



FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

***“Establecimiento del Direccionamiento Estratégico y Elaboración de un Modelo para
Gestión Estratégica de los Departamentos de Almacenes Electro Éxito”***

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional

Autora:

Karina Belén Machado. U

Director:

Iván Coronel, PhD

Cuenca-Ecuador

2016

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis, lo dedicó con todo mi corazón a mis padres, hermano, esposo e hija; y, a todos mis familiares que me han apoyado a terminar mi carrera profesional.

A todos mis compañeros y amigos, que han sido parte fundamental de todo este proceso de aprendizaje.

Karina

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento, a todas las personas que han contribuido, en la tarea de revisar y crear este trabajo de Tesis.

Agradezco a Dios, a mi Director de Tesis PhD, Iván Coronel, quién me apoyó en la realización de este trabajo.

Agradezco de manera especial a mis padres, que me han apoyado para cumplir con esta importante meta.

Karina

RESUMEN

El presente trabajo aborda el “Establecimiento del Direccionamiento Estratégico y Elaboración de un Modelo de Gestión de los Departamentos de Almacenes Electro Éxito”, con el propósito de que ayude a la empresa con el logro de sus objetivos y metas; así como aportar una planificación estratégica que oriente la toma de decisiones.

Se analizaron sus procesos y con el aporte del personal se recogió información primaria que sirvió para estructurar el direccionamiento estratégico, cumpliendo con el objetivo de la investigación que fue estructurar un modelo de gestión estratégica para los almacenes Electro Éxito, estableciendo una estrategia con la que los empleados y trabajadores se sientan comprometidos en implantarla con efectividad y la empresa logre concretar su visión en el largo plazo. Para cumplir con el logro de la estrategia se ha diseñado objetivos con sus indicadores que permitirán llevar el seguimiento y control de las metas.

ABSTRACT

This paper addresses the "Establishment of Strategic Direction and Development of a Management Model for *Electro Éxito* Departments Stores " with the purpose to help the company achieve its goals and objectives; as well as provide a strategic plan to guide decision-making. The processes were analyzed, and with the help of the staff we were able to collect primary information used to structure the strategic direction; consequently, fulfilling the objective of the research which was to structure a model of strategic management for *Electro Éxito* stores. Therefore, it was possible establishing a strategy with which employees and workers feel committed to implement effectively so that the company can achieve its vision in the long term.

In order to comply with the achievement of the strategy, objectives with indicators that allow the control and monitoring of the goals are designed.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lourdes Crespo".

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
INDICE DE CONTENIDOS	6
CAPÍTULO I.....	9
GENERALIDADES	9
1.1. Introducción	9
1.2. Antecedentes de Almacenes Electro Éxito	9
1.3. Misión de Almacenes Electro Éxito	11
1.4. Visión de Almacenes Electro Éxito.....	13
1.5. Distributivo Orgánico - Funcional de Almacenes Electro Éxito.....	13
CAPÍTULO II.....	16
GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.1. Introducción.....	16
2.2. Bases Teóricas de estrategia empresarial.....	16
2.3. Definición de visión empresarial	20
2.5. Definición de valores empresariales.....	24
CAPÍTULO III.....	28
CULTURA ORGANIZACIONAL	28
3.1. Introducción.....	28
3.2. Como influye la cultura empresarial para que, los empleados se sientan comprometidos con la empresa	28
3.3. Tipos de cultura	30
3.4. Empleados comprometidos con la organización	33
3.5. Análisis de la estructura organizacional	36
3.5.1. Estilos de liderazgo	36
3.5.2. Clima organizacional.....	39
3.5.3. Diagnóstico de la cultura organizacional	42
3.5.4. Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional.....	44
CAPÍTULO IV.....	49
PROPUESTA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALMACENES ELECTRO ÉXITO	49
4.1. Metodología	49

4.2. Introducción.....	50
4.3. Planteamiento del direccionamiento estratégico de los almacenes de Electro éxito	51
CAPITULO V.....	68
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	68
Introducción	68
5.1. Afectación y Calificación para el Análisis FODA	68
5.2. Análisis FODA.....	68
5.3. Matriz Resumen FODA.....	71
5.4. Direccionamiento Estratégico.....	72
5.4.1. Filosofía corporativa	73
5.4.2. Visión propuesta	74
5.4.3. Objetivos.....	74
5.4.3.1. Objetivos corporativos	74
5.4.4. Objetivos estratégicos por áreas	75
5.4.5. Políticas.....	75
5.4.6. Estrategias	77
5.4.6.1. Estrategia Corporativa	77
5.4.6.2. Estrategias generales para los almacenes Electro Éxito.	78
5.4.6.3. Mapa estratégico de los almacenes Electro Éxito	79
5.4.7. Determinación de proyectos para Electro Éxito	81
5.4.8. Matriz de priorización de proyectos Electro Éxito	81
5.4.9. Perfil de los proyectos Electro Éxito	84
5.4.12. Plan Operativo Nro. 1-Difusión de la Planificación Estratégica almacenes Electro Éxito	118
5.4.13. Plan Operativo Nro. 2 - Plan de Capacitación almacenes Electro Éxito.....	119
5.4.14. Indicadores de Gestión	122
5.5. Conclusiones y Recomendaciones.....	125
5.5.1. Conclusiones.....	125
5.5.2. Recomendaciones.....	126
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS.....	130
Anexo 1: Oficio Propuesta Direccionamiento.....	130
Anexo 2: Encuesta a los empleados	131
Anexo 3: Entrevista al Gerente y Personal de los Almacenes Electro Éxito	133
Entrevista Liderazgo, Clima y Cultura Organizacional	133
Anexo 4: Preguntas que fueron utilizadas para determinar misión, visión, valores y objetivos de almacenes Electro Éxito.....	134

INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1: Análisis FODA	69
Tabla Nro. 2: Análisis FODA-Amenazas, Debilidades	70
Tabla Nro. 3: Matriz Resumen FODA	71
Tabla Nro. 4: Objetivos estratégicos.....	75
Tabla Nro. 5: Estrategias Generales.....	78
Tabla Nro. 6: Matriz de priorización de proyectos	82
Tabla Nro. 7. Determinación de proyectos.....	82
Tabla Nro. 8. Proyecto Nro. 1	86
Tabla Nro. 9. Proyecto Nro. 2	88
Tabla Nro. 10. Proyecto Nro. 3	90
Tabla Nro. 11. Proyecto Nro. 4	92
Tabla Nro. 12: Inducción del Personal de Almacenes Electro Éxito en Cuenca	104
Tabla nro. 13: Reinducción del Personal de Almacenes Electro Éxito en Cuenca	106
Tabla Nro. 14: Departamento Comercial y Ventas	111
Tabla Nro. 15: Departamento Administrativo	111
Tabla Nro.16: Departamento Financiero	112
Tabla Nro.17: Determinación de las necesidades de capacitación	113
Tabla Nro.18: Programación	117

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1: Pregunta 1	94
Cuadro Nro. 2: Pregunta 2	95
Cuadro Nro. 3: Pregunta 3	96
Cuadro Nro. 4: Pregunta 4	97
Cuadro Nro. 5: Pregunta 5	98
Cuadro Nro. 6: Pregunta 6	99
Cuadro Nro. 7: Pregunta 7	101
Cuadro Nro. 8: Pregunta 8	102

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1. Introducción

Toda empresa cuyo objetivo sea el brindar atención y servicios de calidad a sus usuarios, ha tenido que pasar por un proceso evolutivo desde su creación, hasta llegar a consolidarse dentro del mercado, sea éste local, regional o nacional.

Dentro de este proceso evolutivo, se valoran los pros y contras por los cuales ha tenido que pasar, además del apoyo económico y humano con el que ha contado, puesto que no siempre la conjunción de estos factores representa el éxito.

En la actualidad se evidencia el aumento de competitividad en el mercado de venta de electrodomésticos y todo tipo de tecnología avanzada y de punta para el hogar, la oficina, etc., a esto se debe sumar el disponer de personal que se encuentre comprometido con las metas y objetivos de la empresa, la cual debe brindar un ambiente agradable de trabajo, seguridad y estabilidad laboral, con eficiencia y procesos claros de asignación de funciones, así como la aplicación de una correcta gestión estratégica para llegar a posicionarse en el mercado.

En este capítulo, se hace una breve pero concisa referencia a los antecedentes de Almacenes Electro Éxito, determinando su misión y visión, factores que han sido determinantes para llegar a posicionarse en el mercado local y nacional, llegando a ser líder en ventas de una variedad de productos de línea blanca y tecnología.

1.2. Antecedentes de Almacenes Electro Éxito

Electro éxito surgió como una idea del Sr. Juan Carlos Espinoza apoyada por su cuñado el Sr. Diego Tamariz en febrero del 2005, quienes aportaron el capital y posicionaron al Arq.

Segundo Muñoz como el gerente general de la empresa. Electro éxito inició con un capital de \$ 5.000 dólares y una inversión de \$ 30.000 dólares destinados para la construcción de la matriz.

Con la infraestructura lista se procedió a diseñar el organigrama con el que inició la empresa, contando así con una estructura formal, para poder arrancar con los procesos necesarios para su desarrollo. Para poder manejar una cadena de electrodomésticos era necesario crear un software en base a las necesidades de la empresa y del segmento de mercado que se pensaba abordar. Para este proceso se hizo la primera contratación, es así como se incorpora a Electro éxito el Ing. Sebastián Salazar, quien bajo las directrices de la directiva desarrolló el software que se utiliza hasta la fecha.

Posteriormente se incorpora el Ing. Paúl Velastegui desempeñando el cargo de Gerente de Cartera. Una vez conformado este grupo de trabajo, se apertura el primer almacén el 05 de mayo del 2005, en la ciudad de Cuenca, el mismo que se encontraba ubicado en la calle Sucre 11-42 frente al Banco de Guayaquil.

Luego de un análisis de mercado se determinó que el punto de mayor impacto para una empresa comercial es la costa central del país, específicamente las provincias de Los Ríos, Guayas y Manabí, ya que estas zonas son las más productivas y con mayor futuro en el país. Además de este concepto primó la idea de CONCENTRACIÓN, es decir poner la mayor cantidad de puntos de venta por provincia trabajando siempre la periferia, con una estrategia de guerrilla, silenciosa pero efectiva, para así lograr cobertura y para debilitar la estrategia de dispersión que tenía las cadenas en esa fecha.

Esta estrategia funcionó muy bien, logrando en algunos cantones participaciones de mercado hasta del 100%; ya que para la competencia este mercado no era atractivo. Sobre esta estrategia se inició en el 2005 nuevas aperturas de almacenes, y con mucho éxito en agosto 7 y 8 las tiendas de Santo Domingo y Quevedo respectivamente; en septiembre 2 y

16 se abrieron los puntos de Manta y Portoviejo, con el mismo éxito de las dos primeras y es así como a finales del 2007 la empresa contaba ya con 15 puntos de venta.

Al tratarse de un negocio comercial la compañía se vio limitada desde el 2006 en la parte financiera ya que los accionistas iniciales nunca inyectaron el dinero que se ofreció; al darse este incumplimiento surgió la necesidad de buscar uno o varios socios que compren la compañía y que inyecten el dinero que se necesitaba para seguir creciendo. Fue así que se contactó con el actual socio y dueño de la compañía el Sr. Juan Eljuri el mismo que pidió al Arq. Segundo Muñoz que siguiera administrando la empresa, por la experiencia y conocimiento que tenía en este mercado. *“Siento que hay mucho que hacer y que con la colaboración y la madurez del grupo humano actual lograremos las metas propuestas. Esta es la única empresa del país que nunca contrató personal de la competencia con el único fin de crear una sinergia propia con gente positiva y sencilla que nos diferencie en el mercado y nos permita cumplir nuestra visión y misión por demás simples pero profundas y ambiciosas”.* (Discurso del Arq. Muñoz, Diciembre 2013)

La necesidad de satisfacer a nuestros clientes cada vez mejor informados y exigentes, unida a la creciente competencia que se ha presentado entre los diferentes canales que operan en el territorio nacional, ha hecho que el comerciante de hoy deba refinar igualmente su relación con los proveedores, haciéndolos partícipes del compromiso de colmar, satisfactoriamente las expectativas de los consumidores, teniendo en cuenta: la rentabilidad que debe a sus accionistas, las óptimas condiciones laborales para sus empleados y su proyección social para beneficio del país.

1.3. Misión de Almacenes Electro Éxito

Toda empresa o institución, sea la rama que siga o para la que haya sido creada, debe tener inicialmente una meta, un objetivo, una misión para su nacimiento, la fijación de la

misión no es modificable como los objetivos, puesto que estos se deben adaptar a los constantes cambios y necesidades del público, pero la misión es aquella que nace con la empresa y por consiguiente debe extinguirse con ella.

En los Almacenes Electro Éxito, la misión es la siguiente:

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

Nos caracteriza el respeto a las personas, la disposición permanente a la evolución y al cambio, sin romper con nuestras estrategias a largo plazo que nos identifican y diferencia, construyendo día a día la excelencia.

Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística. (Almacenes Electro Éxito, 2014)

Por eso considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente el esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de sus familias.

Con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales, trabajamos para generar una rentabilidad mayor a la de nuestros competidores, comparables a aquel que posea el mejor desempeño en el mercado”.

1.4. Visión de Almacenes Electro Éxito

De la misma forma la visión de una compañía representa y da respuesta a las interrogantes de ¿Por qué? y ¿Para qué? fue creada la empresa, el propósito de emprendimiento de la organización en base a los valores que darán éxito a la empresa.

