa el cliente/usuario obtenga la atención adecuada por personal idóneo aprovechando los medios tecnológicos actuales.

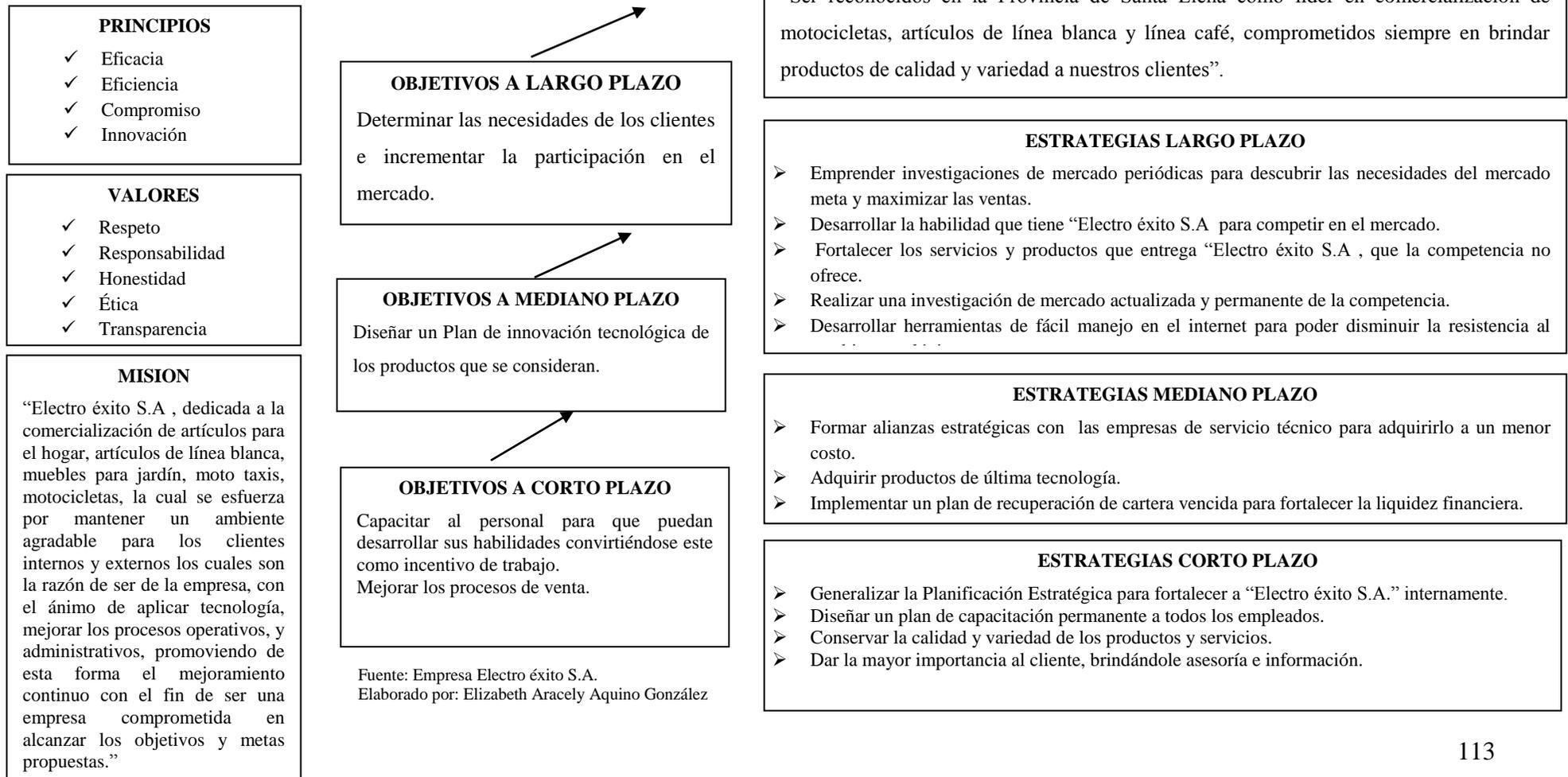
CUADRO 37. Estrategias genéricas para la empresa “Electro éxito S.A

ESTRATEGIA	TIPO	APLICACIÓN
Desarrollo	Diferenciación	Se centrará en el cliente realizando un análisis de sus necesidades, para ofrecerle un producto y servicio de calidad notablemente diferente al de la competencia, lo cual asegurará la fidelidad del cliente y un mayor reconocimiento en el mercado.
Crecimiento	Desarrollo del Producto	Incrementar las ventajas de los productos y servicios actuales; extendiendo la línea de negocios, para satisfacer las expectativas del cliente, dando un valor agregado que lo identifique como producto hecho por “Electro éxito S.A
Competitiva	Especialista	Dirigida a la satisfacción de las necesidades particulares de cada cliente brindando productos de calidad, y enfrentar con capacidad a las empresas que tienen similar participación.

Fuente: “Electro éxito S.A La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Estas estrategias ayudará a la empresa a ofrecer al cliente productos de alta tecnología de acuerdo a las necesidades de ellos, también incrementará la participación en el mercado brindando servicios técnicos de calidad.

GRÁFICO 31. Mapa de las estrategias



4.9 PROGRAMAS

De acuerdo a los capítulos anteriores se ha realizado un análisis de todos los factores que rodean la empresa y que se proponen en esta etapa de desarrollo estratégico.

Al identificar los programas se logrará mejorar las diferentes áreas de la empresa.

4.9.1 Programa 1: Penetración en el mercado

CUADRO 38.

Programa	Objetivo	Tiempo	Periodo de realización	Responsable	Dirigido a:
Análisis de necesidades de los clientes	Desarrollar una investigación de Mercado para incrementar la participación de la empresa en el mercado.	8 horas	De Enero a Diciembre del 2016	Empresa “Electro éxito S.A Departamento de Comercialización	Clientes internos y externos.

Fuente: Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Para lograr este programa se establecerá los objetivos de negocios, ¿qué habilidades requiere hoy el mercado y cómo puedo ayudar a la gente a que las adquiera rápidamente? También se define una estrategia de contenidos basada en las necesidades de los clientes en cada etapa de ciclo de compra y analizar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.

4.9.2 Programa 2: Recuperación de cartera vencida

CUADRO 39.

Programa	Objetivo	Tiempo	Periodo de realización	Responsable	Dirigido a:
Recuperar la cartera vencida	Mejorar la liquidez financiera de “Electro éxito S.A a través de un proceso de recuperación de cartera vencida.	3 meses	Del 2 de Mayo al 31 de Julio 2015	Gerencia General, Departamento Financiero.	Clientes internos y externos.

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Para desarrollar este programa se debe analizar la base de datos de los clientes que se les hayan vencido el plazo de cancelación de deuda, realizar estrategias para llegar al cliente y acordar procedimiento de pago de deuda, visitar periódicamente a los clientes para hacerles acuerdo sobre las deudas que tiene con la empresa y así mejorar la liquidez de la empresa, realizar proyectos de gestiones para invertir lo recuperado, acuerdos de negociaciones sin perder clientes y por último se establecen estrategias para cobros futuros.

4.9.3 Programa 3: Capacitación para el personal de la empresa “Electro éxito S.A.”

CUADRO 40.

Programa	Objetivo	Tiempo	Periodo de realización	Responsable	Dirigido a:
Capacitación para el personal de “Electro éxito S.A.”	Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.	3 meses	De Octubre del 2014 a Diciembre del 2014	Gerencia	Clientes internos

Fuente Electro éxito S.A. - La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Se debe aplicar encuestas y entrevistas al personal que labora en la empresa, también realizar una consulta a la gerencia general sobre las necesidades de capacitación en la empresa “Electro éxito S.A.”, analizar los resultados de las entrevistas para la determinación de las necesidades de capacitación y formular el plan de capacitación para formar equipos de trabajos efectivos y eficientes, mejorar la comunicación interna, promover la importancia de manejar la capacidad de adaptación a los cambios de factores internos y externos, logrando adaptación a equipos de trabajo y desarrollar la motivación del personal a través de la satisfacción de necesidades en lo laboral y en lo personal.

4.9.4 Programa 4: Plan estratégico para mejorar los procesos de la empresa.

CUADRO 41.

Programa	Objetivo	Tiempo	Periodo de realización	Responsable	Dirigido a:
Plan Estratégico para mejorar los procesos de la empresa.	Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno y externo de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del plan.	4 meses	Desde Mayo del 2014 a Septiembre del 2014	Empresa “Electro éxito S.A.” Departamento administrativo	Clientes internos

Fuente: Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

Para lograr este programa se pretende identificar el direccionamiento estratégico para la empresa, diseñar estrategias, elaborar y dar a conocer el plan estratégico internamente, lograr un sentido de pertenencia en el recurso humano de la empresa, realizar una conferencia diurna en la sala de reuniones de la empresa, para dar a conocer sobre el plan estratégico, para lograr el trabajo en equipo por parte de los empleados de la empresa y trabajar en función de los objetivos a largo, mediano y corto plazo.

