



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA “ALMACENES LEÓN”, RIOBAMBA
2022-2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

NATHALY ALEXANDRA GUAMÁN VIÑAN

LESLY CECILIA HIDALGO PUMAGUALLE

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA “ALMACENES LEÓN”, RIOBAMBA
2022-2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: NATHALY ALEXANDRA GUAMÁN VIÑAN
LESLY CECILIA HIDALGO PUMAGUALLE

DIRECTOR: Ing. STALIN EFREN ARGUELLO ERAZO PhD

Riobamba – Ecuador

2022


© 2022, Nathaly Alexandra Guamán Viñan & Lesly Cecilia Hidalgo Pumagualle

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotras, NATHALY ALEXANDRA GUAMÁN VIÑAN & LESLY CECILIA HIDALGO PUMAGUALLE, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autoras asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 06 de octubre de 2022



Nathaly Alexandra Guamán Viñan
060596624-1



Lesly Cecilia Hidalgo Pumagualle
065013510-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA “ALMACENES LEÓN”, RIOBAMBA 2022-2026**, realizado por las señoritas: **NATHALY ALEXANDRA GUAMÁN VIÑAN & LESLY CECILIA HIDALGO PUMAGUALLE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-10-06
Ing. Stalin Efren Arguello Erazo PhD DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-10-06
Lcda. Mónica Alejandra Logroño Becerra MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-10-06

DEDICATORIA

Dedico mi Trabajo de Integración Curricular primero a mi Dios ya que gracias a él estoy por culminar una más de mis metas, a mis padres Luis Guamán y Rosa Viñan por brindarme su amor incondicional, sus enseñanzas y consejos que han sido fundamentales para seguir luchando por mis aspiraciones, a mis hermanas Jessica y Katheryn Guamán por ofrecerme su apoyo y estar siempre en los buenos y malos momentos y finalmente a mi hijo Jeiko Daniel ya que gracias a él tuve un motivo más para seguir adelante y poder llegar a ser un ejemplo de motivación y superación. Gracias a cada uno de ustedes por formar parte de mi día a día y ser personas con las que puedo confiar infinitamente para llegar a cumplir mis metas y anhelos.

Nathaly

A Dios por guiarme día a día en el proceso de cumplir mis metas, a mis padres Luis Hidalgo y Martha Pumagualle quienes supieron encaminarme con consejos, enseñanzas y experiencias en cada etapa de mi vida, por su comprensión y paciencia en momentos muy difíciles logrando ser mi mayor fortaleza para luchar por mis sueños y ser cada día una mejor persona. A mi hermana Paulina Hidalgo por ser la mejor maestra, tanto en lo personal como en lo educativo, quien me brinda su apoyo día a día sin importar las condiciones o circunstancias que se han presentado en el camino.

Lesly

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Carrera de Administración de Empresas por darme la oportunidad de formarme profesionalmente en sus aulas, así como también a sus docentes que impartieron sus conocimientos y experiencias durante mi carrera universitaria. De igual forma extendiendo mis más sinceros agradecimientos a nuestro director del trabajo de integración curricular al Ing. Stalin Arguello que ha sido un apoyo fundamental para poder culminar este proyecto. Y por último quiero agradecer también al Ing. Franklin León gerente de la empresa “Almacenes León” por habernos dado la oportunidad de ejercer este trabajo en su distinguida empresa.

Nathaly

A mis padres quienes me motivaron y aconsejaron en todo el transcurso de la carrera, dándome todo lo necesario para poder culminarla. A mi hermana quien puso gran parte de su tiempo y sacrificio para educarme de la mejor manera y apoyarme en situaciones difíciles, de los cuales viviré eternamente agradecidos por su confianza y amor incondicional que me han permitido alcanzar mis metas. Y a los docentes de mi distinguida carrera Administración de Empresas por guiarnos y compartir gratos momentos en esta etapa llamada Universidad.

Lesly

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de Investigación	2
1.2. Marco teórico.....	4
1.2.1. <i>Administración</i>	4
1.2.2. <i>Planificación</i>	5
1.2.3. <i>Estrategia</i>	7
1.2.4. <i>Planificación estratégica</i>	9
1.2.5. <i>Recursos</i>	24
1.2.6. <i>Control interno</i>	27
1.2.7. <i>Procesos</i>	29
1.2.8. <i>Propuesta de valor</i>	29
1.2.9. <i>Eficacia</i>	29
1.2.10. <i>Eficiencia</i>	30

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	31
2.1. Enfoque de investigación	31
2.1.1. <i>Enfoque mixto</i>	31
2.2. Nivel de Investigación	31
2.2.1. <i>Investigación descriptiva</i>	31
2.3. Diseño de investigación	32
2.3.1. <i>Según la manipulación o no de las variables independientes</i>	32
2.3.2. <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	32
2.4. Tipo de estudio – investigación	32

2.4.1. <i>Investigación documental</i>	32
2.4.2. <i>Investigación de campo</i>	33
2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
2.5.1. <i>Población total</i>	33
2.5.2. <i>Muestra</i>	34
2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	35
2.6.1. <i>Métodos</i>	35
2.6.2. <i>Técnicas</i>	35
2.6.3. <i>Instrumentos</i>	36

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	38
3.1. Resultados	38
3.1.1. <i>Encuesta</i>	38
3.1.2. <i>Entrevista</i>	76
3.2. Discusión de resultados.....	77
3.3. Propuesta	80
3.3.1. <i>Tema de la Propuesta</i>	80
3.3.2. <i>Objetivo de la propuesta</i>	80
3.3.3. <i>Esquema de la Propuesta</i>	80
3.3.4. <i>Antecedentes de la empresa “Almacenes León”</i>	80
3.3.5. <i>Filosofía corporativa para “Almacenes León”</i>	82
3.3.6. <i>Estructura Organizacional</i>	86
3.3.7. <i>Análisis estratégico</i>	99
3.3.8. <i>Estrategias funcionales</i>	100
3.3.9. <i>Seguimiento y control del plan estratégico</i>	102
3.3.10. <i>Presupuesto</i>	105

CONCLUSIONES.....	107
-------------------	-----

RECOMENDACIONES.....	108
----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1–1:	Simbología de los organigramas.....	23
Tabla 1–2:	Población total de clientes internos.....	33
Tabla 1–3:	Edad de los trabajadores	38
Tabla 2–3:	Género de los trabajadores.....	39
Tabla 3–3:	Conocimiento de la filosofía corporativa.....	40
Tabla 4–3:	Carteles de la filosofía corporativa	41
Tabla 5–3:	Capacitación por inducción	42
Tabla 6–3:	Socialización de la filosofía en la inducción.....	43
Tabla 7–3:	Formación académica	44
Tabla 8–3:	Manuales de funciones.....	45
Tabla 9–3:	Existencia de organigramas	46
Tabla 10–3:	Conocimiento de funciones	47
Tabla 11–3:	Rotación del personal.....	48
Tabla 12–3:	Realización de otras funciones.....	49
Tabla 13–3:	Liderazgo del gerente.....	50
Tabla 14–3:	Relación laboral	51
Tabla 15–3:	Capacitaciones de formación	52
Tabla 16–3:	Frecuencia de capacitaciones.....	53
Tabla 17–3:	Temas de capacitación.....	54
Tabla 18–3:	Existencia de estrategias	55
Tabla 19–3:	Promociones de venta	56
Tabla 20–3:	Cartera vencida y morosidad	57
Tabla 21–3:	Edad de clientes	58
Tabla 22–3:	Género de clientes.....	59
Tabla 23–3:	Medio comunicativo	60
Tabla 24–3:	Carteleras de misión y visión.....	61
Tabla 25–3:	Atención inmediata.....	62
Tabla 26–3:	Atención de los trabajadores.....	63
Tabla 27–3:	Conocimientos de los productos	64
Tabla 28–3:	Información del producto.....	65
Tabla 29–3:	Forma de pago	66
Tabla 30–3:	Problemas de pago.....	67
Tabla 31–3:	Tiempo de otorgación de créditos.....	68
Tabla 32–3:	Revisión de documentos antes de firmar	69
Tabla 33–3:	Puntualidad en la recaudación	70

Tabla 34–3:	Estrategia de distribución.....	71
Tabla 35–3:	Atención al cliente	72
Tabla 36–3:	Satisfacción sobre la atención al cliente	73
Tabla 37–3:	Probabilidad de adquisición.....	74
Tabla 38–3:	Recomendaciones del almacén	75
Tabla 39–3:	Matriz de la guía de entrevista.....	76
Tabla 40–3:	Resumen de la información general de Almacenes León	81
Tabla 41–3:	Matriz para la formulación de la misión	83
Tabla 42–3:	Matriz para la formulación de la visión	83
Tabla 43–3:	Matriz para la formulación de los objetivos	84
Tabla 44–3:	Valores y principios corporativos	84
Tabla 45–3:	Perfil de puestos - Gerente General	90
Tabla 46–3:	Perfil de puestos - Secretaría.....	91
Tabla 47–3:	Perfil de puestos - Contadora.....	92
Tabla 48–3:	Perfil de puestos - Crédito y Cobranza	93
Tabla 49–3:	Perfil de puestos - Talento Humano.....	94
Tabla 50–3:	Perfil de puestos - Compras	95
Tabla 51–3:	Perfil de puestos - Ventas	96
Tabla 52–3:	Perfil de puestos - Publicidad	97
Tabla 53–3:	Perfil de puestos - Bodega y Distribución	98
Tabla 54–3:	Análisis FODA	99
Tabla 55–3:	Matriz EFE.....	100
Tabla 56–3:	Matriz EFI.....	101
Tabla 57–3:	Matriz FODA.....	102
Tabla 58–3:	Balanced Scorecard.....	102
Tabla 59–3:	Presupuesto General	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Principios de la planeación estratégica	11
Figura 2-1:	Diferencias entre la misión y visión.....	14
Figura 3-1:	Clasificación de los organigramas	20
Figura 4-1:	Organigrama vertical	21
Figura 5-1:	Organigrama horizontal	21
Figura 6-1:	Organigrama circular	22
Figura 7-1:	Organigrama mixto	22
Figura 1-3:	Esquema de la propuesta.....	80
Figura 2-3:	Portafolio de productos	82
Figura 3-3:	Organigrama estructural actual	87
Figura 4-3:	Organigrama estructural propuesto	87
Figura 5-3:	Organigrama funcional	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Edad de los trabajadores	38
Gráfico 2-3:	Género de los trabajadores	39
Gráfico 3-3:	Conocimiento de la filosofía corporativa	40
Gráfico 4-3:	Carteles de la filosofía corporativa	41
Gráfico 5-3:	Capacitación por inducción	42
Gráfico 6-3:	Socialización de la filosofía en la inducción	43
Gráfico 7-3:	Formación académica.....	44
Gráfico 8-3:	Manuales de funciones	45
Gráfico 9-3:	Existencia de organigramas.....	46
Gráfico 10-3:	Conocimiento de funciones	47
Gráfico 11-3:	Rotación del personal	48
Gráfico 12-3:	Realización de otras funciones	49
Gráfico 13-3:	Liderazgo del gerente	50
Gráfico 14-3:	Relación laboral.....	51
Gráfico 15-3:	Capacitaciones de formación.....	52
Gráfico 16-3:	Frecuencia de capacitaciones	53
Gráfico 17-3:	Temas de capacitación.....	54
Gráfico 18-3:	Existencia de estrategias.....	55
Gráfico 19-3:	Promociones de venta.....	56
Gráfico 20-3:	Cartera vencida y morosidad.....	57
Gráfico 21-3:	Edad de los clientes	58
Gráfico 22-3:	Género de clientes	59
Gráfico 23-3:	Medio comunicativo.....	60
Gráfico 24-3:	Cartelera de misión y visión	61
Gráfico 25-3:	Atención inmediata.....	62
Gráfico 26-3:	Atención de los trabajadores	63
Gráfico 27-3:	Conocimientos de los productos.....	64
Gráfico 28-3:	Información del producto	65
Gráfico 29-3:	Forma de pago	66
Gráfico 30-3:	Problemas de pago.....	67
Gráfico 31-3:	Tiempo de otorgación de créditos	68
Gráfico 32-3:	Revisión de documentos antes de firmar	69
Gráfico 33-3:	Puntualidad en la recaudación	70
Gráfico 34-3:	Estrategia de distribución	71
Gráfico 35-3:	Atención al cliente.....	72

Gráfico 36-3:	Satisfacción sobre la atención al cliente	73
Gráfico 37-3:	Probabilidad de adquisición	74
Gráfico 38-3:	Recomendaciones del almacén.....	75

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Guía de Entrevista

ANEXO B: Encuesta a clientes externos

ANEXO C: Encuesta a clientes internos

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico para la empresa “Almacenes León” que comercializa artículos para el hogar en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022-2026, con el fin de optimizar sus recursos. Para esta investigación se aplicó un enfoque mixto porque permitió recabar información tanto cualitativa como cuantitativa con un nivel de investigación descriptiva ya que se realizó una narración de la situación actual de la empresa, además se utilizó un diseño no experimental y transversal que se empleó para realizar un solo levantamiento de datos y por último se utilizó una investigación documental y de campo aplicando cuestionarios, entrevistas y observación directa. Se realizó un diagnóstico situacional de la empresa por medio de herramientas estratégicas como es el análisis FODA, Matriz EFE, EFI y DAFO, dónde se determinó la carencia de un direccionamiento estratégico y manejo inadecuado de sus recursos, involucrando al gerente, clientes internos y externos. Se diseñó un plan estratégico que sirva como modelo de gestión en las funciones y procesos internos de la empresa por medio de la implementación de estrategias, que contribuyan a la optimización de sus recursos y mejoramiento de sus procesos. Se recomienda cumplir con los objetivos y metas definidas en el Balanced Scorecard para gestionar acciones o métodos correctivos que impidan el cumplimiento de las mismas.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATEGICO>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS >, <CONTROL >, <PROCESOS >



20-10-2022

2041-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research work was to develop a strategic plan for the company "Almacenes León" that sells household goods in the city of Riobamba, province of Chimborazo, period 2022-2026, in order to optimize its resources. For this research a mixed approach was applied because it allowed to collect both qualitative and quantitative information with a descriptive research level since a narrative of the current situation of the company was carried out, also a non-experimental and transversal design was used to carry out a single data collection and finally a documentary and field research was used applying questionnaires, interviews and direct observation. A situational diagnosis of the company was made by means of strategic tools such as SWOT analysis, EFE Matrix, SWOT and SWOT, where it was determined the lack of a strategic direction and inadequate management of its resources, involving the manager, internal and external customers. A strategic plan was designed to serve as a management model for the company's internal functions and processes through the implementation of strategies that contribute to optimizing its resources and improving its processes. It is recommended to comply with the objectives and goals defined in the Balanced Scorecard to manage corrective actions or methods that prevent the fulfillment of them.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <OPTIMIZATION OF RESOURCES>, <CONTROL>, <PROCESSES>.



Lcda. Carina Fernanda Vallejo Barreno

0603925611

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica en todo tipo de empresas es de gran contribución para consolidarse y crecer en el mercado obteniendo ventaja competitiva frente a la competencia. Una óptima planificación requiere de establecer metas, identificar recursos, crear actividades y que estas sean evaluadas con el fin de alcanzar su éxito empresarial.

El diseño de un plan estratégico es una herramienta de gestión administrativa que sirve como guía para tomar futuras decisiones en base al éxito y la buena marcha de la empresa. “Almacenes León” al carecer de instrumentos adecuados, objetivos y metas establecidas se ha visto en la necesidad de implementar un plan estratégico para el período 2022-2026, en donde se plantea el establecimiento de misión, visión y valores que promete una dirección eficiente de la empresa optimizando sus recursos y generando un mejor desarrollo institucional.

En el presente trabajo de investigación consta de tres capítulos, en el capítulo uno el marco teórico referencial, dónde se podrá evidenciar los antecedentes de la investigación y marco teórico. En el capítulo dos el marco metodológico que se aplicó en la siguiente investigación, dónde se podrá evidenciar el estudio metodológico enmarcando el diseño y tipo de la investigación, la población y su muestra. En el capítulo tres el marco y discusión de resultados, dónde se podrá evidenciar la interpretación de resultados obtenidos en la encuesta y entrevista además de la descripción de la propuesta donde se desarrolló el diseño del plan estratégico para Almacenes León que pretende solucionar el problema previamente detectado.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

En busca de una solución al problema de la empresa “Almacenes León” se contempla la necesidad de realizar un plan estratégico que contribuya como guía de trabajo y mediante esto se obtenga un mayor éxito en sus actividades. En base a conceptos administrativos y a la verificación de repositorios virtuales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Central del Ecuador (UCE), Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Universidad Cesar Vallejo (UCV) y Universidad de Guayaquil (UG), se identificó ciertos proyectos afines al diseño de un plan estratégico que lo han desarrollado en diferentes empresas del país, y que son mencionados a continuación:

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en su tesis con el tema “Diseño de un plan estratégico para la compañía de Transporte pesado Rio Anzu S.A del cantón Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, periodo 2017-2022”, el autor menciona que:

La administración se puede planificar de arriba hacia abajo y viceversa (de abajo hacia arriba), por lo que para planificar adecuadamente es importante realizar un diagnóstico situacional que sirva de contexto para el desarrollo de planes pero que sean muy cercanos a la realidad. Para la creación de un plan estratégico se deberá tener una visión panorámica del futuro al que desea llegar la empresa al momento con la aplicación del plan, a través de su misión, visión, objetivos y estrategias de la compañía, la empresa tendrá la oportunidad de establecer estos factores a corto, mediano y largo plazo con éxito constante hasta cumplir con los objetivos establecidos. (Martinez, 2017)

En la Universidad Central del Ecuador, su tesis con el tema “Elaboración de un plan estratégico institucional 2019-2022 en la compañía capacitación y asesoría integral Rodríguez Ojeda S.A basada en la metodología Balanced Scorecard”, el autor indica que:

El diseño de un plan estratégico para la Compañía Capacitación y Asesoría Integral Rodríguez Ojeda S.A., fue implantada en la empresa como guía de gestión y desarrollo institucional por medio de procesos y estrategias con el fin de mejorar los factores internos de la empresa pues los problemas detectados y la falta de recursos (humano y tecnológico) provocan mayor impacto en el desempeño y permanencia de la empresa, juntamente con un cuadro de mando integral facilita el

establecer estrategias que contribuyan a tomar decisiones oportunas, preventivas y correctivas.
(Rodríguez, 2020)

En la Universidad de Guayaquil, en su tesis con el tema “Plan estratégico para la empresa SERVIEXPRESS dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil”, sus autores mencionan que como conclusión las falencias y carencias que la empresa ha conllevado durante su trayectoria son el motivo que impide su progreso y expansión, es por ellos que comprueban que la idea de aplicar un plan estratégico contribuye a mejorar y coordinar las actividades de la empresa así como también en brindar un servicio de calidad para obtener un incremento en portafolio de clientes y se alcance un posicionamiento en el mercado. (Tenelema & Neira, 2017)

En la Universidad Cesar Vallejo, en su tesis con tema “Plan estratégico 2019-2021 para la mejora de la gestión empresarial de Almacenes de la Selva S.A.C., Tarapoto”, su autor señala que:

El desarrollo de un plan estratégico en “Almacenes de la Selva S.A.C.” fue una herramienta de gran relevancia para su gestión pues los resultados permitieron identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, enfatizando en sus colaboradores ya que se determinó la carencia de suficiente conocimiento acerca de un plan estratégico y gestión empresarial, la investigación contribuyó a que se refuercen los conocimientos, la comunicación y conozcan la situación y finalidad que tiene la compañía con el fin de alcanzar las metas establecidas y mejorar la gestión empresarial. (Wong, 2019)

En la Universidad Internacional del Ecuador, con su tesis “Plan estratégico para la empresa Sol Oxi Comercializadora de gases industriales y medicinales”, el autor concluye que: SOL OXI es una empresa familiar cuya gestión se basa en la experiencia y es ahí en donde se determina que el mayor problema de la empresa es su posición interna por falta de planes de marketing, crédito, control, presupuestos, etc. Por tanto, el plan estratégico desarrollo en la empresa es el resultado de una matriz FODA, estableciendo estrategias para cumplir con los objetivos y expectativas de la empresa. (Quimbaila, 2019)

1.2 Marco teórico

Hoy en día todas las empresas públicas y privadas sin importar su tamaño buscan alcanzar sus objetivos y elevar el nivel de productividad de las mismas, sin embargo, pocas consideran la importancia de contar con un plan estratégico. Dentro del siguiente marco teórico se aborda los conceptos básicos de esta propuesta orientados al desarrollo del plan.

1.2.1 Administración

La administración es una ciencia muy amplia y cuestionada por varios autores, los cuales lo han definido de la siguiente manera:

“Henri Fayol: administrar es prever, organizar, dirigir y controlar a través de la gerencia”. (Gutiérrez, 2007, p.47)

“José Antonio Fernández Arena menciona que, la administración es una ciencia social que busca la satisfacción de objetivos empresariales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (Gutiérrez, 2007, p.47)

“Harold Koontz y Cyril O’Donnell mencionan que, administrar es la dirección de un organismo social, y su cumplimiento en lograr sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus colaboradores”. (Gutiérrez, 2007, p.47)

La administración ha existido desde que el ser humano ha visto la necesidad de organizarse y cooperar en sociedad, es por ello que el ser humano es social por naturaleza. En la actualidad el estudio de la administración está presente en todos los ámbitos desde los hogares hasta la vida laboral, debido a que estos buscan la eficiencia y eficacia de las organizaciones en el manejo de los recursos utilizados para el logro de los objetivos empresariales.

En conclusión, la administración estudia a las organizaciones e instituciones generando un proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) con el propósito de llegar a cumplir los objetivos establecidos en un determinado período de tiempo.

1.2.2 Planificación

“Planificar significa que los administradores plantean anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos en algún método o plan”. (Martínez, 2020, p.121)

“Stoner (1997), menciona que la planificación es el proceso de fijar metas y seleccionar recursos para alcanzar dichas metas”. (Martínez, 2020, p.122)

"Goldstein (1998), menciona que es el proceso de fijar objetivos y optar el recurso más apropiado para el cumplimiento de los mismos antes de emprender la operación”. (Martínez, 2020, p.122)

“Para Thompson y Strickland (2001), Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”. (Martínez, 2020, p.123)

De acuerdo a estos conceptos podemos también mencionar que a la planificación se la define como un proceso anticipado de fijar metas, establecer estrategias y trazar planes para una correcta toma de decisiones que ayudarán a alcanzar los objetivos organizacionales. En la planificación se debe tener en cuenta estas tres características: primero, este plan deberá referirse al futuro; segundo, deberá indicar acciones y por último se deberá establecer las metas y objetivos (personales o grupales) organizacionales.

1.2.2.1 Importancia de la planificación

El autor (Rojas & Medina, 2011) menciona que la planificación es importante por:

“Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas y por su transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total”. (p.16)

Asimismo, contribuye a lograr el uso eficiente de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son limitados. Incluye una distribución ordenada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes. (Rojas & Medina, 2011, p.16)

Es por ello que, planificar es muy importante para las empresas ya que este factor ayudará a que una organización funcione correctamente obteniendo resultados positivos, también se debe tomar

en cuenta que para planificar los cambios que se presentan en el futuro se deberán tomar medidas correctivas pertinentes a la situación que se enfrenta.

1.2.2.2 *Proceso de la planificación*

Según el autor (Martínez, 2020), señala que el proceso de la planificación incluye cinco pasos principales, descritos a continuación:

1. Definición de los objetivos organizacionales
2. Determinar donde se está en relación a los objetivos
3. Desarrollar premisas considerando situaciones futuras
4. Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción
5. Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados. (p.126)

El proceso de la planificación nace primeramente de una necesidad para luego ver una oportunidad y así desarrollar una mejor manera de enfrentarlos. Este proceso también determina otros cinco pasos principales como: evaluar la situación actual de la empresa, definir metas y objetivos claros, evaluar el plan de acción, asignar recursos y ejecutar el plan para posteriormente realizar el control y la evaluación de los resultados.

1.2.2.3 *Tipos de planes*

Según su nivel jerárquico los planes se clasifican en:

Estratégicos

Los planes estratégicos son establecidos por los niveles superiores de la organización, estos se deben ajustar a toda la organización y son a largo plazo, su fin es orientarla de acuerdo a su visión y también en fijar el origen y asignación de los recursos de la institución. (Gallardo, 2015, p.103)

Los planes estratégicos se caracterizan por establecer ideas u objetivos que la organización quiere llegar alcanzar para conseguir el éxito en el mercado, es aplicable a toda la organización y ayuda a la toma de decisiones.

Tácticos

“Los planes tácticos son empleados en los departamentos de la empresa y creados por los administradores del nivel medio y son a mediano plazo”. (Gallardo, 2015, p.103)

Los planes tácticos son esquemas que contienen acciones detalladas de cómo afrontar los problemas empresariales, facilitando la evaluación de las actividades funcionales de la organización.

Operativos

Los planes operativos sirven como apoyo a los planes estratégicos, puesto que contribuyen a su aplicación en el corto plazo. Son aplicados por las unidades de cada empresa, esto se refiere a tareas específicas asignando recursos y determinando estándares de actuación. (Gallardo, 2015, p.103)

Los planes operativos son documentos donde se ejecuta los objetivos y las directrices en áreas específicas que se deben cumplir en las empresas a acorto plazo.

1.2.3 Estrategia

“La estrategia es el arte, ciencia de formular, implementar y evaluar, decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance los objetivos”. (David, 2013; citados en Alaña, Crespo, & Gonzaga, 2018, p.254)

(...) “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la aceptación de cursos de acción asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. (Rojas & Medina, 2011, p.31)

(...) la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será. (Rojas & Medina, 2011, p. 31)

Una estrategia se compone de una serie de acciones y procedimientos ya planificadas que ayudan a tomar decisiones y a enfrentar los cambios del entorno. La estrategia busca en si obtener una ventaja competitiva frente a la competencia para mejorar la productividad y la eficiencia en la organización.

1.2.3.1 *Importancia de la estrategia*

Según (Rojas & Medina, 2011), la estrategia es muy importante debido a que:

La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos, son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecerse varios caminos para llegar a un objetivo, sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión, facilita la toma de decisiones la evaluar alternativas y elegir la mejor, la creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia y desarrolla la creatividad en la solución de problemas. (p.34)

La estrategia en una empresa es muy importante ya que ayuda a detectar con mayor facilidad los problemas o falencias, a administrar los recursos de mejor manera y la forma de conseguir los objetivos teniendo en cuenta el tiempo.