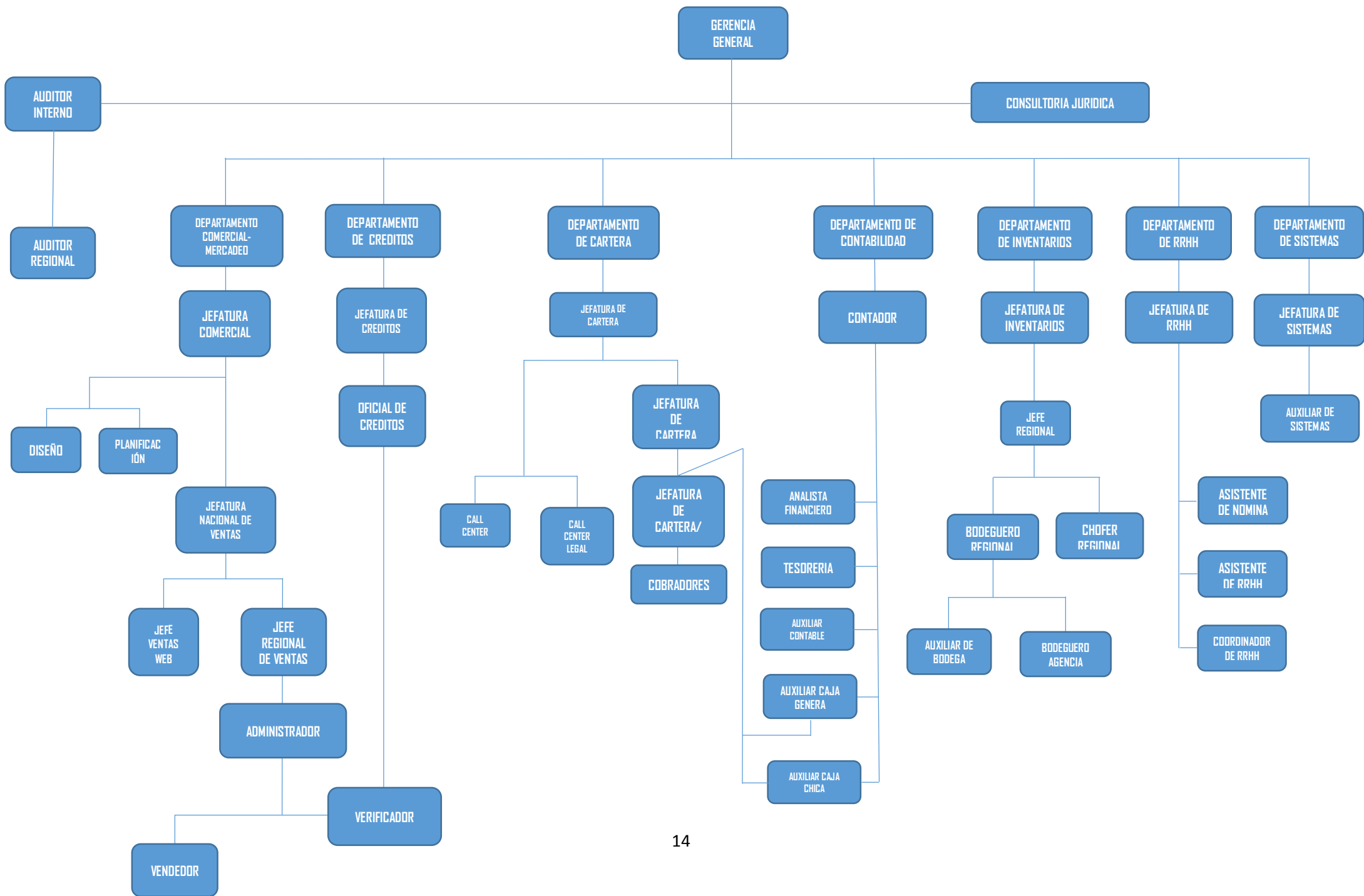
En los Almacenes Electro Éxito la visión está definida así:

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

1.5. Distributivo Orgánico - Funcional de Almacenes Electro Éxito

Como en toda organización empresarial, Almacenes Electro Éxito se encuentra organizado por departamentos, los cuáles a su vez se dividen en sub departamentos, en donde el componente humano cumple las funciones específicas a ellos asignados, para el buen desempeño, la eficiencia y la calidad productiva.

A continuación se presenta el organigrama funcional de Almacenes Electro Éxito:



Al observar con detenimiento el organigrama de Almacenes Electro Éxito, se puede apreciar que se trata de una empresa muy bien distribuida en sus departamentos más importantes, además que los sub departamentos son los auxiliares para poder lograr la misión y visión de la empresa; en la realidad, el componente humano se encuentra demasiado distanciado, no está motivado, no mantienen comunicación aparte de la profesional entre ellos, lo que conlleva a un ambiente laboral muy frío, en donde no se aporta con ningún tipo de idea para mejorar la productividad y mucho menos se le da al talento humano la importancia que actualmente debe tener para contribuir a la organización.

En conclusión, el presente capítulo hace referencia de los antecedentes de creación y funcionamiento de los Almacenes Electro Éxito, como está estructurado orgánicamente, asimismo se refleja su razón de ser plasmada en su Misión y hacia donde pretende llegar con su Visión. La información recopilada servirá de base para estructurar la fundamentación teórica para el direccionamiento estratégico de la empresa.

CAPÍTULO II GESTIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Introducción

Se sabe que la Gestión Estratégica es una actividad relacionada con el nivel gerencial de toda organización para formular, implementar y evaluar la toma de decisiones que permitan alcanzar los objetivos planteados a corto o largo plazo.

Es en este momento en donde se evidencia el nivel o la capacidad del líder que dirige sus recursos, asignando tareas específicas, planificando políticas, dividiendo equitativamente los recursos disponibles para llevar a un nivel de concreción real de los objetivos planteados.

Ejecutar una planificación estratégica requiere de compromiso de todos los colaboradores de la organización, así como disponer de los recursos necesarios para su implementación, por ello es pertinente que la gerencia, discuta y articule sus expectativas del proceso de planificación antes de iniciarlo

El direccionamiento estratégico debe influenciar en la toma de decisiones de la organización, que establezca criterios para una correcta decisión, y debe suministrar el patrón frente al cual se pueda dar seguimiento y evaluar dichas decisiones.

Dentro de este capítulo conoceremos las bases teóricas de la Gestión Estratégica, para conocer la importancia que tiene un buen plan estratégico en la vida funcional de toda organización o empresa.

2.2. Bases Teóricas de estrategia empresarial

La estrategia se originó *“en el campo militar. La palabra estrategia viene de strategos, que en griego significa general. En ese terreno se la define como la ciencia y el arte*

del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”.

En base a este concepto entendemos que incluso cuando se declara la guerra, ésta tiene que ser planificada y conducida de tal forma que cada grupo armado sepa cuál es su puesto y su momento dentro de la actividad bélica, pero no por estar bien planificados se gana la guerra, por el contrario, suele generarse momentos de incertidumbre por el resultado final. Lo mismo sucede en una empresa, la planificación y conducción de los objetivos, metas y propósitos no son suficientes para garantizar el éxito, hace falta reconocer esfuerzos, disponer de recursos que sirvan positivamente a lo planificado, el mismo Francés expresa que *“la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y las amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y las debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas”.* Hitt (2008)

La estrategia empresarial surge por los problemas de dirección en corporaciones que se presentaron en las décadas de los 50 y 60's, poniéndose en primer lugar la falta de planificación y de visión de los efectos dejados durante el período de la posguerra y la consabida inestabilidad económica. Labarca (2008)

Todo esto dio paso a que aumente la competencia internacional, lo que provocó que el interés se desplazara desde la diversificación a la necesidad de la competitividad, por ello se dice que *“la alta dirección empezó a percibir su papel más en término de Dirección Estratégica que de Planificación Corporativa”.* Medina, Sepúlveda y Rojas (2009)

La Teoría de la Estrategia ha evolucionado por distintas corrientes del pensamiento estratégico que representan la base de la actual Dirección Estratégica.

- ❖ De acuerdo al Campo de Actividad tenemos la Teoría de la Relación Estrategia
- ❖ Estructura fundamentada en el Campo de la Actividad, la misma que dio paso luego a la Teoría de la Complejidad de Vancil.
- ❖ Según el Vector de Crecimiento se emitieron: la Teorías de la Estrategias de Crecimiento, cuya base principal está en el vector de crecimiento, representada por las ideas de la Teoría de los Problemas Estratégicos Sema Gómez (2015)
- ❖ Por la Ventaja Competitiva tenemos: la Teoría de la Ventaja Competitiva, Teoría Dinámica de la Estrategia, Teoría de los Recursos y Capacidades,
- ❖ La Teoría de la Diversificación. Pérez, Massoni (2009)

Del avance de estas corrientes se puede explicar cómo ha avanzado el concepto de estrategia, se concibe a la estrategia como la forma de reunir y dirigir hacia un mismo punto los objetivos de la empresa, las acciones y los recursos. La estrategia permite a la empresa relacionarse con su entorno en base a sostener relaciones producto - mercado, actualizando la meta del negocio en las necesidades presentes y visualizando las necesidades del futuro, por lo tanto se sostiene que la estrategia bien definida representa una ventaja competitiva, que permite a la empresa analizar las oportunidades, amenazas, capacidades y recursos que le harán sobresalir sobre la competencia, se enfocan en que el direccionamiento estratégico debe estar dirigido a encontrar las razones o los factores que estarían incidiendo no sólo en el éxito de la empresa, sino también en su fracaso, analizando cómo se han determinado los roles y tareas dentro de la organización. Porter (2010)

Estas posiciones se interrelacionan en una sola idea principal: la estrategia es el punto focal del cual se desprende el éxito o el fracaso de una empresa, sobre todo si se

administra bien los recursos con los que cuenta, y se han definido y distribuido, de acuerdo a las características de los grupos de trabajo, los roles y tareas que les corresponden, para en conjunto guiar a la empresa hacia el futuro.

El interés en el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como determinantes principales de su rentabilidad refleja la insatisfacción con el estancamiento actual de la economía en la organización industrial que había dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia empresarial.

Labarca (2008) expresa en forma clara que el pensamiento estratégico actualmente en las organizaciones públicas o privadas, exige un manejo eficaz de los recursos a su alcance, sean estos financieros, humanos, tecnológicos, etc., puesto que se constituye en una herramienta fundamental que debe tomar en consideración el directivo o empresario para conseguir el cumplimiento de los objetivos, solución de problemas, mejora de diversificación de recursos.

Una estrategia Labarca (2008) es el *"patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"*.

Nos referimos por lo tanto a que toda estrategia es la interacción conjunta de todos los elementos o recursos con los que cuenta la organización para llegar a cumplir sus objetivos, aunque no es una garantía de éxito se debe tener cuidado en su planificación, de manera que sea viable y no llena de dubitaciones.

Refiriéndonos directamente al pensamiento estratégico, hemos de considerar la definición dada por Labarca (2008) dice: *"creación de un equipo directivo con una*

visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización"

Labarca (2008) expresa que el pensamiento estratégico es "*como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global. Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo*".

El pensamiento estratégico "es un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta, y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo" Chiavenato, Sapiro (2011)

Todas estas definiciones anteriormente citadas se encuentran interrelacionadas por el fundamento del pensamiento estratégico, ya que el directivo debe tener la capacidad de visualizar en qué forma dirigir, planificar y desarrollar políticas que enrumben a la organización a cumplir los objetivos, tomando decisiones difíciles pero seguras y consistentes, incorporando todos los recursos a su disposición sin menoscabar ninguno sino situándolos al mismo nivel de importancia, revalorando los valores, la misión y la visión en forma objetiva y concisa, integrándolos en un todo.

2.3. Definición de visión empresarial

En la empresa privada los fines y la misión representan términos que se complementan. Se considera que los fines son lo que la empresa le pide a la sociedad, y la misión lo que le ofrece. Para que la empresa sea exitosa debe haber un balance entre ambos. Si la empresa no ofrece lo suficiente, la sociedad la rechazará y la empresa desaparecerá, si no obtiene lo suficiente, en términos de rentabilidad, los

accionistas y trabajadores la abandonarán y desaparecerá igualmente. García y Valencia (2008).

Las empresas constituidas como sociedades anónimas privadas cuyo accionista es el gobierno pueden operar bajo el mismo esquema, con la salvedad de que los intereses del accionista son más variados y complejos que los que se reflejan en los fines de la empresa privada.

Por el contrario la empresa pública suele tener un fin social asociado al servicio que brinda a la sociedad, y por lo tanto los fines quedan subordinados a la misión.

2.4.- Definición de misión empresarial

De acuerdo a la opinión de García (2013) “uno de los elementos importantes contenidos en el proceso se refiere a la misión de la organización, factor en el que muchos líderes de diferentes organizaciones hacen énfasis actualmente, quizás por la necesidad de establecer un norte claro en medio de abundantes e inevitables cambios que además se producen en forma vertiginosa. Esta misión está referida a lo esencial de la organización, su razón de ser o propósito fundamental.”

Representa un concepto afín al de la identidad del individuo. “Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio, las empresas se definían por su producto: una fábrica de cemento, una carnicería. La velocidad del cambio tecnológico hizo que muchas empresas vieran desaparecer del mercado el producto que ofrecían, fuese el azul o la regla de cálculo, y eso las llevó a buscar una razón de ser más estable y menos sujeta a cambios. Por ello la misión proporciona una definición del área de

actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación.” García (2013)

Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado. En el caso de una empresa multinacional, se puede definir una misión para la corporación en su conjunto y misiones específicas para las corporaciones subordinadas que existen en diferentes países.

García (2013) la define como “la formulación de un propósito duradero... lo que distingue a una empresa de otras parecidas... identificando el alcance de las operaciones en los aspectos del producto y del mercado”.

García (2013) la define como “la razón de ser de la empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias... la declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración que define la empresa”.