4.10 CRONOGRAMAS

CUADRO 42. Cronograma de actividades

PROGRAMA 1	PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS											
OBJETIVO:	Desarrollar una Investigación de Mercados para mejorar la posición de la empresa.											
RESPONSABLE:	Departamento Comercial											
TIEMPO TOTAL:	1 año											
FECHA DE INICIO:	1 de Enero del 2016											
FECHA FINAL:	31 de Diciembre del 2016											
ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.- Análisis Situacional	■											
2.- Segmentación de Mercado		■										
3.- Investigación de Mercados			■	■								
4.- Fijación de Objetivos					■							
5.- Formulación de Estrategias						■	■					
6.- Plan Táctico								■	■			
7.- Presupuesto										■		
8.- Retroalimentación											■	■

Fuente: Electro éxito S.A.- La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

CUADRO 43. Cronograma de actividades

PROGRAMA 2	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA												
OBJETIVO:	Mejorar la liquidez financiera de “Electro éxito S.A.” a través de un proceso de recuperación de cartera vencida.												
RESPONSABLE:	Departamento Financiero												
TIEMPO TOTAL:	3 meses												
FECHA DE INICIO:	2 de Mayo del 2015												
FECHA FINAL:	31 de Julio del 2015												
ACTIVIDADES	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.- Evaluación de la cartera vencida actual													
1.1.- Levantamiento de información													
1.2.- Clasificación de la cartera vencida por períodos de tiempo													
2.- Análisis de opciones de pagos para clientes en mora													
3.- Establecimiento de procesos de gestión de cobros													
4.- Mejorar los sistemas informáticos de control de cobranza													
5.- Implementación													
6.- Evaluación de resultados													
7.- Retroalimentación													

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

CUADRO 44. Cronograma de actividades

PROGRAMA 3	PLAN DE CAPACITACIÓN											
OBJETIVO:	Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.											
RESPONSABLE:	Gerencia General, departamento de R.R.H.H. empresa asesora											
TIEMPO TOTAL:	3 meses											
FECHA DE INICIO:	Octubre del 2014											
FECHA FINAL:	Diciembre del 2014											
ACTIVIDADES	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.- Investigación de la situación actual	■											
2.- Análisis de resultados		■										
3.- Determinación de las necesidades de capacitación			■									
4.- Formulación del plan de capacitación			■	■								
5.- Programación					■							
6.- Aprobación del plan de capacitación						■						
7.- Contratación de una compañía de capacitación empresarial						■						
8.- Ejecución del plan de capacitación							■	■	■	■		
9.- Evaluación de resultados											■	
10.- Retroalimentación												■

Fuente: Electro éxito S.A.- La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

CUADRO 45. Cronograma de actividades

PROGRAMA 4	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA															
OBJETIVO:	Elaborar la Planificación Estratégica para que el cliente interno y externo de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del plan.															
RESPONSABLE:	Gerencia General, Departamento Administrativo															
TIEMPO TOTAL:	3 meses															
FECHA DE INICIO:	01 de Mayo del 2014															
FECHA FINAL:	30 de Septiembre del 2014															
ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.- Aplicación de encuestas respecto al nivel de conocimiento de objetivos, misión, visión, principios y valores de la empresa	■															
2.- Análisis de resultados		■														
3.- Diseños de estrategias de comunicación (filosofía empresarial)			■	■	■											
3.1.- Organización para una conferencia para dar a conocer el plan estratégico																
3.2.- Envío de Comunicaciones vía internet																
3.3.- Diseño de letreros sobre la realización de la conferencia																
3.4.- Diseño de carteleras																
4.- Implementación						■	■	■	■	■	■	■	■	■		
5.- Evaluación															■	■
6.- Retroalimentación															■	■

Fuente Electro éxito S.A.- La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.11 PROYECTOS

CUADRO 46.

PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	METAS
Plan de Marketing e Investigación de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad permanente, en radios y en periódicos. • Propagación a través de hojas volantes, trípticos y tarjetas de presentación. • Diseño de página web 	Desarrollar una investigación de Mercado, para incrementar la participación de la empresa.	Realizar una investigación de mercados actualizada y permanente de la competencia.
Recuperar Cartera Vencida	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de pago más convenientes para el cliente. • Implementar nuevas tecnologías que sirvan como herramientas para aplicarlas en los proyectos. • Brindar servicio al cliente post venta para no perder contacto con él. 	Mejorar la liquidez financiera de “Electro éxito S.A.” a través de un proceso de recuperación de cartera vencida.	Mejorar la liquidez de la empresa y llegar a acuerdos de negociaciones.
Plan Estratégico para mejorar los procesos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la Planificación Estratégica. • Brindar la mayor importancia al cliente, brindándole asesoría e información en todas las etapas del proyecto. 	Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno y externo de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del plan.	Obtener una buena organización
Capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades, siendo este un incentivo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de capacitación permanente para todos los empleados. • Contratar personal capacitado en el área que la empresa necesite. 	Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.	Ejecutar planes de capacitaciones, obtener resultados eficientes.

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.12 PROCEDIMIENTOS

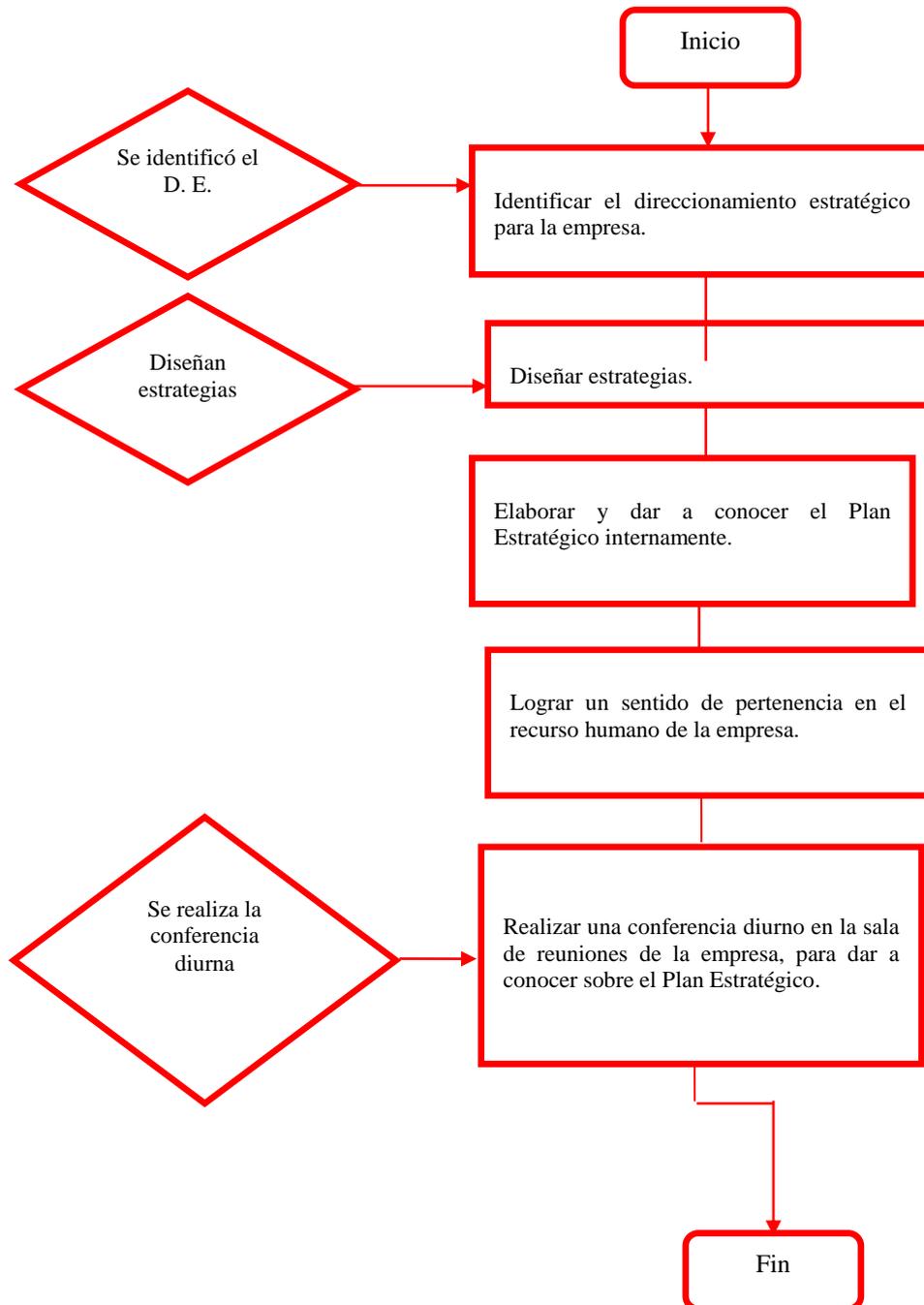
Programa 1: Elaboración del plan estratégico

CUADRO 47.

ALCANCE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
<p>De acuerdo a la competencia existente en la actualidad el éxito de “Electro éxito S.A.” dependerá de la capacidad para definir su direccionamiento estratégico como un medio para identificar su futuro.</p> <p>De acuerdo a los parámetros de la Planificación Estratégica se puede señalar que “Electro éxito S.A.” Obtendrá mejores utilidades, permanecer en el mercado y con proyección a un crecimiento continuo.</p>	<p>Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno y externo de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del plan.</p>	<p>Elaborar y dar a conocer el plan Estratégico interna y externamente.</p> <p>Trabajar en equipo por parte de los empleados de la empresa.</p> <p>Trabajar en función de los objetivos a largo, mediano y corto plazo.</p>	<p>Aplicación de encuestas.</p> <p>Estudio de los resultados.</p> <p>Programación e implementación.</p> <p>Evaluación.</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>4 Meses</p> <p>Fecha de inicio: mayo 2014.</p> <p>Fecha de terminación: septiembre 2014</p>	<p>Humano</p> <p>Tecnológico</p> <p>Económico</p>	<p>Gerencia General</p> <p>Departamento Administrativo.</p>	\$2.942,80

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 32. Proceso del programa 1-elaboración del plan estratégico.