1.2.3.2 *Tipos de estrategia*

Los autores Slusarczyk y Morales establecen los siguientes tipos de estrategias para las medianas y pequeñas empresas:

a) Estrategia de crecimiento

“Se la puede lograr introduciendo nuevos productos o añadiendo nuevas características para los productos existentes, como también buscando nuevos mercados para sus productos”. (Slusarczyk & Morales, 2016, p.38)

La estrategia de crecimiento permite la innovación de productos o servicios de una empresa para acceder a nuevas plazas de segmentación.

b) Diferenciación del producto

“Las pequeñas empresas puedan utilizar la estrategia de diferenciación de los productos cuando tienen una ventaja competitiva a través de la calidad o servicio superior”. (Slusarczyk & Morales, 2016, p.38)

La calidad de un producto o servicio es de suma importancia para que una empresa obtenga mayor ventaja competitiva en el mercado laboral.

c) Precio diferenciado

“Consiste en cobrar precios altos durante la fase de introducción del producto. PYME utilizará la estrategia de precios diferenciados para recuperar en forma rápida los costos de producción y los gastos de publicidad. Es importante la introducción de nuevas tecnologías”. (Slusarczyk & Morales, 2016, p.38)

La estrategia en definir precios contribuye a que la empresa tenga mayores ganancias y la obtención de nuevos clientes.

d) Estrategia de adquisición

“Esta estrategia supone la compra de otra empresa, o de una o más líneas de productos de dicha empresa”. (Slusarczyk & Morales, 2016, p.38)

Esta estrategia nos ayuda a atraer nuevos y potenciales clientes, estableciendo estrategias de retención que ayudara a que el cliente sea fiel a la marca.

1.2.4 Planificación estratégica

“El diseño de estrategias para que las organizaciones tengan capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ello lograr sus metas”. (Martínez, 2020, p.165)

Es una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia. (Rodríguez & Millan, 2020, p.9)

“Un método de planificación especializada para las organizaciones basado en tres elementos básicos: una declaración de misión claramente definida, el reconocimiento de los valores básicos que deben expresarse en sus acciones y una visión de resultados futuros deseados”. (Dean, 2006; citados en Miranda, Villalva, & Aguayo, 2017, p.6)

Se puede decir que, la planificación estratégica es un proceso gerencial que busca maximizar los resultados con eficiencia y eficacia dando una dirección a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos a un largo plazo.

1.2.4.1 *Objetivos de la planificación estratégica*

Los objetivos generales de una organización son diferentes a los objetivos estratégicos, por lo cual estos afectan al cumplimiento de las estrategias. Estos objetivos son importantes para:

a) La sobrevivencia

Ante una situación de crisis, donde la organización haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo su existencia y ante la incapacidad de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, la planeación estratégica puede revertir los resultados, de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización. No garantiza que no desaparezca, pero sin esta las posibilidades son prácticamente nulas. (Ramírez, 2020, p.31)

b) Permanencia en el negocio

“Consolidar sus resultados”. (Ramírez, 2020, p.31)

c) Maximizar utilidades

“Ayuda a generar más ingresos. Actúa como protección basándose en que la mejor defensa es el ataque, evita que los resultados se reviertan, siempre que el proceso haya sido realizado de forma sistemática y creativa”. (Ramírez, 2020, p.31)

d) Ser la compañía líder

“Permite tomar decisiones que inciten cambios en el sector, control del sector industrial, poder político y mayor control del mercado”. (Ramírez, 2020, p.31)

Los objetivos de la planificación estratégica son muy importantes debido a que estas proporcionan metas claras que ayudan a la empresa a desarrollar su visión ya sea a corto, mediano o plazo enfrentándose así a hacia un camino de éxito.

1.2.4.2 *Pasos de la planificación estratégica*

Según el autor (Ramírez, 2020), menciona que la planificación estratégica contiene cinco pasos:

1. Seleccionar la misión de la empresa.

2. Examinar el entorno competitivo externo de la organización para reconocer oportunidades y amenazas.
3. Examinar el entorno competitivo interno de la organización para reconocer fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que se basen en fortaleza de la empresa y minimizar sus debilidades para poder aprovechar oportunidades y afrontar las amenazas. Estas estrategias deben conformes con la misión y metas de la empresa.
5. Implementar las estrategias. (p.30)

Estos cinco pasos son fundamentales partiendo de un análisis del entorno general debido a que nos permite llegar a los objetivos planteados por las empresas de una forma eficaz y eficiente.

1.2.4.3 Principios de la planificación estratégica



Figura 1-1. Principios de la planeación estratégica

Fuente: (Rojas & Medina, 2011)/

Los principios fundamentales que rigen la planificación de los objetivos según los autores Ronda y Marcane son:

a) **Precisión**

“Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro”. (Rojas & Medina, 2011, p.60)

La precisión permite realizar planes con mayor exactitud para logra el cumplimiento de las metas con eficacia y eficiencia.

b) Participación

“Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos”. (Rojas & Medina, 2011, p.60)

La participación de los colaboradores dentro de una empresa es de gran valor debido a que sus opiniones contribuyen a ver desde otras perspectivas el desarrollo de la planificación.

c) Integración

“Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este”. (Rojas & Medina, 2011, p.60)

Este principio integra todos los elementos materiales y humanos que la empresa considera necesarios para el adecuado funcionamiento y la correcta toma de decisiones para ejecutar los planes.

d) Realismo

“Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar”. (Rojas & Medina, 2011, p.60)

La planificación deberá ser real en el sentido que sus objetivos sean claros, precisos, alcanzables y estos estén integrados por estrategias, políticas y normas.

1.2.4.4 Elementos de la planificación estratégica

Los elementos de la planificación estratégica son fundamentales para realizar un plan estratégico, por lo cual, se detallan a continuación 3 elementos:

Objetivos empresariales

“Los objetivos son declaraciones las cuales describen la naturaleza, el alcance, el estilo, así como los ideales de una organización para el mediano y largo plazo”. (David, 2003; citados en González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019, p.252)

Objetivo es el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr, es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar. (Martínez, 2020, p.129)

Un objetivo empresarial es aquella propuesta o meta que la empresa desea alcanzar ya sea a corto, mediano o largo plazo con la utilización adecuada de sus recursos.

Valores Corporativos

“Los valores organizacionales son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos”. (David, 2003; citados en González et al., 2019, p.252)

“Son las prioridades filosóficas fundamentales. Plantean la manera en que la organización intenta desarrollar sus actividades, así como el accionar de las personas que la integran”. (Martínez, 2020, p. 141)

Los valores corporativos son un conjunto de principios profesionales y éticos que representan la identidad de la empresa, encaminan a los trabajadores a realizar sus acciones con la mejor actitud.

Políticas organizacionales

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las organizaciones las utiliza para procurar que todos sus colaboradores tomen decisiones y lleven a cabo actividades que contribuyan al cumplimiento de la misión, objetivo y estrategias. (Ramírez & Ramírez, 2012)

Las políticas son reglas o guías elaborados conforme a los lineamientos de la dirección que proporciona una orientación a colaboradores de la empresa dentro de las áreas funcionales contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la toma de decisiones.

1.2.4.5 Análisis estratégico

a) Misión

“La misión es la razón de ser de la organización. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la organización”. (Martínez, 2020, p.134)

De acuerdo a los distintos conceptos de los autores se puede decir que la misión es lo que se pretende realizar o puede llegar a cumplir la organización para la satisfacción total del grupo de interés.

b) Visión

La visión se refiere al escenario que imaginamos en el cuál actuará nuestra organización y el papel que le cabe en el mismo. Qué visión tiene del futuro de nuestra actividad y qué rol jugará nuestra institución en dicho futuro. Qué queremos que nuestra organización sea en el futuro. (Martínez, 2020, p.135)

“La Visión expresa lo que la organización pretende ser en el futuro, hacia dónde va”. (Miranda et al., 2017, p.13)

En conclusión, se dice que la visión es sinónimo de a donde se quiere llegar y lo que se espera a futuro de la organización.

Diferencia entre misión y visión

La misión y visión tiene ciertas diferencias como:

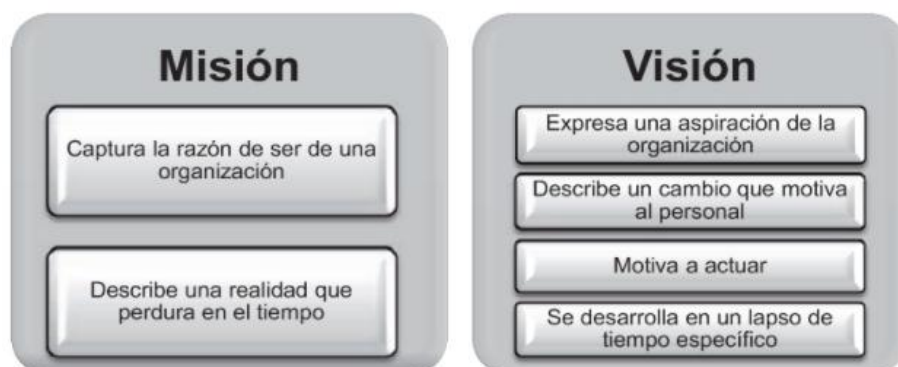


Figura 2-1. Diferencias entre la misión y visión

Fuente: (Rojas & Medina, 2011)

c) Análisis FODA

Es un método de estudio de la situación de una organización o proyecto, examinando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. (Martínez, 2020, p.201)

El análisis FODA también conocido como análisis DAFO es una herramienta que nos ayuda analizar las características internas y externas de una organización, proyecto o persona a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para erradicar los factores negativos y sobreponer los factores positivos.

A continuación, se detallan los factores o aspectos que se analizan en un FODA:

Fortalezas

“Las fortalezas son factores internos y positivos de una empresa o proyecto que nos diferencia de la competencia y que a su vez son valorados por el cliente”. (Martínez, 2020, p.201)

Las fortalezas son los puntos fuertes de una empresa, los atributos y recursos que generan un resultado positivo y exitoso.

Oportunidades

“Son aquellos factores positivos que se producen en el entorno y al indentificarlas pueden ser aprovechadas. Las oportunidades son fuerzan ambientales de carácter externo que no son controladas por la empresa, pero que reflejan elementos de crecimiento y mejoría”. (Martinez, 2020, p.202)

Las oportunidades se refieren a las circunstancias que la empresa puede aprovechar dentro de un entorno para su propio beneficio.

Debilidades

Las debilidades son factores negativos con las que cuenta la empresa o aquellos elementos que falta y que impiden un eficiente funcionamiento de la misma. También pueden incluirse aquellas

actividades que desarrollamos de forma deficiente o que no agregan valor alguno. (Martínez, 2020, p.203)

Las debilidades son factores negativos de la organización que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que nos muestran un horizonte negativo, constituyendo problemas potenciales, que de no ser abordados adecuadamente y con el correcto ejercicio de anticipación, pueden ser sumamente perjudiciales para la organización. (Martínez, 2020, p.203)

Las amenazas son aquellas situaciones del entorno o la propia naturaleza que está en contra generando así resultados negativos a la organización.

1.2.4.6 *Formulación estratégica*

Matriz EFI

“Esta herramienta permite medir y evaluar a la organización, respecto a los factores internos que la afectan, evaluando fortalezas y debilidades en los aspectos clave de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo”. (Gonzales & Rodriguez, 2019, p.56).

La matriz EFI es una herramienta que analiza factores internos (debilidades y fortalezas) lo cuales serán ponderados con el fin de conocer el nivel de posicionamiento y afectación con los que cuenta la empresa, obteniendo como resultado un análisis que refleje la estabilidad o inestabilidad de la empresa, esto variara según el promedio que dé como resultado.

Procedimiento para desarrollar la matriz EFI

Según (Gonzales & Rodríguez, 2019), los pasos a seguir para el desarrollo de la matriz EFI es el siguiente:

1. Identificar los factores claves críticos de control interno del organismo (fortalezas y debilidades).

2. Ponderar cada factor clave crítico de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante). La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados puesto que la ponderación siempre suma 1,0.
3. Fijar una calificación de 1-4 para señalar si la variable representa: uno (debilidad importante), dos (debilidad menor), tres (fortaleza menor), cuatro (fortaleza importante).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación, para establecer su resultado ponderado para cada variable. El total ponderado puede ir de un min. de 1,0 a un máx. de 4,0, el resultado ponderado total promedio debe ser de 2,5.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de establecer el resultado total ponderado para una empresa y hacer el respectivo análisis. De acuerdo a esto, el resultado ponderado menor de 2,5 indica que las organizaciones son débiles internamente, de lo contrario si es mayor de 2,5 indica una fuerte posición interna.

Matriz EFE

Esta herramienta permite medir y evaluar a la empresa respecto al medio ambiente, con factores menos manejables pues son externos y no dependen de la empresa, en ellos tenemos oportunidades y amenazas que facilita examinar y resumir información social, económica, demográfica, política, ambiental, tecnológica y competitiva, estableciendo para cada una su respectiva ponderación.
(Gonzales & Rodríguez, 2019, p.66)

La matriz EFE es una herramienta que analiza el comportamiento de los factores externos (oportunidades y amenazas) que posteriormente serán ponderados para conocer la importancia que tiene cada factor y en qué nivel de satisfacción y aprovechamiento han utilizado las estrategias de la empresa, esto se deduce según el promedio ponderado de 1 a 4, siendo 1 el más bajo.

Procedimiento para desarrollar la matriz EFE

Según (Gonzales & Rodríguez, 2019), los pasos a seguir para el desarrollo de la matriz EFE es el siguiente:

1. Identificar los factores claves críticos del control externo al organismo (oportunidades y amenazas).
2. Fijar un peso a cada factor, 0,0 (no importante) – 1,0 (muy importante). El peso señala la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito, el resultado total de los pesos asignados a cada factor debe sumar 1,0.

3. Fijar una calificación de 1-4 a cada factor para señalar si dicha variable representa: uno (amenaza importante), dos (amenaza menor), tres (oportunidad menor), cuatro (oportunidad importante).
4. Multiplicar el peso de cada uno de los factores para su posterior clasificación con el fin de tener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para obtener el total ponderado de la empresa y realizar un análisis de los resultados. El total ponderado mayor que se puede obtener es 4,0, el menor posible es 1,0 y el promedio ponderado es de 2,5.

Matriz FODA o DAFO

Es una herramienta utilizada para la planificación y la gestión estratégica en las organizaciones de todos los sectores, la cual se puede usar de manera efectiva una estrategia organizacional y competitiva, pero también puede servir como herramienta de investigación sobre la competencia y tomarla como referencia para comprender a lo que se enfrenta una organización. (Gonzales & Rodriguez, 2019, p.77).

La matriz FODA es una herramienta que ayuda a los directivos de una empresa a identificar factores tanto internos como externos con el objetivo de analizar dichos entornos para desarrollar estrategias que favorezcan a la empresa.

Procedimiento para elaborar la Matriz FODA

El autor (David 1997; citados en Ponce, 2007) menciona que, los pasos para desarrollar una matriz FODA se realiza de la siguiente manera:

1. Enlistar oportunidades claves.
2. Enlistar amenazas claves.
3. Enlistar fuerzas internas.
4. Enlistar debilidades internas.
5. Combinar las fuerzas internas con las oportunidades externas, estableciendo estrategias (FO) en la celda adecuada.
6. Combinar las debilidades internas con las oportunidades externas, estableciendo estrategias (DO) en la celda apropiada.
7. Combinar las fuerzas internas a las amenazas externas, estableciendo estrategias (FA) en la celda apropiada.

8. Combinar las debilidades internas a las amenazas externas, estableciendo estrategias (FA) en la celda apropiada.

Tipos de estrategias en la Matriz FODA

Estrategias FO

“Se emplean a las fuerzas internas de la organización para conseguir ventaja de las oportunidades externas”. (David, 1997; citados en Ponce, 2007, p.121)

Estrategias DO

“Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas”. (David, 1997; citados en Ponce, 2007, p.121)

Estrategias FA

“Utilizan las fuerzas de la organización para omitir las consecuencias de las amenazas externas” (David, 1997; citados en Ponce, 2007, p.121)

Estrategias DA

“Pretenden evitar debilidades internas y amenazas externas, pues son tácticas defensivas. Por tanto, una organización deberá batallar por su solvencia o revelar su quiebra.” (David, 1997; citados en Ponce, 2007, p.121)

1.2.4.7 Estructura organizacional

La estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La misma se visualiza a través del organigrama. Éste muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad. (Polanco, Santos, & De la Cruz, 2020, p.104)

La estructura organizacional genera un orden en la organización ya que identifica y clasifica las actividades o funciones de los colaboradores asignando autoridades para la toma de decisiones y posterior seguimiento.

El organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, la funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (Galindo, 2018, p.105)

Los organigramas corresponden a una representación gráfica que muestra las relaciones entre los puestos de trabajo y las funciones que desempeñan los empleadores y empleados en una empresa u organización.

Clasificación de los organigramas

Los organigramas se clasifican por su objeto, área y contenido. En este caso los organigramas más utilizados, por su objeto son los siguientes:

Un organigrama estructural que muestra la estructura organizativa de la organización en general indicando los diferentes puestos de forma que se conozcan los grados de autoridad y de responsabilidad.

Un organigrama funcional que muestra las funciones, tareas, responsabilidades y competencias de cada departamento de la organización.

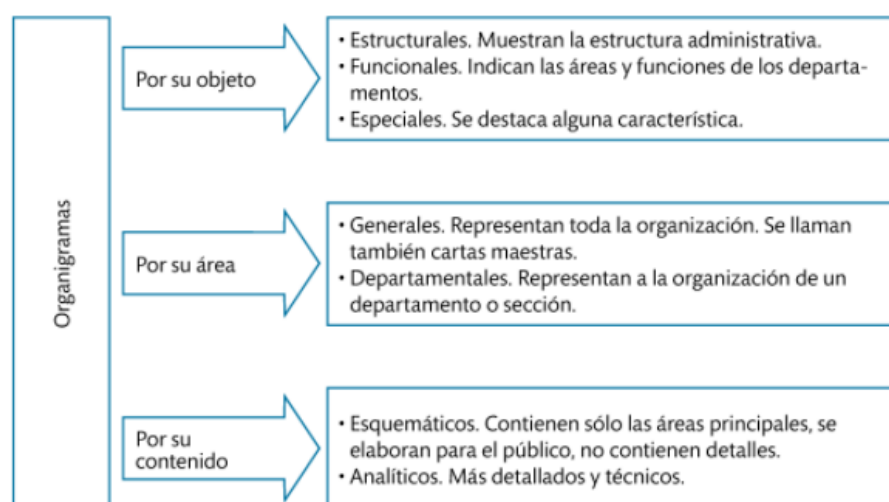


Figura 3-1. Clasificación de los organigramas

Fuente: (Galindo, 2018)

Tipos de organigramas

El autor (Galindo, 2018) señala que existen cuatro tipos de organigramas:

1. **Vertical:** los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



Figura 4-1. Organigrama vertical

Fuente: (Galindo, 2018)

2. **Horizontal:** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.



Figura 5-1. Organigrama horizontal

Fuente: (Galindo, 2018)

3. **Circular:** Los niveles jerárquicos se representan desde el centro hacia la periferia.

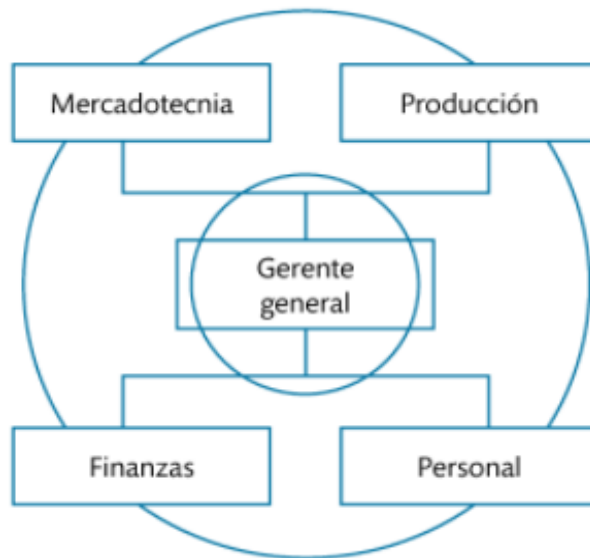


Figura 6-1. Organigrama circular

Fuente: (Galindo, 2018)

4. **Mixto:** se utiliza por razones de espacio, combina el formato horizontal y vertical

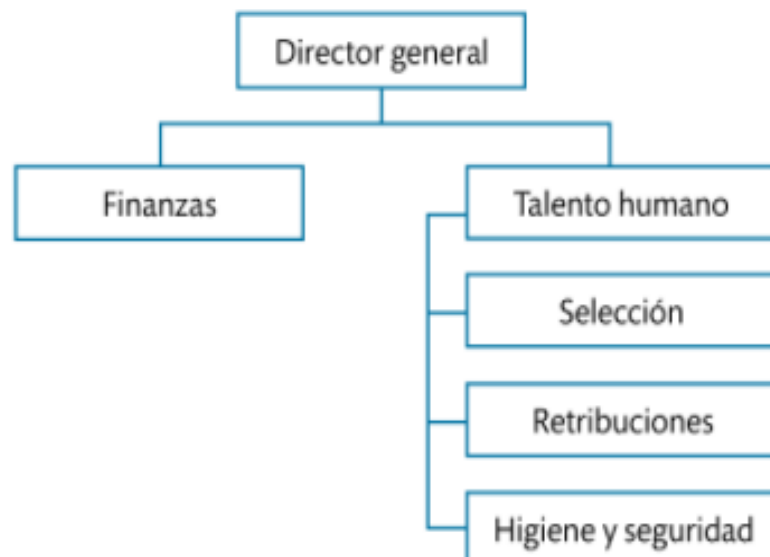





Figura 7-1. Organigrama mixto

Fuente: (Galindo, 2018)

Simbología de los organigramas

La simbología o símbolos de un organigrama están generadas por formas geométricas que representan las diferentes acciones que puede ocurrir durante un proceso. Los más utilizados son los siguientes:

Tabla 1–1: Simbología de los organigramas

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Rectángulo		Figura geométrica utilizada para representar las áreas, los órganos y los puestos.
Línea continua		Estas representan los enlaces entre las áreas, las relaciones de autoridad lineal y/o funcional.
Línea punteada		Representan autoridad <i>staff</i> , o sea las relaciones de asesoría y apoyo que no tiene autoridad directa sobre las distintas áreas.

Fuente: (Galindo, 2018)

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

1.2.4.8 Control de la planificación estratégica

Hace énfasis a la última fase de la planificación estratégica y al comienzo de la verificación y desarrollo de planes anteriores y nuevos respectivamente. (...) Además el control registra y documenta cambios sociales y si afectan a factores internos basados en la planificación estratégica, cabe recalcar que la estrategia deberá ser modificada, pero si no son tan significativos esta deberá ser modificada arbitrariamente. (Kaplitz, 2017)

El control debe ser constante en planes pasados o nuevos pues reflejan los resultados que se han obtenido en cierto lapso de tiempo, sean estos positivos o negativos contribuyen a mejorar los planes futuros, realizando modificaciones o nuevas estrategias que cumplan con el objetivo de gestionar eficientemente una empresa.

Observación y obtención de información

“Es imprescindible para una estrategia exitosa conseguir información y tener gran observación, pues al no saber los hechos propios ni adversarios o al no conocer la sociedad en la que se está trabajando es imposible planificar estrategias”. (Kaplitz, 2017)

La observación y obtención de información es fundamental para conocer los escenarios en los que posiblemente la empresa pueda encontrarse o en aquellos en los que ya está involucrada pues los datos recabados de dichos escenarios servirán para analizar y formular estrategias exitosas.

Instrumentos de control

Según (Kaplitz, 2017) menciona que existe una diversidad de instrumentos disponibles para el control estratégico, los cuales son:

- Informes del control operativo descentralizado, es decir, informes de los departamentos especializados o de las empresas locales sobre: realización de medidas y éxito o fracaso de las mismas.
- Evaluación tanto de la prensa como de los medios electrónicos de comunicación.
- Reportes de informantes desde las empresas adversarias.
- Informes sobre las alianzas de los adversarios.
- Sondeos y resultados disponibles de otras encuestas, como las de Delphi y de Focus Group.
- Informes de las vigías de las regiones o de los grupos meta.

Los instrumentos de control sirven como herramientas e investigación o recabar información que sea útil y eficiente al momento de crear nuevas estrategias y modificar aquellas que no han dado un resultado satisfactorio.

1.2.5 Recursos

“Es un grupo de elementos o activos que dispone una organización para ejecutar su estrategia”. (Navas y Guerras, 2007; citado en Grupop&a, 2020).

“Son los medios que las empresas disponen para el desarrollo de sus actividades con el fin de lograr sus objetivos, es decir, se refieren a aquellos bienes o servicios aplicados para la ejecución de tareas de la empresa”. (Chiavenato, 2011; citado en Grupop&a, 2020)

Los recursos en una empresa son elementos básicos que se utilizan para el buen funcionamiento de la mismas, ya que cada uno tiene su función en cada área de la empresa para lograr con los objetivos.

Estos recursos corresponden a los factores humanos, materiales, técnicos, financieros y tecnológicos que posee una empresa para realizar sus actividades diarias con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

1.2.5.1 *Tipos de Recursos*

1. Recurso humano o personal

“Hace referencia al conjunto humano de los demás componentes, es fundamental este recurso ya que utiliza materiales y sigue paso a paso los procedimientos, además de operar al equipo”. (Juan Mantovani, 2018)

El recurso humano es primordial para las empresas pues son aquellos que manejan los demás recursos para el buen funcionamiento de la misma, entre los cuales se pueden encontrar a obreros, empleados, supervisores y técnicos.

El autor (Juan Mantovani, 2018) menciona que, el recurso humano o personal se puede clasificar en:

- **Obreros:** cumplen con actividades directamente vinculados con la producción.
- **Empleados:** realizan trabajos de esfuerzo intelectual y administrativo.
- **Supervisores:** inspeccionan el cumplimiento de las ordenes e instrucciones, se caracterizan por realizar trabajos técnicos sobre los administrativos.
- **Técnicos:** desarrollan trabajos creativos basándose a un conjunto de reglas o principios científicos.

2. Recursos materiales

“Son utilizados para transformar o procesar, es decir, están vinculados con el proceso productivo de un bien o servicio”. (Juan Mantovani, 2018)

Los recursos materiales son aquellos bienes que sirven para crear un producto o servicio que cumpla las necesidades de una población, entre ellos se encuentra edificios, maquinaria, equipos y materias primas.

El autor (Juan Mantovani, 2018), menciona que el recurso material se clasifica en:

- **Edificios e instalaciones:** sitios donde se ejecuta el proceso productivo.
- **Maquinaria:** bienes tangibles utilizados para la producción.
- **Equipos:** instrumentos que se utilizan conjuntamente con la maquinaria para un fin determinado.
- **Materias primas:** utilizadas para ser transformadas en productos, entre ellas encontramos las materias auxiliares (no forman parte del producto, pero son complementarias).