Humberto Serna Gómez (2015) define la misión como “la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (García, 2013, p. 116)

Estando claros en que la definición de la misión de la organización constituye un elemento fundamental en el desarrollo de los procesos de planificación en la organización y no cabe duda del aporte de éstos al logro de los objetivos de la misma, debemos dejar claro que la carencia de una misión claramente definida no constituye “un fracaso anunciado” ni tampoco lo contrario “un éxito a priori”, sin embargo, a medida que las empresas crecen se hace más necesaria esta orientación que guíe los esfuerzos en un mismo sentido y facilite la consecución de los objetivos.

La misión puede diferenciarse desde dos puntos:

- a) Necesidades por atender
- b) Conjunto de clientes a atender

Identificados a través de las variables que se consideren pertinentes, generalmente por segmento de mercado y por área geográfica.

Si hablamos de la misión del negocio lo hacemos tomando en consideración el alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso.

Cuando la misión es demasiado amplia hay que agrupar los objetivos, las metas y los recursos de acuerdo a las áreas estratégicas de negocios.

La definición de la misión, como parte del proceso de desarrollo del pensamiento estratégico, es una actividad continua en la que todos los miembros de la organización participan, precisamente porque todos ellos deben ser responsables de su difusión y ejecución, pues no cabe duda que cada una de las actividades que se ejecutan, claves o de apoyo, contribuyen de alguna forma al logro del propósito fundamental de la empresa.

Queda claro que todos los miembros de la organización deben participar en la formulación y la posterior evaluación, difusión y seguimiento de la misión, aunque con niveles de responsabilidad diversos. Los coordinadores de área y analistas de mayor nivel en cada una de las unidades deben recoger las ideas, opiniones y análisis efectuados por el personal de menor nivel, para luego transmitirlos a los jefes o

gerentes de sus respectivas unidades o áreas de trabajo. Estos líderes se encargarán de la sistematización y agrupación de las ideas, para dar origen, no sólo a una misión de esa unidad, sino a algunos lineamientos que deberían formar parte de la misión organizativa. Estas ideas deben unirse a aquellas decisiones que se originan en los más altos niveles organizativos, relacionadas a ampliaciones, crecimiento, cambios de rumbo, etc. La conformación de todos estos insumos es lo que posteriormente debe traducirse en el planteamiento definitivo de la misión organizacional.

La misión debe ser compartida por todos, no sólo para orientar los esfuerzos de los miembros de la organización sino también para vender la imagen a los clientes externos. Por todo esto, la difusión de la misión es de vital importancia. Pueden utilizarse diversas estrategias con este fin: carteles visibles, en la página web de la organización, en los manuales de inducción, en carteles o revistas donde se anuncie la empresa, etc.

2.5. Definición de valores empresariales

Los valores empresariales denominados por él como "valores corporativos son "elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios". (Giménez, Gómez 2010)

Los valores plantean el marco ético - social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

“Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)” (Giménez, Gómez 2010)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- ❖ Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del clientes
- ❖ Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- ❖ Saben que su opinión es escuchada
- ❖ Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- ❖ Moral alta
- ❖ Confianza
- ❖ Colaboración
- ❖ Productividad

- ❖ Éxito
- ❖ Realización

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Actualmente la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se han sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobre todo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las

acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores". (Giménez, Gómez 2010)

Este capítulo conjuga la fundamentación teórica de como direccionar la gestión estratégica, la importancia que ésta representa en el proceso de gestión de una organización- Asimismo se hace una referencia bibliográfica de Misión, Visión, valores corporativos que orientan a la empresa a la correcta toma de decisiones. Se consideró la conceptualización de la estrategia empresarial, tomando en cuenta que el siguiente capítulo se complementará con la cultura organizacional de los Almacenes Electro Éxito.

CAPÍTULO III

CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Introducción

El estudio sobre la cultura organizacional es importante dentro de la investigación, ya que aportará datos científicos necesario para la comprensión de las estrategias que se deben considerar para cumplir con los objetivos planteados por la empresa y así cumplir las metas propuestas, sobre todo en cuanto a cómo influye dentro de una colectividad, que para el estudio se enfoca al grupo humano que trabaja en la empresa y aquellos factores que estarían incidiendo en su conducta y el compromiso que adoptan con la organización para llegar a las metas y objetivos planteados, así como conseguir elevar la productividad de la misma.

La influencia de la cultura empresarial, es un factor importante para fortalecer la competitividad de la empresa, por medio de ella se articula la relación directa con los compañeros de la empresa y el cumplimiento de sus tareas.

3.2. Como influye la cultura empresarial para que, los empleados se sientan comprometidos con la empresa

Antes de analizar la influencia de la cultura empresarial sobre los empleados, empezaremos haciendo una revisión definiendo lo qué es la cultura empresarial:

Para Vertel (2013) "la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción."

De manera que la cultura organizacional estudia factores que tienen relación directa tanto con el compañerismo, con el cumplimiento de las labores y la forma en que en conjunto se puede lograr una mejor relación productiva.

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar una organización en particular.

Pablo (2012) dijo que "son otros los factores que realmente logran que el individuo responda de manera positiva hacia los intereses de la organización", haciendo énfasis sobre el rol desempeñado por parte del grado de ajuste de valores entre empresa y empleado que en la simple percepción por parte del empleado de un contexto ético en la organización en la que trabaja, de tal forma que a mayor congruencia entre valores es mayor la probabilidad de que se desarrollen por parte del individuo actitudes y acciones laborales consideradas valiosas para la organización, pero para ello hay que comprender que el propio individuo necesita de unas condiciones contextuales agradables, como las que se tienen con un contexto organizacional que le permitan sentirse cómodo para desplegar actitudes y comportamiento laborales positivos para la empresa.

"El liderazgo, los valores, la ética, las ventajas competitivas y la innovación." Barroso (2008)

Pablo (2012) hacía referencia a los efectos del contrato psicológico que se genera cuando el candidato se incorpora en la organización, ya que se inicia una relación positiva entre una cultura organizacional y la congruencia entre los valores de la empresa y del empleado, considerando que el individuo cuando ingresa a la empresa

se crea expectativas de intercambio y reciprocidad con respecto a la empresa cuyo cumplimiento es garante del bienestar de aquel en la organización, por lo que parece obvio que si encuentra el ambiente y las garantías por parte de la organización en términos de cumplimiento del contrato, el empleado deseará continuidad en su puesto de trabajo.

La respuesta es entonces que el factor principal de afectación laboral del empleado se encuentra constituido por un contexto organizacional de naturaleza confirmante entre las necesidades y expectativas de la empresa y el trabajador, pudiendo por lo tanto apreciarse en ese momento un vínculo entre los valores manifestados en el contexto organizacional y los valores apreciados por el individuo que darán como respuesta la colaboración laboral positiva del empleado y su compromiso hacia la empresa.

Entonces es una realidad que debe ser considerada por toda organización, el tomar en cuenta la aplicación de una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores claves para la estrategia externa.

3.3. Tipos de cultura

Albarracín (2011) considera que son tipos de culturas en las empresas las siguientes:

a.- Clan: En el que se toma en cuenta los valores y objetivos compartidos dentro de la organización mediante la cohesión, implicación de los empleados, compromiso, sentidos del "nosotros", equipos de trabajo, consenso, siendo sus características generales:

- ❖ Potenciar a los empleados y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad como tarea de gestión.

- ❖ Crear espacios de trabajo amistosos, en el que las personas compartan mucho de sí mismos con sus compañeros.
- ❖ Los líderes no sólo se limitan a guiar, sino que adoptan figuras paternas, protectoras y son verdaderos mentores.
- ❖ El establecimiento de metas a largo plazo benefician no sólo los objetivos productivos y competitivos de la empresa sino también dan prioridad al desarrollo individual con una moral y cohesión alta.

b.- Adhocrática: Este tipo de cultura da cabida a la adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, el riesgo y la anticipación, entre sus características encontramos:

- ❖ Como tarea de gestión, busca estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad para estar siempre adelante, creando de esta forma una visión del futuro capaz de controlar el caos y de aumentar la creatividad.
- ❖ Fomenta el espacio de trabajo dinámico, emprendedor y creativo.
- ❖ Los líderes demuestran ser visionarios, innovadores y orientados al riesgo sin miedos.
- ❖ Sus metas a largo plazo son el crecimiento rápido, adquisición de nuevos recursos, producir servicios y productos únicos y originales.

c.- Jerárquica: Se sabe que este tipo sigue reglas formales, se basa en la especialización del individuo así como en aquellos factores como la meritocracia, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad, control, enfatizando que todos dentro de la organización deben regirse por los procedimientos sin desviarse de ellos, son características de este tipo de cultura:

- ❖ Como tarea de gestión como anteriormente se mencionó, sólo permiten la coordinación y aplicación de los procedimientos sin ninguna crítica diferente.
- ❖ El espacio de trabajo es formalizado y estructurado, no se fomenta el compañerismo.
- ❖ Sus líderes están enfocados en mantener siempre la forma y estructura en toda la organización.
- ❖ Las metas a largo plazo están dirigidas hacia la consecución de la estabilidad, previsibilidad y eficiencia.

d.- Mercado: Este tipo de cultura está orientado hacia el exterior, de manera que el control deviene de los mecanismos del mercado, enfatizando las transacciones con agentes externos para crear así ventajas competitivas, por ello la productividad y la competitividad son sus valores claves, pero esto da como resultado la formación de un entorno hostil debido a las exigencias de los clientes, entre sus características encontramos:

- ❖ Las tareas de gestión están determinadas por la dirección de sus objetivos.
- ❖ El espacio de trabajo, como ya se dijo, es hostil, ya que la orientación de los resultados es lo que guía su desarrollo laboral.
- ❖ Sus líderes son buenos productores, pero se muestran exigentes, competitivos y demandantes.
- ❖ Las metas a largo plazo están determinadas por el logro de objetivos mayores, buena posición y penetración en el mercado.

Cada uno de estos tipos de cultura organizacional, tiene sus características específicas que las hacen distintas las unas de las otras, pero que de acuerdo a los objetivos y metas de las empresas, su aplicación puede dar como resultado ventajas competitivas y productivas eficaces.

En almacenes ELECTRO ÉXITO según la observación en el periodo de prácticas pre profesionales, el tipo de cultura organizacional es el jerárquico, para sus directivos es muy importante y fundamental mantener el orden de acuerdo a las funciones que tienen dentro de la organización, pero no permiten el desarrollo del compañerismo ni fomentan el trabajo en grupo, lo que afecta gravemente a la unión laboral y repercute en la sensación de ser parte de la misma empresa, los directivos además no dan importancia a las ideas e innovaciones que tienen los empleados, sino que mantienen el sistema rígido e inflexible de que toda decisión se lo toma en los altos niveles.

La distribución de las funciones es única y específicamente de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa, si el empleado no se siente a gusto o no está satisfecho con su trabajo, se le hace indirectamente saber que no es indispensable, ya que existen muchos aspirantes para llenar las vacantes, pero la estabilidad laboral en tiempos de crisis es un factor que influye en la economía del hogar y continúan trabajando, pero sin sentir ningún tipo de empatía hacia la empresa.

Es sobre todo esta falta de importancia hacia el recurso humano y su colaboración para cumplir con la empresa, lo que es un problema evidente dentro de la empresa.

3.4. Empleados comprometidos con la organización

Se considera que el compromiso organizacional tiene mucho que ver con la actitud del trabajador y los sacrificios que está dispuesto a realizar a favor de la organización, de acuerdo al nivel de los sacrificios se considera si está altamente comprometido, medianamente o no está comprometido con la organización. En este sentido tiene mucho que ver el hecho de saber que si el trabajador está seguro de que sus sacrificios serán recompensados por la empresa, entonces tendrá un mayor compromiso, pero si a pesar de sus sacrificios, no logra sus metas y su desarrollo

personal y profesional, su compromiso con la institución no será mayor a lo que se espera.

Tomemos en cuenta lo que dice Trejo Sosa (2014) con respecto al compromiso organizacional del empleado, es el "estado en el cual trabajador se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea permanecer en ella como uno de sus elementos". El compromiso en análisis está relacionado con los que asume el trabajador o empleado con la organización donde presta sus servicios.

Para Trejo Sosa (2014) existen tres temas sobre los cuales se puede medir el compromiso del empleado a la organización:

a.- Compromiso Afectivo, se evidencia el apego emocional positivo del empleado con la organización, de manera que el primero se encuentra identificado con los objetivos y metas de la misma y desea ser parte de la misma, por lo que su compromiso es muy alto.

b.- Compromiso de Continuación, enfocado desde las ventajas que tiene dentro de la organización, estas ventajas suelen estar relacionadas con el sueldo, las becas, la amistad e incluso si consideran que han dado tanto de sí que sus sacrificios han sido tomados en cuenta y que si van a otra empresa, tal vez no sean reconocidos en el mismo nivel.

c.- Compromiso Normativo, determinado por el sentimiento de obligación ya que la empresa ha invertido en el trabajador y que este no puede abandonar la empresa para devolver lo que considera una deuda adquirida con la misma, entonces siente que su deber es quedarse.

Se ha presentado los compromisos que suelen generarse entre el trabajador y la empresa, pero también existen faltas de compromisos entre las partes, los que se pueden estudiar desde dos temas:

- ❖ **El Desempeño Laboral**, el mismo que tiene mucha relación con el contrato psicológico y la relación de intercambio establecido en el mismo, que cuando se rompe o se evidencia el incumplimiento de las expectativas, afecta las condiciones de la relación laboral y por consiguiente el desempeño del empleado o trabajador ya no es el mismo, por consiguiente el compromiso organizacional disminuye.

- ❖ **Rotación de los empleados**, como resultado de la baja del nivel de desempeño laboral, la rotación de personal es un efecto negativo, ya que se presume que al no estar el empleado al mismo nivel de desempeño y su disminución de compromiso organizacional, éste puede ver su futuro en otra empresa y se espera su renuncia.

Mientras la empresa cumpla y garantice la satisfacción de las expectativas y recompense el sacrificio que realiza el trabajador, el compromiso con las metas, objetivos y valores de la organización, serán fuertemente asumidos, de manera que el trabajador o empleado en su desempeño ofrecerá algunas ventajas como son:

- ❖ Con respecto a la atención al cliente, demuestran tener una mayor capacidad para reconocer cuáles son las necesidades de estos.