Fuente: Electro éxito S.A - .La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

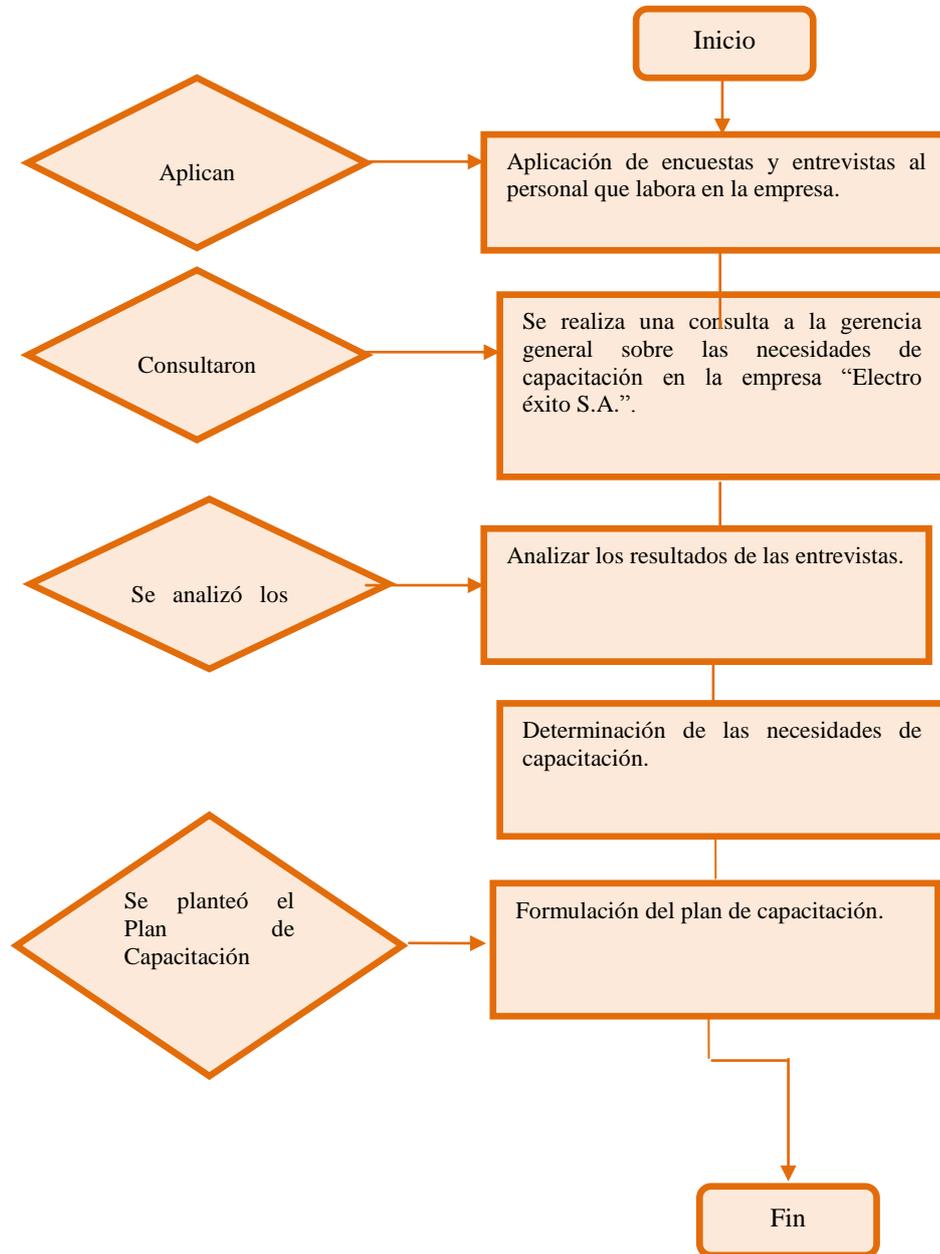
Programa 2: Plan de capacitación

CUADRO 48.

ALCANCE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
<p>Orientado hacia el empleado, como eje primordial en el desarrollo de sus actividades, ya que este es el principal activo de la empresa y por ello la necesidad de capacitarlo.</p> <p>Con esto los empleados desarrollarán sus conocimientos, habilidades y destrezas para encaminarlas a incrementar su desempeño y eficiencia en sus tareas.</p>	<p>Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.</p>	<p>Perfeccionar las habilidades de los empleados para el desarrollo profesional y poder aplicar planes de carrera.</p> <p>Mantener y mejorar el buen ambiente de trabajo entre todos los empleados de la empresa.</p> <p>Crear incentivos para que el personal de "Electro éxito S.A." sea beneficiado.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación por áreas.</p> <p>Realizar una investigación (entrevistar) sobre las necesidades de capacitación del personal.</p> <p>Procesar la información obtenida.</p> <p>Análisis de los resultados de las entrevistas.</p> <p>Determinar los tipos de capacitación.</p> <p>Elaboración de un cronograma de capacitación por áreas.</p> <p>Realización del presupuesto para capacitación.</p> <p>Aprobación del plan de capacitación.</p> <p>Ejecución del plan de capacitación</p> <p>Contratación de empresas capacitadoras o cursos de capacitación.</p>	<p>3 meses</p> <p>Fecha de inicio: octubre del 2014</p> <p>Fecha de terminación: diciembre del 2014.</p>	<p>Capacitadores y cursos de capacitación</p> <p>Suministros de oficina.</p>	<p>Gerencia de Operaciones</p>	<p>\$ 1.390.75</p>

Fuente Electro éxito S.A - .La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 33. Proceso del programa 2- plan de capacitación



Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

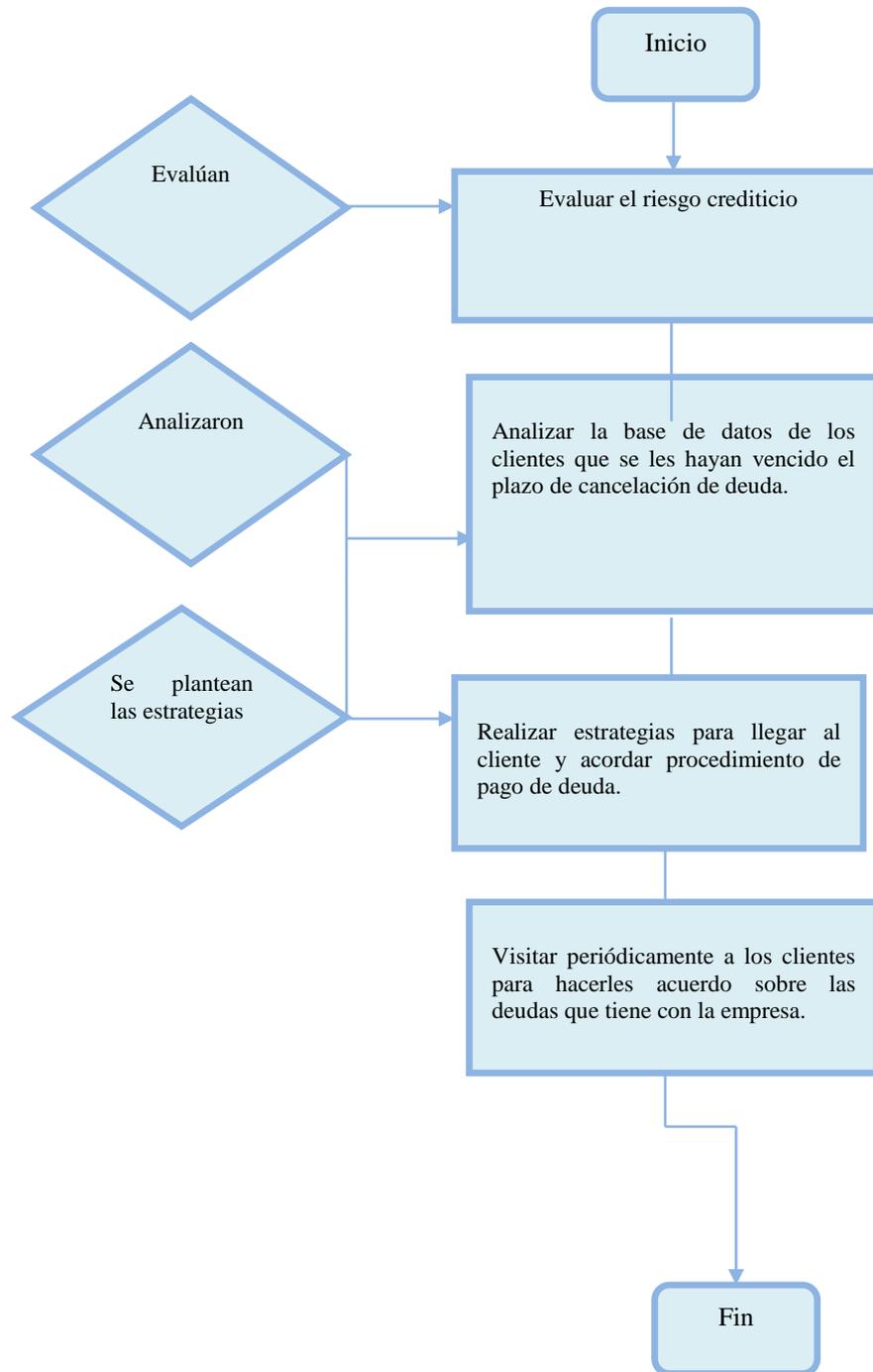
Programa 3: plan de recuperación de cartera vencida.