3. Recursos técnicos

“Es el conjunto de procedimientos, organigramas, formulas, patentes, etc., que permite al recurso humano desarrollar sus funciones y actividades”. (Juan Mantovani, 2018)

Los recursos técnicos son herramientas que colaboran, junto con otros recursos, en los procesos de las empresas, entre ellos se encuentran procedimientos, métodos, organigramas, fórmulas y patentes.

El autor (Juan Mantovani, 2018), menciona que el recurso técnico se clasifica en:

- **Procedimiento:** conjunto de acciones que logran una secuencia cronológica y estable para ejecutar el trabajo.
- **Método:** forma organizada y sistemática para alcanzar un objetivo determinado.
- **Organigrama:** representación gráfica de la estructura jerárquica y funciona de una organización.
- **Fórmula:** método esquematizado para el desarrollo o redacción de informes.
- **Patente:** documento concedido por el estado para ejercer algunas profesiones o explotar productos o servicios.

4. Recursos financieros

“Corresponde al dinero y otros bienes que representa el capital de una institución, como valores, las acciones y obligaciones”. (Juan Mantovani, 2018)

Los recursos financieros permiten la liquidez y rentabilidad de la empresa, entre ellos se encuentra el dinero, valores, acciones y obligaciones.

El autor (Juan Mantovani, 2018), menciona que el recurso financiero se clasifica en:

- **Dinero o efectivo:** medio para afrontar gastos dentro de una organización, representados en monedas o billetes.
- **Valores:** representan dinero por medio de acciones, títulos de renta o documentos.
- **Acciones:** representa los derechos que tiene un socio dentro de una sociedad.
- **Obligaciones:** representa una suma proporcionada al portador.

1.2.6 Control interno

“En el ambiente empresarial podemos decir que un control, es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos”. (Pereira Palomo, 2019, p.20)

El control interno es un conjunto de acciones o procesos que desarrollan los directivos de la compañía con el objetivo de prevenir los posibles riesgos y debe ser ejecutado por todos los colaboradores de la organización.

1.2.6.1 Herramienta de Control

Balanced Scorecard (BSC)

“El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es una herramienta que sirve como medio de integración en el direccionamiento estratégico y evaluación de desempeño que tiene una empresa”. (Scaramussa, 2010; citados en Alveiro Montoya, 2011)

El Balanced Scorecard es una metodología de la gestión estratégica que sirve para hacer un seguimiento a las estrategias y a los objetivos propuestos por las empresas, a través de indicadores,

en cuatro áreas críticas como: el desempeño financiero, el conocimiento del cliente, los procesos internos del negocio y la innovación y aprendizaje.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Según el autor indica que el Balanced Scorecard presenta cuatro perspectivas que engloban los procesos para un correcto funcionamiento:

a) Perspectiva Financiera

“Su fin es responder las expectativas de todos los accionistas de una empresa, esta centrada en crear valor con niveles altos de rentabilidad, garantías de desarrollo y mantenimiento de la organización”. (Alveiro Montoya, 2011, p.8)

La primera perspectiva responde a las expectativas de los socios accionistas debido a que crea valor en el desempeño financiero que reflejan el crecimiento, el comportamiento operativo y la sustentabilidad de la empresa, porque la meta final que se persigue es la de generar utilidades.

b) Perspectiva de enfoque en el cliente

“Su fin es responder las esperanzas de los clientes, es fundamental que por medio de la percepción de los clientes entiendan el giro de negocio para la medición de capacidad de la empresa tanto en la satisfacción como retención”. (Alveiro Montoya, 2011, p.9)

La segunda perspectiva se enfoca principalmente en las acciones que la empresa lleva a cabo para garantizar la retención y fidelización de sus clientes y futuros clientes, midiendo así el nivel de satisfacción de sus necesidades.

c) Perspectiva de procesos internos

“Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos que están vinculados a los procesos claves de las empresas donde su éxito depende de la satisfacción de las expectativas de todos los accionistas y clientes”. (Alveiro Montoya, 2011, p.10)

La tercera perspectiva se realiza después de la evaluación financiera y del enfoque al cliente porque se desarrolla en base a las operaciones o procesos que existen dentro de la empresa tomando como punto de partida la cadena de valor y el modelo de negocios.

d) Perspectiva de innovación y crecimiento

“Esta encaminada hacia los indicadores y objetivos que son el motor de desempeño para el futuro de una organización. Así mismo, evidencia la capacidad de adaptación a nuevos hechos, cambios y mejoras que constantemente existen en las empresas”. (Alveiro Montoya, 2011, p.12)

La última perspectiva responde a lo que se debe hacer para aprender y mejorar enfocándose en el capital humano, los sistemas e infraestructuras y el clima organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2.7 Procesos

"Es un grupo de etapas sucesivas o conjunto de pasos organizados y sistematizados que tiene como finalidad alcanzar un objetivo determinado, es decir, es una planificación técnica, social, científica, política o de la vida cotidiana". (Porporatto, 2020)

Un proceso es la secuencia de acciones o actividades planificadas que se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos o algún resultado específico.

1.2.8 Propuesta de valor

"Es un elemento que hace diferente y útil a una organización frente a su competencia y que es muy considerado por los clientes". (Peiró, 2018)

La propuesta de valor es un factor determinante que hace frente para que la compañía genere una ventaja competitiva frente a la competencia del mercado laboral.

1.2.9 Eficacia

"Se refiere a los resultados obtenidos en condiciones ideales, desconsiderando los medios empleados para ello". (Acevedo, 2009, p.218)

La eficacia se refiere al logro de los objetivos propuestos por la organización.

1.2.10 Eficiencia

"Se refiere a la capacidad de cumplir con los objetivos y metas propuestas con el menor uso de recursos y tiempo disponible, logrando su optimización". (Acevedo, 2009, p.218)

La eficiencia consiste en alcanzar las metas establecidas por la organización optimizando al máximo los recursos de las mismas.

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 Enfoque mixto

“Un enfoque mixto consiste en combinar ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo), ya sea que alguno predomine, que se utilice uno u otro según las etapas de la investigación o bien que se incorporen los dos de manera equilibrada”. (Perez, Perez, & Seca, 2020, p.37)

2.1.1.1 Método cualitativo

La investigación cualitativa toma en cuenta las cualidades, sentimientos y pensamientos del sujeto, explica descriptivamente la conducta de los sujetos involucrados en la investigación, partiendo de lo específico a lo general (inductivo), por lo tanto, es subjetiva e interpretativa, ya que toma en cuenta la naturaleza social e individual de los investigados. (Corona, 2016, p.88)

2.1.1.2 Método cuantitativo

“En el método cuantitativo, el investigador hace una minuciosa medición de sus variables, sobre la base de objetivos bien definidos y delimitados, utilizan análisis estadísticos detallados (estadística inferencial y descriptiva)”. (Corona, 2016, p.88)

Esta investigación tuvo un enfoque mixto, cualitativo debido a que se analizaron los métodos teóricos y criterios sobre los beneficios del plan estratégico (datos no numéricos) y también cuantitativo debido a que se examinaron datos de encuestas de forma estadística.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 Investigación descriptiva

“La investigación descriptiva opera cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias. Esta descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos”. (Diaz & Calzadilla, 2016, p.118)

Fue descriptiva porque se realizó un análisis sobre las situaciones, actitudes y costumbres de la empresa a través de la descripción de sus actividades, de sus procesos y de las funciones de sus trabajadores, es decir que se dio a conocer la situación actual de la empresa que fueron obtenidos a través de las técnicas empleadas.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación o no de las variables independientes

2.3.1.1 Diseño no experimental

“No experimental porque se toman los datos tal cual podíamos encontrarlos, según nuestros objetivos y conceptos, en la realidad”. (Pérez et al., 2020, p.240)

La investigación tuvo un diseño no experimental porque no se manipularon las variables de investigación.

2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.3.2.1 Diseño transversal

“Se toman los datos una sola vez y los resultados que obtengamos serán válidos para explicar el estado de situación en ese momento específico”. (Pérez et al., 2020, p.217)

El diseño de esta investigación fue transversal porque se realizó un solo levantamiento de datos mediante una encuesta a los clientes y al personal de la empresa para su análisis correspondiente.

2.4 Tipo de estudio – investigación

2.4.1 Investigación documental

La investigación documental se apoya en fuentes documentales. Como subtipos de esta investigación, se encuentra la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. (Ortega, 2017, p.145)

Fue una investigación documental porque se generó un marco teórico y los antecedentes de la investigación, para lo cual se realizó una recolección, organización, análisis e interpretación de la información y de los datos por medio de tesis, trabajos de titulación, artículos científicos y libros para su debida sustentación teórica.

2.4.2 Investigación de campo

“La investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”. (Ortega, 2017, p. 145)

Fue una investigación de campo porque se recopiló datos de fuentes primarias aplicando cuestionarios, entrevistas y la observación directa. Se aplicó este tipo de estudio en el diagnóstico de la empresa y en la ejecución de las encuestas.

2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1 Población total

“La población es el conjunto total de unidades de análisis al cual vamos a estudiar”. (Pérez et al., 2020)

Almacenes León cuenta con un total de 9 trabajadores a su disposición que representaría a la población objetivo (clientes internos), y estas están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1–2: Población total de clientes internos

Áreas Funcionales	N.º trabajadores	Responsables
Administración	2	Ing. Franklin León
		Alexandra Chucuri
Contabilidad	1	Ing. Claudia Tacuri
Crédito y cobranzas	2	Adrián Guaminga
		Cristian Chucuri
Ventas	4	Paulina Coles
		Alex Álvarez
		Stalin Chucuri
		Diego Yuquilema
TOTAL	9	

Fuente: Almacenes León

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Para objeto de estudio esta investigación se aplicó al total de la población (cliente interno) sin la obtención o cálculo de una muestra debido a que representa una población pequeña. Enfocado a los clientes externos se tiene un estimado de 3000 clientes en la base de datos del sistema de Almacenes León.

2.5.2 Muestra

“Una muestra es una parte de la población. Tenemos dos grandes grupos de muestras: las probabilísticas y las no probabilísticas”. (Pérez et al., 2020)

Se realizó una muestra de tipo muestreo probabilístico aleatorio simple para la selección de los clientes externos, ya que todos los elementos que forman parte de la población de estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula de poblaciones finitas, ya que el universo en el que se realizó la investigación no sobrepasa los 100.000 clientes:

$$n = \frac{z^2 PQN}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra (340)

Z: Nivel de confianza 95% constante (1,96)

P: Probabilidad de éxito (0,50)

Q: Probabilidad de fracaso (0,50)

N: Tamaño de la población (3000)

E: Margen de error (0,05)

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(3000)}{(0,05)^2(3000 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{2886,002}{8,4704}$$

n = 340 encuestados (clientes externos)

En total se obtuvo una muestra de 349 personas que están conformados por los clientes internos y los clientes externos, a los cuales se les aplicó los diferentes tipos de encuestas y entrevistas para la recolección de datos y posterior análisis de los resultados.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

2.6.1.1 Método analítico

Es un proceso que se descompone en elementos básico, es decir, va de lo general a lo específico. Se puede considerar también como un camino que inicia de los fenómenos para llegar a las leyes, de los efectos a las causas. (Chavez, 2018)

Este método se utilizó para conocer la situación en la que la empresa se encuentra e identificar las falencias que tienen cada una de sus áreas funcionales con el fin mejorar su gestión empresarial.

2.6.1.2 Método deductivo

“El razonamiento deductivo es un proceso lógico mediante el cual se infieren conclusiones a partir de algunas premisas. Es estrictamente un método de demostración porque se parte de una afirmación considerada verdadera”. (Pérez et al., 2020, p. 20)

El método deductivo se utilizó para llegar a tener conclusiones o resultados lógicos de los problemas previamente observados en la empresa.

2.6.2 Técnicas

2.6.2.1 Observación

“La observación nos permite obtener información tal como sucede en la realidad”. (Pérez et al., 2020, p.272)

Por medio de esta técnica se observó el desempeño laboral de los clientes internos y externos de la empresa.

2.6.2.2 Encuestas

“Es una técnica que contiene procedimientos estandarizados de investigación en la cual se recoge y analiza un conjunto de datos de una muestra representativa de una población amplia, con el fin de describir, predecir o explicar las características identificadas”. (Anguita, 2018)

Esta técnica contribuyo a la investigación con información representativa de la población para que esta sea posteriormente analizada.

2.6.2.3 Entrevistas

“Una entrevista es algo muy diferente a un cuestionario. Se utiliza con fines distintos. Y desde luego, su análisis posterior también lo será. En pocas palabras, una entrevista es una conversación de la cual pretendemos extraer cierta información”. (Pérez et al., 2020, p. 268)

La técnica de la entrevista permitió, conocer a detalle, mediante un diálogo con el gerente general de la empresa, su gestión, con el fin de obtener datos que sirvieron para su posterior análisis.

2.6.3 Instrumentos

2.6.3.1 Cuestionario de encuesta

Un cuestionario es un conjunto de preguntas que debe ser elaborado con mucha precisión para que resulte en verdad útil. El cuestionario puede incluir preguntas abiertas y cerradas. Las abiertas son aquellas que preguntan sobre alguna variable de interés, sin dar opciones, preguntas cerradas son aquellas en las que le damos al encuestado a escoger entre una serie de opciones que hemos prefijado, también llamadas de opción múltiple. (Pérez et al., 2020, p. 259)

Los cuestionarios, mediante sus preguntas abiertas y cerradas, permitieron conocer la opinión de los clientes internos y externos de la empresa, obteniendo así información en datos para su tabulación y análisis.

2.6.3.2 Guía de la entrevista

“Es una lista de comprobación que sirve como apoyo al preparar un plan de acción para dirigir entrevistas”. (Blake, 2021)

Este instrumento, mediante la formulación de preguntas, facilitó recabar información específica de las causas que ocasionan los problemas internos de la empresa.

2.6.3.3 *Ficha de observación*

"Es un instrumento basado en una lista de indicadores redactado como afirmaciones o preguntas, donde orientan el trabajo de observación destacando aspectos relevantes". (Criollo, 2021)

Mediante este instrumento se conoció el comportamiento del personal en el desarrollo de sus funciones laborales.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Encuesta

Se realizaron dos tipos de encuestas: una para los trabajadores de la empresa (clientes internos) y otra para los clientes de la empresa (clientes externos) y se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.1.1 Encuesta dirigida a los clientes internos

Pregunta sobre la edad de los trabajadores

Tabla 1-3: Edad de los trabajadores

EDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-25	4	50%
26-33	3	38%
34-41	1	13%
42-49	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

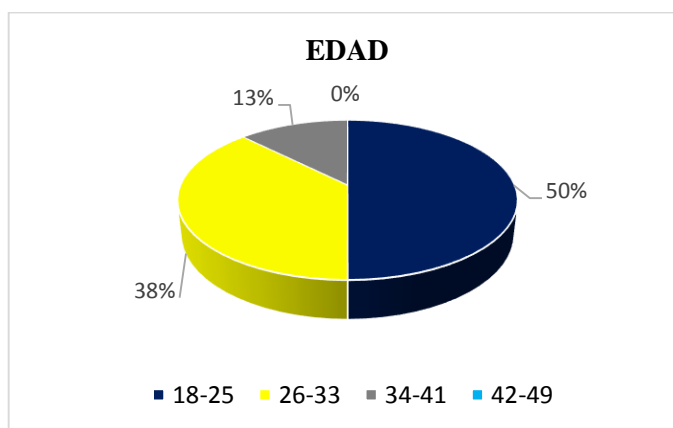


Gráfico 1-3. Edad de los trabajadores

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 50% de los encuestados tienen un rango de edad de 18 a 25 años, seguidos por el 38% con un rango de edad de 26-33 años y el 13% pertenece a los de 34-41 años de edad. El mayor porcentaje

de trabajadores de 18 a 25 años de edad esto debido a que la empresa contrata personal joven para ocupar las vacantes de los puestos de trabajo.

Pregunta sobre el género de los trabajadores

Tabla 2-3: Género de los trabajadores

GÉNERO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MASCULINO	5	63%
FEMENINO	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

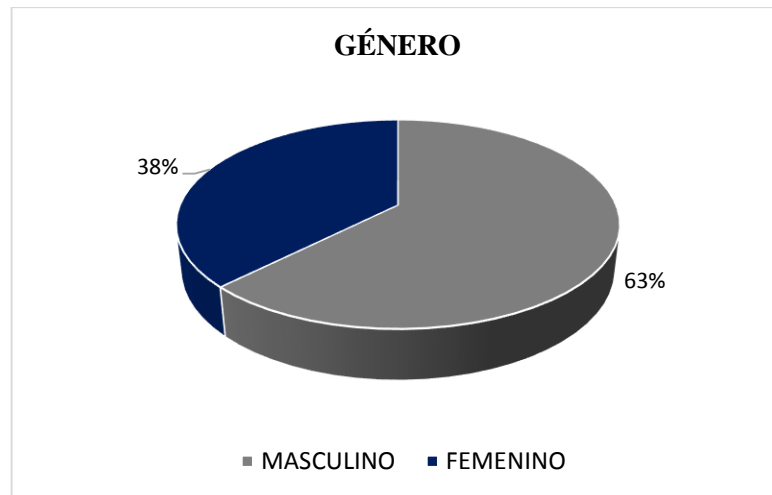


Gráfico 2-3. Género de los trabajadores

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los datos de la encuesta el 63% son de género masculino mientras que el 38% son de género femenino. Esto se da debido a que la empresa, en el puesto de ventas, necesita que sus trabajadores sean de género masculino porque el personal deberá realizar recaudaciones y ventas móviles en algún medio de transporte como camionetas y motos.

Pregunta 1: ¿Usted como colaborador conoce cuál es la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos) de Almacenes león?

Tabla 3-3: Conocimiento de la filosofía corporativa

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022



Gráfico 3-3. Conocimiento de la filosofía corporativa

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 63% de los trabajadores no conocen la filosofía corporativa de la empresa mientras que el 38% afirma conocerla. Por lo que podría deducir que el gerente de la empresa no ha socializado su cultura y filosofía empresarial a todos sus trabajadores o no tienen un proceso de conocimiento para realizar este tipo de actividades.

Pregunta 2: Dentro de “Almacenes León” ¿tienen ubicados carteles de la correspondiente filosofía corporativa de la empresa?

Tabla 4-3: Carteles de la filosofía corporativa

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

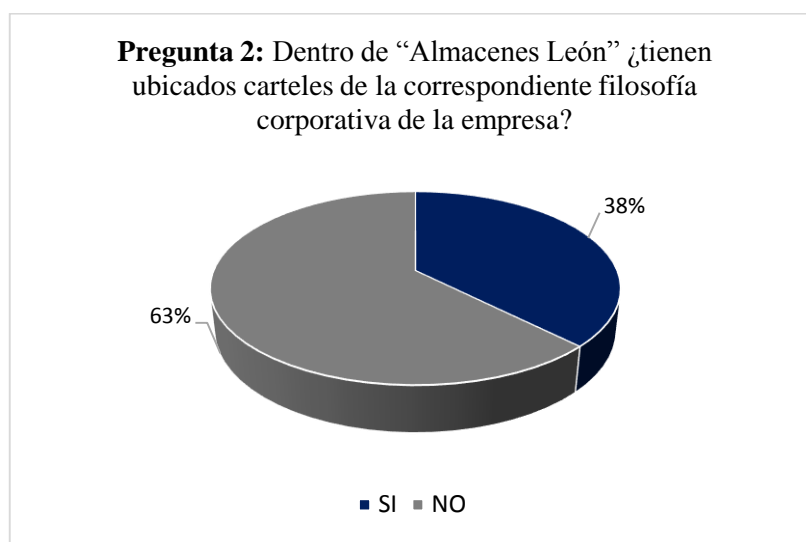


Gráfico 4-3. Carteles de la filosofía corporativa

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e Interpretación:

El 38% confirma que existe una ubicación dónde se puede observar que existe una filosofía a diferencia que un 63% que indica la ausencia de los correspondientes carteles de filosofía corporativa en sus instalaciones. Por consiguiente, se puede analizar que los trabajadores no son sinceros con sus respuestas o también que el directivo de la empresa no ha socializado este tema con todos sus colaboradores.

Pregunta 3: Al momento de ser seleccionado como un trabajador del almacén, ¿usted ha recibido una capacitación por inducción?

Tabla 5-3: Capacitación por inducción

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	63%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

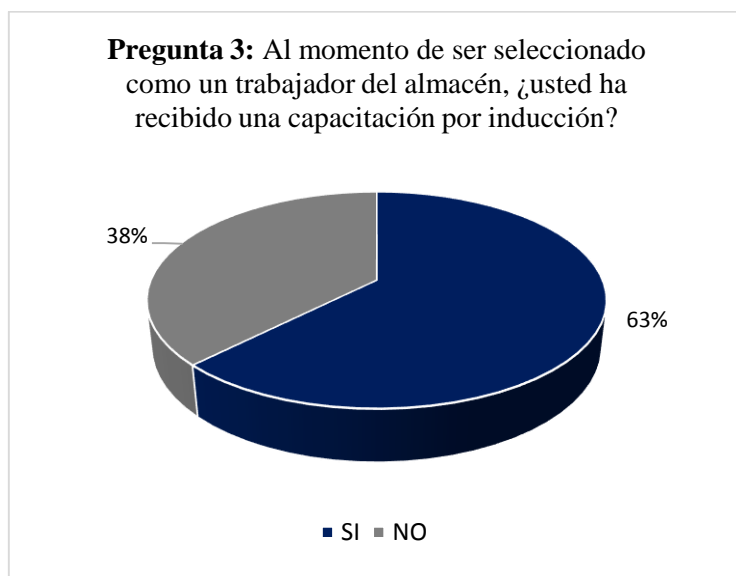


Gráfico 5-3. Capacitación por inducción

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados que corresponde al 63% afirma el haber recibido una inducción, mientras que el 38% que son 3 trabajadores indican no haber recibido algún tipo de capacitación. La empresa menciona que no cuentan con un plan de capacitación definido para este proceso de inducir a nuevos trabajadores por tanto los trabajadores que recibieron una inducción fue por parte de los mismos trabajadores de la empresa.

Pregunta 4: ¿Al realizar el proceso de inducción a usted se le socializó la filosofía corporativa de “Almacenes León”?

Tabla 6-3: Socialización de la filosofía en la inducción

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

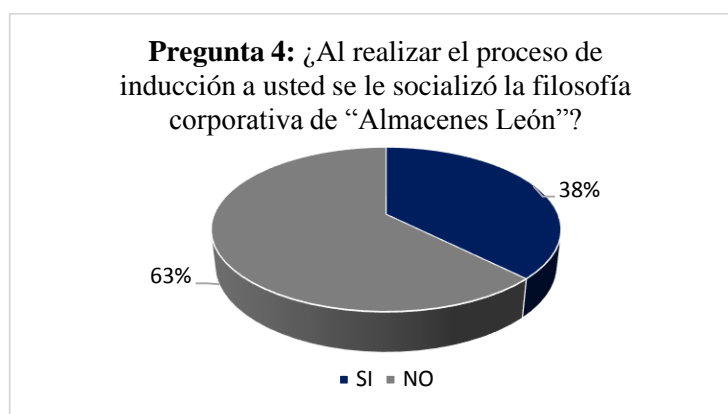


Gráfico 6-3. Socialización de la filosofía en la inducción

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 63% de los encuestados mencionan que la empresa no ha socializado su filosofía corporativa en su capacitación de inducción mientras que el 25% menciona conocerla. Por tanto, el gerente no lleva un proceso eficiente de capacitación de inducción pues no ha socializado la filosofía corporativa con todos sus trabajadores.

Pregunta 5: ¿Cuál es su nivel de formación académica?

Tabla 7-3: Formación académica

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
BASICA	0	0%
BACHILLERATO	6	75%
SUPERIOR	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

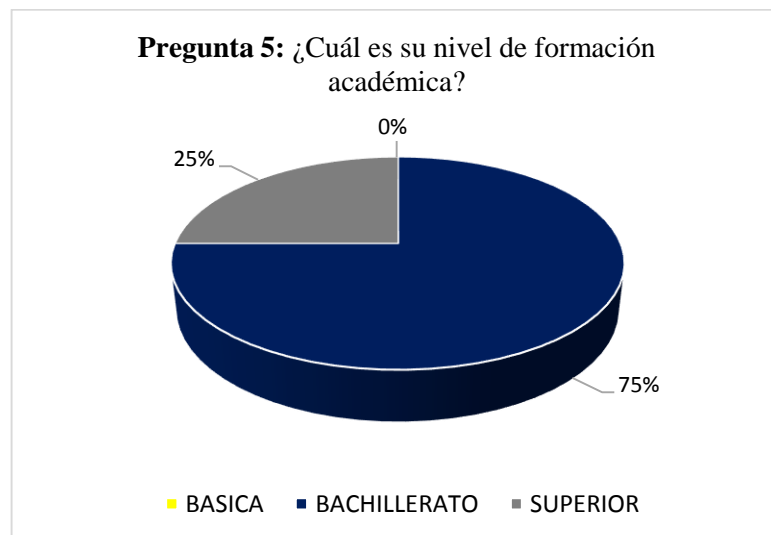


Gráfico 7-3. Formación académica

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

En este aspecto 6 de los trabajadores señalan que su nivel de formación académica es bachillerato, mientras que 2 trabajadores tienen formación académica superior, esto nos demuestra que en la empresa el 75% de los trabajadores tienen formación académica de bachiller. La empresa al no contratar con empleados profesionales y sin ningún tipo de experiencia no podrá alcanzar sus objetivos empresariales definidos y por lo cual tampoco se estaría satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Pregunta 6: ¿Usted conoce la existencia de manuales de funciones en la empresa?

Tabla 8-3: Manuales de funciones

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

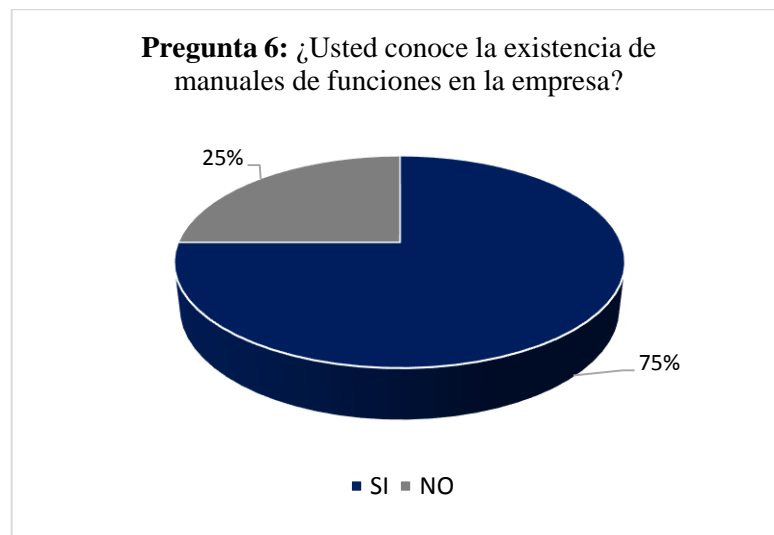


Gráfico 8-3. Manuales de funciones

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

La mayoría de encuestados que corresponde al 75% de la población de estudio afirman conocer el manual de funciones a diferencia del 25% de encuestados desconocen de su existencia. Esta situación genera problemas debido a que el trabajador que no conoce los manuales de funciones no sabrá con exactitud cuáles son sus responsabilidades, conocimientos y habilidades que este deberá tener en su puesto de trabajo para generar satisfacción laboral.