- ❖ Al demostrar su capacidad de satisfacción al cliente, también demuestran que están capacitados para retenerlos, ya que cuando un cliente siente que es importante para una empresa, esto se refleja en la lealtad hacia la empresa.

- ❖ El trabajador comprometido con la organización no tiene como intención abandonarla en un plazo corto, sino que hace planes para permanecer en ella el mayor tiempo posible, lo que se evidencia en la baja del coste de rotación del personal.
- ❖ Los niveles de venta también aumentan desde las ventas totales y ventas por empleado, ya que el compromiso adquirido demuestra aumento en las ganancias tanto de la empresa como en el trabajador.

En mi opinión el compromiso que tienen los empleados de almacenes ELECTRO ÉXITO con la empresa, se ve limitado por la falta de percepción de sus directivos de cambiar los paradigmas sobre la importancia de fomentar el compromiso del empleado con la cultura organizacional, con las metas y objetivos que tiene la empresa. Hace falta un verdadero cambio dentro de la empresa y en la mentalidad empresarial en los altos niveles, de esta manera se aprovechará mejor el recurso humano y la compañía obtendría mejores beneficios, volviéndose mucho más competitiva.

El desempeño laboral dentro de la empresa es bueno, siempre cumplen con sus metas de ventas, pero lo hacen porque es la obligación para continuar en su plaza de trabajo, para estar seguros de contar con un sueldo para mantener a su hogar, no existe un verdadero compromiso hacia la empresa

3.5. Análisis de la estructura organizacional

3.5.1. Estilos de liderazgo

Pons Verdú (2012) “cuando el sujeto se siente apoyado por su superior se incrementa la percepción de su capacidad para influir de manera innovadora en el ambiente de trabajo. Este hallazgo sugiere que los empleados sienten que sus supervisores son

actores clave, ya que tienen el poder de prestar o negar el apoyo necesario para el desarrollo de las nuevas ideas. Asimismo, apunta a una relación entre el estilo de liderazgo y el clima de innovación. De manera que un estilo de liderazgo que favorezca la innovación puede influir en la percepción del clima de innovación en la organización.”

Los estudios sobre la eficacia del liderazgo han intentado identificar los componentes del liderazgo eficaz y medir sus resultados. Se determina que los componentes de la eficacia en el liderazgo de la alta dirección están estrechamente asociados con su apoyo a la innovación. El impacto que el carácter del director general -y por extensión, su estilo de liderazgo- tiene sobre los procesos de la organización y las decisiones estratégicas que afectan a la innovación. Bennis (2009)

La teoría sobre el liderazgo de rango total ha sido una de las contribuciones recientes más importante en el estudio del liderazgo. Básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado *laissez faire*, que denota la ausencia de liderazgo. Bennis (2009).

Un líder es transformacional cuando, motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se ha denominado influencia idealizada. Este factor hace referencia a la capacidad del líder para evocar una visión y ganar la confianza de sus seguidores. El carisma tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo líder-seguidor. El segundo factor transformacional es la inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder para comunicar su visión. Un líder es inspiracional cuando estimula en sus seguidores el entusiasmo por

el trabajo e incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. En este sentido, cómo se construye la confianza entre el líder y el colaborador y cómo el primero estimula la creencia en la visión del segundo, son dos aspectos centrales. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en sus seguidores el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas. Finalmente, el cuarto factor recibe el nombre de consideración individualizada y señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Los líderes que ejercen este estilo de liderazgo suelen desarrollar conductas que fomentan el crecimiento de sus seguidores, son capaces de delegar y dan información a sus subordinados.

Por su parte, el liderazgo transaccional está compuesto por los factores recompensa contingente y dirección por excepción. El primero hace referencia a las conductas del líder, mediante las que reconoce a sus subordinados por una labor bien hecha, especificando claramente la recompensa que recibirán por cada tarea. El factor dirección por excepción se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados. A partir del estudio se distinguen dos formas de dirección por excepción: activa (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema). Alonso M., Saboya P., y Guirado I., (2010).

Por último, el factor *laissez faire* representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

Los líderes de almacenes ELECTRO ÉXITO en mi opinión, mantienen el sistema jerárquico, no son motivadores, no tratan de fomentar el compañerismo ni el trabajo en

grupo, tan sólo precisan que los empleados cumplan con sus roles asignados en forma mecánica, sin tratar de crear empatía entre el empleador y la empresa. Falta conocimiento sobre las cualidades de un verdadero líder empresarial.

En base a la entrevista realizada al Gerente de la empresa se pudo identificar que el líder de la empresa no demuestra iniciativa propia para dejar de lado el rol que la empresa le ha dado, para adaptar nuevas formas de liderazgo que permitan a él, a la empresa y al empleado, trabajar desde otro enfoque y lograr mejores resultados para todos en conjunto.

3.5.2. Clima organizacional

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. Segredo Pérez (2013)

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. Segredo Pérez (2013)

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores, plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización.

Segredo Pérez (2013) identifica el clima como “un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución”, también se considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Segredo Pérez (2013) “lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.”

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

Según Segredo Pérez (2013) dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y

desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

3.5.3. Diagnóstico de la cultura organizacional

Para el diagnóstico y medición de cultura organizacional cobra importancia la aproximación que desde la psicología organizacional se realiza para comprender las dinámicas internas de una empresa, la forma como se relacionan sus miembros, y la influencia de su comunicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir, permite comprender la conjugación de variables inmersas en la definición de la cultura organizacional. De tal manera “el diagnóstico de la cultura organizacional contribuye a la competitividad y rentabilidad de la organización, posibilitando el compromiso de los miembros de la organización al favorecer la estabilidad del sistema social, otorga identidad corporativa y configura los comportamientos de los miembros al comprender su medio organizacional.” citado por Gómez y Prowesk (2011).

Entre los modelos de diagnóstico de cultura organizacional, el más popular en la literatura científica es el Modelo de Valores en Competencia, citado por Gómez y Prowesk (2011) que ya hemos analizado con anterioridad, de manera que las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.

Dentro de Almacenes ELECTRO ÉXITO y en relación con la problemática que se está investigando, fue necesario realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional dentro de los mismos, estos resultados y la forma en que será recomendada la aplicación para mejorar la situación empresarial, serán presentados en los capítulos siguientes.

En mi apreciación la empresa demuestra que está más enfocada en la productividad del negocio que en fomentar una verdadera cultura organizacional que permita avanzar al personal y la empresa hacia objetivos y metas en común. El líder se ha centrado más en la supervisión y el control del empleado, en que cumpla con sus horarios y con las metas de ventas, pero no en fomentar el crecimiento personal de sus empleados como una estrategia más segura y eficaz de mejorar la productividad empresarial.

3.5.4. Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional

Tomaremos en consideración el modelo de propuesta para mejoramiento de la cultura organizacional propuesta por Velasco Cepeda (2013):

Elementos	Descripción de los elementos del modelo
Ejes rectores	<p>Son aquellas iniciativas claves que contribuirán al desarrollo de alto desempeño.</p> <p>Los ejes rectores son tres:</p> <p>Liderazgo. Para Gamarra Vargas (2010) es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para el logro de objetivos organizacionales.</p> <p>Se hace referencia a una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y por resultados de propósitos compartidos.</p> <p>Trabajo en equipo. Implica la capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos.</p> <p>Desarrollo de competencias. Son las formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un periodo largo de tiempo</p>
Propósito, visión y valores compartidos	<p>Estos tres elementos darán dirección unificada y permitirán la alineación administrativa.</p>
Alineación estratégica	<p>“Es una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y en donde sus líneas de acción se integran por completo” (Gamarra Vargas 2010)</p> <p>La alineación de estratégica está integrada por ocho conceptos:</p> <p>Responsabilidad alineada.</p> <p>Información enfocada.</p>

	<p>Capacidades alineadas.</p> <p>Comportamientos alineados.</p> <p>Equipos alineados.</p> <p>Tutoría alineada.</p> <p>Compensaciones alineadas.</p> <p>Alineación total</p>
Orientación a resultados	<p>El modelo persigue el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto se enfoca a los resultados que se desean lograr con la implantación del mismo.</p> <p>Implica establecer un sistema de medición para evaluar el desempeño en los diferentes niveles de gestión de la organización</p>
Líneas de acción	<p>Es el conjunto de actividades mediante las cuales se logrará el objetivo del modelo.</p>

Fuente: Bibliográfica

Elaboración: La Autora.

En Almacenes ELECTRO ÉXITO se ha podido observar:

- ❖ Falta de liderazgo, he aquí el factor que más incide dentro de la empresa en la formación de la cultura organizacional. Se ha observado primeramente la falta de una organizada planeación estratégica, a pesar de que todos los días se enfrentan a resolver problemas de todo tipo, parece que ha llegado un punto en el que se llega a confusión y el líder ya no sabe por dónde guiarse.

El líder sigue fielmente lo que manda la empresa, no se evidencia que por iniciativa propia busque crear nueva filosofía y un clima laboral idóneo, efecto de ello es que no se permite al trabajador de la empresa ser parte de la gestión del proceso.

No existe la suficiente confianza del líder a sus empleados para delegar o empoderar parte de responsabilidades u otras funciones. No es comunicativo y por lo tanto falla en la retroalimentación y el manejo de estrategias para trabajar en grupo es altamente deficiente.

- ❖ Capital humano no es aprovechado en todo su potencial, pues la empresa carece de un eje rector para eliminar las brechas existentes entre los niveles jerárquicos de poder y lograr administrar correctamente a su gente. No se brinda la oportunidad a los empleados de colaborar en la modernización del modelo de negocio de la empresa, el área de Recursos Humanos contrata personal con competencias específicas, pero éstas no son aprovechadas para crear innovaciones que mejoren su capacidad competitiva.

Existe demasiada rotación de personal, lo que aumenta los costos de las liquidaciones, por ejemplo, e impacta directamente en el clima laboral. En este ámbito también se crea un conflicto, porque el trabajador que se queda tiene que asumir las funciones del que se fue hasta que se contrate a otro. No se considera el aumento de la carga de trabajo, la empresa solo se preocupa de que no se pierda el nivel de atención en la actividad que se realiza, provocando desmotivación en el trabajador.

Esta rotación de personal se debe ante todo a que la empresa no dispone de estímulos adicionales, no hay un plan de carrera o de oportunidades, el esquema es demasiado cerrado para el trabajador, no se toma en cuenta su opinión ni sus necesidades personales de superación; es por esto que cuando se presenta una nueva opción mejor de trabajo, el empleado renuncia.

- ❖ Hay poca empatía entre el empleado y la empresa, puesto que no se crean espacios inspiradores para establecer conectividad entre el personal, es evidente la falta de personas empoderadas, la filosofía de la empresa no permite que se conozcan, no se da importancia a las interrelaciones, por ejemplo en horas de comidas y no hay espacios dentro de la empresa que permita un buen ambiente laboral.

- ❖ En el ambiente no colaborativo interdepartamental y grupal que predomina en la empresa, no se fomenta la cultura organizacional para que el empleado se identifique con la visión, misión y objetivos empresariales. Muy al contrario, este ingresa a laborar sin que se le brinde más que una breve charla sobre la línea de negocio, pero no sobre la historia del modelo. Los líderes no organizan reuniones para definir metas, visiones, valores y propósitos, dando como

resultado evidente la falta de esa empatía para que todas las partes tengan un propósito y valores a lograr en conjunto.

En conclusión todos estos aspectos hacen necesaria la implementación de una nueva estructura filosófica de la empresa, que comience desde los niveles jerárquicos más altos, para que así sean realmente efectivos en la mejora de la cultura organizacional de la empresa, y aporten a cumplir los objetivos estratégicos que tiene los Almacenes Electro Éxito.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALMACENES ELECTRO ÉXITO

4.1. Metodología

Diagnóstico situacional de la empresa:

El levantamiento de la información relacionada a la estructura y organización de la empresa como misión, visión, valores; productos, comercialización, recursos, tecnologías y más factores que influyen directamente en la gestión de los Almacenes Electro Éxito, se realizó mediante entrevistas y reuniones de trabajo con los directivos de la empresa y el talento humano encargado de los procesos operativos. Se aprovechó también la pasantía en el departamento de RR.HH por parte de la investigadora de este tema.

La investigación de entorno se obtuvo a través de la observación directa, consultas bibliográficas relacionadas a la temática.

La determinación y evaluación de los factores internos y externos, se desarrollaron mediante la aplicación de la matriz EFI (Evaluación de los factores internos clave), EFE (Evaluación de los factores externos clave).

La Matriz de Factores Internos Clave (EFI) determina los factores internos que influyen directamente en la satisfacción de sus clientes. Cada uno de los factores es ponderado de acuerdo a su importancia, para luego valorarlo dentro de una escala que permite establecer, de acuerdo al análisis y las evidencias que se encuentran en la organización, si representa una fortaleza o debilidad de la empresa.

La Matriz de Factores Externos Clave (EFE) determina los diversos factores del entorno (políticos, económicos, tendencias del mercado, tecnológicos, sociales, culturales) que influyen directamente en los resultados del negocio. Cada factor es

ponderado de acuerdo a su importancia, para luego valorarlo dentro de una escala que permite establecer, de acuerdo a un análisis detallado, si representa una oportunidad o una amenaza para la organización.

Con los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE se aplicó la metodología del análisis FODA que determina las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

La formulación del diagnóstico situacional permitió establecer las características y condición actual de la empresa, información con la cual se diseñan los objetivos estratégicos, las estrategias y acciones.