CUADRO 49.

ALCANCE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
La empresa se ha visto afectada por cuestiones de cobranzas, con la adquisición de los activos de la empresa “Electro éxito S.A.” se identifica una posterior liquidez en la empresa. Por lo que es conveniente establecer un proyecto de recuperación de cartera vencida para contrarrestar una debilidad que la empresa tiene al momento.	Mejorar la liquidez financiera de “Electro éxito S.A.” a través de un proceso de recuperación de cartera vencida.	Recuperación de cartera vencida existente. Determinar políticas de gestión de cobranza. Establecer políticas de cobro para la cartera vencida.	Evaluación de cartera vencida actual. Recolección y clasificación de información de cartera vencida por períodos de tiempo. Análisis de opciones de pago para clientes en mora. Establecimiento de procesos de gestión de cobros. Mejorar los sistemas informáticos de control de cobranzas. Implementación Evaluación de resultados. Retroalimentación.	3 meses Fecha de inicio: 2 de mayo del 2015 Fecha de terminación: 31 de julio del 2015.	Humano Tecnológico Económico	Gerencia general Departamento financiero	\$2.200.00

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 34. Proceso del programa 3- plan de recuperación de cartera vencida.



Fuente Electro éxito S.A. - La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

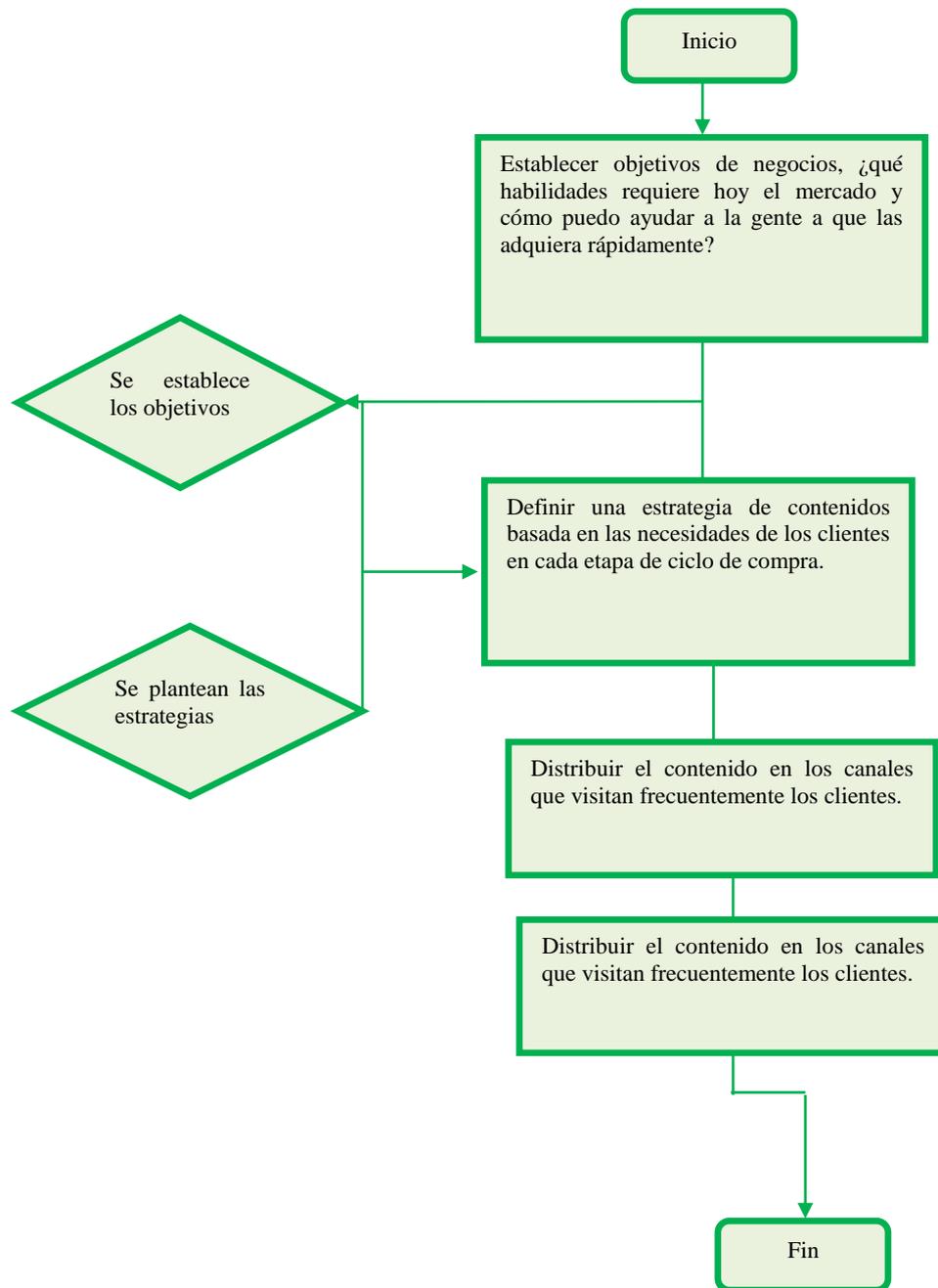
Programa 4: plan de marketing e investigación de mercados

CUADRO 50.

ALCANCE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
<p>Investigación de Mercados, es una herramienta que detalla las actividades para alcanzar objetivos específicos de Marketing. Para un producto o servicio, una marca o una gama de productos.</p> <p>La empresa no ha realizado una investigación de mercados últimamente para conocer como se encuentra su posición de la empresa frente a la competencia y para la implementación de nuevas estrategias para posicionarse mejorablemente en el mercado.</p>	<p>Incrementar la participación en el mercado con el desarrollo de un Diseño de Material Publicitario para mejorar la posición de la empresa en el mercado.</p>	<p>Evaluar los productos y servicios que brinda la empresa.</p> <p>Incrementar la cartera de clientes.</p> <p>Conocer los nichos de mercados a los cuales la empresa puede acceder.</p>	<p>Análisis Situacional del entorno</p> <p>Segmentar el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificando el mercado. • Determinar las necesidades del mercado meta. <p>Aplicar la investigación de mercados</p> <p>Fijación de Objetivos</p> <p>Formulación de Estrategias</p> <p>Ejecutar el Plan Táctico</p> <p>Presupuesto.</p> <p>Evaluación de resultados.</p> <p>Retroalimentación</p>	<p>1 año</p> <p>Fecha de inicio: 1 de enero del 2016</p> <p>Fecha de terminación: 31 de diciembre del 2016.</p>	<p>Humanos</p> <p>Tecnológico</p> <p>Económico.</p>	<p>Departamento de Comercialización</p>	<p>\$ 700.00</p>

Fuente Electro éxito S.A.- La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

GRÁFICO 35. Proceso del proyecto 4- Plan de Marketing e Investigación de Mercados



Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad
Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.13 PRESUPUESTOS

4.13.1 Presupuesto de capacitación

CUADRO 51.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
3	Capacitadores	\$ 150,00	\$ 450,00
8	Tinta para recargar cartuchos	\$ 20,00	\$ 160,00
180	Alimentación	\$ 3,00	\$ 540,00
1	Internet	\$ 120,00	\$ 120,00
3	Energía Eléctrica	\$ 30,00	\$ 90,00
16	Esferográficas	\$ 0,25	\$ 4,00
9	Marcadores permanentes	\$ 0,75	\$ 6,75
5	Resmas de hojas de impresión	\$ 4,00	\$ 20,00
VALOR TOTAL DE LA CAPACITACIÓN			\$ 1.390,75

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.13.2 Presupuesto de recolección de información

CUADRO 52.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
3	Encuestadores	\$ 100,00	\$ 300,00
3	Alimentación	\$ 3,00	\$ 9,00
3	Movilización	\$ 6,00	\$ 18,00
3	Esferográficos	\$ 0,25	\$ 0,75
3	Recarga de Celular	\$ 6,00	\$ 18,00
1	Resmas de hojas para impresión	\$ 4,00	\$ 4,00
1	Grapadora	\$ 2,30	\$ 2,30
VALOR TOTAL			\$ 352,05

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.13.3 Presupuesto de publicidad

CUADRO 53.

Rubro	Valor
Radio, prensa y televisión	\$ 400,00
Vallas publicitarias	\$ 300,00
Total Presupuesto	700,00

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.13.4 Presupuesto para la implementación del plan estratégico de “electro éxito S.A.”.

CUADRO 54.

Descripción	Valor
Presupuesto de Capacitación	\$ 1.390,75
Plan de Comunicación	\$ 500,00
Presupuesto de recolección de información	\$ 352,05
Presupuesto de Publicidad	\$ 700,00
Total Presupuesto	\$ 2.942,80

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.13.5 Ingresos que obtuvo “Electro éxito S.A.” en el año 2013

Se consideró cifras de los ingresos que ha obtenido “Electro éxito S.A.” en el último año.