Pregunta 7: ¿Conoce usted si en el almacén existen organigramas estructurales y funcionales?

Tabla 9-3: Existencia de organigramas

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	38%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

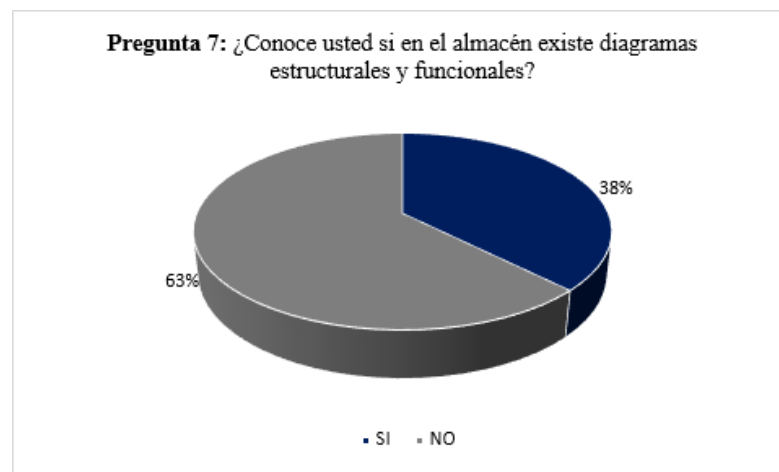


Gráfico 9-3. Existencia de organigramas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 63% de trabajadores desconocen de la existencia de organigramas estructurales y funcionales mientras que el 38% de los trabajadores mencionan que en la empresa si existen organigramas. Esto debido a la falta de procesos de socialización para temas administrativos que la empresa deberá considerar importantes para una mejor gestión.

Pregunta 8: ¿Conoce cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades?

Tabla 10-3: Conocimiento de funciones

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022



Gráfico 10-3. Conocimiento de funciones

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Observamos que el 100% de trabajadores de la empresa tiene conocimiento de sus funciones dentro de la empresa. Pero ese conocimiento es debido a que el gerente mediante una comunicación oral frente a frente ha comunicado las funciones pertinentes del trabajador antes de empezar a laborar o también debido a que el trabajador ya ha tenido un cierto nivel de experiencia en el puesto mas no por manuales entregados formalmente que permitan optimizar recursos y controlar las actividades mediante políticas de la empresa.

Pregunta 9: ¿Existe rotación del personal en su puesto de trabajo?

Tabla 11–3: Rotación del personal

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

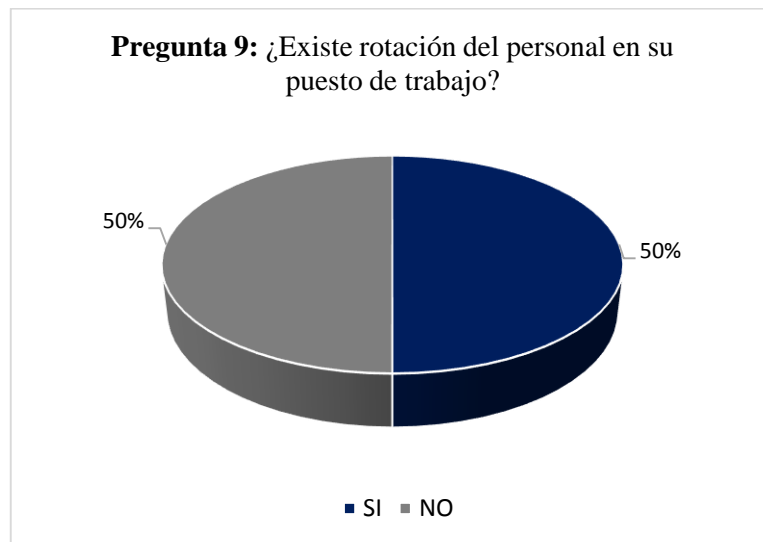


Gráfico 11-3. Rotación del personal

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

De acuerdo con el resultado obtenido la mitad de la población el 50% sostiene que si existe rotación del personal en la empresa mientras que el otro 50% de encuestados mencionan que no realizan una rotación del personal en su puesto de trabajo. Al no realizar este proceso de rotación del personal, esto generará un entorno de desmotivación, aburrimiento, desadaptación y baja productividad de la empresa, por lo que es fundamental realizar dicha rotación en todas las áreas dentro de la empresa.

Pregunta 10: ¿Se le solicita realizar otras funciones a las cuales no están estipulados en su contrato?

Tabla 12-3: Realización de otras funciones

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SIEMPRE	2	25%
CASI SIEMPRE	3	38%
DE VEZ EN CUANDO	1	13%
NUNCA	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

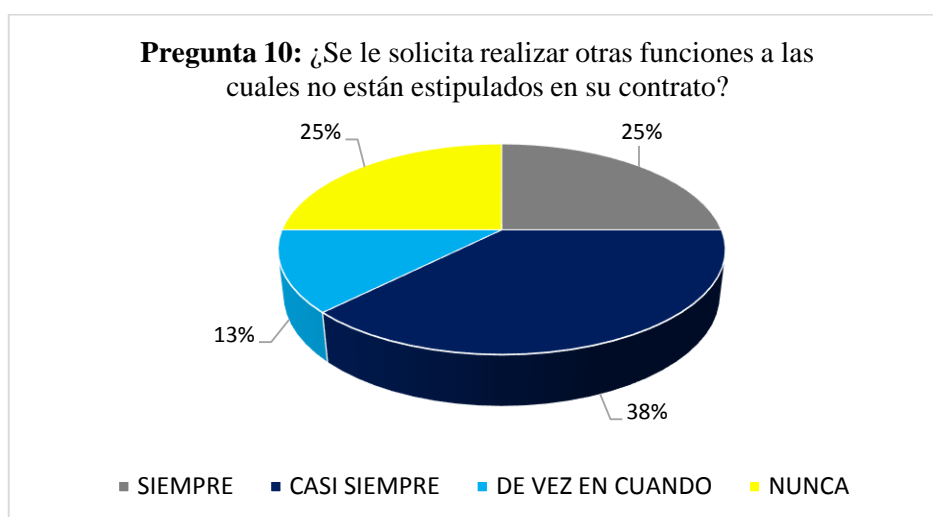


Gráfico 12-3. Realización de otras funciones

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Un 38% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” realizan otras funciones no correspondidas a su puesto de trabajo, seguido por el 25% que menciona que “siempre” realizan otras funciones ajenas a su labor y otro 25% que menciona que “nunca” realizan actividades ajenas a sus funciones. La minoría que corresponde al 13% señala que “de vez en cuando” han realizado funciones que no les corresponda. Se puede deducir que la mayoría de trabajadores cumplen funciones ajenas a su labor en la empresa, es por ello que es de suma importancia considerar la creación de manuales de funciones para disminuir la duplicidad de funciones y de más problemas al no tener conocimiento de las actividades propuestas.

Pregunta 11: ¿Cómo considera usted que es el liderazgo del gerente general de Almacenes león?

Tabla 13-3: Liderazgo del gerente

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	3	38%
MUY BUENO	3	38%
BUENO	2	25%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Tabulación de encuestas

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

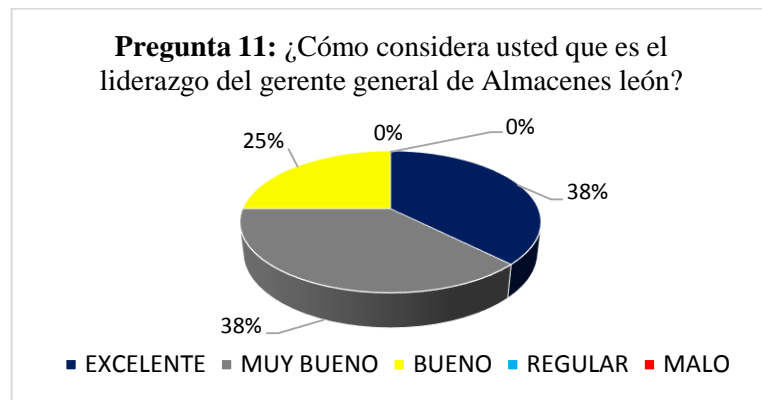


Gráfico 13-3. Liderazgo del gerente

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

En general los resultados varían de excelente a bueno con un 38% que lo califica como “excelente”, seguido por un liderazgo “muy bueno” que corresponde al 38% y por un liderazgo “bueno” que corresponde al 25%. El gerente de Almacenes León genera un clima laboral agradable que brinda confianza, motivación y comunicación con todo el equipo de trabajo, pero deberá tomar en cuenta también los resultados para poder mejorar.

Pregunta 12: ¿Cómo califica usted la relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla 14-3: Relación laboral

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	3	38%
MUY BUENO	3	38%
BUENO	2	25%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

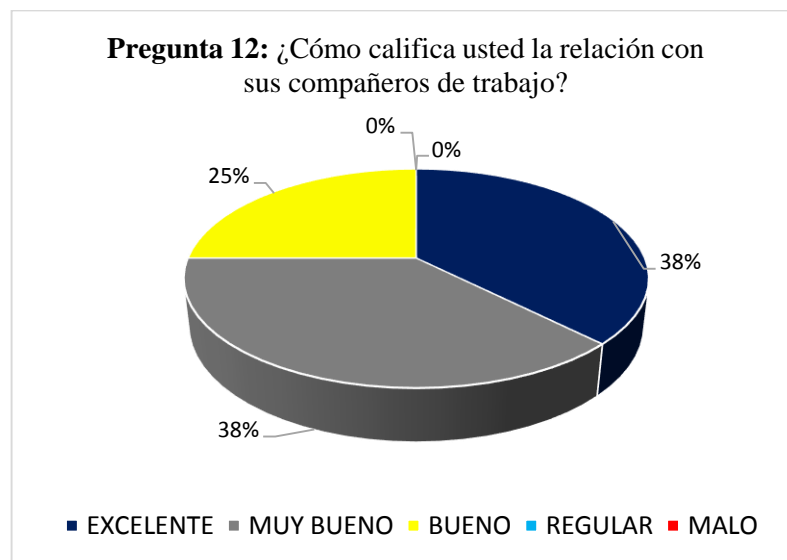


Gráfico 14-3. Relación laboral

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Desde un rango que varía desde excelente a bueno, el 38% de los encuestados califica la relación con sus compañeros como “excelente”, seguido por una relación de compañerismo “muy bueno” que corresponde al 38% y finalmente por una relación de compañerismo “bueno” que corresponde al 25%. Por tanto, la relación entre los trabajadores de la empresa es muy satisfactoria pues facilita comunicación ante cualquier situación que se presente, impulsando a lograr los objetivos o metas establecidas.

Pregunta 13: ¿Recibe usted capacitaciones para la formación laboral?

Tabla 15–3: Capacitaciones de formación

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

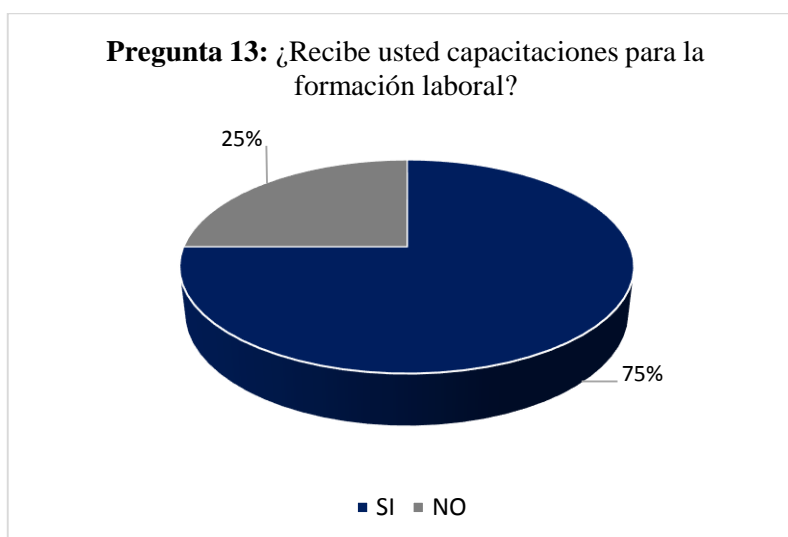


Gráfico 15-3. Capacitaciones de formación

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

La mayoría de los encuestados con un 75% mencionan que si han recibido capacitaciones para su formación laboral mientras que el 25% no ha realizado dicha capacitación. Se deduce que la mayoría de trabajadores recibieron capacitaciones por parte de los mismos trabajadores, esto debido a que no se tiene un proceso definido o profesionales para realizarlas.

Pregunta 14: Si su respuesta anterior es SI ¿Con que frecuencia usted recibe las capacitaciones?

Tabla 16-3: Frecuencia de capacitaciones

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MENSUAL	4	67%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	1	17%
ANUAL	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

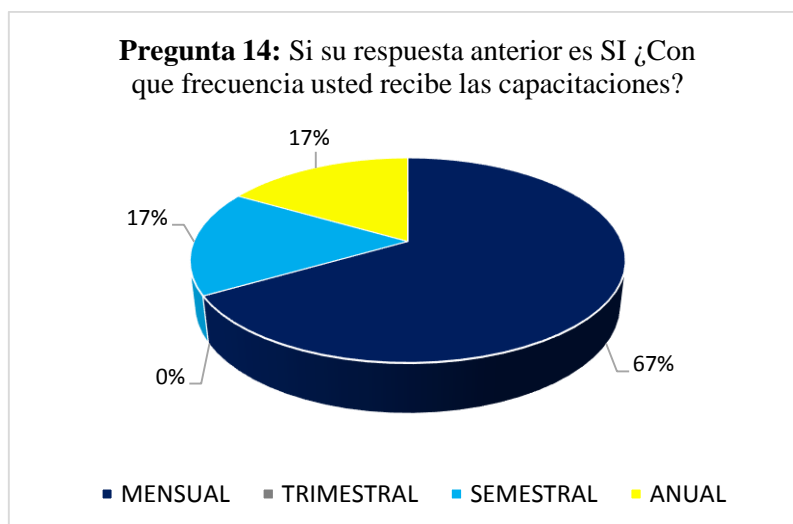


Gráfico 16-3. Frecuencia de capacitaciones

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

En cuanto al tema de frecuencia de capacitación laboral 4 trabajadores mencionan que las capacitaciones se realizan “mensualmente”, mientras que 2 trabajadores reportan que las capacitaciones se realizan de manera “semestral” y “anual”. En base a los datos de la respuesta anterior el total corresponde a 6 trabajadores quienes sostuvieron que reciben capacitación. La empresa realiza capacitaciones de forma mensual planificada por los mismos empleados de la empresa por lo que se recomienda contratar servicios profesionales que contribuyan con este proceso de enseñanza.

Pregunta 15: ¿Qué temas de capacitación cree usted que se necesita realizar en Almacenes León?

Tabla 17-3: Temas de capacitación

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
VENTAS	4	57%
MANTENIMIENTO	0	0%
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	29%
CRÉDITO Y COBRANZA	1	14%
CONTROL DE INVENTARIOS	0	0%
ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

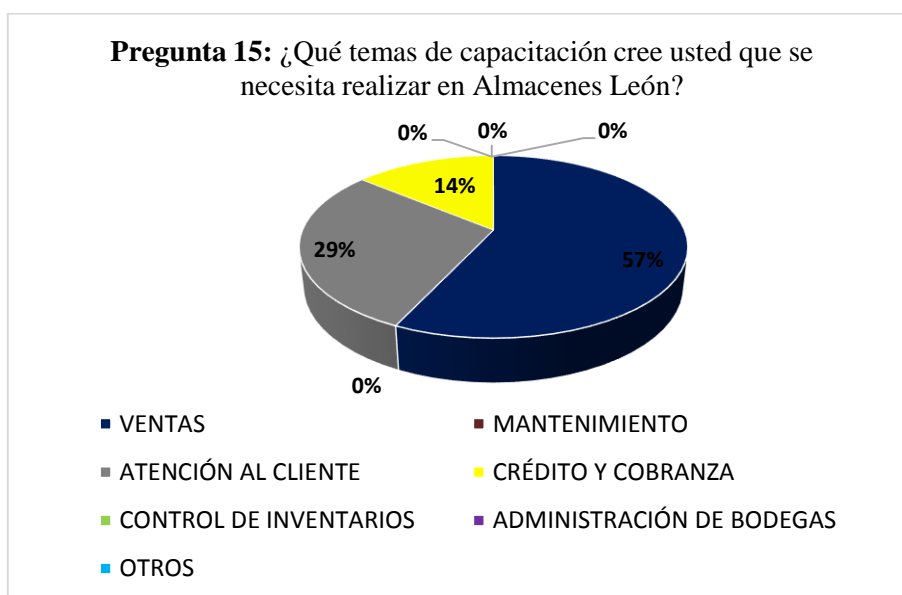


Gráfico 17-3. Temas de capacitación

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Respecto a las capacitaciones el área de ventas es el punto que necesita mayor refuerzo según lo confirma el 57% de los encuestados, seguido de otro punto no menos importante que sería de atención al cliente que corresponde al 29% y finalmente el 14% considera importante la capacitación en crédito y cobranza. Por tanto, requieren de mayor conocimiento y habilidades en el área de ventas pues es el giro de negocio de la empresa, sin desvalorar las otras áreas que contribuyen mucho en el funcionamiento de la empresa.

Pregunta 16: ¿Conoce usted si existen estrategias administrativas, de mercado, financieras, u otras?

Tabla 18-3: Existencia de estrategias

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

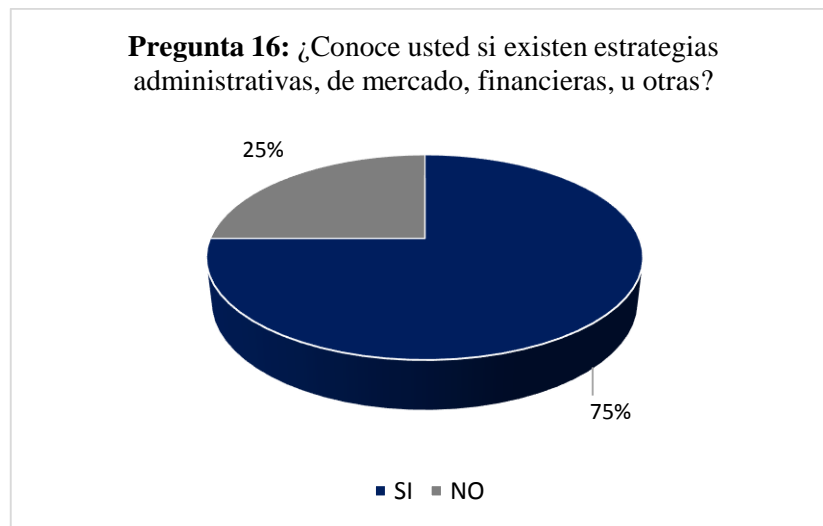


Gráfico 18-3. Existencia de estrategias

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 75% de trabajadores confirma la existencia de estrategias administrativas, financieras, entre otras en la empresa, a diferencia del 25% que desconoce de la existencia de dichas estrategias. Las estrategias son muy fundamentales para las organizaciones por lo cual al generarse este tipo de estrategias en Almacenes León se genera así la motivación al personal y el crecimiento empresarial. Pero también se debe tener en cuenta que estas estrategias deberían estar socializadas a todos los funcionarios y directivos de la empresa.

Pregunta 17: ¿Conoce usted si la empresa realiza promociones para la venta de sus productos?
Si es SI indique cuales:

Tabla 19–3: Promociones de venta

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

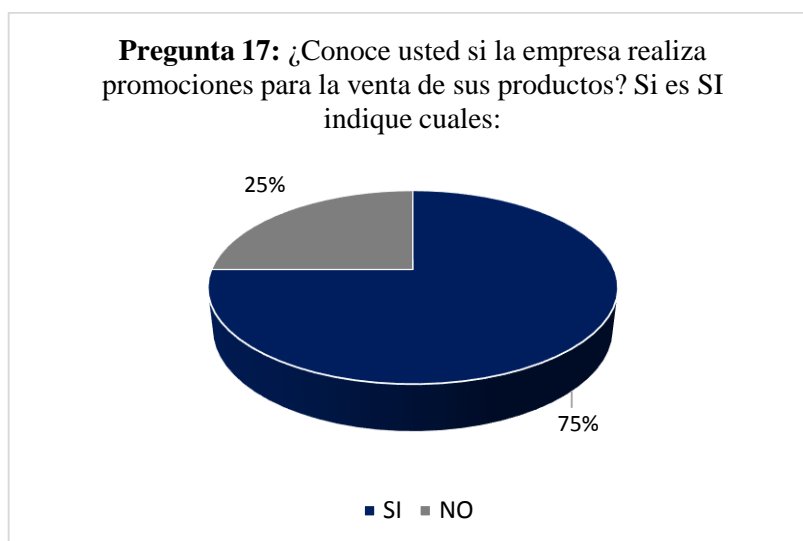


Gráfico 19-3. Promociones de venta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

La mayoría de encuestados que corresponde al 75% sostiene que la empresa si realiza promociones para la venta de sus productos, mientras que el 25% restantes desconoce de la existencia de promociones para la venta de productos. La empresa si cuenta con estrategias para promocionar ventas la cual es socializada con sus trabajadores, pues aquellos trabajadores que desconocen de dichas promociones deberían tomarlas en cuenta para ayudar a incrementar el nivel de ingresos y satisfacción. El resultado negativo de los dos trabajadores se da debido a que son empleados nuevos que aún no se acoplan.

Pregunta 18: Califique ¿cómo se encuentra el tema de control sobre cartera vencida y morosidad?

Tabla 20-3: Cartera vencida y morosidad

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	0	0%
BUENO	3	38%
REGULAR	5	63%
MALO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

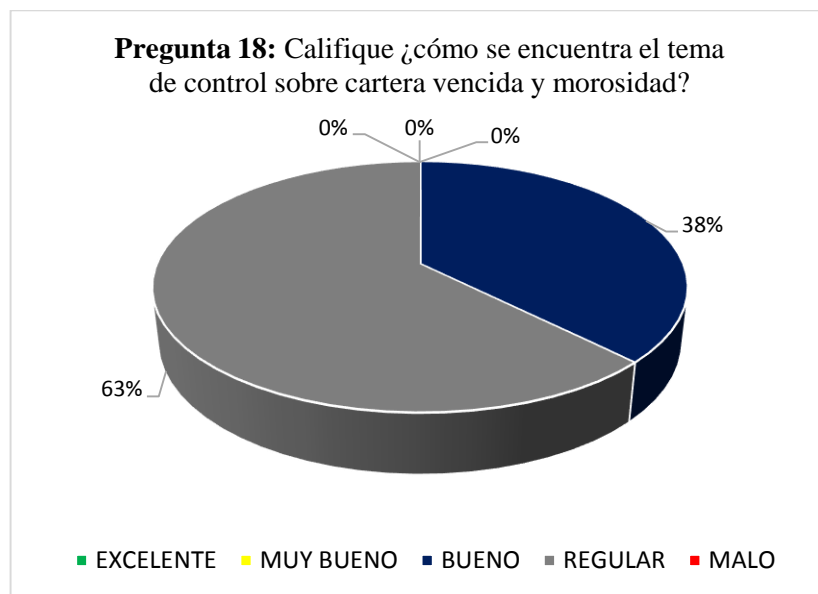


Gráfico 20-3. Cartera vencida y morosidad

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Los rangos de cartera vencida y morosidad varían de bueno a regular, siendo el más alto el “regular” con un 63% y “bueno” con un 38%. Este problema se ocasiona debido a que la empresa no cuenta con un profesional en esta área que ayude a reducir el alto índice de cartera vencida por lo que se debería contratar inmediatamente un profesional.

3.1.1.2 Encuesta dirigida a los clientes externos

Pregunta sobre la edad de los clientes

Tabla 21-3. Edad de clientes

EDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-30	112	33%
31-40	95	28%
41-50	88	26%
51-60	44	13%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

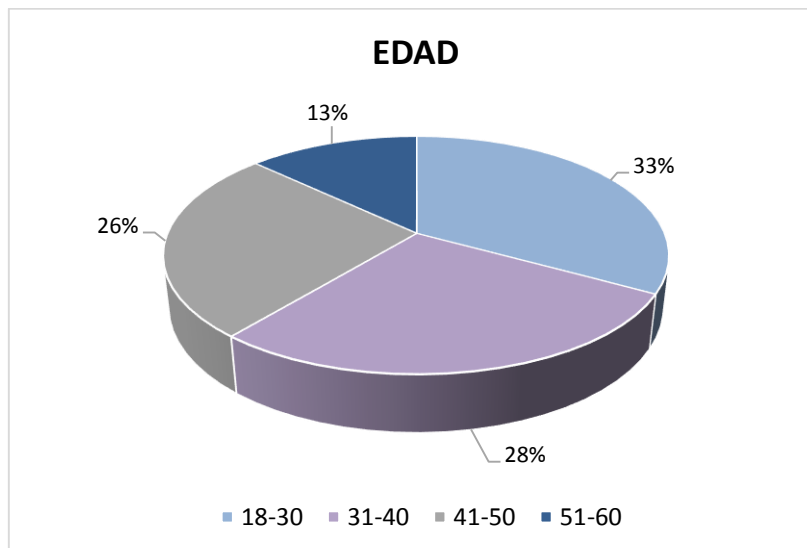


Gráfico 21-3. Edad de los clientes

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 33% de los encuestados tienen un rango de edad de 18 a 30 años, seguidos por el 28% con un rango de edad de 31 a 40 años, seguido por el 26% con un rango de edad del 41 a 50 años y el 13% pertenece a los de 34-41 años de edad. El mayor porcentaje pertenece aquellas personas de 18 a 30 años de edad con el 33%, esto refleja que la empresa tiene su mayor demanda en adultos jóvenes.