A través de la entrevista (Ver Anexo N°3) al Gerente y al personal de la empresa se evidencio la relación e influencia que ocurre entre los líderes de los Almacenes Electro Éxito y sus seguidores, buscando identificar el alcance que éstos tienen para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Así mismo a través de este instrumento se pudieron conocer lo que los empleados y trabajadores de la empresa piensan de su lugar de trabajo y su comportamiento individual y colectivo frente a ciertas definiciones e incluso restricciones por reglas de conductas que pueden estar definidas o no.

4.2. Introducción

El pensamiento filosófico del direccionamiento estratégico, busca direccionar el futuro de la organización, es la base de la planificación estratégica y táctica. La base de la planeación estratégicas e realiza sustentándose en la razón de la empresa, él porque está en el mercado; considerando entonces para quién se trabaja y hacerlo bien para poder alcanzar las metas propuestas.

Dentro de este capítulo, se ha hecho la determinación por departamentos dentro de Almacenes Electro Éxito, de la visión, la misión, los valores y los objetivos; ya que de esta forma se conoce específicamente el trabajo de cada uno de ellos como parte de un todo, para lograr en conjunto la consecución de fines, metas y objetivos hacia la mejora de la competitividad y de los índices de productividad de la empresa.

4.3. Planteamiento del direccionamiento estratégico de los almacenes de Electro éxito

Los Almacenes Electro Éxito se encuentran divididos internamente en departamentos, cada uno de ellos tiene su propia misión y objetivos específicos, los que comparten a su vez valores que en conjunto se acoplan para lograr las metas generales. Los departamentos son:

La Misión y Visión de cada uno de los departamentos, se la realizó en base a la información obtenida en las entrevistas a los empleados de Almacenes Electro Éxito, a la observación directa; y en base a la recopilación de información obtenida por la investigadora, cuando efectuó sus prácticas pre profesionales en dicho almacén.

- 1.- Departamento de Créditos
- 2.- Departamento Call Center
- 3.- Departamento de Sistemas
- 4.- Departamento Legal
- 5.- Departamento de Cartera
- 6.- Departamento de Contabilidad
- 7.- Departamento de Ventas
- 8.- Departamento de RR.HH
- 9.- Departamento de Auditoria

1.- Departamento de Créditos

Misión: Ofrecer a nuestros clientes un sistema de crédito que les permita escoger las condiciones más favorables de pago.

Visión: Posicionarnos como el departamento que se preocupa de la capacidad económica de nuestros clientes para conservarlos y atraer a nueva clientela.

Valores:

- Honestidad.- Para solicitar y recabar la documentación necesaria al cliente previa aprobación del cliente.
- Responsabilidad.- En el otorgamiento del crédito al cliente.
- Compromiso.- De brindar una buena atención ofreciendo opciones de crédito al cliente.

Objetivos:

- Determinar bajo criterios éticos, humanos y económicos, la capacidad de pago del cliente en base a las referencias entregadas y rigurosamente verificadas, que permitan una relación de confianza entre la empresa y el cliente.
- Asesorar adecuadamente al cliente en base a los planes de financiamiento más accesibles de acuerdo a su capacidad económica y facilidades de pago.
- Agotar las instancias de recuperación del crédito sin conflictos jurídicos, que permitan soluciones amigables.
-

2.- Departamento Call Center

Misión: Atender las sugerencias, necesidades, dudas y reclamos de nuestros clientes así como poner en su conocimiento las ofertas y los nuevos productos disponibles en la empresa a través de las tecnologías de comunicación social.

Visión: Posicionarnos como el departamento que a través de la atención personalizada y a través de las nuevas tecnologías, satisface dudas y presenta ofertas al cliente.

Valores:

- Amabilidad.- Para atender al cliente y hacerle saber que él es importante para la empresa.
- Respeto.- En el trato que se le brinde al cliente reflejo de lo que recibe a su vez por parte de la empresa.
- Responsabilidad.- Ya que la fidelidad del cliente, dependerá de cómo haya sido atendido.
- Compromiso.- Con la empresa ya que se refleja la importancia del cliente para la empresa de acuerdo al trato que recibe por los medios de comunicación del call center.

Objetivos:

- Mejorar los canales que permitan mantener la comunicación entre la empresa y el cliente.
- Capacitar al personal sobre estrategias de atención al cliente, para que sienta que es un placer para la empresa atender sus inquietudes.
- Fomentar a diario el estrechamiento de las interrelaciones comunicacionales entre la empresa y el cliente.

3.- Departamento de Sistemas

Misión: Mantener y dar actualización a la plataforma informática de la empresa para la interrelación entre departamentos internos, sucursales y con la matriz.

Visión: Consolidarnos internamente como el guardián del mantenimiento de la información de la empresa y de los clientes.

Valores:

- Disciplina.- En estar constantemente vigilando el buen funcionamiento del sistema informático.
- Honestidad.- En cuanto al acceso de la información por parte de quienes componen la empresa.
- Responsabilidad.- En el resguardo de los datos e información de los clientes.
- Compromiso.- Con la empresa en no dejar que se pierdan datos vitales.

Objetivos:

- Resguardar la información económica y personal de los clientes, para evitar filtraciones de la misma.
- Mantener los programas elementales de cada departamento así como las interrelaciones departamentales libres de fallas y caídas del sistema.
- Evitar el acceso de personas no autorizadas a las bases informáticas de la empresa.
-

4.- Departamento Legal

Misión: Asesorar a la dirección administrativa sobre los procesos legales a seguir en caso de conflictos con clientes o empleados, para encontrar soluciones que beneficien a las partes involucradas.

Visión: Consolidarnos como el departamento que brinda auxilio para solucionar conflictos a través de intervención legal con acuerdos, conciliación y mediación, que permitan llegar a soluciones reales.

Valores:

- Ética.- En la búsqueda de soluciones alternativas que no perjudiquen a ninguna de las partes interesadas.
- Honestidad.- En las gestiones legales que realiza la empresa para solucionar conflictos.
- Responsabilidad.- En asesorar y auxiliar a la dirección administrativa sobre las opciones legales que le sean propicias.
- Compromiso.- Con la empresa en atender y resolver aquellos conflictos que podrían causar daño a la imagen corporativa.

Objetivos:

- Asesorar a la dirección administrativa en términos y procesos legales.
- Proponer acuerdos de conciliación y mediación para solucionar conflictos con los clientes.
- Analizar los términos y condiciones de la contratación de nuevos empleados para que se garanticen sus derechos y los de la empresa.

5.- Departamento de Cartera

Misión: Promover la aplicación de gestiones administrativas o judiciales para el aseguramiento y recuperación de las deudas registradas en cartera vencida.

Visión: Consolidarnos internamente como el departamento que gestiona no sólo la recuperación de su cartera vencida en base a un sistema de gestiones administrativas y judiciales, sino que colabora para reducir los índices de pérdidas económicas por mora.

Valores:

- Amabilidad.- En el trato al cliente moroso, para hacerle comprender las ventajas y beneficios de cancelar su deuda.
- Ética.- En la forma de gestionar administrativa y judicialmente la recuperación de la cartera vencida.
- Responsabilidad.- En no permitir que la cartera vencida aumente sin haber realizado las funciones necesarias de recuperación.
- Compromiso.- Con la empresa al contribuir en la recuperación de bienes y valores que generan pérdidas.

Objetivos:

- Organizar la cartera vencida en orden de prioridad de pagos en mora.
- Anticipar al departamento legal sobre las gestiones que han resultado infructuosas para que se adopten otras medidas.
- Analizar el cumplimiento de términos y condiciones de los créditos acordados y de los acuerdos de pago a los que se ha llegado con el cliente para recuperar la cartera vencida.

6.- Departamento de Contabilidad

Misión: Llevar al día los libros y diarios contables, cumpliendo con el pago de los principales impuestos relativos a la importación y exportación de la mercadería que oferta la empresa.

Visión: Consolidarnos como el departamento auxiliar de la administración financiera para el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias con el fisco.

Valores:

- Honestidad.- En el asesoramiento sobre las cuentas de ingresos y egresos de la empresa.
- Disciplina.- En la elaboración y mantenimiento de los informes, balances y estados contables al día.
- Responsabilidad.- En los posibles fallos que afecten a la empresa.
- Compromiso.- Con la empresa en brindar el asesoramiento y cumplir profesionalmente con las funciones del departamento.

Objetivos:

- Organizar los diarios y libros contables.
- Presentar balances y estados financieros al término de los años contables.
- Realizar los pagos de impuestos fiscales y aduaneros de acuerdo a lo que determina la legislación interna para importaciones y exportaciones de mercaderías.

7.- Departamento de Ventas

Misión: Alcanzar las metas propuestas sobre los niveles de ventas que permitan a la empresa una mejor competitividad y servicio de calidad en el producto ofertado.

Visión: Consolidarnos como uno de los departamentos ejes en asesorar al cliente en sus compras de productos con calidad certificada que se ofrecen en la empresa.

Valores:

- Amabilidad.- En la atención al cliente.
- Humildad.- Demostrando que nos interesa su opinión y no su disposición económica.
- Responsabilidad.- En ofrecer el mejor producto al mejor precio sin que perjudique a ninguna de las partes.
- Compromiso.- Con la empresa en poder convencer al cliente sobre las ventajas y los beneficios que obtiene al adquirir en el almacén el producto que necesita.

Objetivos:

- Alcanzar los niveles de ventas fijados a corto, mediano y largo plazo.
- Fijar a la empresa como líder en ventas de productos con calidad certificada.
- Elevar los niveles de competitividad de la empresa en el mercado local.

8.- Departamento de RR.HH

Misión: Asesorar a la dirección administrativa sobre el buen uso de los subsistemas de selección, contratación y capacitación del personal que cumpla con los requisitos de la empresa.

Visión: Posicionarnos como el grupo humano dentro de la empresa que se identifica con las necesidades y expectativas personales y colectivas de cada uno de los empleados y busca los medios o recursos necesarios para satisfacer plenamente esas necesidades.

Valores:

- Disciplina.- En la búsqueda de condiciones que motiven al empleado a mejorar su desempeño.
- Respeto.- Por las opiniones, capacidades y necesidades diversas dentro del grupo humano.
- Compromiso.- Con la empresa al gestionar los recursos necesarios para brindar al empleado mejores condiciones de superación que proporcionen a su vez mayor efectividad en su desempeño laboral.

Objetivos:

- Establecer sistemas de selección de personal de acuerdo a requisitos basados en competencias específicas.
- Contratar al personal idóneo de acuerdo a las expectativas empresariales.
- Capacitar al personal para que se identifiquen con la misión y visión organizacionales.
- Generar ambientes que garanticen un clima laboral apropiado para el desempeño de las funciones asignadas.

9.- Departamento de Auditoria

Misión: Implementar sistemas de auditorías internas que permitan controlar el buen manejo de los recursos administrativos, financieros y del talento humano para alcanzar las metas y fines empresariales.

Visión: Posicionarnos como el departamento que controla el buen uso de los recursos empresariales disponibles.

Valores:

- Disciplina.- En el control de los recursos disponibles.
- Ética.- Sobre el mantenimiento de los recursos.
- Responsabilidad.- Para elaborar informes sobre el uso que se hace de los bienes y recursos.
- Compromiso.- Con la empresa en la gestión y control de los recursos destinados al buen gestionamiento organizacional.

Objetivos:

- Establecer sistemas de control de la calidad del producto ofertado.
- Generar sistemas de efectividad de las medidas administrativas adoptadas desde las altas jerarquías.
- Implementar sistemas de control sobre los niveles de productividad del talento humano.

4.4. Planificación de Inducción de la planeación estratégica al personal de Almacenes Electro Éxito

La capacitación sobre lo que son la Misión, Visión y Valores por departamentos de Almacenes Electro Éxito, es una actividad que debería ser organizada de forma

continua, para refrescar en el empleado, su compromiso con la organización, así como para que también sienta que la empresa se preocupa por mejorar sus condiciones laborales como premio a su desempeño efectivo.

Una de estas formas de capacitación que se considera como beneficiosa es la de reuniones o sesiones de Inducción, porque no es necesario realizar jornadas largas y extenuantes, sino que se puede complementar la teoría con charlas y exposiciones con actividades recreativas y motivacionales.

Estas sesiones de inducción pueden ser aplicadas tanto al personal nuevo que ingresa a laborar, así como al personal que se encuentra en tiempo indefinido laborando; y si se aplica en forma continua siempre estará el personal recibiendo capacitación no sólo sobre lo que representa la compañía, sino en temas como el aprovechamiento de tiempo, recursos, gestiones, de forma que sienta que es parte importante y fundamental.