CUADRO 55.

Ingresos del año 2013	
Líneas de Productos	Valores
Línea Blanca	\$ 19.750,00
Línea Café	\$ 12.000,00
Motocicletas	\$ 56.750,00
Varios	\$ 8.500,00
TOTAL	97.000,00

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.13.6 Proyección de ingresos

Los ingresos están proyectados a 5 años con el 5% que se estima aumentará por aplicar el plan estratégico (ver cuadro 56).

CUADRO 56.

Años	Ingresos a 5 años
1	\$ 85.000,00
2	\$ 123.250,00
3	\$ 178.712,50
4	\$ 259.133,13
5	\$ 375.743,03

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.14 PLAN OPERATIVO

CUADRO 57.

PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVO	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA													
					MESES													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Penetración en el Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad permanente, en radios y en periódicos. Vallas publicitarias. Diseño de página web 	Incrementar la participación de la empresa en el mercado.	Departamento Comercial	\$ 700,00	X													
						X												
							X	X										
								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recuperación de Cartera Vencida	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar planes de pago más convenientes para el cliente. Implementar nuevas tecnologías que sirvan como herramientas para aplicarlas en los proyectos. Brindar servicio al cliente post venta para no perder contacto con él. 	Mejorar la liquidez financiera de "ELECTRO ÉXITO S.A." a través de un proceso de recuperación de cartera vencida.	Depatamento Financiero	\$ 352,05	X	X												
							X	X										
								X	X									
										X	X	X					X	X
Plan de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de capacitación permanente para todos los empleados. Contratar personal capacitado en el área que la empresa necesite. 	Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.	Gerencia General, R.R.H.H. y empresa asesora	\$ 1.390,75	X													
						X												
							X	X										
								X										
Difusión de la Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar la Planificación Estratégica. Brindar la mayor importancia al cliente, brindándole asesoría e información en todas las etapas del proyecto. 	Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno y externo de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del plan.	Departamento Administrativo	\$ 500,00	X													
						X												
							X	X	X									
								X	X	X	X					X	X	
TOTAL				\$ 2.942,80												X		

Fuente: Electro éxito S.A .La Libertad
 Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

4.15 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

CUADRO 58.

Perspectiva	Mapa Estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	*Obtener Rentabilidad	*Mejorar la Competitividad en cada eje administrativo. *Diseño de presupuestos. Aumento de la Rentabilidad del Almacén.	*Utilidad de un 5% en un año	*Aumento de un 25% en los ingresos administrativos	*Recaudar los recursos monetarios por medio de cobranza a los clientes en mora. *Obtener ganancias de los intereses de cada pago
Clientes	*Calidad del Producto	*Obtener productos de última tecnología y de buena calidad. *Satisfacción de los clientes. Mejor imagen de la institución.	*40% de fidelidad de los clientes.	*Aumento del 60% de los clientes en 2 años. *Posicionar la imagen institucional.	*Establecer estrategias para vender los nuevos productos de tecnología. *Obtener productos de calidad.
Procesos Internos	*Distribución de Trabajos. *Aprovechar los recursos que posee el Almacén.	*Realizar proyectos. *Utilizar nuevas estrategias. *Distribuir el trabajo de cada uno de los trabajadores.	*80% de los clientes internos trabaja de acuerdo a cada tarea que se les ordena. *25% de tareas planificadas se cumplen correctamente.	*Ejecutar el 50% de los proyectos. *Mejor organización entre los colaboradores.	*Diseñar nuevas estrategias administrativas. *Solicitar a cada uno de los colaboradores que realicen sus tareas con las experiencias obtenidas dentro del almacén.
Innovación y aprendizaje	*Aprender y fortalecer conocimientos. *Capacitaciones a los clientes internos.	*Sentido de pertenencia con el almacén, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo. *Capacitación en las áreas de comercialización, administrativas y financieras.	*Aumento de un 75% en el proceso cotidiano de la empresa. *Mejor ambiente laboral	*Mejorar la labor de los colaboradores. *Prestigio, sentido de pertenencia.	*Transferir conocimientos. *Evaluar a los clientes internos

Fuente: Electro éxito S.A. - La Libertad

Elaborado por: Elizabeth Aracely Aquino González

CONCLUSIONES

- ✓ En el análisis interno de “Electro éxito S.A.”, se presencian problemas y puede ser una de las principales dificultades que puede corregir este almacén, es fortalecer la imagen corporativa, mejorar la infraestructura constantemente
- ✓ Poco es el tiempo que le dedica el almacén a los empleados, que casi nunca se han gestionad cursos o capacitaciones para el personal ni mucho menos para los directivos, ya que sirve para fortalecer el conocimiento y manejo de todas las actividades, también ayuda a conocer sobre los electrodomésticos y motocicletas que ofrecen.
- ✓ Se procedió a formular las estrategias empleando la matriz FODA, las estrategias formuladas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cual estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos.
- ✓ La cartera vencida de clientes es de una mínima cantidad, por lo que se puede recuperar en el plazo establecido, la empresa se encargara de organizarse para poder cobrar las deudas.
- ✓ Se llevará a cabo la organización para la conferencia para dar a conocer el Plan Estratégico.
- ✓ Se establece que en la página web de la empresa se publique la misión, visión, objetivos de cada área de trabajo, principios y valores de almacén Electro éxito S.A., para que pueda ser visualizado por el cliente internos y externos.
- ✓ Existencia de sobrecarga de trabajo, personal multifuncional que debe de recibir comisiones por trabajos que no le corresponde.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a almacén Electro éxito S.A., establecer el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad comercial de la misma.

- ✓ Al realizar el Plan Estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.

- ✓ Brindar capacitación al personal de diferentes áreas de trabajo para que no haya multifunciones para el buen desenvolvimiento del personal en su labor.

- ✓ Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

- ✓ Hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

- ✓ Cumplir con todas las estrategias para la recuperación de cartera vencida.

- ✓ Se debe asignar una función a cada una de las personas que labora en el almacén, cada quién se dedicará específicamente a una actividad, con el fin de mejorar la comunicación e incrementar la parte administrativa para una coordinación eficaz para el desarrollo de los proyectos propuestos.

BIBLIOGRAFÍAS

- ✓ Asamblea Nacional, Constitución de la República del Ecuador (2008).
- ✓ Asamblea Nacional, Plan Nacional del Buen Vivir, vigente (2010).
- ✓ Bernal C. (2010), Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, México.
- ✓ Cordero V. Viviana, Donoso C. Vanesa (2009). Desarrollo de un Plan Estratégico y Plan de Mercadeo 2003 Para Reposicionar Almacenes Gran Hogar.
- ✓ Chiavenato I. (2010). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2 da Edición, McGraw – Hill.
- ✓ Lambin, Jean-Jacques (1997), Marketing Estratégico, Editorial McGraw-Hill.
- ✓ Lema Katy. Enríquez Alexandra (2007). Sistema Integrado de Encuestas de Hogares Encuesta de Empleo, Desempleo Y Subempleo.
- ✓ Nariño Navarrete H., (1993), Planeación Estratégicas de la Calidad Total., 1era Edición., Editorial Colonial., Colombia.
- ✓ Planificación operativa / León, Jorge, Meza, Ronald, Morales Carmen E. -
-San José, C.R.: Unidad Regional de Técnica, 2003.
- ✓ Robert N. Anthony, (1984). Sistema De Planeación y Control 2da Edición.
Editorial El Ateneo. Argentina.

- ✓ Roberto L. (2011), Guía para Elaboración de los proyectos Académicos de Investigación.
- ✓ Rodríguez Valencia J. (2001). Como Aplicar La Planeación Estratégica En La Pequeña Y Mediana Empresa. 4ta Edición. Editorial Internacional Thomson S.A México.
- ✓ Rodríguez Valencia J. (2001). Como Administrar Pequeñas Y Medianas Empresas. 4ta Edición Editorial Internacional Thomson S.A México.
- ✓ Russell L. Ackoff (1985). un Concepto de Planeación de Empresas., 1era Edición., Editorial Limosa., México.
- ✓ Sainz Vicuña A., José M. (2012), El Plan Estratégico en la Práctica, 2da Edición, México.
- ✓ Superintendencia de Compañías., Planeación Estratégica, Quito – Ecuador 2006.
- ✓ Thompson Arthur A., Strickland A. Gamble John E. (2008). Administración Estratégicas. Teorías y Casos., Decimoquinta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. México D.F.