Pregunta sobre el género de los clientes

Tabla 22-3. Género de clientes

GÉNERO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MASCULINO	143	42%
FEMENINO	197	58%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

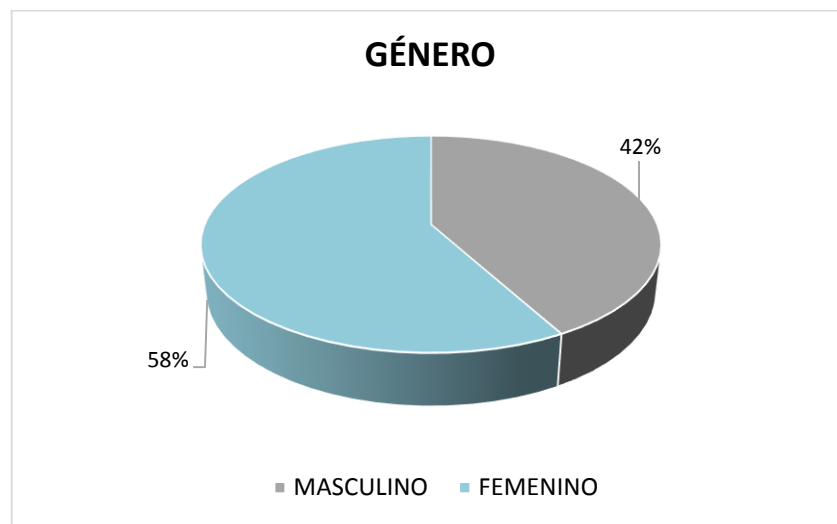


Gráfico 22-3. Género de clientes

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los datos de la encuesta el 58% son de género femenino, mientras que el 42% son de género masculino. Esto demuestra que la empresa tiene su mayor demanda en clientes de género femenino.

Pregunta 1: ¿Por qué medio comunicativo conoce usted a “Almacenes León”?

Tabla 23–3. Medio comunicativo

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Medios de comunicación	54	16%
Redes sociales	122	36%
Visitas a domicilio	160	47%
Otros	3	1%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

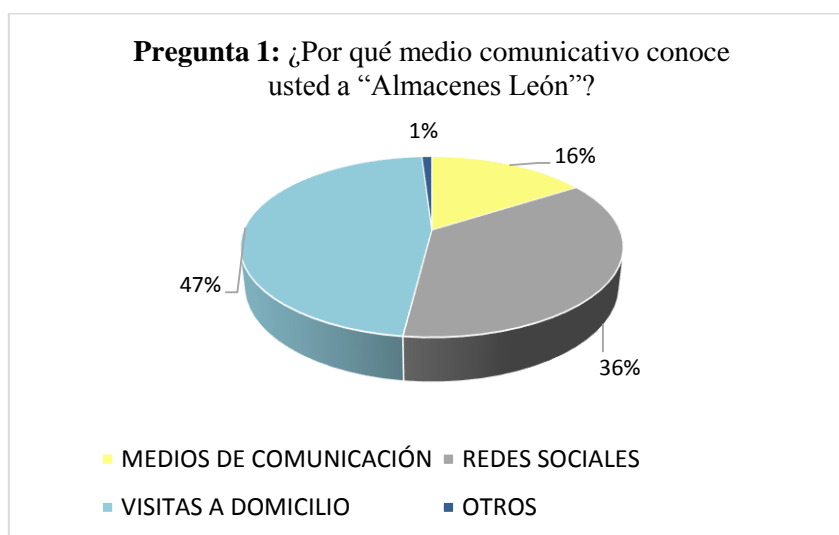


Gráfico 23-3. Medio comunicativo

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 47% de encuestados conoce la existencia de la empresa por medio de “visitas a domicilio”, seguido con el 36% la conocen por medio de “redes sociales”, seguido con el 16% la conoce por “medios de comunicación” y la minoría corresponde a “otros” medios comunicativos con el 1%. El medio comunicativo con el que la empresa se comunica con mayor frecuencia al cliente es “visitas a domicilio” con el 47%, reflejando que la empresa hace poco uso de medios digitales.

Pregunta 2: Al visitar las instalaciones de “Almacenes León” ¿se fija usted si tienen ubicados los carteles de misión y visión?

Tabla 24-3. Carteleras de misión y visión

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	82	24%
NO	258	76%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

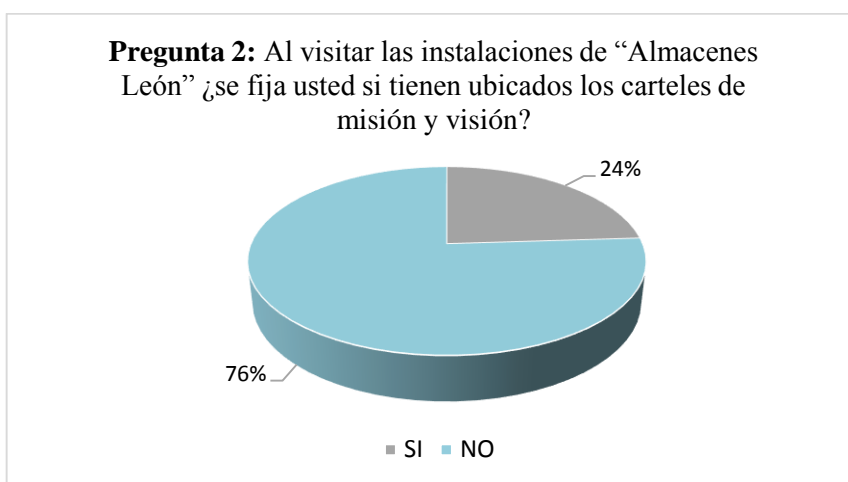


Gráfico 24-3. Carteleras de misión y visión

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 76% de encuestados indican la ausencia de los correspondientes carteles de filosofía corporativa en sus instalaciones a diferencia que el 24% confirma que existe una ubicación dónde se puede observar la filosofía corporativa. Se denota que en la empresa carecen de carteles que reflejen su filosofía corporativa según menciona la mayor parte de encuestados con el 76%, esto generaría desinformación de la imagen empresarial y carencia del cumplimiento de los objetivos que ayuden a generar satisfacción en sus clientes.

Pregunta 3: ¿Recibe atención inmediata al momento de visitar la empresa?

Tabla 25-3. Atención inmediata

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	99	29%
De acuerdo	160	47%
Neutral	75	22%
En desacuerdo	7	2%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

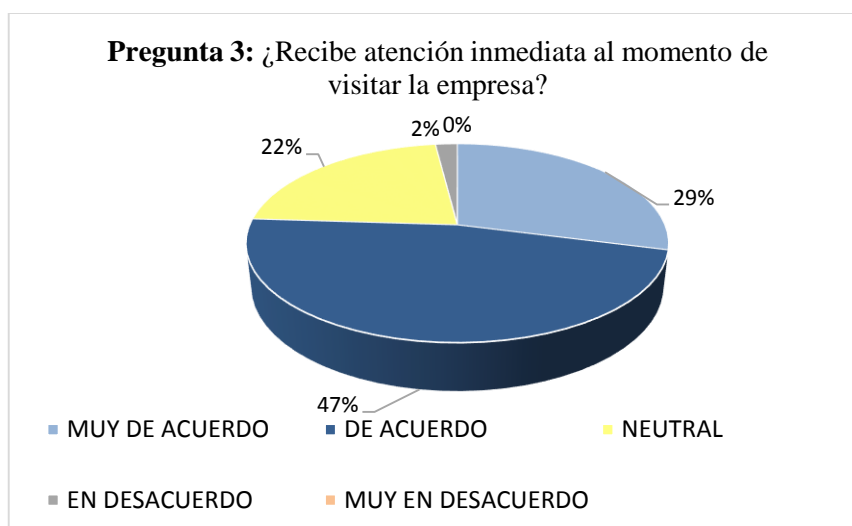


Gráfico 25-3. Atención inmediata

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Un 47% de los encuestados manifiesta que están “de acuerdo” sobre la atención inmediata al visitar la empresa, seguido por el 29% que menciona que están “muy de acuerdo” por su atención, seguido por el 25% que menciona que es “neutral” su atención, mientras que el 2% señala que están “en desacuerdo” sobre la atención de la empresa. Se demuestra que la atención que brinda la empresa a sus clientes es inmediata para satisfacer sus necesidades con el 47% de los encuestados que mencionan estar de acuerdo.

Pregunta 4: ¿El trato de los vendedores es de amabilidad?

Tabla 26-3. Atención de los trabajadores

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	309	91%
NO	31	9%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

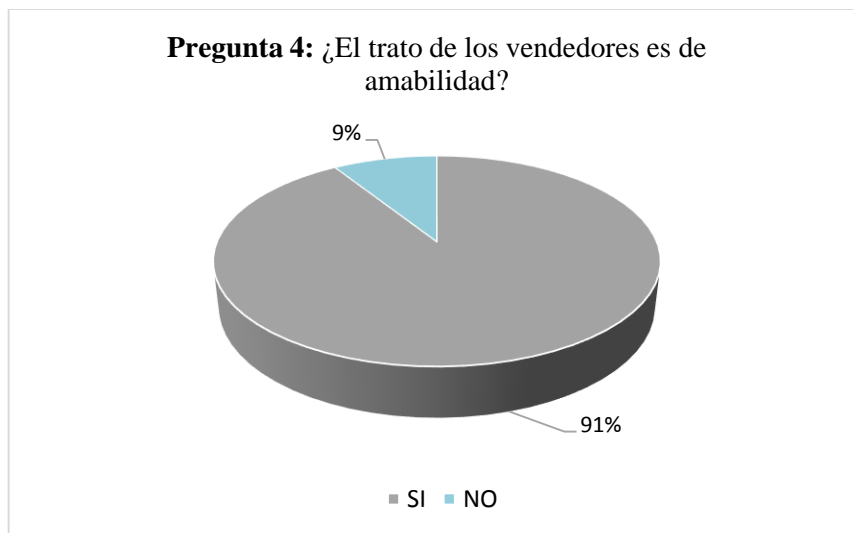


Gráfico 26-3. Atención de los trabajadores

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 91% de la población menciona que los vendedores son amables, mientras que el 9% menciona que tratan con descortesía. Se denota que la empresa cuenta con vendedores educados y aptos para atención a clientes sea antes, durante o después de la venta que provoque obtener clientes fijos y satisfechos.

Pregunta 5: ¿Cómo califica el desempeño de los vendedores en cuanto a su conocimiento de los productos que expande la empresa?

Tabla 27-3. Conocimiento de los productos

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
EXCELENTE	112	33%
MUY BUENO	146	43%
BUENO	65	19%
REGULAR	17	5%
MALO	0	0%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

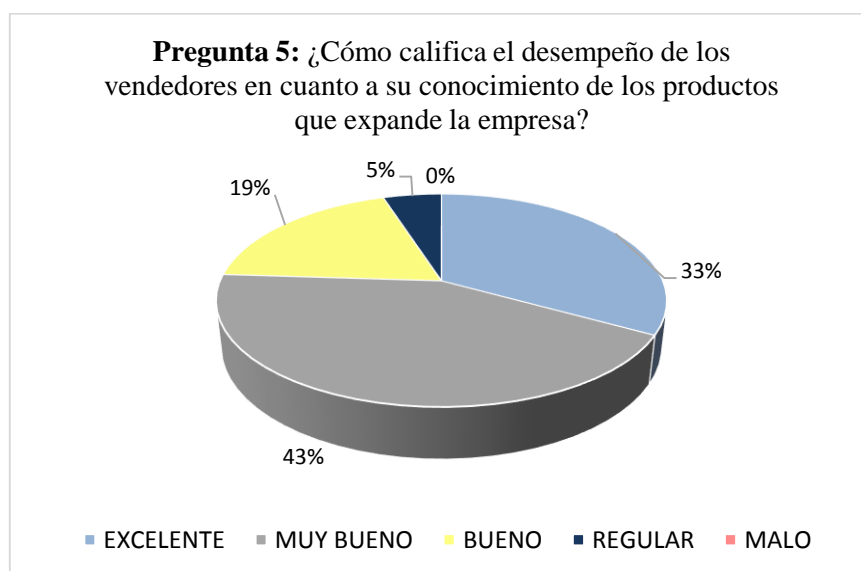


Gráfico 27-3. Conocimiento de los productos

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

En un rango de excelente a regular el 43% de los encuestados califican los conocimientos de vendedores como “muy bueno”, seguido por el 33% que lo califica como “excelente”, seguido por el 19% que lo califica como “bueno” y la minoría lo califica como “regular” con el 2%. Los trabajadores conocen las características, beneficios, precios, etc., de los productos que ofrecen generando satisfacción y beneficios al cliente como a la empresa pues obtiene mayores ventas y

trabajadores eficientes. Se debe tomar en cuenta que un desacuerdo o insatisfacción del cliente provoca desprestigio a la empresa para ello se debe exponer diferentes alternativas de solución.

Pregunta 6: ¿Los vendedores cumplen con informar las garantías, beneficios y políticas de los productos al realizar su compra?

Tabla 28–3. Información del producto

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	275	81%
NO	65	19%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

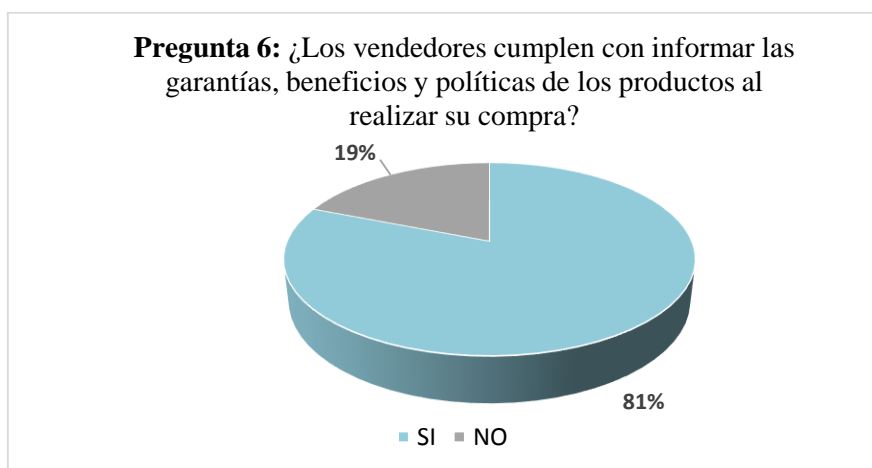


Gráfico 28-3. Información del producto

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 81% de encuestados afirman que los vendedores informan sobre garantías, beneficios y políticas de productos al realizar una compra, mientras que el 19% desconoce dicha información. En base a los resultados se detecta que los vendedores cumplen con informar garantías, beneficios y políticas al realizar una compra según el 81% de encuestados, pero también se debería tomar en cuenta los resultados negativos en donde algunos clientes no se encuentran satisfechos con dicha información sobre sus artículos comprados.

Pregunta 7: ¿Cómo es su forma de pago en “Almacenes León”?

Tabla 29–3. Forma de pago

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
CONTADO	71	21%
CREDITO	269	79%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

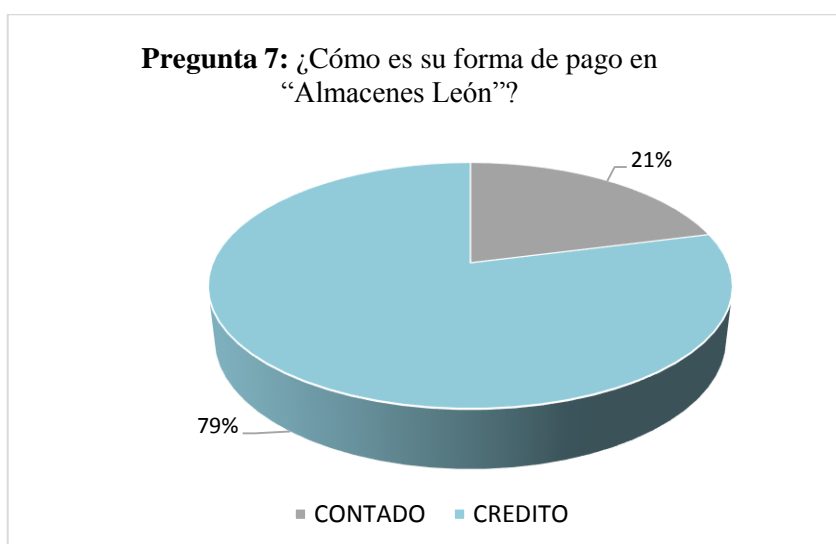


Gráfico 29-3. Forma de pago

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 79% mencionan que su forma de pago al realizar una compra es a “crédito”, a diferencia del 21% que lo realiza al “contado”. En base a los resultados las ventas que ejecuta la empresa en su mayoría son a crédito por lo que la empresa si genera estrategias para ofrecer facilidades de financiamiento a sus clientes.

Pregunta 8: Si su respuesta anterior es a crédito. ¿Usted ha tenido problemas en cuanto a los abonos que previamente fijo con la empresa?

Tabla 30-3. Problemas de pago

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	194	57%
NO	68	20%
No Aplica	78	23%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

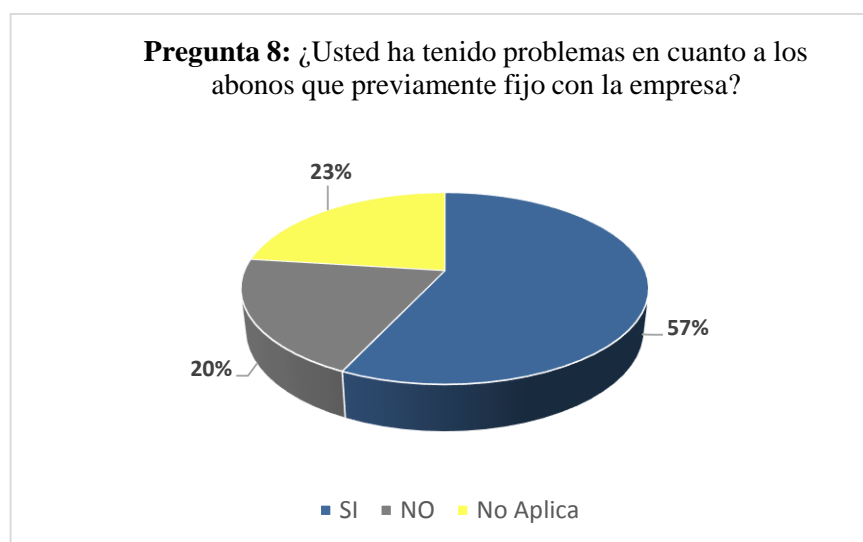


Gráfico 30-3. Problemas de pago

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Con respecto al tema de créditos el 57% de encuestados afirman tener inconvenientes en cuanto a sus abonos que previamente fijan con la empresa, el 23% “no aplica” y finalmente el 20% de los encuestados niegan haber tenido problemas. Por tanto, la mayor parte de los clientes han presentado reclamos de irregularidad en sus créditos esto debido a la falta de un control en cobranza o contratación de profesionales que faciliten dichos procesos.

Pregunta 9: ¿Hasta qué tiempo se le otorgan los créditos por la adquisición de sus artículos?

Tabla 31–3. Tiempo de otorgación de créditos

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 MES	17	5%
2 MESES	14	4%
3 MESES	44	13%
4 MESES	105	31%
MAS DE 4	160	47%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

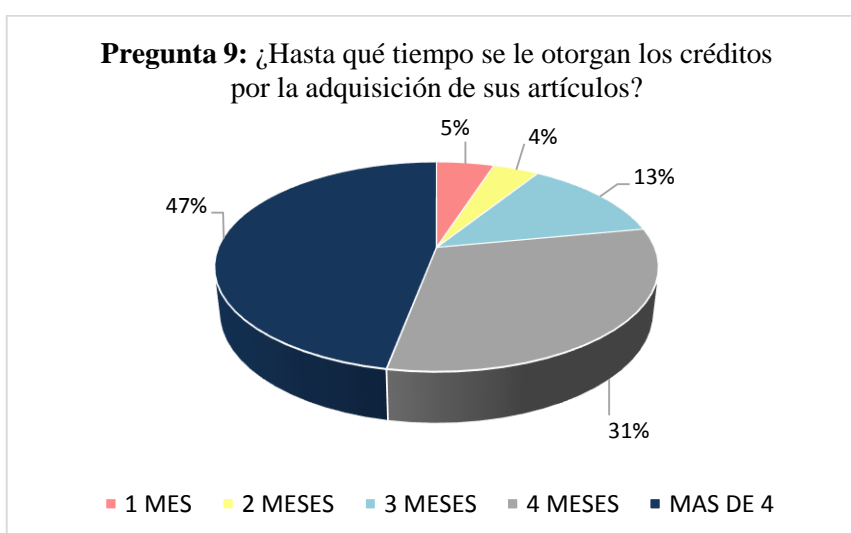


Gráfico 31-3. Tiempo de otorgación de créditos

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

Con el tema de créditos el 47% de encuestados mencionan que el plazo de pago lo realizan para “más de 4 meses”, seguido por el 31% que corresponde hasta “4 meses”, seguido por el 13% que corresponde hasta “3 meses”, seguido por el 5% que corresponde hasta “1 mes” y la minoría corresponde hasta “2 meses” con el 4%. En base a los resultados los clientes requieren sus créditos de mediano a largo plazo por la facilidad de pago que ofrece la empresa.

Pregunta 10: ¿Usted revisa su contrato o factura de compra previo a firmar?

Tabla 32-3. Revisión de documentos antes de firmar

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	248	73%
NO	92	27%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

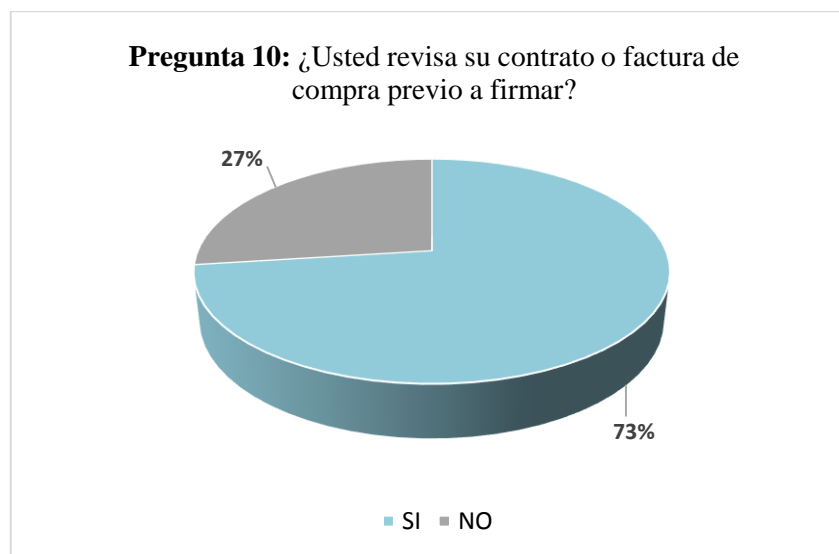


Gráfico 32-3. Revisión de documentos antes de firmar

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 73% de los clientes afirman revisar su contrato o factura antes de autorizarla, mientras que el 27% omite su verificación. La mayor parte de clientes comprueban que estén correctamente detallados sus datos y compras con el 73%.

Pregunta 11: ¿Los recaudadores han sido puntuales en sus visitas para la recaudación de las cuotas o abonos de pago?

Tabla 33-3. Puntualidad en la recaudación

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	211	62%
NO	129	38%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

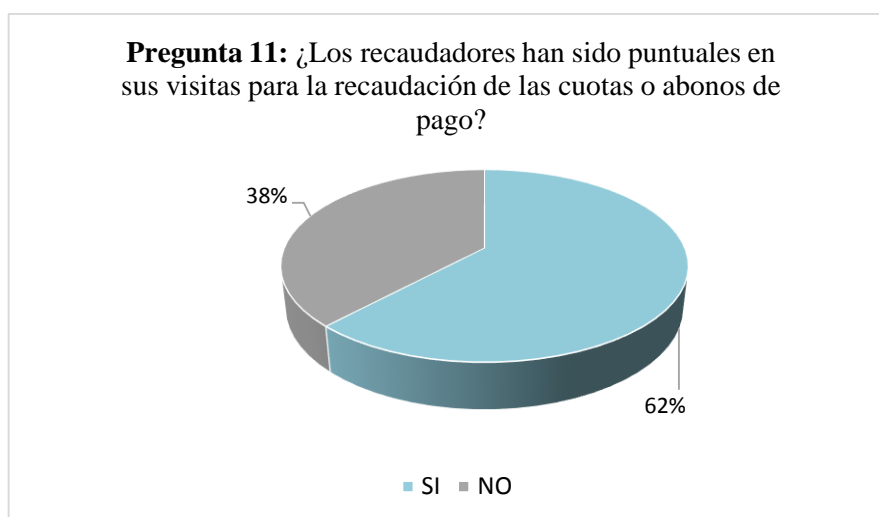


Gráfico 33-3. Puntualidad en la recaudación

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 62% de clientes afirman que los recaudadores son puntuales en sus visitas de cobranza, a diferencia del 38% que niegan sobre su puntualidad. Los recaudadores cumplen con su gestión de cobranza de manera puntual, esto se debería tomar en cuenta debido a que esta situación genera desinterés en el pago por parte de los consumidores y por lo cual también da como resultado el alto índice de la cartera vencida o morosidad.

Pregunta 12: ¿Al momento de comprar un artículo en el almacén usted recibe?

Tabla 34-3. Estrategia de distribución

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
DESCUENTOS	156	46%
PROMOCIONES	65	19%
REGALOS	119	35%
OTROS	0	0%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

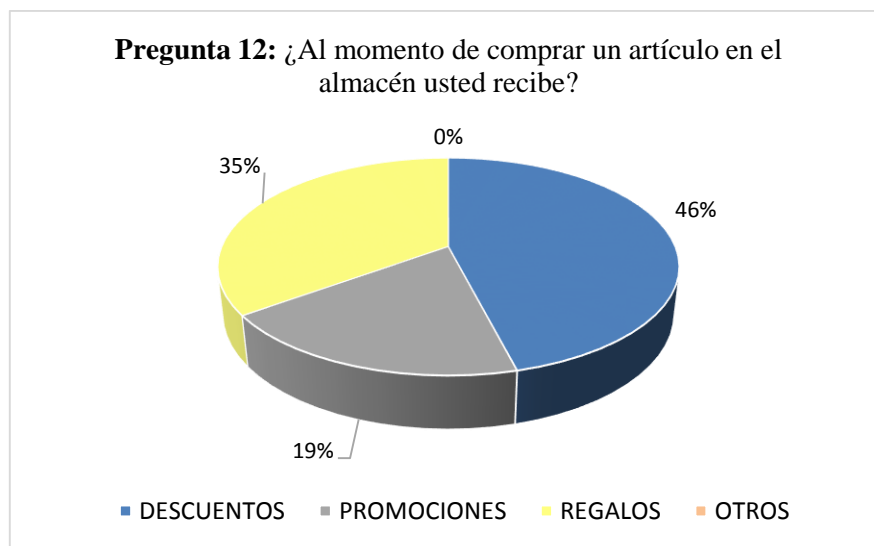


Gráfico 34-3. Estrategia de distribución

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 46% de encuestados mencionan que reciben “descuentos” al realizar su compra, seguido por el 35% que recibe “regalos” y finalmente el 19% recibe “promociones”. La empresa incentiva a sus clientes principalmente con “descuentos” según el 46% de encuestados, generando así una buena estrategia de ventas dispuesta por la empresa debido a que esto capta la atención de sus clientes.