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, se propone a continuación el Plan de Inducción de la planificación estratégica al personal por departamentos de Electro Éxito:

Inducción Plan Estratégico del Personal de Almacenes Electro Éxito en Cuenca

Actividades	Descripción	Responsable
Elaborar una agenda de inducción	<p>Establecer un documento que detalle las instrucciones a seguir para que el personal nuevo, que ingresa a la empresa conozca las políticas e información relevante a fin de facilitar la correcta y adecuada inserción laboral en Electro éxito. En la agenda debe constar: datos de identificación del nuevo colaborador, misión del cargo, funciones.</p> <p>Nota: el proceso de inducción se encuentra dividido en una inducción específica al cargo que es realizada por el área de trabajo y una inducción general, coordinada por el departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH</p>
INDUCCIÓN GENERAL		
Bienvenida a la empresa	Se realiza la bienvenida al nuevo colaborador, se presenta a sus compañeros	<p>Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH</p>
Procesos de Talento Humano	Presentación general de la empresa de misión, visión y valores	<p>Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH</p>
INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL CARGO		

Explicación del direccionamiento de cada departamento	Presentación de cada jefe departamental de misión, visión y valores , de cada departamento	Jefe de área
Procesos del área	Generalidades del cargo, establecidas a sus responsabilidades y atribuciones	Jefe de área
EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN		
Evaluación de Inducción	Después de tres días de haber impartido las inducciones se procederá a una evaluación de la inducción en donde deben constar las siguientes preguntas: *Describa la misión, visión y valores de Electro éxito *Describa la misión, visión y valores del departamento al cual usted pertenece	Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH

Fuente: Almacenes Electro éxito

Realizado por: la investigadora

Reinducción Plan Estratégico del Personal de Almacenes Electro Éxito en Cuenca

Actividades	Descripción	Responsable
Reunión de todos los colaboradores de la empresa	Se reunirá a todos los empleados de la empresa (Matriz) para presentar el direccionamiento estratégico general al igual que la misión, visión y valores de cada departamento	Jefe de RR.HH
Reunión vía Skype	Se establecerá un cronograma emitido por Recursos Humanos, con fechas en donde el jefe departamental pueda impartir sus conocimientos de la misión, visión y valores de cada departamento a los distintos administradores de cada Sucursal a nivel Nacional, y que a su vez se pueda impartir a todos los empleados que ya laboran en la empresa	Jefe de área
Evaluación de Inducción	Para Matriz, después de tres días de haber impartido las inducciones se procederá a una evaluación de la inducción	Jefe de RR.HH
	Para Sucursales: en enviar vía correo electrónico, el mismo formato de evaluación de inducción, en el cual los empleados deben responder las preguntas y remitir la evaluación al Departamento de Recursos Humanos para el debido seguimiento	Jefe de área, Administrador de Sucursal, Jefe de RR.HH

Fuente: Almacenes Electro éxito /Realizado por: la investigadora

Como una forma de facilitar el acceso de todos los trabajadores y de no interferir en disminuir su tiempo libre o de descanso, se puede hacer uso de los medios de comunicación tecnológicos actuales, mediante la creación de páginas de enlace entre las cuentas de redes sociales de todos los trabajadores, para organizar citas a horas específicas con un tiempo mínimo de duración.

La duración de las conversaciones por chats y vídeo conferencias de inducción, serán cortas, el tiempo suficiente para el desarrollo de lo fundamental de cada tema, pero dejando como tarea al trabajador que colabore con su opinión o crítica personal sobre el tema tratado.

De esta forma también se beneficia la retroalimentación entre la empresa y sus trabajadores, lo que es sumamente ventajoso para optimizar gestiones y procesos, coordinando acciones destinadas a satisfacer las necesidades y demandas de ambos grupos, para alcanzar metas y objetivos colectivos.

Para la puesta en práctica de sesiones de inducción, es necesario disponer de recursos, los cuales se pueden dividir en humanos, materiales, económicos, físicos y tecnológicos, entre los que se pueden citar:

Humanos:

- Jefe de Talento Humano
- Jefes Departamentales
- Personal de servicio contratado para servir refrigerios.
- Administrador de las Sucursales

Materiales: Se les entregará a los participantes:

- Folletos explicativos correspondientes a cada departamento.

- Una libreta para anotaciones
- Un lápiz
- Dos camisetas correspondientes al uniforme de la empresa

Económicos:

- La fuente de financiamiento para este proyecto de titulación corre a cuenta de la empresa el 50%, y el otro 50% por la autora del mismo.

Físicos:

- Se utilizan las instalaciones de la empresa.

Tecnológicos:

- Computadora
- Retroproyector
- Pantalla para proyección
- Puntero láser

Los resultados de las inducciones se podrán a su vez medir desde tres enfoques:

- A corto plazo: Asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos en la inducción de planificación estratégica que tiene la empresa, sus objetivos y metas; y como serán aplicados en el desempeño laboral.
- A mediano plazo: Conforme se fortalece los conocimientos, este se aplique a favor de mejorar la gestión de la empresa.
- A largo plazo: Los colaboradores de la organización aprenden pero no aplican sus destrezas en función de mejorar sus actividades, se guardan los conocimientos adquiridos para situaciones realmente importantes, con el propósito de evidenciar que su colaboración puede ser mucho más valiosa de lo que generalmente se considera.

La propuesta del direccionamiento estratégico, presentada en este capítulo se orienta a establecer los lineamientos para mejorar la gestión de los almacenes Electro Éxito a través de un plan de inducción de la misión, visión, objetivos estratégicos, metas e indicadores de gestión propuestos.

Esta planificación se encuentra detallada y consta de actividades, descripción y responsable de los distintos hitos que se cumplirán con el propósito de fortalecer los conocimientos respecto a los planes estratégicos; así como empoderar al personal con relación a esta temática.

CAPITULO V

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Introducción

En este capítulo se describe de forma ordenada los aspectos que se abordarán para establecer el direccionamiento estratégico de Electro Éxito. La información que se detalla a continuación se recopiló a través de entrevista al gerente de la empresa, encuestas al personal y en base a la experiencia que el investigador tiene al haber realizado sus prácticas profesionales en el Departamento de RRHH de esta entidad, por un periodo de ocho meses.

5.1. Afectación y Calificación para el Análisis FODA

El siguiente cuadro, se muestra las escalas de valoración que se dio, a propósito de estructurar la matriz FODA, dónde: 1= al valor más bajo de la escala; 2= valor medio; y 3= el valor más alto. Estos valores sirvieron para ponderar la citada matriz y establecer los totales en la matriz FODA.

Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Fuente: Almacenes Electro éxito

Realizado por: La Investigadora.

5.2. Análisis FODA

Para establecer la matriz FODA, se entrevistó al gerente de Electro Éxito, el mismo que aportó en la identificación de las fortalezas con las que cuenta la empresa, sus debilidades; contrastándolas con las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno en el que gira este negocio. Asimismo con la ayuda del gerente y la experiencia de las pasantías realizadas por parte de la investigadora, se realizó un

análisis y diagnóstico de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyeron directamente para evidenciar las oportunidades y amenazas.

Tabla Nro. 1: Análisis FODA

Oportunidades	O1.	O2.	O3. Clientes	O4.	TOTAL
Fortalezas	Proveedores con ofertas importantes	Instituciones Cooperantes que garantizan las ventas de los almacenes Electro Éxito.	Conformes con los productos y planes de negociación.	Demanda creciente del mercado.	
F1. Adecuado ambiente laboral.	1	2	2	2	7
F2. Empresa creciente en el mercado.	1	3	3	3	10
F3. Participación considerable en el mercado.	2	2	2	2	8
TOTAL	4	7	7	7	

Fuente: Almacenes Electro Éxito/Elaboración: La Autora

De la matriz cruzada (Tabla Nro. 1), se destaca que la mayor fortaleza de Electro Éxito, es su crecimiento sostenible que ha tenido en el mercado, teniendo sucursales en la costa del país. Con respecto a las oportunidades se tiene que la empresa cuenta con una importante cartera de clientes que están conformes con los productos y planes de negociación; según lo afirmó su gerente.

Con respecto a las debilidades que presentan los almacenes Electro Éxito, se determinó a través de la matriz FODA que: la falta de conocimiento del personal de las políticas del almacén, representa un serio desafío a solucionar por parte de la

gerencia. De igual manera con respecto a las amenazas se identificó que la entrada de nuevos competidores con productos novedosos y precios más bajos, representan una fuerte amenaza para la empresa.

Tabla Nro. 2: Análisis FODA-Amenazas, Debilidades

Amenazas Debilidades	A1. Establecimiento de nuevas empresas con productos nuevos y precios bajos	A2. Competencia desleal (Contrabando)	TOTAL
D1. Falta de Plan Estratégico.	2	2	4
D2. Falta de conocimiento del personal de las políticas del almacén.	3	2	5
D3. Deficiencia en los procesos administrativos.	2	1	3
TOTAL	7	5	

Fuente: Almacenes Electro Éxito

Elaboración: La Autora

5.3. Matriz Resumen FODA

En la matriz de resumen FODA, se describe las estrategias que se ejecutaran para mejorar la gestión comercial de la empresa, tomando como base el análisis por áreas desarrollado en el presente estudio. Se han definido 12 estrategias que se muestran en la Tabla Nro. 3

Tabla Nro. 3: Matriz Resumen FODA

Factor Externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Proveedores con ofertas importantes.</p> <p>O2. Instituciones Cooperantes que garantizan las ventas de los almacenes Electro Éxito.</p> <p>O3. Clientes Conformes con los productos y planes de negociación.</p> <p>O4. Demanda creciente del mercado.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Establecimiento de nuevas empresas con productos nuevos y precios bajos.</p> <p>A2. Competencia desleal (Contrabando)</p>
Factor Interno	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Adecuado ambiente laboral.</p> <p>F2. Empresa creciente en el mercado.</p> <p>F3. Participación considerable en el mercado.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>E1. Estructurar mejores combos de productos.</p> <p>E2. Fortalecer las alianzas estratégicas comerciales con distintas entidades públicas y</p>
		<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>E7. Aumentar la eficiencia y eficacia en la atención al servicio al cliente.</p> <p>E8. Estructurar planes de pagos adecuados a los clientes.</p>

	<p>privadas.</p> <p>E3. Implementar nueva tecnología, que sirva como herramienta de seguimiento y evaluación de los proyectos.</p> <p>E4. Realizar un análisis y evaluación de la situación actual de la empresa</p>	<p>E10. Actualizar las investigaciones con respecto al mercado y la competencia.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de Plan Estratégico.</p> <p>D2. Falta de conocimiento del personal de las políticas del almacén.</p> <p>D3. Deficiencia en los procesos administrativos.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>E5. Diseñar e implementar un plan de capacitación enfocado a todos los empleados del almacén.</p> <p>E6. Coordinar alianzas estratégicas con empresas o instituciones del Estado para el mantenimiento y reparación.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>E11. Elaborar y estructurar un plan estratégico.</p> <p>E12. Fortalecer las políticas de ventas para los empleados</p>

Fuente: Almacenes Electro Éxito

Elaboración: La Autora

5.4. Direccionamiento Estratégico

Castro, Erazo (2009) afirman que:

“La dirección estratégica debe ser un proceso que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de lo anterior, debe tener en cuenta a la empresa como totalidad y sus relaciones con el entorno, en este sentido, el apoyo en las tecnologías de la información y las comunicaciones es de vital importancia”.

5.4.1. Filosofía corporativa

Considera los lineamientos con los que se guían los almacenes Electro Éxito.

Principios

Se refiere al conglomerado de valores, creencias, normas que orientan y regulan las acciones de los almacenes Electro Éxito. Forman la base de la Visión, la Misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Entre los principios que se propone para la empresa se encuentran:

- ❖ Eficiencia en la atención al cliente, a través del correcto desempeño de los empleados.
- ❖ Productos de alta gama, y servicios adecuados.
- ❖ Compromiso con los clientes: interno y externo
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Desarrollo e innovación

Valores

Los valores son los principios básicos que se deben tomar en cuenta dentro de los almacenes Electro Éxito, para alcanzar la misión propuesta.

Valores Propuestos:

- ❖ Ética y Transparencia en todas las actividades que desarrolla la empresa

- ❖ Honestidad, como eje fundamental en el accionar de todos los empleados relacionado a las actividades propias que realiza la empresa.
 - ❖ Responsabilidad.
 - ❖ Respeto a los clientes internos y externos
- 4.2. Misión actual de la empresa

A continuación, se propone una nueva visión de la empresa con el propósito de alinear lo establecido en la misión, con las expectativas futuras que tiene Electro Éxito en procura de mejorar su gestión

5.4.2. Visión propuesta

“Ser reconocidos en el mercado ecuatoriano como una empresa sólida, eficiente y productiva en la Comercialización de electrodomésticos y sus complementos, comprometidos en brindar productos de calidad, un servicio eficiente y respetando el medio ambiente.”.

5.4.3. Objetivos

“Los objetivos son puntos específicos y medibles a lograr dentro de los esfuerzos de la organización para alcanzar sus metas; están orientados a corto, mediano y largo plazo. Enrique A. M. (2008).

5.4.3.1. Objetivos corporativos

Se aplicarán de manera general en todos los almacenes Electro Éxito y son a largo plazo.

1. Conseguir una participación elevada en el mercado de electrodomésticos, a través de la eficiencia y eficacia de cada uno de los departamentos de la empresa.
2. Ofrecer a nuestros clientes, productos de calidad, con precios, planes y combos competitivos.

5.4.4. Objetivos estratégicos por áreas

Luego de establecidas las estrategias para mejorar la gestión de Electro Éxito, se determinó cuatro objetivos estratégicos (Tabla Nro. 4), identificando el área y los plazos de ejecución. Los objetivos estratégicos se ajustaron en base a las condiciones identificadas en la matriz FODA y las estrategias establecidas.

Tabla Nro. 4: Objetivos estratégicos

No.	Objetivos	Áreas	Plazo		
			Corto	Mediano	Largo
1	Capacitar al personal de los almacenes Electro Éxito, con el propósito de desarrollar sus habilidades en ventas; y, a la vez incentivarlos en sus tareas diarias.	Departamento de RRHH	X		
2	Proponer un plan estratégico de los departamentos, orientado a mejorar los procesos de los proyectos.	Departamento de Planificación, RRHH	X		
3	Recuperar cartera vencida	Departamento de cartera		X	
4	Determinar necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.	Departamento Comercial y Mercadeo			X

Fuente: Almacenes Electro Éxito / Elaboración: La Autora

5.4.5. Políticas

“Son interpretaciones que guían el pensamiento durante la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones”. Enrique A. M. (2008).

Luego de analizados los factores internos y externos que giran en torno a la Electro Éxito, se propone las siguientes políticas, que buscan fortalecer la gestión de la empresa para cumplir los objetivos propuestos.

Políticas propuestas:

- ❖ Ofrecer productos de alta gama y en perfecto funcionamiento
- ❖ Brindar una adecuada atención y servicio al cliente
- ❖ Fomentar las buenas relaciones con clientes y proveedores.

Se definieron las políticas administrativas, descritas a continuación:

Políticas administrativas:

- ❖ Cumplir los horarios establecidos de atención con eficiencia y cordialidad (08:30 a 18:30) con una hora de receso.
- ❖ Incentivar la comunicación interna, que fomente el control y alcance de los objetivos propuestos por la empresa.
- ❖ Promover cursos de capacitación a todos los empleados del almacén.