ANEXOS

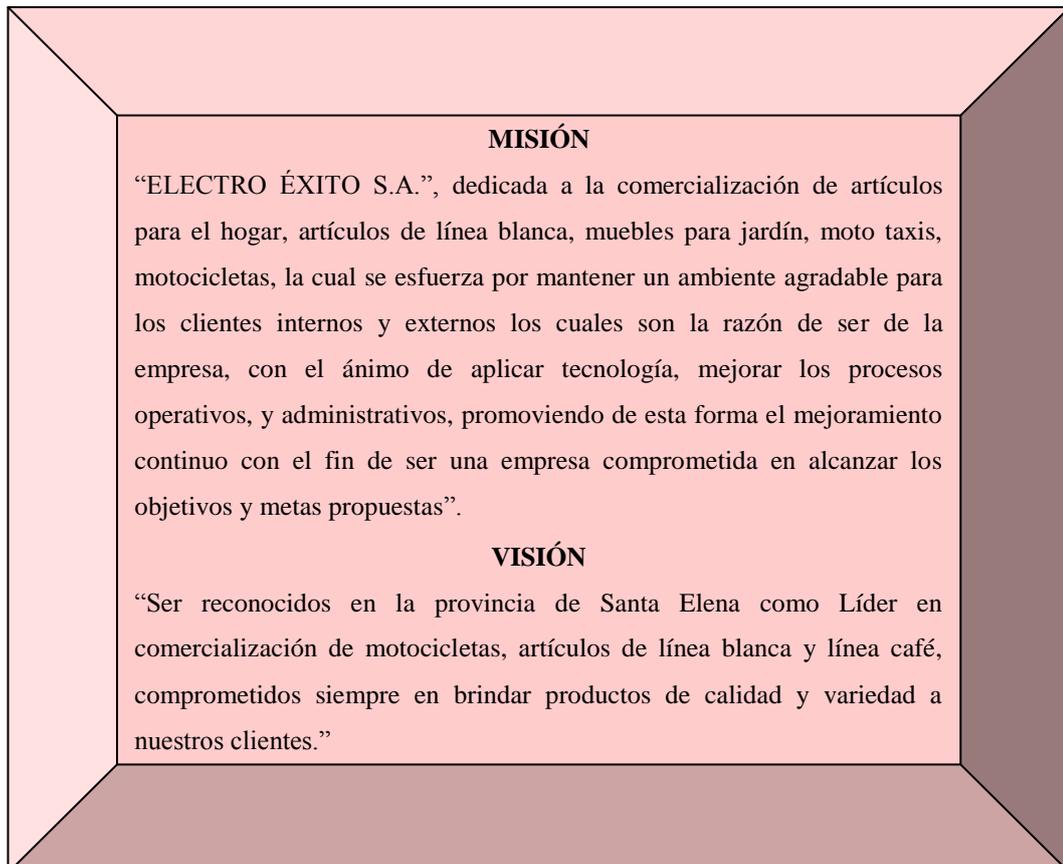
ANEXO 1.

Logotipo del almacén Electro éxito S.A.



Logotipo actual de la empresa Electro éxito S.A.

Misión y visión de la empresa “Electro Éxito S.A.”



Nueva Misión y Visión de la empresa Electro éxito S.A.

ANEXO 2.

Electro éxito S.A. – sucursal la Libertad



Local de Electro éxito S.A. ubicada en el centro del cantón La Libertad

Electro éxito – segunda sucursal la Libertad



Segundo local ubicada diagonal al primero.

ANEXO 3.
Artículos varios que ofrece electro éxito S.A.



Laptos, cámaras fotográficas, celulares, son artículos varios que ofrece la empresa

ANEXO 4.

Artículos de línea blanca



Diferentes modelos de refrigeradoras y cocinas que ofrece Electro éxito

ANEXO 5.

Plasmas de diferentes marcas



Plasmas de diferentes modelos y marcas

ANEXO 6.

Srta. Katuska Henríquez – vendedora de electro éxito s.a – sucursal la Libertad



Sr. George Castillo – vendedor de Electro éxito – sucursal la Libertad

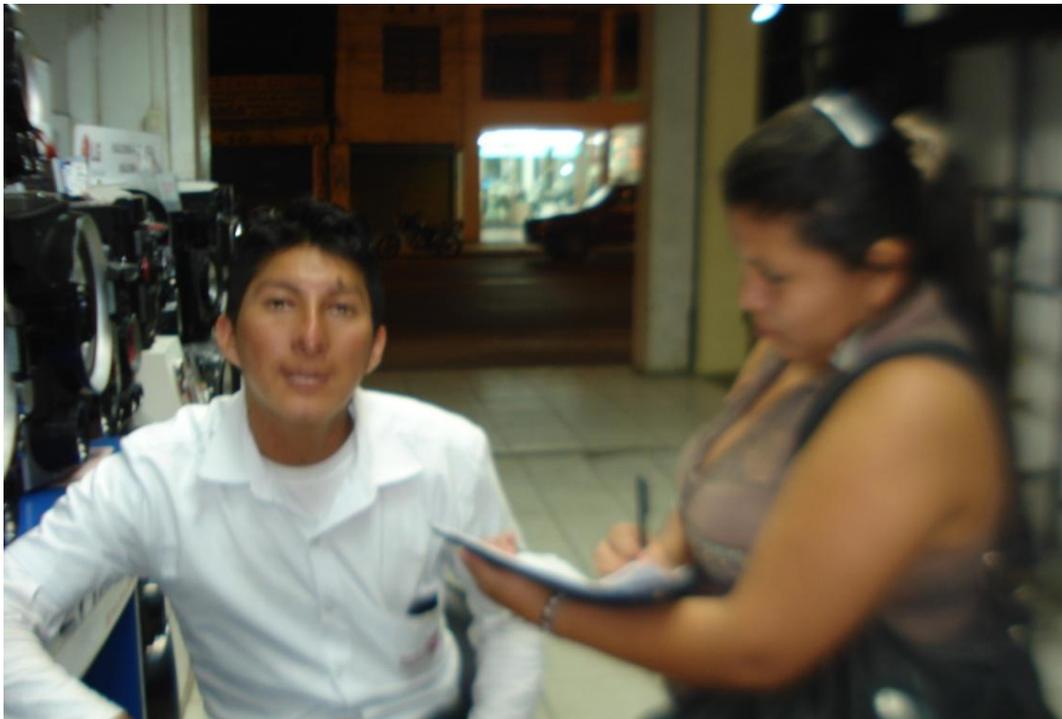


ANEXO 7.

Entrevista al personal del almacén electro éxito S.A.



Entrevista al Sr. Edison Borbor, trabaja en el área de cobranza



Entrevista al personal del área de cobranza

ANEXO 8
Entrevista el personal de electro éxito S.A.



Entrevista al personal del área de ventas

ANEXO 9

Tríptico explicando las formas de pago para los clientes

Formas de Pago !Puntualito.

PRIMERA FORMA DE PAGO: Usted puede autorizar a su Banco del Pichincha para que realice sus pagos por Usted, debitando automáticamente el valor de su cuenta mensual, hasta el final de su crédito.

AUTORIZACION DE DEBITO **BANCO DEL PICHINCHA**
en confianza.

_____, a _____ de _____ 20____

Señores: **BANCO DEL PICHINCHA.**

Yo, _____ por medio de la presente autorizo a ustedes a ordenar, en mi nombre, el débito mensual de mi Cuenta _____ No. _____ del Banco Pichincha C.A., por el valor de _____ mensual, a la cuota de **Electroéxito S.A.**

Cualquier disposición para dejar sin efecto la instrucción especificada en esta autorización, la presentaré por escrito, con 30 días de anticipación.

Eximo de cualquier responsabilidad a Banco Pichincha C.A., al que enviará esta autorización, por los valores debitados por el servicio indicado.

Firma: _____

Nombre del cliente: _____

C.I.: _____

www.pichincha.com

Mayor información Contáctenos a Electroéxito : 074083600 074083598

Formas de Pago !Puntualito.

SEGUNDA FORMA DE PAGO: Usted puede acercarse a cualquier ventanilla del Banco del Pichincha, y puede presentar la tarjeta de información de su crédito con **Electroéxito** y realizar su pago.

Código de la Empresa: Cta. Corriente 3253472104	FACTURA: _____
Nombre de la Empresa: ELECTROEXITO S.A.	Agencia: _____
No. Cédula del Cliente: _____	# Cuentas: _____ Valor: _____
Nombre del cliente: _____	Días de Pago: _____ días mes a partir del _____
Apellidos y Nombres Favor presentar esta tarjeta cada vez que realice su pago. Cualquier inconveniente, acérquese al Supervisor Operativo de la Agencia.	Recuerde que puede realizar sus pagos por internet www.pichincha.com Mayor información Contáctenos a Electroéxito : 074083600

TERCERA FORMA DE PAGO: Ud puede realizar sus depósitos en las cuentas corrientes de **Electroéxito S.A.**, para esto le facilitamos nuestras cuentas en los siguientes Bancos:

	» Banco del Pichincha: 3253472104
	» Banco Bolivariano: 4005021198
	» Banco del Austro: 2000338497

* La papeleta de depósito se debe canjear en la agencia por el abono del sistema, directamente o a través del recaudador.

CUARTA FORMA DE PAGO: Acercarse al punto de venta y cancelar su cuota. Recuerde exigir en caja que se entregue el abono del sistema **"Único comprobante válido por la empresa"**

Abono de Clientes

Blanco = Cliente
Celeste = Contabilidad
Rosado = Agencia

* No acepte documentos elaborados en formatos Excel, Word u otros

Sorteo mensual !Puntualito

Llévalo con tus datos y deposítalo en tu agencia Electroéxito más cerca

Nombres: _____

Apellidos: _____

C.I.: _____

Teléfono: _____

Celular: _____

Ahorra más si pagas Puntualito

Desprende éste cupón que te permite participar en el sorteo de electrodomésticos todos los primeros de cada mes.