Pregunta 13: ¿Le gustaría que el almacén deje su artículo comprado en su domicilio como cortesía?

Tabla 35-3. Atención al cliente

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	313	92%
NO	27	8%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

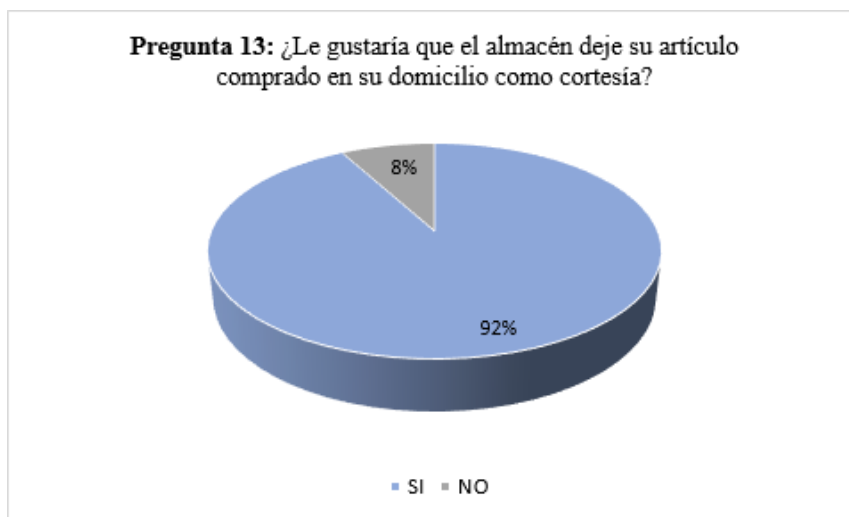


Gráfico 35-3. Atención al cliente

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 92% de clientes aprueban en que la empresa envíe su compra a su domicilio a diferencia del 8% que prefiere llevar su producto personalmente. La mayor parte de clientes desearía que al realizar su compra sea trasladada directamente a su domicilio esto sería un plus en ventas generando mayor satisfacción en el cliente y futuras ventas.

Pregunta 14: ¿En general, está satisfecho con la forma en que “Almacenes León” lleva a cabo su atención?

Tabla 36–3. Satisfacción sobre la atención al cliente

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	92	27%
De acuerdo	173	51%
Neutral	75	22%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

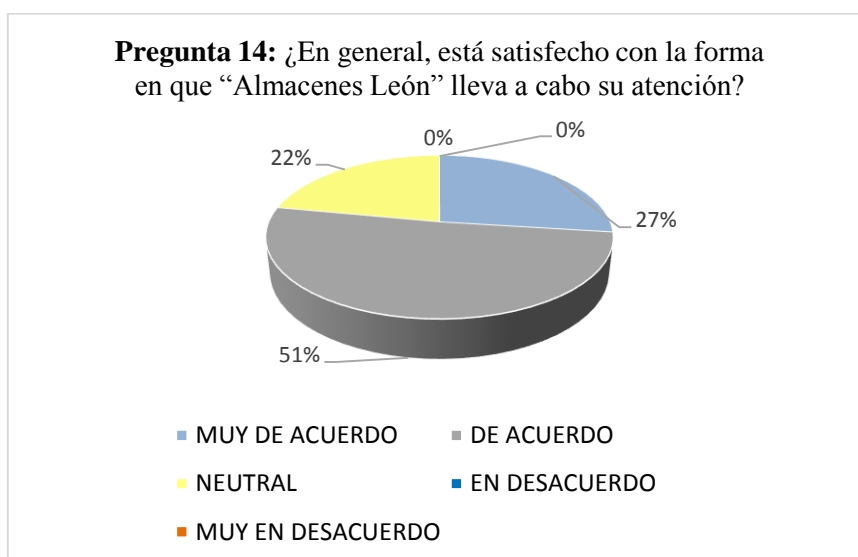


Gráfico 36-3. Satisfacción sobre la atención al cliente

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

En un rango de “de acuerdo” a “neutral” el 51% de encuestados están “de acuerdo” en cómo la empresa lleva a cabo su atención, seguido por el 27% que están “muy de acuerdo” y el 22% que lo califica como “neutral”. Según los resultados obtenidos los clientes consideran satisfactorio la atención que brindan los trabajadores pues al requerir de un producto crean una relación de confianza provocando una experiencia grata.

Pregunta 15: ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a adquirir sus artículos?

Tabla 37-3. Probabilidad de adquisición

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MUCHO	201	59%
POCO	136	40%
NADA	3	1%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

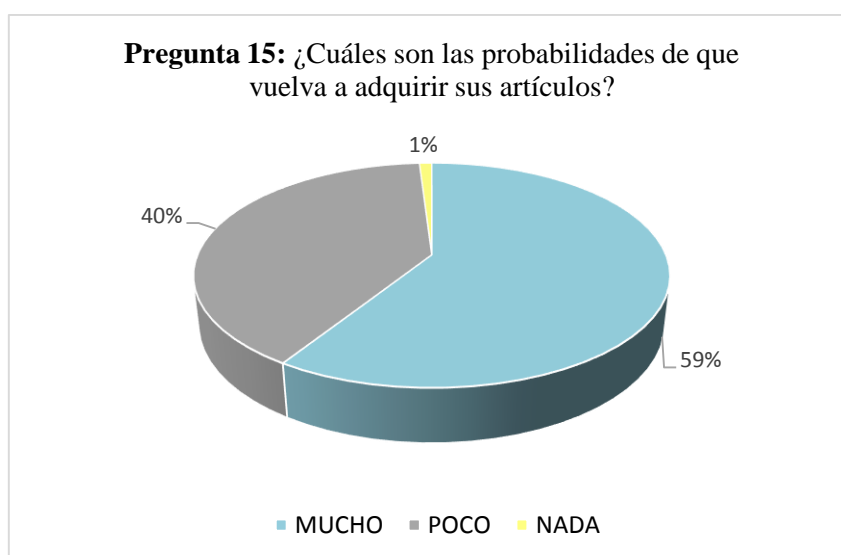


Gráfico 37-3. Probabilidad de adquisición

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 59% de encuestados mencionan que la probabilidad de volver a comprar en la empresa es “mucho”, con una probabilidad “poca” que corresponde al 40% y finalmente adquirir “nada” de la empresa corresponde al 1%. Según los resultados obtenidos la empresa tiene clientes altamente satisfechos en cuanto a sus compras pues volverían a adquirir más productos.

Pregunta 16: ¿Usted recomendaría a otras personas adquirir los servicios de Almacenes León?

Tabla 38-3. Recomendaciones del almacén

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	269	79%
NO	71	21%
TOTAL	340	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

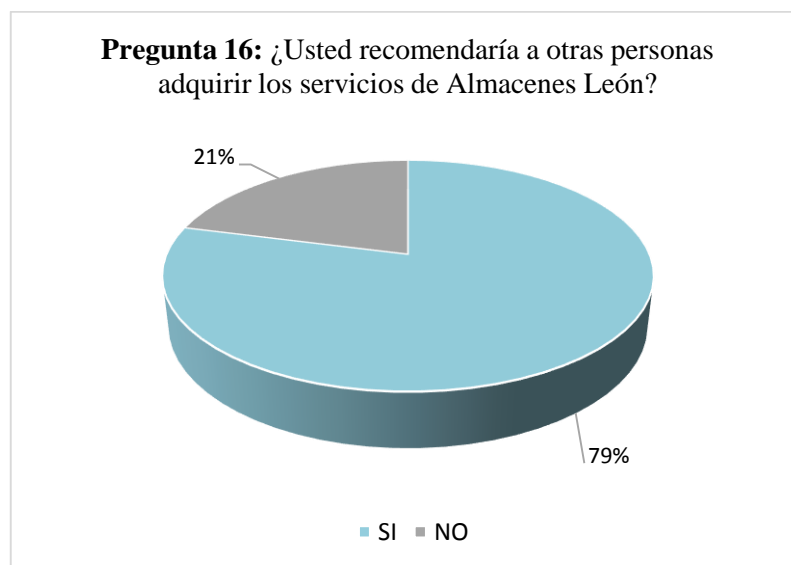


Gráfico 38-3. Recomendaciones del almacén

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis e interpretación:

El 79% de encuestados afirman en recomendar los servicios y productos que ofrece “Almacenes León”, mientras que el 21% responde negativamente a la recomendación de los servicios del almacén, por lo que se debería analizar cuáles son los aspectos por los cuales los clientes no recomendarían esta empresa en el mercado.

3.1.2 Entrevista

La entrevista consta de 15 preguntas la cual fue aplicada para el gerente general de Almacenes León y se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla 39–3: Matriz de la guía de entrevista

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE		
N.º	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Almacenes León cuenta con una planificación estratégica?	Actualmente la estamos readecuando pues se está trabajando en ello por estar varios años en el mercado.
2	¿Almacenes león ha definido y socializado de una forma documentada su filosofía corporativa?	No porque la empresa está en una etapa de transición, de cambio, para analizar y aprender de todo esto.
3	¿Almacenes león cuenta con manuales que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades y requisitos de los trabajadores en sus puestos de trabajo?	Si se disponen de manuales en la empresa que por tiempo y cambios que se ha presentado en la empresa no ha sido socializado con todos los colaboradores.
4	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional?	No contamos con organigrama estructural ni funcional de manera formal ya que en esta etapa de cambio se espera esquematizarla.
5	¿La empresa cuenta con reglamentos internos?	Si disponemos de reglamentos interno, pero no en todas las áreas de la empresa.
6	¿Se realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?	Por lo general semana a semana lo gestionamos y me encargo de capacitarlos en el caso de que se tenga negatividad en los resultados.
7	¿Cuenta con procedimientos y políticas para reclutar, seleccionar, promover y compensar al personal?	De manera oficial no contamos con políticas o procedimientos para contratar el personal pero si promovemos al personal para obtener un equipo ganador y sea recompensado.
8	¿En la empresa tienen procesos y procedimientos definidos para el desarrollo de cada área funcional de la empresa?	Se tiene, pero no se pone en práctica.
9	¿En qué áreas de la empresa existen manuales de procesos y procedimientos? – Área de ventas – Área administrativa – Área de crédito y cobranzas – Área contable	Se tiene todos los procesos determinados, pero no contamos con un profesional en talento humano que contribuya a ponerlo en práctica.
10	¿Se tienen procesos para el control de inventarios y que tipo de control se realiza en la empresa para este tema?	Está bajo el cargo de la supervisora pues no controlo directamente dicha gestión.
11	¿Cada que tiempo realiza la constatación de los inventarios y quien lo realiza?	Lo realiza de manera mensual y está a cargo la supervisora de la empresa.

12	¿Existen estrategias para el control de cartera vencida y cuáles son las estrategias que se tienen definidas?	Contamos con un colaborador externo que junto con los recaudadores gestionan el proceso de cobranza.
13	¿Existen estrategias definidas para el área de venta, administrativa, crédito cobranza y contabilidad? Señale cuáles son.	Como mencioné anteriormente la empresa se encuentra en una etapa de transición y dichas estrategias para cada área no las tenemos definidas.
14	De forma general, ¿Qué tipo de control realiza usted como administrador de Almacenes León?	La forma en que controlo la empresa es basándome fijamente en los resultados que se refleja en jefes de almacén y supervisora general, pues son los encargados de medir el desempeño de los colaboradores de la empresa.
15	¿En la empresa existe rotación del personal?	Si existe rotación del personal por lo general cuando se incorpora nuevos trabajadores o aquellas que se deslindan de la empresa, también con aquellos trabajadores que tengan un alto desempeño en su labor.

Fuente: Guía de entrevista

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis

Referente a lo mencionado por el Gerente General de Almacenes León se deduce que la empresa al encontrarse en una etapa de transición carece de un plan estratégico que dirija hacia una mejor optimización de recursos. Así mismo el gerente reporta la necesidad de una filosofía empresarial y estructura jerárquica. La empresa tiene determinadas sus políticas pero no para cada área pues la falta de un profesional impide crearlos y renovarlas. En cuanto a los trabajadores se pudo evidenciar que existen rotaciones y compensaciones para quienes tengan alto desempeño en su labor previo a una evaluación que realizan de manera semanal. Con respecto a los procedimientos que deben realizarse en cada área, el gerente tiene los conocimientos de cómo realizarlos, pero no de manera formal pues la empresa no cuenta con un profesional que lo esquematice los diferentes procedimientos y los establezca en la empresa como en el área de talento humano pues carecen de procedimientos para contratar profesionales aptos. El control en cómo lleva a cabo el gerente se basa en los resultados que reflejan sus trabajadores, sin embargo, en temas de cartera vencida o inventarios no se involucra totalmente pues dicha gestión lo realizan terceras personas.

3.2 Discusión de resultados

Se denotan los resultados obtenidos de la investigación que se aplicó por medio de encuestas y entrevistas al gerente general, clientes internos y externos de la empresa cuyos resultados son los siguientes:

Resultados de la encuesta a clientes internos

En la pregunta N°2 que, si dentro de “Almacenes León” tienen ubicados carteles de filosofía corporativa, el 38% confirma que existe una ubicación dónde se puede observar que existe una filosofía a diferencia que un 63% que indica la ausencia de los correspondientes carteles de filosofía corporativa en sus instalaciones. Por consiguiente, se puede analizar que los trabajadores no son sinceros con sus respuestas o también que el directivo de la empresa no ha socializado este tema con todos sus colaboradores.

En la pregunta N°5 que es el nivel de formación académica, el 75% de los encuestados tienen nivel de bachiller y solo el 25% cuentan con un nivel de formación superior. La empresa al no contratar con empleados profesionales y sin ningún tipo de experiencia no podrá alcanzar sus objetivos empresariales definidos y por lo cual tampoco se estaría satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

En la pregunta N°7 que, si existen organigramas estructurales y funcionales, el 63% de los encuestados mencionan que desconocen de la existencia de dichos organigramas y 38% de los encuestados saben de su existencia en la empresa. Esto debido a la falta de procesos de socialización para temas administrativos que la empresa deberá considerar importantes para una mejor gestión.

En la pregunta N°10 que corresponde a la frecuencia con la que realizan otras funciones que no están estipuladas en su contrato, el 38% de los encuestados lo realizan “casi siempre”, el 25% de encuestados mencionan que lo realizan “siempre”, seguido con el 25% de encuestados mencionan que “nunca” han realizado otras funciones y el 13% de encuestados lo han realizado “de vez en cuando”. Es por ello, que es de suma importancia considerar la creación de manuales de funciones para disminuir la duplicidad de funciones y de más problemas al no tener conocimiento de las actividades propuestas.

La capacitación que los encuestados priorizan que realice la empresa es en el área de ventas con el 57%, seguidos con el 29% de atención al cliente y con el 14% de crédito y cobranza, como respuesta a la pregunta N°15.

En la pregunta N°18 que califica el control sobre cartera vencida y morosidad de la empresa, la mayoría de los encuestados con el 63% califican como “regular” y mientras que el 38% de los encuestados lo califican como “bueno”. Este problema se ocasiona debido a que la empresa no

cuenta con un profesional en esta área que ayude a reducir el alto índice de cartera vencida por lo que se debería contratar inmediatamente un profesional.

Resultados de la encuesta a clientes externos

La mayoría de encuestados con un 47% conocen la existencia de la empresa por medio de “visitas a domicilio”, seguido con el 36% la conocen por medio de “redes sociales”, seguido con el 16% la conocen por medio de “medios de comunicación”, la minoría corresponde a “otros” medios comunicativos con el 1%, reflejando que la empresa hace poco uso de medios digitales. como respuesta a la pregunta N°1.

La mayoría de encuestados con un 79% mencionan que su forma de pago al realizar una compra es a “crédito”, mientras que el 21% de los encuestados mencionan que su forma de pago es al “contado”, por lo que la empresa si genera estrategias para ofrecer facilidades de financiamiento a sus clientes, con respecto a la pregunta N°7

La pregunta N°8 que, si ha existido problemas en cuanto a los abonos que previamente fijo con la empresa, el 57% de encuestados mencionan que, si presentan problemas al realizar sus abonos, seguido con el 23% de encuestados que “no aplica” dicho problema y con el 20% de los encuestados mencionan que no tienen ningún problema con respecto a los abonos previamente fijados. Se denota que la empresa presenta dificultades en el seguimiento de abonos según el 57% de clientes que menciona tener inconvenientes.

La mayoría de encuestados con un 46% mencionan que al realizar una compra reciben “descuentos”, seguido con el 35% reciben “regalos” y con el 19% mencionan que reciben “promociones”, generando así una buena estrategia de ventas dispuesta por la empresa debido a que esto capta la atención de sus clientes, con respecto a la pregunta N°12.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista aplicada al Gerente, Ing. Franklin León, menciona que la empresa se encuentra en una etapa de cambios por lo cual, se considera oportuno el diseño y la aplicación de un plan estratégico en su organización ya que esto permitirán a su institución desarrollarse y mantenerse por varios años más en el mercado satisfaciendo las necesidades de sus clientes y de sus colaboradores o empleados.

3.3 Propuesta

3.3.1 Tema de la Propuesta

Plan estratégico para “Almacenes León”, Riobamba 2022-2026

3.3.2 Objetivo de la propuesta

Desarrollar el plan estratégico para optimizar los recursos y mejorar los procesos de la empresa Almacenes León, Riobamba 2022.2026.

3.3.3 Esquema de la Propuesta



Figura 1-3. Esquema de la propuesta

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.4 Antecedentes de la empresa “Almacenes León”

3.3.4.1 Reseña Histórica

La empresa “Almacenes León” empieza sus actividades en diciembre del año 2010, por lo cual ya cuenta con 12 años de presencia y trayectoria en el mercado. En sus inicios el gerente propietario empezó como vendedor ambulante de prendas de vestir y que además las entregaba a domicilio con el nombre de “Comercial León”.

Con una visión de crecimiento y evolución constante lo conllevó abrirse camino, probando suerte en productos de línea blanca en un pequeño local ubicado en la ciudad de Riobamba. Involucrándose a su giro de negocio y con el pasar de los años incorpora nuevos productos al mercado, muebles en general y motos, con la finalidad de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades. En el año 2014 apertura su propio edificio ubicado en el centro de la ciudad de Riobamba para seguir atendiendo a su distinguida clientela con una gama de productos de calidad.

3.3.4.2 Información general de “Almacenes León”

Tabla 40–3. Resumen de la información general de Almacenes León

Nombre de la Empresa	Almacenes León
Slogan	“El rey del hogar”
RUC	0603977422-001
Logotipo	
Dirección	Colombia entre Juan Montalvo y Lavalle (Matriz) y Villarroel y Lavalle (Sucursal).
Cantón	Riobamba
Provincia	Chimborazo
Teléfonos	032562104
Correo electrónico	almacenesleon478@gmail.com
Representante legal	Ing. Franklin Rolando León León
Experiencia general	12 años

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.4.3 Actividad que realiza “Almacenes León”

Almacenes León es una empresa comercializadora de todo tipo de muebles y artículos para el hogar como: electrodomésticos de línea blanca, gris y marrón, muebles en general, tecnología, variada línea de motos y otros artículos como carritos de bebe, bicicletas, etc. de diversas marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.

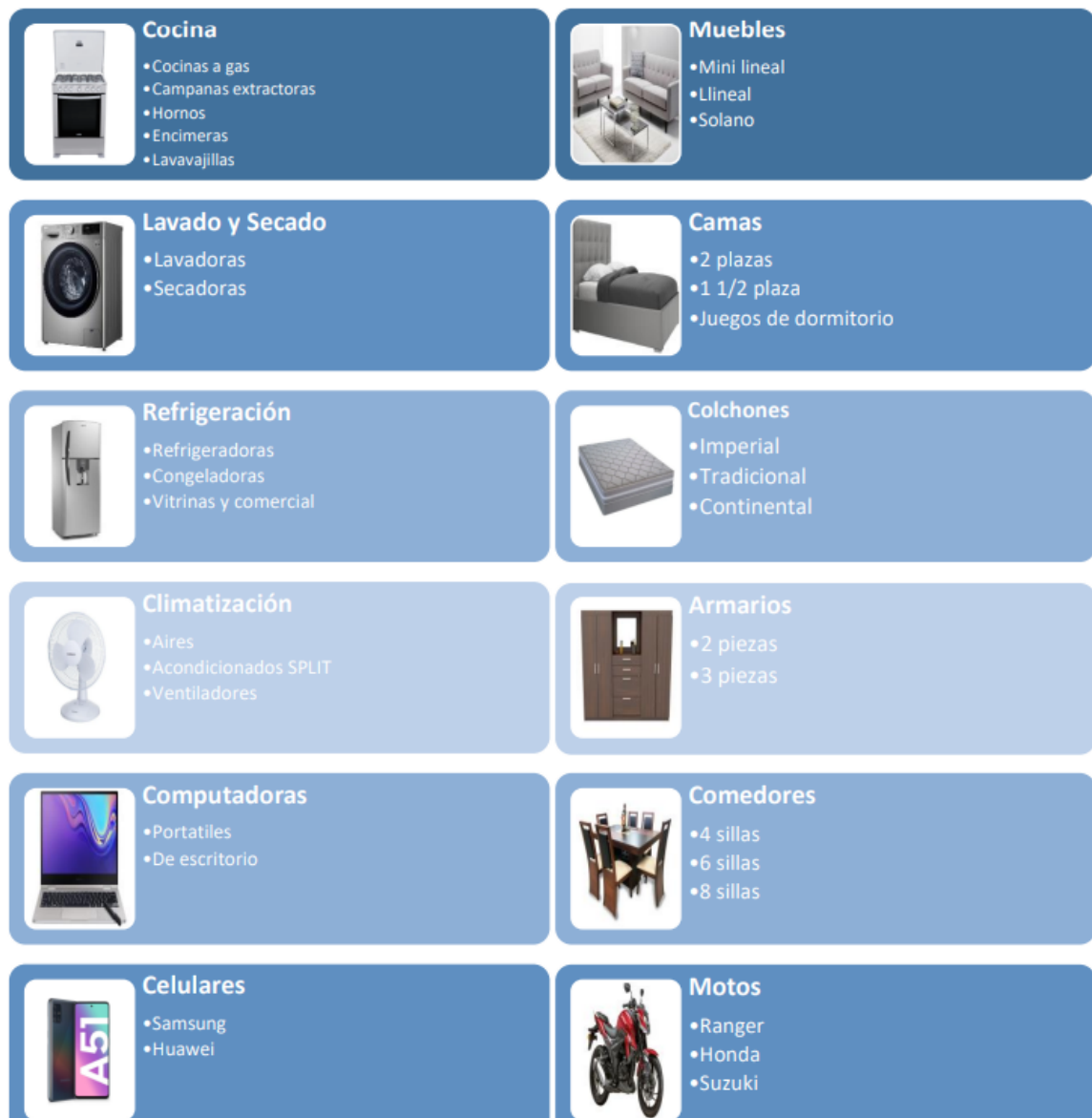


Figura 2-3. Portafolio de productos

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.5 *Filosofía corporativa para “Almacenes León”*

Almacenes León no cuenta con filosofía corporativa que ayude a comprender el propósito y la intención de la empresa basado en el fortalecimiento de las relaciones laborales, el ambiente, la cultura y los valores con el fin de guiar a los trabajadores y funcionarios en la consecución de los objetivos empresariales. Por tanto, es importante que la empresa tenga definida su filosofía corporativa para lo cual se detalla la siguiente propuesta:

3.3.5.1 Formulación de la misión

Tabla 41–3: Matriz para la formulación de la misión

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LA MISIÓN	
PREGUNTAS ESTRATÉGICAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Una empresa comercializadora de artículos para el hogar
¿Qué ofrecemos?	Electrodomésticos de todo tipo, muebles, tecnología y motos.
¿Cuáles son nuestros principios organizacionales?	Eficiencia y confianza
¿Para quién producimos?	Para las familias de la Provincia de Chimborazo
¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?	Crecimiento institucional

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Misión propuesta para “Almacenes León”

“Somos una empresa comercializadora de artículos para el hogar que ofrece electrodomésticos de todo tipo, muebles, tecnología y motos, nuestro trabajo se fundamenta en principios de eficiencia y confianza para satisfacer las necesidades de todas las familias Chimboracenses que contribuye al crecimiento institucional”

3.3.5.2 Formulación de la visión

Tabla 42–3: Matriz para la formulación de la visión

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LA VISIÓN	
PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS
¿En cuánto tiempo?	Hasta 5 años
¿Cuál será nuestra posición en el mercado?	Reconocimiento Nacional en la comercialización de artículos para el hogar.
¿Cuáles serán nuestros valores organizacionales?	Responsabilidad y honestidad
¿Con qué lo haremos?	Con personal altamente capacitado
¿Para qué lo haremos?	Para ofrecer satisfacción a nuestros clientes y calidad en los productos

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Visión propuesta para “Almacenes León”

“Para el año 2027, ser una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de artículos para el hogar gestionando de manera responsable y honesta conjuntamente con un personal altamente capacitado para ofrecer satisfacción a nuestros clientes y calidad en cada uno de nuestros productos”.

3.3.5.3 *Formulación de objetivo organizacional*

Tabla 43–3: Matriz para la formulación de los objetivos

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LOS OBJETIVOS	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué quiero ser?	Ser una empresa que gestione eficientemente sus recursos y procesos
¿Hacia dónde quiero llegar?	Hacia el reconocimiento nacional
¿Cómo lo voy hacer?	Por medio de estrategias
¿Para qué lo voy hacer?	Para obtener mayor rentabilidad y competitividad en el mercado

Fuente: Almacenes León, 2022


Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022






Objetivo organizacional para “Almacenes León”

“Ser una empresa que gestione eficientemente sus recursos y procesos por medio de estrategias para obtener reconocimiento nacional con el fin de alcanzar mayor rentabilidad y competitividad en el mercado”.

3.3.5.4 *Valores corporativos propuestos para “Almacenes León”*

Tabla 44–3: Valores y principios corporativos

IMAGEN	VALORES	DESCRIPCIÓN
	Responsabilidad	Cumplir con responsabilidad las obligaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades y funciones.