Con referencia al Talento Humano, las políticas son las siguientes:

Políticas enfocadas al Talento Humano:

- ❖ Los pagos de las remuneraciones se realizarán bajo las normas y reglamentos vigentes, garantizando la inclusión de personas con capacidades diferentes a la empresa.
- ❖ Brindar facilidades administrativas, orientadas a favorecer el desarrollo profesional de los empleados.
- ❖ Cumplir con las normas y leyes establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- ❖ Presentar en forma periódica un plan de capacitación.

Asimismo, se consideraron las políticas operacionales como:

Políticas Operacionales:

- ❖ Manejo de información personal y crediticia de los clientes, serán manejadas con total discreción.
- ❖ Proyectar las ventas anualmente, controlar y evaluar la gestión comercial, mediante reportes al Departamento Comercial y Mercadeo.
- ❖ Gestionar de manera oportuna y de acuerdo a las normas y regulaciones que tiene la empresa, los planes de negociación y crédito a los clientes.

5.4.6. Estrategias

“Estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas” Enrique A. M. (2008).

Con este antecedente, a continuación se muestran las estrategias corporativas para Electro Éxito.

5.4.6.1. Estrategia Corporativa

De Negocio:

La estrategia de negocio considera la implementación de las metas tomadas por la gerencia de la empresa.

Ofrecer electrodomésticos en todas sus líneas de calidad e innovadores, en base a lo establecido en un Plan Estratégico, con el apoyo de profesionales capacitados, orientado al mejoramiento continuo de procesos y a brindar un servicio eficiente a nuestros clientes para obtener la fidelidad de los mismos, reconocimiento y alta participación en el mercado.

5.4.6.2. Estrategias generales para los almacenes Electro Éxito.

En la tabla Nro. 5, se detallan las estrategias generales, en los ámbitos de: desarrollo, crecimiento y competitividad; identificando el tipo, aplicación y el departamento responsable.

Tabla Nro. 5: Estrategias Generales

Estrategia	Tipo	Aplicación/Departamento responsable
Desarrollo	Diferenciación	<u>Departamento Ventas, Crédito y Call Center:</u> Se enfocará al cliente, realizando un análisis de sus necesidades, para ofrecer un producto y servicio de calidad diferenciándose de la competencia, pretendiendo la fidelización de los clientes y reconocimiento en el mercado.
Crecimiento	Producto	<u>Departamento de Ventas, sistemas:</u> Aumentar las ventajas de promoción del producto y servicios, para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, ofreciendo un valor agregado que evidencie que fue atendido en los almacenes Electro Éxito.
Competitiva	Especialista	<u>Departamento de planificación, ventas y RRHH:</u> Dirigida a la satisfacción de los clientes,

		ofreciendo productos de calidad.
--	--	----------------------------------

Elaboración: La Autora

5.4.6.3. Mapa estratégico de los almacenes Electro Éxito

En el esquema siguiente, se detalla el mapa estratégico de Electro Éxito que contiene la Misión, Visión, los principios, valores, detallados los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo y sus respectivas estrategias.

Mapa Estratégico

- PRINCIPIOS:**
- Eficiencia
 - Eficacia
 - Compromiso
 - Innovación

MISION

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

Nos caracteriza el respeto a las personas, la disposición permanente a la evolución y al cambio, sin romper con nuestras estrategias a largo plazo que nos identifican y diferencia, construyendo día a día la excelencia.

Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística.

Por considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente el esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar sus familias.

Con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales, trabajamos para generar una rentabilidad mayor a la de nuestros comparables de mejor desempeño en el mercado”

Objetivos a largo plazo
 Determinar necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.



Objetivos a mediano plazo
 Diseñar un plan de recuperación de cartera vencida.



Objetivos a Corto Plazo
 Capacitar al personal de los almacenes Electro Éxito, con el propósito de desarrollar sus habilidades en ventas; y, a la vez incentivarlos en sus tareas diarias.

Proponer un plan estratégico de los departamentos, orientado a mejorar los procesos de los proyectos.

Visión

“Ser reconocidos en el mercado ecuatoriano como una empresa sólida, eficiente y productiva en la Comercialización de electrodomésticos y sus complementos, comprometidos en brindar productos de calidad, un servicio eficiente y respetando el medio ambiente.”.

- Estrategias a Largo Plazo**
- E1. Estructurar estrategias de mercado, para evidenciar las necesidades del mercado y maximizar la ventas.
 - E2. Aprovechar la experiencia que tiene los almacenes Electro Éxito
 - E3. Fortalecer los servicios y productos que vende la empresa
 - E4. Actualizar periódicamente la investigación relacionada a los mercados.
 - E5. Desarrollar herramienta tecnológicas, para que los clientes conozcan de los servicios y productos de la empresa

- Estrategias a Mediano Plazo**
- E6. Fortalecer las alianzas estratégicas comerciales con distintas entidades públicas y privadas.
 - E7. Implementar un plan de recuperación de cartera, con el propósito de fortalecer la liquidez financiera.

- Estrategias a Corto Plazo**
- E8. Diseñar e implementar un plan de capacitación enfocado a todos los empleados del almacén.
 - E9. Elaborar y estructurar un plan estratégico.
 - E10. Aumentar la eficiencia y eficacia en la atención al servicio al cliente.

Elaboración: La Autora

5.4.7. Determinación de proyectos para Electro Éxito

Considerando lo abordado en los capítulos anteriores, se identificó los proyectos que pretenden mejorar las diferentes áreas de la empresa. Para ello se consideró bajo los criterios establecidos para este tipo de estudios, y bajo el criterio de la investigadora el peso que tendría el impacto estratégico, establecido a continuación:

Impacto estratégico	Peso
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin relación	0

Elaboración: La Autora

Identificando que Fuerte: representa el máximo impacto en referencia a los objetivos y los proyectos a desarrollar, Moderada: que su impacto es mediano y se puede ejecutar con algunas condiciones específicas; Débil que su impacto es irrelevante y que se podría o no ejecutar.

5.4.8. Matriz de priorización de proyectos Electro Éxito

Es necesario, luego de la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que tiene Electro Éxito; y del establecimiento de las estrategias a desarrollar, identificar los proyectos que canalizaran las acciones tendientes a mejorar la gestión. Con ello, y basado en los pesos descritos en la tabla anterior, se estableció la priorización de los proyectos que se describen en la Tabla Nro. 6

Tabla Nro. 6: Matriz de priorización de proyectos

Proyectos		Estructuración y difusión de la Planeación Estratégica	Planes de capacitación	Planes de recuperación de cartera	Planes de ventas e investigación de mercados
Objetivos	Peso				
Proponer el Plan Estratégico para mejorar las áreas de la empresa	40%	9	5	5	3
Capacitar al personal con el propósito de fortalecer sus habilidades en el desempeño de sus actividades diarias.	25%	5	9	3	3
Determinar las necesidades de los clientes y aumentar la participación en el mercado.	25%	5	5	3	9
Recuperar la cartera vencida	10%	3	5	9	3
Total	100%	22	24	20	20
PRIORIDAD		1	2	3	4

Elaboración: La Autora

Priorizados los proyectos, e identificados cuales tiene mayor impacto, se tiene que: los planes de capacitación reflejan un peso de 24; la difusión de la planeación estratégica 22; y con un peso de 20 los planes de recuperación de cartera y ventas e investigación de mercados. (Ver tabla Nro. 6)

Tabla Nro. 7. Determinación de proyectos

Nro.	Objetivo	Estrategias	Proyecto	Áreas	Plazo		
					Corto	Mediano	Largo
1	Proponer un plan estratégico de los	❖ Estructurar la planificación	Elaboración y difusión de la	Planificación			

	departamentos, orientado a mejorar los procesos de los proyectos.	<p>estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear mecanismos de acción para dar la importancia al cliente interno y externo con respecto a las directrices estratégicas que tiene la empresa 	Planificación estratégica				
2	Capacitar al personal de los almacenes Electro Éxito, con el propósito de desarrollar sus habilidades en ventas; y, a la vez incentivarlos en sus tareas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseño y ejecución del Plan de información y capacitación relacionadas a las estrategias de la empresa para todos los empleados. 	Plan de Capacitación enfocado a fortalecer el conocimiento de las estrategias de la empresa.	Departamento de RRHH			
3	Recuperar cartera vencida	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer planes de pago que se ajusten a las necesidades del cliente y conveniencia de la empresa. ❖ Ofrecer el servicio de post venta (Fidelización del cliente) 	Plan de Recuperación de cartera y servicio post venta				
4	Determinar necesidades de los clientes e incrementar la participación en el	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer alianzas estratégicas comerciales con 	Plan de Ventas e investigación de mercados				

	mercado.	<p>distintas entidades públicas y privadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar las habilidades adquiridas durante estos años, para competir en el mercado. ❖ Implementar combos de productos, con valores agregados de acuerdo a las necesidades de los clientes 					
--	----------	--	--	--	--	--	--

Elaboración: La Autora

En la tabla Nro. 7, se muestra la concordancia de los objetivos estratégicos, las estrategias, los proyectos, las áreas y el plazo de ejecución.

5.4.9. Perfil de los proyectos Electro Éxito

Estructurar un proyecto, constituye la interrelación de una serie de propuestas, analizadas, procurando que la diferencia entre lo planificado y lo ejecutado sea mínima.

Proyecto 1: Elaboración y difusión de la Planificación estratégica

Alcance:

Establecer los direccionamientos estratégicos de los almacenes Electro Éxito, de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, con el fin de obtener mejores utilidades, permanecer en el mercado y con proyección de crecimiento económico sostenible.

Objetivo General

Estructurar y difundir la Planificación Estratégica de los almacenes Electro Éxito, para empoderar al cliente interno con respecto a las políticas de servicio que tiene la empresa y se comprometa con el cumplimiento absoluto del plan.

Objetivos específicos

- ❖ Estructurar y poner en conocimiento de los empleados de la empresa el Plan Estratégico.
- ❖ Promover el trabajo en equipo por parte de los trabajadores de la empresa
- ❖ Establecer las tareas en función de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Actividades

- ❖ Aplicación de encuestas
- ❖ Estudio de resultados
- ❖ Identificación de las estrategias
- ❖ Programación e implementación
- ❖ Evaluación
- ❖ Retroalimentación

Tiempo:

Tres meses

Recursos:

- ❖ Humano
- ❖ Tecnológico
- ❖ Económico

Responsable:

- ❖ Gerencia General
- ❖ Jefatura de Planificación

En la tabla Nro. 8, se describe y sistematiza los parámetros del Proyecto Nro. 1 que tiene como propósito difundir la Planificación Estratégica de los almacenes Electro Éxito.

Tabla Nro. 8. Proyecto Nro. 1

Proyecto Nro. 1	Difusión de la Planificación Estratégica		
Objetivo:	Estructurar y difundir la Planificación Estratégica de los almacenes Electro Éxito, para empoderar al cliente interno con respecto a las políticas de servicio que tiene la empresa y se comprometa con el cumplimiento absoluto del plan.		
Responsable	Gerencia General – Jefatura de Planificación		
Tiempo:	3 meses		
Actividades	Meses		
	1	2	3
Aplicación de encuestas, respecto al nivel de conocimiento de objetivos, visión, misión, principios y valores de la empresa	X		
Análisis de resultados	X	X	
Diseño de estrategias		X	
Coordinación de conferencia, inducción Plan Estratégico		X	
Implementación		X	X
Evaluación			X
Retroalimentación			
RECURSOS: Humano, tecnológico y económico	Costo: \$2500		

Elaboración: La Autora

A continuación, se detalla el contenido del Proyecto Nro. 2 que se orienta a la capacitación del personal para fortalecer el conocimiento de las estrategias de los almacenes Electro Éxito.

Proyecto 2: Plan de Capacitación enfocado a fortalecer el conocimiento de las estrategias de la empresa.

Alcance:

El proyecto es enfocado hacia el empleado, como eje transversal en el desarrollo de las actividades, considerando que el talento humano es un engranaje fundamental en la empresa y por ello la necesidad de su capacitación.

Con la capacitación, los empleados de Electro Éxito fortalecerán sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar su desempeño y eficiencia en las tareas encomendadas.

Objetivo General

Capacitar al personal de los almacenes Electro Éxito, a través de talleres de información en temas tendientes a desarrollar sus habilidades e incentivar al correcto desempeño en el trabajo.

Objetivos Específicos

- ❖ Fortalecer el conocimiento de los empleados en temas relacionados para mejorar el desarrollo profesional.
- ❖ Promover un ambiente laboral adecuado

Responsable: Departamento de RRHH

Actividades:

- ❖ Identificar las necesidades de capacitación por áreas
- ❖ Realizar un levantamiento de las necesidades de capacitación del personal
- ❖ Procesar la información
- ❖ Analizar resultados
- ❖ Determinación de tipos de capacitación
- ❖ Estructura de cronograma de capacitación por áreas
- ❖ Establecimiento del presupuesto para capacitación
- ❖ Aprobación del plan de capacitación
- ❖ Ejecución del plan de capacitación
- ❖ Contratación de empresas para dictar los cursos de capacitación
- ❖ Evaluación de resultados

Recursos:

- ❖ Capacitadores
- ❖ Suministros, insumos informáticos

Tiempo: 2 meses

Costo aproximado: \$8.000

En la tabla Nro. 9, se describe y sistematiza los parámetros del Proyecto Nro. 2 que tiene como propósito capacitar al personal de los almacenes Electro Éxito.