Juegos de Vajillas Juegos de Ollas sets para el hogar Variedad de electrodomésticos

"Para reclamar el premio, deberás estar al día en tu cuenta"

Tríptico explicando cómo realizar pagos por medio de una cuenta bancaria

ANEXO 10

Esquema de la actualización de la página web “Electro éxito S.A.”

La propuesta del Plan estratégico de la empresa que hace referencia a la nueva cultura organizacional será incluida en la página web. www.electroéxito.com

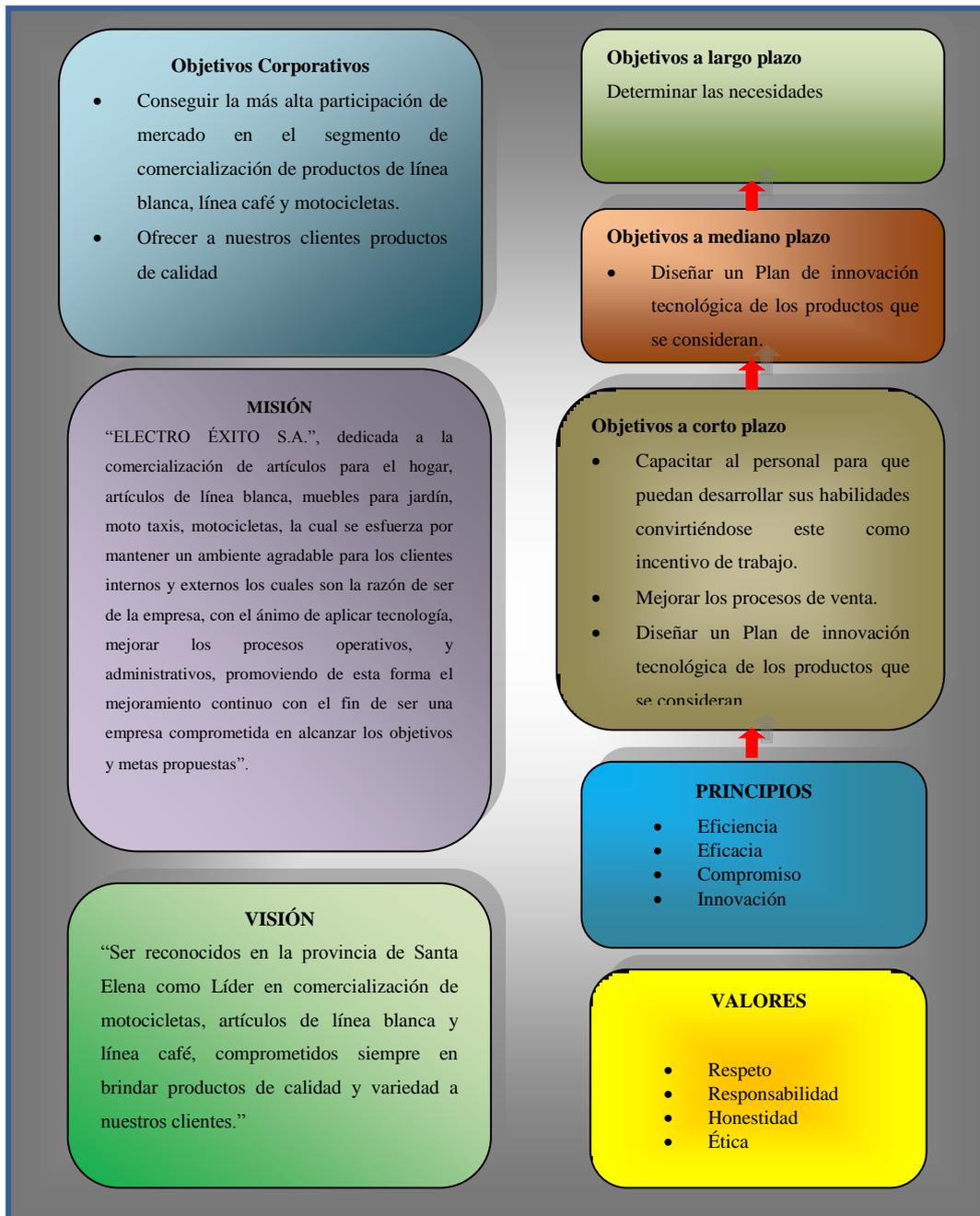


Esquema para la página web de la empresa.

ANEXO 11

Diseño de carteleras

Las carteleras son muy eficaces ya que son un medio de comunicación, alternativa dentro de la organización, estará ubicada en un lugar visible dentro de ella.



Diferentes carteleras que se encontraran publicadas en la en la empresa

ANEXO 12

Planificación de la conferencia para exponer el plan estratégico

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	HORA
Palabras de bienvenida.	A cargo de la Administradora de la Sucursal que dará la bienvenida al personal que labora en la empresa.	10 minutos	9:30 a 9:40
Introducción.	A cargo del Administradora de la Sucursal, se trata sobre la importancia del direccionamiento estratégico para el éxito de la empresa. Este discurso contendrá además una reseña histórica de los inicios de la empresa.	20 minutos	9:40 a 10:00
Explicación de la nueva estructura orgánica y funciones por departamento.	Disertación General con el apoyo de diapositivas.	30 minutos	10:00 a 10:30
Receso	Coffee Brake.	15 minutos	10:30 a 10:45
Explicación de la misión, visión, principios y valores.	Disertación dada por la Administración con el apoyo de diapositivas.	35 minutos	10:45 a 11:20
Explicación sobre la estrategia, el objetivo corporativo y los objetivos por departamentos.	Discurso dado por la Administradora de la Sucursal, apoyado por diapositivas.	40 minutos	11:20 a 12:00
Conformación de grupos por departamentos.	Se dará a conocer las políticas, estrategias y proyectos dentro de cada área de trabajo a cada departamento junto a su correspondiente líder y miembros que lo conforman.	40 minutos	12:00 a 12:45
Explicación sobre los proyectos.	Se explicará los proyectos a corto, mediano y largo plazo para todo el personal.	70 minutos	13:50 a 15:00
Preguntas.	Preguntas de aclaración realizadas por los presentes, ya que de moderador estará el jefe del departamento administrativo.	40 minutos	15:00 a 15:40
Resumen.	Se dará a conocer el mapa estratégico de la empresa, se dará con el apoyo de diapositivas.	20 minutos	15:40 a 16:00
Entrega de camisetas	Se entregará camisetas de color blanco con el logotipo de "ELECTRO ÉXITO S.A." en la parte superior izquierda de la misma.	20 minutos	16:00 a 16:20
Sesión de fotos	Se tomará fotos de todo el personal en compañía de los miembros directivos de la empresa, las mismas que acompañarán la galería principal de "ELECTRO ÉXITO S.A." con letreros que versarán sobre la cultura organizacional.	20 minutos	16:20 a 16:40
Clausura del evento	Dada por la Administradora de la Sucursal	10 minutos	16:40 a 16:50

ANEXO 13.

Plan de acción

Estrategias de Mejoramiento	Planes de Acción	Políticas
<p>Hacer uso de la Planificación estratégica e implementar capacitaciones para desarrollar de manera correcta las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el conocimiento de las actividades que deben realizar los administradores para mejorar y obtener una toma de decisión adecuada. • Motivar al personal del área administrativa a participar en las capacitaciones que se realizan. • Incentivar que las capacitaciones sean dinámicas, motivadoras y brindarles un incentivo a la persona más destacada. 	<p>Establecer capacitaciones que permitan el mejoramiento continuo.</p>
<p>Fortalecer el área administrativa y crear oportuna funcionalidad para el cumplimiento de obligaciones administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuestas de planes de capacitaciones administrativas, en gestión efectiva de cobranza, de comunicación y trabajo en equipo. • Aportar con ideas innovadoras que permitan consensuar los temas para las posteriores capacitaciones. • Determinar correctamente las funciones de cada personal para que exista orden y coordinación. 	<p>Trabajo en equipo para consensuar opiniones que permitan participar en la toma de decisiones de manera conjunta.</p>
<p>Buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al personal a desarrollar un liderazgo empresarial y trabajo en equipo para cumplir con cada proyecto a desarrollarse. • Incentivar el sentido de pertenencia para crecer de manera conjunta, mejorando la imagen de la institución. 	<p>Promover el liderazgo para hacer frente a los inconvenientes que surgen en el entorno.</p>
<p>Buscar alianzas estratégicas para brindar un mejor servicio técnico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con instituciones que brinde asesoría técnica de electrodomésticos. • Establecer nuevas mezcla de productos. 	<p>Impulsar el trabajo en conjunto con instituciones con el fin de buscar brindar un buen servicio.</p>
<p>Gestionar micro créditos para gestionar financiamiento en la parte administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura para un mejor ambiente de trabajo. • Diseñar proyectos para dárselos a conocer a las instituciones financieras y obtener micro créditos. 	<p>Incrementar ingresos para las gestiones en beneficio de la empresa.</p>
<p>Conseguir nuevos nichos de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los productos que oferta Electro éxito a través de cuñas radiales a nivel local. • Diseñar la página web para dar a conocer los nuevos productos tecnológicos que brinda la empresa. 	<p>Establecer estrategias que permitan dar salida a los productos.</p>

Plan de acción de acuerdo a las estrategias propuestas

ANEXO 14.

Carta aval de la empresa.



Almacén Electroéxito S.A.