	Eficiencia	Cumplir las metas de forma en que se optimicen los recursos de la empresa.
	Trabajo en equipo	Tenemos una idea clara de que el trabajo en equipo nos ayudara a alcanzar nuestros objetivos empresariales.
	Confiabilidad	Ofertamos artículos de buena calidad y de las mejores marcas para la comodidad de los hogares ecuatorianos.
	Honestidad	Gestionamos nuestras funciones de acuerdo a los principios éticos.
	Atención al cliente	La relación entre la empresa y clientes marcan el respeto y la confianza hacia nuestro servicio.

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.5.5 *Políticas Propuestas para “Almacenes León”*

Las políticas son decisiones corporativas en donde se definen los criterios y el compromiso de actuación para mejorar los procesos de la empresa. Por tal motivo Almacenes León define las siguientes políticas:

a) Políticas generales

- Almacenes León deberá contar con una dirección alineada a los objetivos y metas propuestos por la empresa.
- Para garantizar una efectiva planificación estratégica la empresa deberá analizar y evaluar los objetivos de la empresa con una periodicidad de 5 años.
- Se deberá mejorar la calidad y excelencia de los productos de Almacenes León.
- Implementar mejoras continuas en sus procesos e implementar equipos de vanguardia para enfrentar a la competencia.

b) Políticas de compra

- Para la compra de mercadería el personal encargado de la gestión administrativa será el responsable de realizar esta actividad.

- El personal encargado deberá establecer la respectiva lista de proveedores garantizando así las mejores condiciones en precio y calidad del producto.
- Almacenes León deberá realizar un análisis de calidad de los productos para establecer alianzas estratégicas con los proveedores.
- En el tema de inventarios la empresa deberá llevar el control adecuado de la mercadería con la finalidad de no presentar ausencias para el posterior proceso de ventas.

c) Políticas de talento humano

- Proporcionar a los trabajadores todas la herramientas, instrumentos y equipos necesarios para la ejecución de su trabajo.
- Capacitación del personal sobre los procesos internos para poder mejorar la calidad del servicio y de atención al cliente.
- Todos los trabajadores deberán ser formalizados mediante un contrato de trabajo escrito especificando el cargo, las funciones y las responsabilidades del puesto de trabajo.
- Se deberá definir un sistema de capacitación y formación de los trabajadores con el fin de preparar al personal, ya sean antiguos o nuevos.
- La gerencia será responsable del pago puntual de los respectivos sueldos a sus trabajadores.

3.3.6 Estructura Organizacional

3.3.6.1 Organigrama Estructural de Almacenes León

Almacenes León no cuenta, ni tienen elaborado una estructura organizacional formal, sus colaboradores realizan sus funciones de acuerdo a las disposiciones del gerente, mediante sus conocimientos y experiencias desarrolladas en sus actividades correspondientes. En base a la información proporcionada por el gerente general de la empresa, se pone a disposición una representación de cómo se encuentra constituida actualmente la organización.

Organigrama estructural actual de Almacenes León

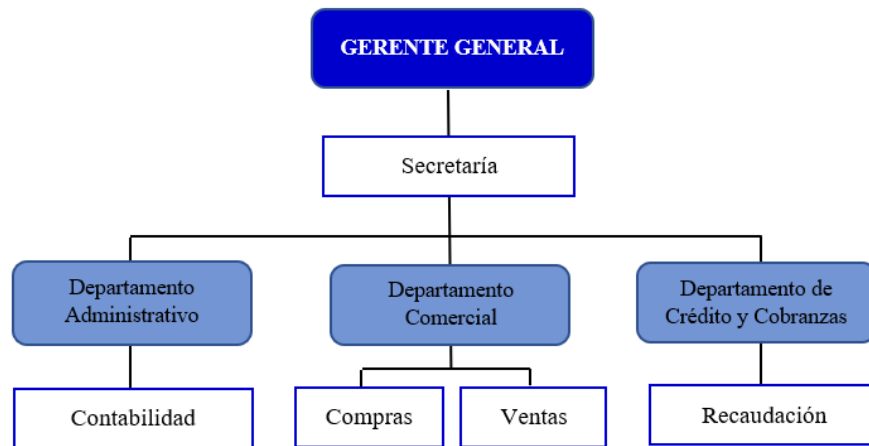


Figura 3-3. Organigrama estructural actual

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Organigrama estructural propuesto para Almacenes León

La empresa se encuentra conformada por un grupo de trabajadores que realizan su trabajo de manera eficiente y veraz, desempeñando las actividades encomendadas por su jefe de forma rápida y precisa logrando así la eficiencia en su servicio. Sin embargo, la carga laboral es un tanto excesiva para el personal de la empresa lo que ocasiona duplicidad de funciones, entonces se pone a disposición un organigrama estructural que apertura nuevas áreas para mejorar y optimizar el cumplimiento de sus procesos.

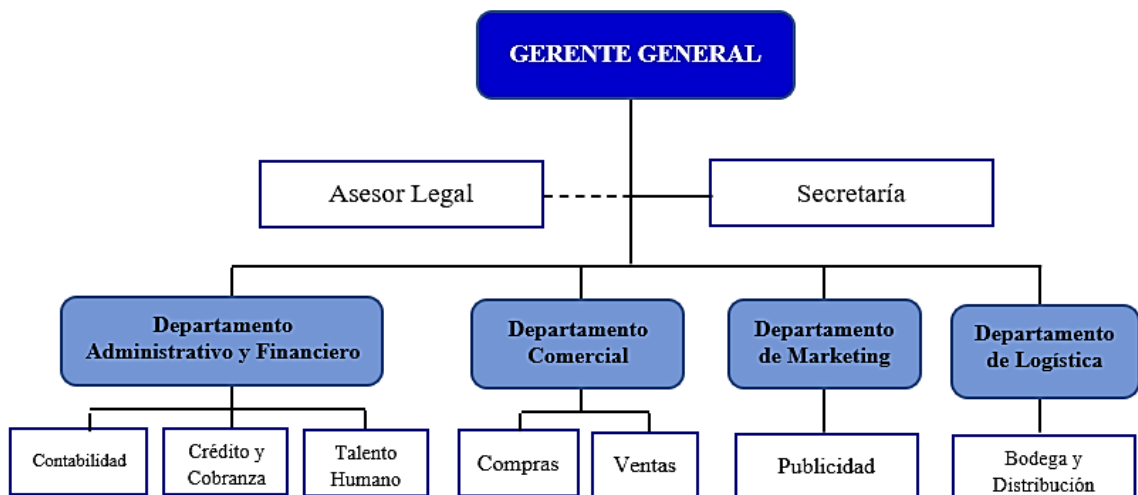


Figura 4-3. Organigrama estructural propuesto

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.6.2 Organigrama Funcional propuesto para Almacenes León

La empresa no cuenta con una estructura que defina las funciones específicas que cada trabajador y funcionario debe desarrollar en cada una de sus áreas, es por ello que se plantea un organigrama funcional que describa las actividades que en cada área se debe realizar dentro de la empresa.

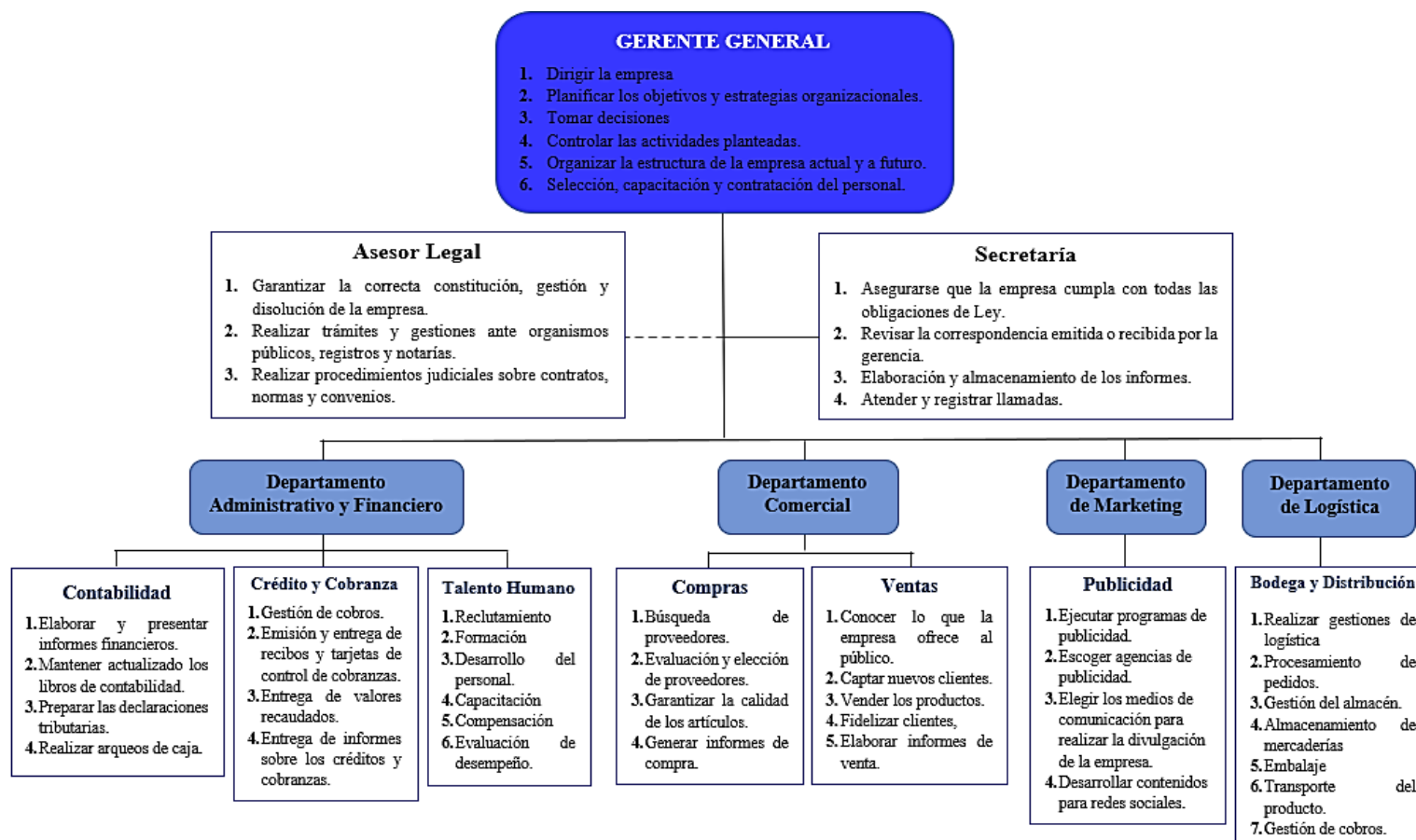


Figura 5-3. Organigrama funcional

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.6.3 *Análisis y descripción de puestos*

Este proceso permite determinar el alcance de cada puesto dentro de la organización describiendo las tareas y funciones, los requisitos, las responsabilidades, las aptitudes, las habilidades, los conocimientos y las competencias importantes para el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo.

En base al organigrama estructural propuesto por las autoras, compuesto por 9 puestos laborales internos se genera la siguiente información que previamente fue analizada y aprobada por el responsable del almacén en esta gestión.

A continuación, se presenta el análisis y la descripción de puestos para Almacenes león que ayudará en la planeación de los recursos humanos:

- a) Gerente general
- b) Secretaria
- c) Contabilidad
- d) Crédito y cobranza
- e) Talento humano
- f) Compras
- g) Ventas
- h) Publicidad
- i) Bodega y logística

Tabla 45–3: Perfil de puestos - Gerente General

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Ninguno	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	5 años
Denominación	Gerente	Título requerido	Ingeniero en Administración de Empresas	Especificidad de la experiencia	Economía, compras, comercialización, ventas
Supervisión que ejercer	Todas las áreas	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Superior	Área de conocimiento	Administración, economía, relaciones públicas	Capacitación	Cursos realizados sobre computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el trabajo realizado en la empresa, además de realizar la contratación del personal		<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo – Trabajar en equipo – Dominio de idiomas – Conocimientos necesarios 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades numéricas – Habilidades de lenguaje – Habilidades de psicología 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO			DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> – Planificar los objetivos y metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo. – Controlar y organizar la estructura de la organización actual y a futuro. A demás de evaluar las funciones y cargos de sus colaboradores. – Dirigir la empresa y tomar las decisiones adecuadas. – Coordinar con el jefe de ventas y la secretaria reuniones, compras de materiales, reparaciones o desperfectos en la empresa, etc. – Realizar procesos de contratación, selección, capacitación y ubicación del personal adecuado para cada cargo laboral. – Indagar los problemas de la empresa en el aspecto administrativos, financiero, contable y de recursos humanos. 			<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de aprendizaje – Capacidad de resolver problemas – Conocimiento sobre administración 	<ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidad – Iniciativa – Empatía – Honestidad – Organización – Planificación 	
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 46–3: Perfil de puestos - Secretaría

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente General	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	3 años
Denominación	Secretaría	Título requerido	Licenciado en Secretariado Ejecutivo	Especificidad de la experiencia	Asistencia a Gerencia, Servicio al Cliente, Relaciones Humanas, Redacción
Supervisión que ejercer	Ninguna	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Medio	Área de conocimiento	Secretariado, administración y relaciones públicas.	Capacitación	Cursos de auxiliar administrativo, de asistente de dirección o de secretariado.
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Ejercer actividades de apoyo administrativo y secretariado		<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo – Relaciones públicas – Técnicas de archivo – Manejo del sistema de la empresa – Manejo de programas informáticos. 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades para la organización de la información. – Habilidades numéricas. 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUAL ES
<ul style="list-style-type: none"> – Revisar la correspondencia de la gerencia y comunicarse de manera efectiva con los demás empleados, proveedores y clientes. – Asegurarse que la compañía cumple las obligaciones legales comprobando la documentación adecuada. – Generar un registro efectivo de las reuniones del gerente revisando que la programación no interfiera con otras obligaciones. – Comprobar que las acciones y actividades acordadas por el gerente se llevan a cabo. – Tener una agenda actualizada incluyendo a los trabajadores de la empresa, clientes y proveedores. – Enviar agendas e informes. – Atención al público. – Organización de la oficina y la empresa en general. 				<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de aprendizaje – Capacidad de resolver problemas – Capacidad de análisis – Capacidad de organización 	<ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidad – Iniciativa – Empatía – Honestidad – Confidencialidad
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 47–3: Perfil de puestos - Contadora

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	3 años
Denominación	Contador	Título requerido	Contador Público	Especificidad de la experiencia	Contabilidad general y gubernamental, presupuestos, análisis de los estados financiero, análisis de conciliaciones bancarias.
Supervisión que ejercer	Ninguno	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Inferior	Área de conocimiento	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría	Capacitación	Cursos realizados sobre administración y contabilidad
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Ejecutar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes.		<ul style="list-style-type: none"> – Manejo del sistema contable Micro Plus. – Sistema de inventarios, normas de control interno, reglamento de bienes del sector público. – Ley de régimen tributario y contabilidad gubernamental – Presupuestos, contabilidad y tesorería. 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades para ventas – Habilidades en control interno 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> – Registra el ingreso de información contable de movimientos de cuentas de la Gobernación al programa establecido de conformidad a las normas vigentes. – Realiza el registro de inventarios valorados de bienes muebles e inmuebles, e inventarios sujetos al control administrativo. – Analiza la información para el pago de obligaciones tributarias y anexos transaccionales. – Elabora informes acerca de la rendición de cuentas y gestión financiera de la Gobernación. – Elabora el registro e informe de los comprobantes únicos de registro (CUR), con la documentación de soporte respectiva. – Elaborar estados financieros y declaraciones. 				<ul style="list-style-type: none"> – Destreza matemática – Pensamiento analítico – Manejo de recursos financieros – Expresión escrita – Pensamiento conceptual 	<ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidad – Iniciativa – Empatía – Honestidad
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 48-3: Perfil de puestos - Crédito y Cobranza

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	2 años
Denominación	Jefe de Crédito y Cobranza	Título requerido	Licenciado en administración de finanzas o economía.	Especificidad de la experiencia	Economía, compras, logística y cadenas de suministro
Supervisión que ejercer	Ninguno	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Superior	Área de conocimiento	Administración, contabilidad y riesgo	Capacitación	Microsoft Office medio y Micro Plus
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Ejercer funciones como, gestionar, coordinar y vigilar las órdenes de compras que sean requeridas para la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> - Administración de personal - Administración de base de datos. - Normas legales y fiscales de crédito y cobranza 		<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades financieras - Habilidad manejo de personal 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar, analizar, asignar y supervisar la cartera. - Analizar las cuentas vencidas y verificar el motivo de la mora. - Aplicar cobro en saldos no aclarados por parte del agente de ventas. - Gestionar la cartera con mora media (uno a treinta días) y realizar promesa de pago. - Monitorear los vencimientos de pagaré de clientes para su actualización. 				<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico - Enfoque a resultados - Capacidad en trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Rapidez - Empatía - Honestidad
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 49–3: Perfil de puestos - Talento Humano

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	4 años
Denominación	Jefe de Talento humano	Título requerido	Licenciado en gestión de talento humano	Especificidad de la experiencia	Director y/o Gerente de Recursos Humanos.
Supervisión que ejercer	Ninguno	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Inferior	Área de conocimiento	Recursos Humanos, Psicología Organizacional	Capacitación	Microsoft Office medio y MicroPlus
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Gestionar, planificar, dirigir y administrar el sistema integrado de gestión del Talento Humano a través de la coordinación eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran; además gestionar la implementación de políticas inherentes al área, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual.		<ul style="list-style-type: none"> – Gestión y Planificación estratégica Desarrollo Institucional y Talento Humano. – Control, Gestión y Evaluación de programas, políticas y procedimientos. – Planificación, Evaluación y Detección de necesidades de capacitación. 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades en control de proyectos – Habilidad en herramientas estratégicas de talento humano 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> – Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos con el propósito de implementar acciones de desarrollo institucional y del talento humano. – Coordinar y evaluar la gestión y programas de desarrollo Institucional con el fin de hacerlos más eficientes y realizar mejoras en los procesos y procedimientos institucionales. – Dirigir reuniones intra e interinstitucionales para armonizar procedimientos y programas de trabajo orientados a la consecución de objetivos propuestos. – Aprobar los planes y programas de formación y capacitación del personal en sus distintos niveles, atendiendo a los requerimientos establecidos en los perfiles de los puestos. – Dirigir la elaboración del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos de la Gestión del Talento Humano. 				<ul style="list-style-type: none"> – Planificación y gestión – Pensamiento estratégico – Monitoreo y control – Planificación y gestión 	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación – Liderazgo – Eficiencia – Responsabilidad
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 50–3: Perfil de puestos - Compras

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	2 años
Denominación	Jefe de Compras	Título requerido	Administración de empresas o negocios.	Especificidad de la experiencia	Economía, compras, logística y cadenas de suministro
Supervisión que ejercer	Ninguno	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Inferior	Área de conocimiento	Administración, economía, compras y logística.	Capacitación	Cursos realizados sobre administración y relaciones públicas.
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Ejercer funciones como, gestionar, coordinar y vigilar las órdenes de compras que sean requeridas para la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo – Trabajar en equipo – Contar con el dominio de programas especializados – Dominio de idiomas 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades para las negociaciones – Habilidades con los números 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> – Identificar las necesidades que presentan los clientes del almacén. – Documentarse, informarse y asesorarse sobre las características que deben poseer los productos para su adquisición. – Realizar la planificación y las estructuras de compras del departamento. – Buscar y contar con proveedores que sean suficientes, confiables y permanentes. – Controlar la calidad de los productos. – Gestionar las necesidades del Stock. – Gestionar los documentos de compra. – Evaluación constante de los costos de los insumos necesarios. – Adaptarse a las diferentes novedades del mercado. – Mantener una buena comunicación y relación con los proveedores y clientes. 				<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de aprendizaje – Capacidad para realizar compras – Capacidad de resolver problemas – Conocimiento de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> – Responsabilidad – Iniciativa – Empatía – Honestidad
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 51–3: Perfil de puestos - Ventas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	2 años
Denominación	Jefe de Ventas	Título requerido	Licenciado en administración de empresas o comercial	Especificidad de la experiencia	Ventas y comercialización de productos.
Supervisión que ejercer	Ninguno	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Inferior	Área de conocimiento	Comercialización y ventas	Capacitación	Cursos en contabilidad, marketing o ventas
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Impulsar las estrategias comerciales, dictar el ritmo de producción, evitar que la empresa sufra recesiones económicas y garantizar la expansión a nuevos mercados.		<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo – Trabajar en equipo – Conocimientos administrativos – Conocimientos de calculo – Dominio de idiomas 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades para las negociaciones – Habilidades con los números. – Procesos de facturación. 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO			DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar estudios de mercadeo para evaluar las posibilidades de venta. – Análisis de las necesidades existentes y potenciales de los consumidores. – Implantar metas para los ejecutivos y representantes de ventas. – Buscar nuevas oportunidades de venta. – Llevar a cabo y hacer entrega de informes de ventas continuamente. – Brindar un buen servicio. 			<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad para las ventas – Conocimiento de los productos – Conocimiento de la organización – Capacidad para resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> – Reacciones positivas – Confianza – Flexibilidad para viajar – Responsabilidad 	
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 52–3: Perfil de puestos - Publicidad

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	2 años
Denominación	Jefe de Publicidad	Título requerido	Licenciado en Mercadotecnia	Especificidad de la experiencia	Diseño gráfico, comunicación social, marketing y publicidad
Supervisión que ejercer	Ninguno	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Inferior	Área de conocimiento	Comunicación social, marketing y relaciones publicas	Capacitación	Cursos relacionados con la carrera de diseño gráfico.
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Realizar una serie de campañas para poder comunicarse con el público y poder presentar los mejores elementos de los productos que ofrece la empresa, con el fin de captar el interés de cada consumidor y conseguir clientes fieles.		<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo – Trabajar en equipo – Conocimiento de las tendencias del mercado – Dominio de idiomas 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades para las negociaciones – Habilidades con los números 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> – Redactar y preparar comunicados de prensa. – Generar cobertura de medios para sus clientes. – Establecer contacto, tener reuniones y mantener buenas relaciones profesionales con periodistas u otros representantes de los medios de comunicación, ofreciendo recomendaciones para impulsar la percepción de la marca. – Realizar estudios de mercado. – Idear y diseñar distintas propuestas para presentar a los clientes. – Diseñar y ejecutar campañas publicitarias. – Diseñar y colocar spots (Community Manager) en redes sociales. 				<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de análisis – Comunicación efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> –Creatividad –Iniciativa –Empatía con el publico –Principios éticos
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Tabla 53–3: Perfil de puestos - Bodega y Distribución

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Jefe directo	Gerente	Nivel de instrucción	Tercer nivel	Tiempo de experiencia	2 años
Denominación	Jefe de Bodega y Distribución	Título requerido	Licenciado industrial o comercial.	Especificidad de la experiencia	Manejo de procesos y procedimientos relacionados con la logística y distribución.
Supervisión que ejercer	Ninguno	Idioma	Español, inglés		
Nivel	Inferior	Área de conocimiento	Administración de empresas o gestión en la cadena de suministros.	Capacitación	Cursos relacionados en logística y distribución.
OBJETIVO DEL PUESTO		CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS OBLIGATORIAS		HABILIDADES DESEABLES	
Supervisar y organizar la recepción, almacenamiento y entrega de bienes, tanto a los distintos puntos de ventas como los clientes directos o consumidores finales		<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo – Trabajar en equipo – Contar con el dominio de tecnologías y programas informáticos. – Conocimiento del área. – Coordinación de procesos. 		<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades en la gestión financiera. – Habilidades para la logística y distribución. – Habilidades interpersonales. 	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO				DESTREZAS TÉCNICAS	DESTREZAS CONDUCTUALES
<ul style="list-style-type: none"> – Encargado del almacenamiento y control de las existencias de la empresa. – Se encarga del procesamiento de los pedidos y del embalaje de las mercaderías. – Planifica y programa las entregas de los productos a sus clientes. – Controla el transporte de la empresa. – Verifica que los empleados carguen correctamente la mercancía en los transportes, para asegurar las entregas. – Crea estrategias para mejorar la fuerza de trabajo y el uso de los recursos. – Realiza gestiones de distribución mediante el uso de sistemas informáticos. – Supervisa la recepción de devoluciones y liquidaciones. 				<ul style="list-style-type: none"> –Capacidad de resolver problemas –Capacidad para gestionar personal. –Capacidad de análisis y dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> – Aptitudes comunicativas – Responsabilidad – Honestidad – Empatía
ELABORADO POR:			APROBADO POR:		
Nathaly Guamán y Lesly Hidalgo			Ing. Franklin León		

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.7 Análisis estratégico

3.3.7.1 Análisis FODA

Tabla 54–3: Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Estabilidad financiera.2. Adecuado liderazgo del gerente general.3. Experiencia comercial.4. Agradable clima laboral.5. Manejo de tecnología y sistemas informáticos.6. Trabajo en equipo.7. Clientes potenciales.8. Alto nivel de ventas.9. Ubicación óptima.10. Gama amplia de producto.	<ol style="list-style-type: none">1. Carencia de estructuras y políticas organizacionales.2. Carencia de filosofía empresarial.3. Falta de planificación y estrategias en todas sus áreas.4. Falencia en el tema de control de inventarios.5. Crecimiento de cartera vencida.6. Personal poco capacitado.7. Carencia de indicadores o evaluaciones de desempeño.8. Ausencia de profesionales que contribuyan a los procesos internos.9. Falta de estrategias de marketing.10. Elevada carga laboral en los trabajadores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Expandir el portafolio de productos.2. Capacidad de distribución a nivel nacional.3. Apertura de nuevos locales comerciales.4. Convenios con hoteles, conjuntos habitacionales o empresas públicas o privadas que requieran de sus productos.5. Alta demanda de clientes.6. Nuevos mercados.7. Nuevos accionistas o socios.8. Nuevas líneas de créditos con instituciones financieras.	<ol style="list-style-type: none">1. Entrada de nuevos competidores.2. Cambios constantes en la tecnología.3. Cambios en las normativas comerciales y aranceles.4. Inestabilidad política.5. Altos impuestos que afectan a la empresa.6. Pandemias.