Avenida 9 De Octubre Y Calles 21-22 Local
B. 25 De Diciembre/Antiguo Bingo Costa Azu
La Libertad - Ecuador
Teléf. 04-2786446

La Libertad, 27 de Noviembre del 2013

Sr.

Ec. Félix Tigreiro González

Director de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Certifico que la Srta. ELIZABETH ARACELY AQUINO GONZÁLEZ con Cédula de Identidad N° 092730069-9 Egresada de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena realizará su trabajo de práctico de titulación previo a la obtención de Ingeniera en Desarrollo Empresarial dentro del almacén Electroéxito para que haga uso de información referente a la empresa para el desarrollo de su tema de tesis "PLAN ESTRATEGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013-2017".

Es de señalar que este almacén dedica sus actividades de venta d artículos de línea blanca, motocicletas en beneficio de la empresa.

Certificación que doy en honor a la verdad. La interesada podrá hacer uso legal que bien tuviere a lo que me remitiré en caso necesario.

ATENTAMENTE,

Adm. María Fernanda Prieto Chávez
C.I. 0925018053
Teléf.: 2784413

ANEXO 15.

Solicitud para levantamiento de información

La Libertad 13 de Diciembre de 2013

Adm. María Fernanda Prieto Chávez

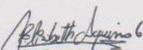
Administradora de Electro éxito S.A., Agencia La Libertad

En sus despacho.

Yo **Elizabeth Aracely Aquino González** con cedula de ciudadanía # **0927300699** egresada de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial. Como requisito que lo requiere el estudio académico me encuentro desarrollando mi tesis, cuyo tema es "**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 - 2017**", solicito a usted como administradora me permita aplicar los instrumentos para recolección de información dirigido a los colaboradores de la agencia.

Esperando que mi petición sea acogida, me suscribo.

Atentamente,


Elizabeth Aquino González.

CI. 0927300699



ANEXO 16.

Aprobación para levantamiento de información en la empresa



Almacén Electro Éxito S.A.

Avenida 9 De Octubre Y Calles 21-22 Local
B. 25 De Diciembre/Antiguo BINGO Costa Azul
La Libertad - Ecuador
Teléf. 04-2786446

La Libertad, 12 de Diciembre del 2013

Srta.

Elizabeth Aquino González
Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena
Presente.

De mis consideraciones:

Señorita ELIZABETH ARACELY AQUINO GONZÁLEZ con Cédula de Identidad N° 092730069-9, en respuesta a su petición de autorización para la recolección de información aplicando las encuestas y entrevistas al personal del Almacén para la realización de su tesis **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 - 2017**", tengo a bien comunicarle que se le autoriza lo solicitado.

ATENTAMENTE,

María Fernanda Prieto Chávez
C.I. 0925018053
Teléf.: 2784413
Administradora de la Sucursal
Electro éxito S.A. – La Libertad

ANEXO 17.

Aprobación de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias



Almacén Electro Éxito S.A.

Avenida 9 De Octubre y Calles 21-22 Local
B. 25 De Diciembre/Antiguo BINGO Costa Azul
La Libertad - Ecuador
Teléf. 04-2786446

APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Siendo las 15h00 horas del día Miércoles 22 del mes de Enero del 2014, estando reunidos en las instalaciones del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A. – SUCURSAL LA LIBERTAD, los colaboradores, jefe del Almacén y la estudiante egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que es la Srta. **Elizabeth Aracely Aquino González**. Para la revisión sobre la alineación y aprobación de la Misión, Visión, Valores, Principios, Estructura Orgánica, Filosofía y Estrategias para el Proyecto denominado **“PLAN ESTRATEGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013-2017”**, los mismos que van a poder desarrollarse para la mejora de la empresa antes mencionada y alcanzar ventaja competitiva en un nivel alto de desarrollo organizacional.

Adm. María Fernanda Prieto Chávez
C.I. 0925018053
Teléf.: 2784413

Elizabeth Aquino González
C.I. 092730069-9
Teléf.:0995961964

ANEXO 18.

Oficio de constatación de visitas



Almacén Electro Éxito S.A.

Avenida 9 De Octubre Y Calles 21-22 Local
B. 25 De Diciembre/Antiguo Bingo Costa Azul
La Libertad - Ecuador
Teléf. 04-2786446

La Libertad, 24 de Enero del 2014

Sr.

Ec. Félix Tigrero González
Director de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente damos constancia de que la Srta. ELIZABETH ARACELY AQUINO GONZÁLEZ con Cédula de Identidad N° 092730069-9 Egresada de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena ha visitado nuestras instalaciones por varias ocasiones para investigar sobre los diferentes datos de nuestra empresa y le hemos proporcionado la información solicitada.

Certificación que damos en honor a la verdad. La interesada podrá hacer uso legal que bien tuviere a lo que me remitiré en caso necesario.

ATENTAMENTE,

Ing. Carmen Aguilera S.
Jefe Regional Electro éxito S.A.
Guayas – Provincia de Santa Elena

Ma. Fernanda Prieto Chávez
Administradora de la Sucursal
Electro éxito S.A. – La Libertad

ANEXO 19
Certificado gramatològico.

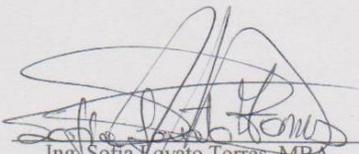
La Libertad, 29 de Enero del 2014

CERTIFICADO GRAMATOLÓGICO

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresada Elizabeth Aracely Aquino González, con el tema de tesis **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013 – 2017**, el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte de la interesada, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

Es todo cuanto puedo certificar, pudiendo el interesado dar el uso que estime conveniente.

Atentamente,



Ing. Sofia Lovato Torres, MBA.

ANEXO 20

Modelo de entrevista - clientes internos

<p>ENTREVISTA </p> <p>Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica que tiene el personal del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A</p> <p>Datos Informativos:</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo: Área:</p> <p>Cuestionario: Conteste las siguientes preguntas:</p> <p>1) Cuáles son los Principios Corporativos del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A.?</p> <p>2) Cuáles son los Valores Corporativos del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A.?</p> <p>3) Indique cuál es la Visión del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A. para el futuro:</p> <p>4) Se siente usted identificado con esta visión? Si..... No.....</p> <p>5) ¿Cuál es la Misión del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A.?</p> <p>6) Indique un Objetivo del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A. a corto, mediano y largo plazo: Corto Plazo..... Mediano Plazo..... Largo Plazo.....</p> <p>7) Indique un Objetivo de su área de trabajo:</p> <p>8) Señale alguna estrategia que Almacén ELECTRO ÉXITO S.A esté aplicando:</p> <p>9) ¿ELECTRO ÉXITO S.A. aplica un Plan Estratégico? Si..... No.....</p> <p>9) ¿Conoce Usted los proyectos a desarrollarse de la ejecución del Plan estratégico desde su puesto de trabajo? Si..... No.....</p> <p>Explique:</p> <p style="text-align: center;">Gracias por su colaboración.</p> <p style="text-align: center;">Fecha de la Entrevista:</p> <p style="text-align: center;">Entrevistador: Elizabeth Aquino González</p>

ANEXO 21.

Modelo de cuestionario - clientes internos.



CUESTIONARIO.

El presente cuestionario pretende conocer el nivel de conocimiento que tiene el personal del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A sobre los objetivos, misión, visión, principios y valores de la institución, a fin de determinar la necesidad de elaborar y difundir la misma.

Por favor marque con una x:

1.- ¿Conoce Usted los principios corporativos de la empresa?

Si.....

No.....

2.- ¿Conoce los valores del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A?

Si.....

No.....

3.- ¿Almacén ELECTRO ÉXITO S.A tiene una visión definida?

Si.....

No.....

4.- ¿Conoce sobre la misión del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A?

Si.....

No.....

5.- ¿Conoce los objetivos institucionales del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A

Si.....

No.....

6.- ¿Conoce los objetivos a alcanzarse dentro de su área de trabajo?

Si.....

No.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 22.

Modelo de cuestionario - clientes externos.

	CUESTIONARIO PARA EL CLIENTE EXTERNO DEL ALMACÉN ELECTRO ÉXITO S.A.
<p>El presente cuestionario pretende determinar el nivel de satisfacción de los artículos que ofrece Almacén ELECTRO ÉXITO S.A, dirigida a todos los clientes que adquieren sus productos, para lo cual se necesita que ayude contestando las siguientes interrogantes:</p>	
DATOS PERSONALES:	
1. Edad: _____ años	
2. Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	
3. Estado Civil: Viudo <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/>	
4. Lugar de Residencia: Santa Elena <input type="checkbox"/> La Libertad <input type="checkbox"/> Salinas <input type="checkbox"/>	
5. Barrio o sector donde vive: _____	
Por favor marque con una x:	
1.- ¿Usted ha adquirido productos del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A?	
Sí..... No.....	
2.- ¿Si contestó SI a la pregunta anterior, que producto adquirió?	
Muebles..... Motocicletas.....	
Artículos de línea blanca.....	
3.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que ha adquirido?	
Muy bueno..... Bueno.....	
Indiferente.....	
4.- ¿Cómo es la atención al cliente del Almacén ELECTRO ÉXITO S.A.?	
Muy buena..... Buena.....	
Indiferente.....	
5.- ¿Qué sugerencia le puede dar a la empresa para que pueda mejorar, o desea que siga atendiendo como lo ha estado haciendo?	
Explique.....	