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.7.2 Matriz EFE

Tabla 55–3: Matriz EFE

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS EXTERNAS				
	VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES	Expandir el portafolio de productos.	0,1	4	0,4
	Capacidad de distribución a nivel nacional.	0,05	3	0,15
	Apertura de nuevos locales comerciales.	0,08	4	0,32
	Convenios con hoteles, conjuntos habitacionales o empresas que requieran de sus productos.	0,08	4	0,32
	Alta demanda de clientes.	0,09	4	0,36
	Entrada a nuevos mercados	0,07	4	0,28
	Nuevos accionistas o socios.	0,05	3	0,15
	Nuevas líneas de créditos con instituciones financieras.	0,07	4	0,28
AMENAZAS	Entrada de nuevos competidores.	0,09	1	0,09
	Cambios constantes en la tecnología.	0,04	2	0,08
	Cambios en las normativas comerciales y aranceles.	0,07	1	0,07
	Inestabilidad política.	0,05	2	0,1
	Altos impuestos que afectan a la empresa.	0,1	1	0,1
	Pandemias.	0,06	2	0,12
		1,00		2,82

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis de la Matriz EFE:

En base al resultado obtenido de 2,82 que está por encima del promedio 2,5, nos indica que la empresa cuenta con un entorno externo favorable ya que sus oportunidades están preparadas para contrarrestar las amenazas, es decir, que si se está aprovechando de buena manera las oportunidades que se le presentan. La empresa cuenta con una serie de elementos que podrían hacerla más fuerte frente a la competencia y a su entorno, como la apertura de nuevos locales y la alta demanda de clientes, pero también existen factores que se encuentran fuera del alcance como las pandemias, cambios en las normativas comerciales y arancelarias por lo que se puede ver un poco limitada con las estrategias e innovaciones.

3.3.7.3 Matriz EFI

Tabla 56–3: Matriz EFI

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS INTERNAS				
	VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS	Estabilidad financiera.	0,07	4	0,28
	Adecuado liderazgo del gerente general	0,06	4	0,24
	Experiencia comercial	0,04	4	0,16
	Agradable clima laboral.	0,04	3	0,12
	Manejo de tecnología y sistemas informáticos.	0,05	4	0,2
	Trabajo en equipo	0,04	3	0,12
	Cientes potenciales	0,05	4	0,2
	Alto nivel de ventas	0,07	4	0,28
	Ubicación óptima.	0,04	3	0,12
	Gama amplia de productos	0,05	4	0,2
DEBILIDADES	Carencia de estructuras y políticas organizacionales.	0,05	1	0,05
	Carencia de filosofía empresarial.	0,05	1	0,05
	Falta de planificación y estrategias en todas sus áreas.	0,07	1	0,07
	Falencia en el tema de control de inventarios.	0,05	1	0,05
	Crecimiento de cartera vencida	0,06	1	0,06
	Personal poco capacitado	0,06	1	0,06
	Carencia de indicadores o evaluaciones de desempeño.	0,03	2	0,06
	Ausencia de profesionales que contribuyan a los procesos internos.	0,03	1	0,03
	Falta de estrategias de marketing	0,04	2	0,08
	Elevada carga laboral en los trabajadores	0,05	1	0,05
		1,00		2,48

Fuente: Almacenes León, 2022


Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

Análisis de la Matriz EFI:

En base al resultado obtenido de 2,48 que está por debajo del promedio 2,5, esto nos indica que la empresa es internamente débil, cuenta con un entorno poco favorable, no está preparada para contrarrestar las debilidades y no se está aprovechando las fortalezas que se le presentan ni tampoco siendo eficiente con las estrategias. La empresa cuenta con una serie de elementos que podrían hacerla más fuerte frente a la competencia y a su entorno, así como la amplia gama de productos por lo que es importante realizar una serie de procesos y estrategias de mejora que permita mostrar a los colaboradores los beneficios que provee la empresa a sus clientes.

3.3.7.4 Matriz FODA

Tabla 57–3: Matriz FODA

 MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad financiera. 2. Liderazgo del gerente general. 3. Experiencia comercial. 4. Agradable clima laboral. 5. Manejo de tecnología y sistemas informáticos. 6. Trabajo en equipo. 7. Clientes potenciales. 8. Alto nivel de ventas. 9. Ubicación óptima. 10. Gama amplia de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de estructuras y políticas organizacionales. 2. Carencia de filosofía empresarial. 3. Falta de planificación y estrategias en todas sus áreas. 4. Falencia en el tema de control de inventarios. 5. Crecimiento de cartera vencida. 6. Personal poco capacitado. 7. Carencia de indicadores o evaluaciones de desempeño. 8. Ausencia de profesionales que contribuyan a los procesos internos. 9. Falta de estrategias de marketing. 10. Elevada carga laboral en los trabajadores.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expandir el portafolio de productos. 2. Capacidad de distribución a nivel nacional. 3. Apertura de nuevos locales comerciales. 4. Convenios con hoteles, conjuntos o empresas que requieran de sus productos. 5. Alta demanda de clientes. 6. Nuevos mercados 7. Nuevos accionistas o socios. 8. Nuevas líneas de créditos con instituciones financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas ofertas y promociones para introducirse a nuevos mercados y consolidar convenios con otras empresas. • Identificar sectores comerciales con locales de arriendos más bajos para la apertura de nuevas sucursales. • Con los conocimientos y experiencia comercial del personal buscar proveedores que ofrezcan nuevos productos para expandir el portafolio de productos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el plan estratégico que logre llevar a la empresa a posicionarse en el mercado. • Contratar personal con experiencia y nivel académico apropiado que contribuya a crecer la cartera de clientes y el nivel de ventas con el fin de ampliar el mercado. • Extender el portafolios de productos aplicando una investigación de mercados para conocer los requerimientos de clientes actuales y nuevos. • Invertir en publicidad sea en redes sociales, medios comunicativos para obtener mayor demanda. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar con actividades recreativas (cumpleaños, parrilladas, cenas, premios, reconocimientos) el clima laboral de la empresa con el fin de tener trabajadores motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de capacitación de personal.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores. 2. Cambios constantes en la tecnología. 3. Cambios en las normativas comerciales y aranceles. 4. Inestabilidad política. 5. Altos impuestos que afectan a la empresa. 6. Pandemias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados en el manejo de sistemas o programas informático (Micro plus) para optimizar tiempo. • Planificar con el área de ventas actividades de ventas y postventa con los clientes para atender sus necesidades u objeciones respectivamente. • Invertir en la compra de útiles de oficina y el mantenimiento de equipos necesarios para el desarrollo de procesos y documental. • Implementar un departamento de TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un control en cartera vencida como llamadas, mensaje u oficios que anticipen su próximo vencimiento de pago. • Retroalimentar periódicamente las funciones y responsabilidades que cada trabajador tiene para evitar duplicidad de funciones y fidelizarlos. • Establecer procesos definidos en cada una de las áreas de la empresa. • Desarrollar un plan de reconocimientos e incentivos por el desempeño de cada trabajador o funcionario. • Crear un sitio web de la empresa.

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.8 Estrategias funcionales

3.3.8.1 Estrategias de calidad

- Buscar nuevos proveedores para ampliar la gama de productos de la empresa.
- Determinar nuevas garantías de los productos que ofrece la empresa.
- Implementar capacitaciones en atención al cliente para un mejor desenvolvimiento ante cada situación con los clientes.
- Capacitación del personal de cada área para generar una mejora continua.

3.3.8.2 Estrategias de recursos humanos

- Poner énfasis en la selección del personal con experiencia y con nivel académico competente para el avance y cumplimiento de las actividades de la empresa.
- Socializar la filosofía empresarial de Almacenes León a todos los trabajadores y funcionarios.
- Incentivar al personal con planes de reconocimiento e incentivos por buen desempeño y el correcto cumplimiento de las políticas organizacionales.
- Establecer valores monetarios (multas) por incumplimiento al reglamento interno de la empresa.
- Establecer sanciones de acuerdo a lo que dispone la ley por irresponsabilidad del personal.
- Implementar un sensor de huella digital que controle la puntualidad de ingreso y salida del personal.
- Realizar actividades recreativas (fiestas temáticas, celebraciones días festivos, planes de un día, workshop)

3.3.8.3 Estrategias ventas

- Realizar catálogos de todos los productos que ofrece la empresa.
- Generar estrategias de captación de nuevos clientes objetivos como: priorizar primero el precio de los artículos ofertados y que los vendedores vendan soluciones y emociones no solo características técnicas.
- Formar equipos de trabajo estableciendo metas remuneradas o motivadas por viajes y comidas para compartir un ambiente participativo.
- Ofrecer descuentos u obsequios por pago pronto o puntual.
- Generar una venta de forma fácil y en menos tiempo.
- Aumentar personal para realizar las ventas móviles por los distintos sectores.

3.3.8.4 *Estrategias publicitarias*

- Presupuestar cada año un monto para publicidad que es la que se empleará en medios comunicativos que logre que la empresa tenga mayor reconocimiento en el mercado.
- Actualizar constantemente la información de la empresa y productos en sus redes sociales.
- Promocionar de manera constante los productos de la empresa por medio de redes sociales (WhatsApp y Facebook).
- Crear un sitio web como medio de información tanto de la empresa como de los productos que se ofrece al cliente.
- Realizar colaboraciones con influencers.

3.3.8.5 *Estrategias financieras*

- Revisar constantemente los estados financieros de la empresa.
- Obtener financiamiento en instituciones financieras para invertir en nuevos productos.
- Gestión eficiente del inventario generando nuevas tácticas en la adquisición de bienes, añadiendo un plan adecuado de compras y haciendo un mejor uso del software.
- Definir las políticas de créditos y cobranza que permita cubrir con los plazos de cobros y pagos establecidos.
- Administrar los capitales de la empresa para cubrir las obligaciones con terceros.

3.3.8.6 *Estrategias control de cartera vencida*

- Previo al vencimiento de las cuotas de pago enviar un mensaje al correo electrónico del cliente o mediante WhatsApp.
- Realizar llamadas informando que su cuota de pago ya está retrasada por 3 días.
- Gestionar visitas personales para los clientes que ya no realizan su pago por más de 7 días.
- Dar seguimiento legal a los clientes morosos en donde su cuota de pago no se ha realizado por más de 15 días.
- Incorporar a la empresa un profesional para el seguimiento y control de cartera vencida.

3.3.9 Seguimiento y control del plan estratégico

3.3.9.1 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o también denominado Cuadro de Mando es utilizado para el seguimiento y control del plan estratégico que permite controlar y medir las estrategias planteadas en dicho plan por medio de metas e indicadores, desarrolladas en cuatro áreas como desempeño financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con el fin de verificar su cumplimiento y desarrollo en tiempo real. Por tanto, se ha desarrollado el siguiente Balanced Scorecard:

Tabla 58–3: Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	SEMÁFORO		
				Verde	Amarillo	Rojo
FINANCIERA	Reducir el índice de cartera vencida.	$\frac{(\text{Índice de cartera vencida año actual})}{(\text{Índice de cartera vencida año anterior})} * 100$	Reducir en un 20% anual el índice de cartera vencida hasta el año 2026.	20%	15%	10%
	Obtener financiamiento en instituciones financieras para invertir en nuevos productos		Obtener un crédito financiero para septiembre del 2022.	1	0	0
CLIENTES	Socializar constantemente al personal de la empresa su filosofía corporativa.	$\frac{(\text{Número de socializaciones})}{(\text{Socializaciones planificadas})} * 100$	Comunicar mínimo 2 veces al año al personal sobre la filosofía de la empresa hasta el año 2026.	2	1	0

	Capacitar al personal de todas las áreas de la empresa.	$\frac{(\text{total de personal capacitado})}{(\text{total del personal de la empresa})}$	Realizar 2 capacitaciones semestrales al personal hasta diciembre del 2026.	2	1	0
	Reforzar con actividades recreativas el clima laboral de la empresa.	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de participantes})}{(\text{N}^{\circ} \text{ total del personal de la empresa})}$	Realizar 6 actividades anuales de actividades recreativas hasta diciembre del 2026.	6	3	1
	Capacitar al personal responsable en el manejo de sistemas y programas informático (Micro plus).	$\frac{(\text{Total de personal capacitado})}{(\text{Total del personal de la empresa})}$	Realizar de manera anual una capacitación al personal encargado del sistema Micro plus hasta diciembre del 2026.	1	0	0
	Retroalimentar al personal de la empresa sobre sus funciones y responsabilidades para evitar duplicidad de funciones.	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de personas que participen en la charla})}{(\text{Total de personas})}$	Realizar 2 charlas anuales sobre responsabilidades y funciones de cada trabajador hasta diciembre del 2026.	2	1	0
	Reconocer e incentivar al personal de la empresa por su desempeño.	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de personas recompensadas})}{(\text{Total del personal})} * 100$	Reconocer mínimo a 5 trabajadores por su desempeño de manera anual, hasta el año 2026	5	2	1
PROCESOS INTERNOS	Ampliar la gama de productos de la empresa	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de productos año actual})}{(\text{N}^{\circ} \text{ productos año anterior})} * 100$	Incrementar en un 10% la gama de productos para el año 2023.	10%	6%	3%

	Incorporar profesionales aptos para cada área de la empresa.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de profesionales contratadas})}{(\text{Total de personal})}$	Contratar 2 profesionales para cada área de la empresa en el año 2022.	2	1	0
	Contar con útiles de oficina y mantenimiento de equipos necesarios para el desarrollo de procesos.	$\frac{(\text{Indice de gasto real. año actual})}{(\text{Indice de gasto real. año anterior})} * 100$	Gastar un 5% anual en útiles y mantenimiento de equipo hasta diciembre del 2026.	5%	3%	1%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la participación del mercado	$\frac{(\text{Ventas año actual})}{(\text{Ventas año anterior})} * 100$	Incrementar un 20% anual en participación de mercado hasta diciembre del 2026.	20%	16%	12%
	Crear una nueva sucursal	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ locales actuales})}{(\text{N}^\circ \text{ locales anterior})} * 100$	Apertura de una sucursal en el año 2026.	1	0	0
	Incrementar promoción de la empresa por medio de redes sociales y medios comunicativos.	$\frac{(\text{Gasto publicidad año actual})}{(\text{Gasto publicidad año anterior})} * 100$	Invertir el 10% anual en publicidad hasta el año 2026	10%	7%	4%
	Adquirir asesoría legal y de TIC.		Contratar un profesional en el área legal y TIC semestralmente hasta el año 2026.	1	0	0
	Crear un sitio web.		Diseño de un sitio web para el año 2023.	1	0	0

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

3.3.10 Presupuesto

Tabla 59–3: Presupuesto General

OBJETIVOS	MESES												Responsable	Monto
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Reducir el índice de cartera vencida.													Jefe de Crédito y Cobranza	\$ 1.000
Obtener financiamiento en instituciones financieras para invertir en nuevos productos													Gerente	
Socializar constantemente al personal de la empresa su filosofía corporativa.													Jefe de talento Humano	\$ 100
Capacitar al personal de todas las áreas de la empresa.													Consultor	\$ 600
Reforzar con actividades recreativas el clima laboral de la empresa.													Gerente y Consultor	\$ 900
Capacitar al personal responsable en el manejo de sistemas y programas informático (Micro plus).													Consultor de TIC	\$ 150
Retroalimentar al personal de la empresa sobre sus funciones y responsabilidades para evitar duplicidad de funciones.													Jefe de talento Humano	\$ 100
Reconocer e incentivar al personal de la empresa por su desempeño.													Gerente y Jefe de talento humano	\$ 100

Ampliar la gama de productos de la empresa																Gerente Jefe de compras	\$ 3.000
Incorporar profesionales aptos para cada área de la empresa.																Gerente y Jefe de talento Humano	\$ 700
Contar con útiles de oficina y mantenimiento de equipos necesarios para el desarrollo de procesos.																Jefe de Compras	\$ 1.000
Incrementar la participación del mercado																Gerente	\$ 1.000
Incrementar promoción de la empresa por medio de redes sociales y medios comunicativos.																Jefe de publicidad	\$ 1.000
Adquirir asesoría legal y de TIC.																Consultor legal y de TIC	\$ 600
Crear un sitio web.																Asesor TIC Jefe de publicidad	\$ 300
TOTAL, PRESUPUESTO PRIMER AÑO																\$ 15.650	

Fuente: Almacenes León, 2022

Realizado por: Guamán, N.; Hidalgo, L. 2022

CONCLUSIONES

- Al revisar los antecedentes teóricos se ha podido establecer que la planificación estratégica es fundamental en todo tipo de organización como lo es para “Almacenes León” que sirva como guía para alcanzar los objetivos previamente establecidos y a su vez en generar estrategias que contribuyan a los procesos internos y a la optimización de recursos.
- Se realizó un diagnóstico institucional por medio de herramientas estratégicas como es el Análisis FODA, Matriz EFE, EFI y matriz DAFO, en base a ello se denota que la empresa es internamente débil en cuanto al manejo de sus recursos y procesos internos y de manera externa se denota que tiene un alto nivel de posicionamiento en el mercado. Además, con la ayuda de instrumentos de investigación como son los cuestionarios y entrevistas se detectó que Almacenes León carece de direccionamiento estratégico y personal calificado para cada área de la empresa.
- Para la formulación del plan estratégico se desarrollaron estrategias para cada área de la empresa, políticas, organigramas tanto estructurales como funcionales y manual de funciones, con el fin de optimizar recursos financieros, humanos, tecnológicos y de conocimiento. En cuanto al seguimiento y control del plan estratégico se utilizó la herramienta Balanced Scorecard que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

RECOMENDACIONES

- Para futuras investigaciones se recomienda realizar un análisis de investigación en los aspectos teóricos sobre administración estratégica para dar seguimiento al plan estratégico con nuevas teorías que mejoren su diseño.
- Realizar constantemente diagnósticos sobre la situación de Almacenes León como mínimo una vez al año para evaluar y controlar el cumplimiento de tareas en cada área de la empresa para mejorar el rendimiento y la calidad del servicio al cliente.
- Implementar el plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y mediante una resolución ponerla en vigencia para que sea socializada con funcionarios y directivos de la empresa, logrando así dar inicio al direccionamiento estratégico haciéndolos partícipes de misión, visión, valores y principios organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Rueda, R.A. (2009). Implicaciones filosóficas de la eficiencia gerencial. *Visión Gerencial* (2), 217-226. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545881011.pdf>
- Alaña, T., Crespo, M., & Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Revista Universidad y Sociedad*, 251-256. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2), 1.25. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Anguita, J. C. (2018). La encuesta como técnica de investigación: Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de datos. *El Sevier*, 31(8), 526. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Barney, J. (2020). *¿Qué son los recursos?: Definición y tipos de recursos en una empresa*. Recuperado de: <https://grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa>
- Blake, J. (2021). *¿Qué es la entrevista?* Recuperado de: <https://aleph.org.mx/que-es-la-guia-de-la-entrevista>
- Chavez, G. (2018). *Método analítico: ¿Qué es, para que sirve y como realizarlo?* Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/>
- Chiavenato, I. (2020). *¿Qué son los recursos?: Definición y tipos de recursos en una empresa*. Recuperado de: <https://grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>
- Corona, J. L. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *MediSur*, 14(1), 87-88. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180044014017>
- Criollo, M. G. (2021). *¿Qué es una guía de observación y ejemplo?* Recuperado de: <https://aleph.org.mx/que-es-una-guia-de-observacion-y-ejemplo>
- Díaz, V. N., & Calzadilla, A. N. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115.121. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56243931011>
- Galindo, L. M. (2018). *Estructuras organizacionales y gestión del conocimiento (1 ed.)*. Pearson Educación de México. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/188315>
- Gallardo Cossio, S. A. (2015). Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas. *Perspectivas* (35), 99-118. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232005.pdf>

- Gonzales Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual Práctico de Planeación Estratégica. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 242-256. doi: <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Grant, R. (2020). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Researchgate*, 33(3), 3-23. doi: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8
- Gutiérrez, O. (julio-diciembre de 2007). Origen y Desarrollo de la Administración. *Perspectivas* (20), 45-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Kaplitza, G. (2017). *Control de la Estrategia*. Recuperado de: http://www.oas.org/sap/publications/2004/fiapp/estrategias_politicas/doc/pbl_estrategias_020_04_spa.pdf
- Martínez Gavilanes, E. S. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la compañía de transporte pesado RIO ANZU S.A del cantón Carlos Julio Arosemena tola, de la provincia de Napo, periodo 2017-2022*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/8621/1/12T01098.pdf>
- Martínez, V. F. (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Autsonoma de Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/131583>
- Miranda, P., Villalva, G., & Aguayo, V. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 16. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325530>
- Ortega, G. J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 145-146. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361353711008>
- Peiró, R. (2018). *Propuesta de valor*. Recuperado de: Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas (1 ed.)*. México. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/124953>
- Polanco, Y. J., Santos, P., & De la Cruz, G. A. (2020). *Teoría y estructura organizacional*. República Dominicana: Ediciones UAPA. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175883>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1º), 113-130. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porporatto, M. (2020). *Proceso*. Recuperado de: <https://quesignificado.com/proceso/>

- Quimbaila Benítez, D. G. (2019). *Plan estratégico para la empresa Sol Oxi Comercializadora de gases industriales y medicinales*. (Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador). Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3156/1/T-UIDE-1322.pdf>
- Ramírez Torres, A. E., & Ramírez Torres, J. E. (2012). *Planificación estratégica y propuesta de políticas de control interno para la empresa general Logistic and Services S.A basados en el objetivo estratégico y operativo de administración de riesgo empresarial*. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3127/1/UPS-GT000332.pdf>
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica (1 ed.)*. República Dominicana: Ediciones UAPA. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175881>
- Rodríguez Ojeda, J. P. (2020). *Elaboración de un plan estratégico institucional 2019-2022 en la Compañía Capacitación y Asesoría Integral Rodríguez Ojeda S.A., basada en la metodología de Balanced Scorecard*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/23206/3/UCFCA-RODRIGUEZ%20JEANNETH.pdf>
- Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70197>
- Ruiz, C. (2018). *Recursos o elementos de una empresa*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/436laempresa/recursos-o-elementos-de-la-empresa>
- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3 Ciencias*, 5(25), 29-46. doi: <https://doi.org/10.17993/3comp.2016.050125.29-46>
- Tenelema Perez, C. E., & Neira Loza, J. G. (2017). *Plan estratégico para la empresa SERVIEXPRESS dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil) Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Wong Altamirano, L. S. (2019). *Plan Estratégico 2019-2021 para la mejora de la gestión empresarial de Almacenes de la Selva S.A.C.*, (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo). Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30591/Wong_ALS.pdf?sequence=1&isAllowed=y





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



13. ¿Existen estrategias definidas para el área de venta, administrativa, crédito cobranza y contabilidad? Señale cuáles son.
14. De forma general, ¿Qué tipo de control realiza usted como administrador de Almacenes León?
15. ¿En la empresa existe rotación del personal?

ANEXO B: Encuesta a clientes externos



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Objetivo: Conocer cuál es el nivel de aceptación de Almacenes León en el mercado sobre su gestión empresarial.

Instrucciones:

- Marque con una X en las preguntas cerradas.
- Utilice un esfero de color azul para responder las preguntas.
- Responder con toda la sinceridad posible.

STALIN
EFREN
ARGUELL
O ERAZO

Formato digitalizado
de STALIN EFREN
ARGUELL O ERAZO
DE: UNIVERSIDAD
ARGUELL O ERAZO
INSEGURIDAD
INFORMACIÓN
Módulo de gestión de
documentos
Lugar:
Fecha: 2021-12-15
17:28:45 (S)

Datos generales:

Edad: _____

Género: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Por qué medio comunicativo conoce usted a “Almacenes León”?

Televisión		Radio		Redes Sociales		Afiches	
-------------------	--	--------------	--	-----------------------	--	----------------	--

2. Al visitar las instalaciones de “Almacenes León” ¿se fija usted si tienen ubicados los carteles de misión y visión?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

3. ¿Recibe atención inmediata al momento de visitar la empresa?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	



9. ¿Hasta qué tiempo se le otorgan los créditos por la adquisición de sus artículos?

1 mes	
2 meses	
3 meses	
4 meses	
Mas meses	

10. ¿Usted revisa su contrato o factura de compra previo a firmar?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

11. ¿Los recaudadores han sido puntuales en sus visitas para la recaudación de las cuotas o abonos de pago?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

12. ¿Al momento de comprar un artículo en el almacén usted recibe?

Descuentos	
Promociones	
Regalos	
Otros	

Cuales: _____

13. ¿Le gustaría que el almacén deje su artículo comprado en su domicilio como cortesía?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--



14. ¿En general, está satisfecho con la forma en que “Almacenes León” lleva a cabo su atención?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

15. ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a adquirir sus artículos?

Mucho		Poco		Nada	
--------------	--	-------------	--	-------------	--

16. ¿Usted recomendaría a otras personas adquirir los servicios de Almacenes León?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

ANEXO C: Encuesta a clientes internos



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA PARA LOS CLIENTES INTERNOS

Objetivo: Conocer cuál es el nivel de conocimiento en temas de la planificación y la filosofía empresarial en los empleados de Almacenes León.

Instrucciones:

- Marque con una X en las preguntas cerradas.
- Utilice un esférico de color azul para responder las preguntas.
- Responder con toda la sinceridad posible.

Datos generales:

Edad: _____

Género: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Usted como colaborador conoce cuál es la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos) de Almacenes León?

SI		NO	
----	--	----	--

2. Dentro de “Almacenes León” ¿tienen ubicados carteles de la correspondiente filosofía corporativa de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

3. Al momento de ser seleccionado como un trabajador del almacén, ¿usted ha recibido el proceso de inducción?

SI		NO	
----	--	----	--



4. ¿Al realizar el proceso de inducción a usted se le socializó la filosofía corporativa de “Almacenes León”?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

5. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

Básica	
Bachillerato	
Superior	

6. ¿Usted conoce la existencia de manuales de funciones en la empresa?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

7. ¿Conoce usted si en el almacén existe diagramas estructurales y funcionales?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

8. ¿Conoce cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

9. ¿Existe rotación del personal en su puesto de trabajo?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--



10. ¿Se le solicita realizar otras funciones a las cuales no están estipulados en su contrato?

Siempre	
Casi siempre	
De vez en cuando	
Nunca	

11. ¿Cómo considera usted que es el liderazgo del gerente general de Almacenes León?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

12. ¿Cómo califica usted la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

13. ¿Recibe usted capacitaciones para la formación laboral?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--



14. Si su respuesta anterior es SI ¿Con que frecuencia usted recibe las capacitaciones?

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

15. ¿Qué temas de capacitación cree usted que se necesita realizar en Almacenes León?

Ventas	
Mantenimiento	
Atención al cliente	
Credito y cobranzas	
Control de inventarios	
Administracion de bodegas	
Otros	

Cuales: _____

16. ¿Conoce usted si existen estrategias administrativas, de mercado, financieras, u otras?

SI		NO	
----	--	----	--



17. ¿Conoce usted si la empresa realiza promociones para la venta de sus productos? Si es

SI indique cuales:

SI		NO	
----	--	----	--

Cuales: _____

18. Califique ¿cómo se encuentra el tema de control sobre cartera vencida y morosidad?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	