Tabla Nro. 9. Proyecto Nro. 2

Proyecto Nro. 2	Difusión de la Planificación Estratégica	
Objetivo:	Capacitar al personal de los almacenes Electro Éxito, a través de talleres de información en temas tendientes a desarrollar sus habilidades e incentivar al correcto desempeño en el trabajo.	
Responsable	Departamento de RRHH	
Tiempo:	2 meses	
Actividades	Meses	
	1	2
Investigación relacionada a las necesidades de capacitación	X	
Análisis de la situación actual	X	
Determinación de las necesidades de capacitación	X	
Estructura Plan de Capacitación	X	
Programación		X
Aprobación		X
Firma de contratos capacitación		X
Ejecución		X
Evaluación de resultados		X
Retroalimentación		X
RECURSOS: Humano, tecnológico y económico	Costo: \$8.000	

Elaboración: La Autora

Asimismo, se consideró un tercer proyecto que se describe a continuación:

Proyecto 3: Plan de Recuperación de Cartera Vencida.

Alcance:

Establecer la recuperación de cartera vencida, con el propósito de contrarrestar una debilidad que la empresa Electro Éxito tiene al momento.

Objetivo General

Mejorar la liquidez de Electro Éxito, mediante la aplicación de un proceso de recuperación de cartera

Objetivos Específicos

- ❖ Recuperar la cartera vencida
- ❖ Establecer políticas de gestión de cobranza

Responsable: Gerencia General
Departamento Financiero

Actividades:

- ❖ Evaluación y diagnóstico de la cartera vencida
- ❖ Recolección de información de cartera vencida por periodos
- ❖ Análisis de opciones de pago
- ❖ Establecimiento de procesos de cobranza
- ❖ Mejorar los sistemas informáticos de control de cartera vencida y cobranza
- ❖ Implementación
- ❖ Evaluación
- ❖ Retroalimentación

Recursos:

- ❖ Humano
- ❖ Tecnológico
- ❖ Económico

Tiempo: 3 meses

Costo aproximado: \$3.000

En la Tabla Nro. 10 se describe y sistematiza los parámetros del Proyecto Nro. 3 que tiene como propósito establecer un Plan de Recuperación de Cartera de los almacenes Electro Éxito.

Tabla Nro. 10. Proyecto Nro. 3

Proyecto Nro. 3	Plan de Recuperación de Cartera		
Objetivo:	Establecer la recuperación de cartera vencida, con el propósito de contrarrestar una debilidad que la empresa Electro Éxito tiene al momento.		
Responsable	Gerencia General – Departamento Financiero		
Tiempo:	3 meses		
Actividades	Meses		
	1	2	3
Evaluación y diagnóstico de la cartera vencida	X		
Recolección de información de cartera vencida por periodos			
Análisis de opciones de pago	X	X	
Establecimiento de procesos de cobranza		X	
Mejorar los sistemas informáticos de control de cartera vencida y cobranza		X	
Implementación		X	
Evaluación			X
Retroalimentación			X
RECURSOS: Humano, tecnológico y económico	Costo: \$3.000		

Elaboración: La Autora

Con referencia a las ventas e investigación se estableció el siguiente proyecto:

Proyecto 4: Plan de ventas e investigación de mercados.

Alcance:

Establecer una investigación de mercados para evidenciar la posición de la empresa frente a la competencia y para la implementación de estrategias para mejorar su posición en el mercado.

Objetivo General

Mejorar la participación en el mercado, con el desarrollo de un Plan de Ventas que mejore la posición de Electro Éxito en el mercado.

Objetivos Específicos

- ❖ Diagnóstico de los productos y servicios que ofrece la empresa
- ❖ Fortalecimiento de la imagen de Electro Éxito
- ❖ Aumentar la cartera de clientes
- ❖ Conocer los nuevos nichos de mercado, de posible acceso para la empresa
- ❖ Desarrollar ventajas competitivas para contrarrestar las estrategias de la competencia.

Responsable: Departamento de Comercialización y mercadeo

Actividades:

- ❖ Análisis situación del entorno
- ❖ Segmentación del mercado
- ❖ Aplicación investigación de mercados
- ❖ Establecer objetivos
- ❖ Formulación de estrategias
- ❖ Ejecución del Plan de ventas
- ❖ Identificar el presupuesto a utilizar
- ❖ Evaluación
- ❖ Retroalimentación

Recursos:

- ❖ Humano

❖ Tecnológico

❖ Económico

Tiempo: 12 meses

Costo aproximado: \$10.000

En la Tabla Nro. 11 se describe y sistematiza los parámetros del Proyecto Nro. 4 que tiene como propósito establecer un Plan de Ventas e Investigación de Mercados de los almacenes Electro Éxito.

Tabla Nro. 11. Proyecto Nro. 4

Proyecto Nro. 4	Plan de Ventas e Investigación de mercados											
Objetivo:	Mejorar la participación en el mercado, con el desarrollo de un Plan de Ventas que mejore la posición de Electro Éxito en el mercado.											
Responsable	Gerencia General – Departamento Financiero											
Tiempo:	12meses											
Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis situación del entorno	X											
Segmentación del mercado		X										
Aplicación investigación de mercados			X									
Establecer objetivos				X								
Formulación de estrategias					X	X						
Ejecución del Plan de ventas							X	X	X			
Identificar el presupuesto a utilizar										X		
Evaluación										X	X	
Retroalimentación												X
RECURSOS:	Costo:											
Humano, tecnológico y económico	\$10.000											

Elaboración: La Autora

Desarrollo de los Proyectos planteados para los almacenes Electro Éxito

Proyecto 1: Elaboración y difusión de la Planificación Estratégica

Objetivo General

Estructurar y difundir la Planificación Estratégica de los almacenes Electro Éxito, para empoderar al cliente interno con respecto a las políticas de servicio que tiene la empresa y se comprometa con el cumplimiento absoluto del plan.

Objetivos específicos

- ❖ Estructurar y poner en conocimiento de los empleados de la empresa el Plan Estratégico.
- ❖ Promover el trabajo en equipo por parte de los trabajadores de la empresa

Establecer las tareas en función de los objetivos estratégicos a corto, mediano.

Análisis y desarrollo del proyecto

Actividad 1.- Aplicación de encuestas, respecto al nivel de conocimiento de objetivos, visión, misión, principios y valores de la empresa

Se estructuró una encuesta de ocho preguntas que se estructuraron con el propósito de evidenciar el conocimiento del cliente interno sobre la visión, misión, principios y valores de Electro Éxito, aplicada a 60 empleados de la empresa.

A continuación, se muestra la encuesta utilizada para la recopilación de información relacionada con el conocimiento de las políticas y estrategias que maneja la empresa.

Encuesta

- 1.- ¿Conoce usted cuál es la Misión, Visión y Valores que dirige a los almacenes Electro Éxito?
- 2.- ¿Sabe usted cuál es el sistema organizativo de la Empresa Electro Éxito?
- 3.- ¿Sabe usted si la empresa Electro Éxito desarrolla Gestión Estratégica?
- 4.- ¿Conoce usted cuales son las políticas de Gestión Estratégica que aplica la empresa?
- 5.- ¿Recibe usted motivación laboral por parte de la empresa?
- 6.- ¿Ha formado parte usted de los equipos directivos de la empresa?
- 7.- ¿Está usted de acuerdo con la planificación de políticas que realiza la empresa actualmente?
- 8.- ¿Cree usted que la empresa está satisfaciendo las necesidades de los consumidores?

Gracias

Actividad 2.- Análisis de resultados

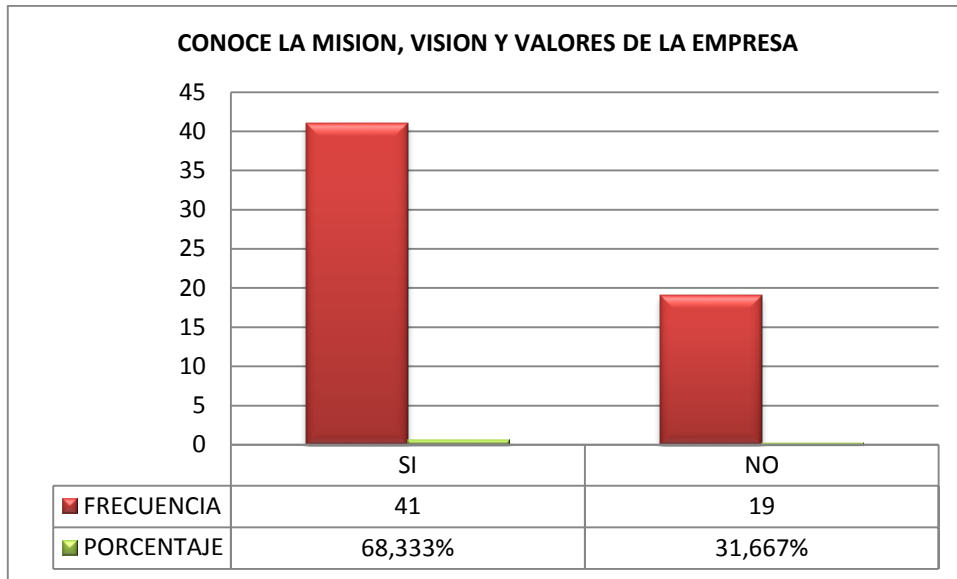
- 1.- ¿Conoce usted cuál es la Misión, Visión y Valores que dirige a los almacenes Electro Éxito?

Cuadro Nro. 1: Pregunta 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	68,33%
No	19	31,67%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 68.33% (41) encuestados afirman que si conocen la Misión, Visión, y Valores de la empresa, mientras que el 31,67% (19) no lo conocen, es importante y necesario el conocimiento de estos factores para saber exactamente de qué se trata la empresa y que es lo que quiere lograr en el mercado.

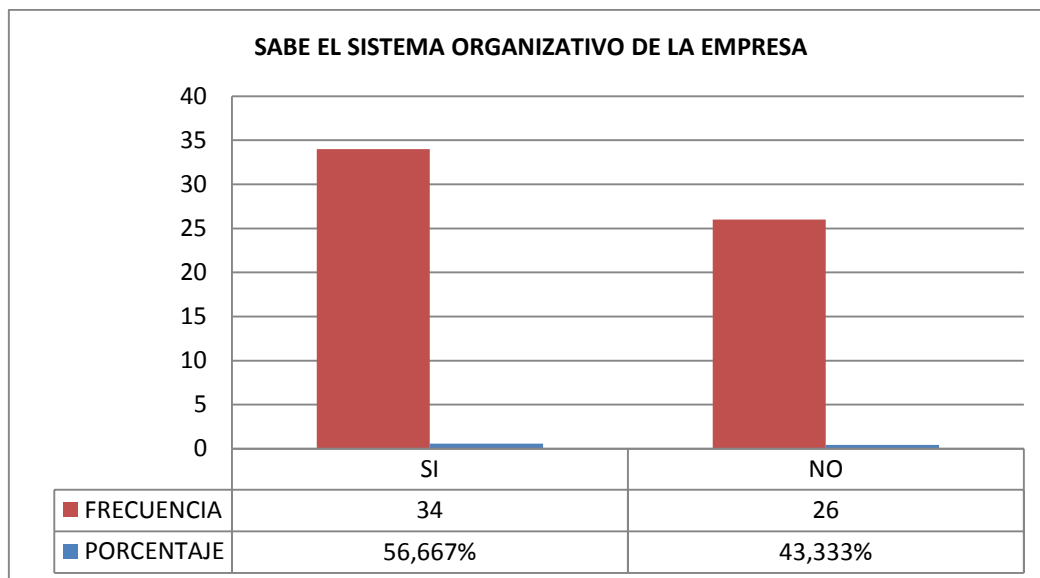
2.- ¿Sabe usted cuál es el sistema organizativo de la Empresa Electro Éxito?

Cuadro Nro. 2: Pregunta 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	56,67%
No	26	43,33%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 56.67% (34) encuestados respondieron que si conocen el sistema organizativo de la empresa y el 43.33% no lo conocen, lo que nos muestra que no hay la suficiente información de la empresa hacia los empleados, siendo importante que estos datos sean de conocimiento general para el mejor desarrollo empresarial.

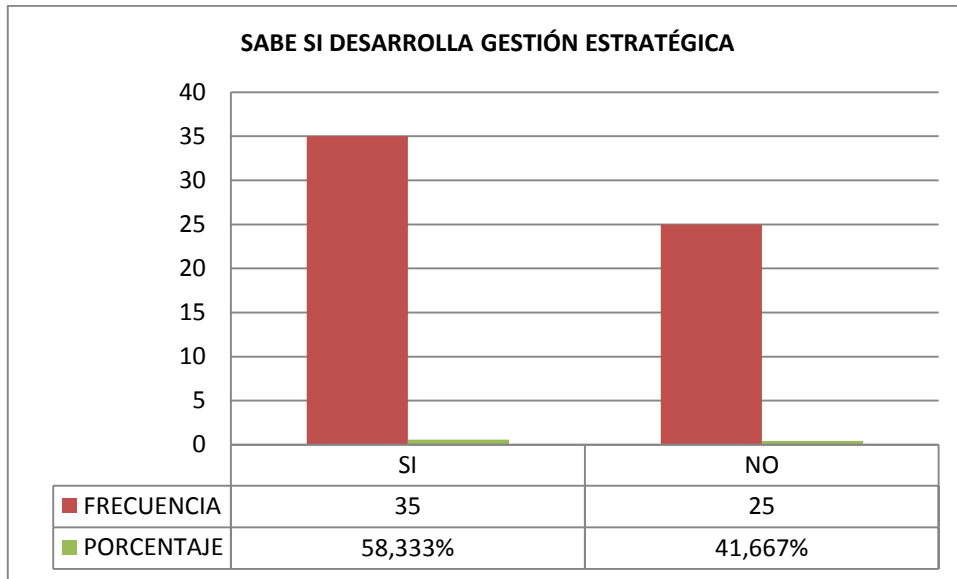
3.- ¿Sabe usted si la empresa Electro Éxito desarrolla Gestión Estratégica?

Cuadro Nro. 3: Pregunta 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	58,33%
No	25	41,67%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 58.33% (35) encuestados respondieron que la empresa si realiza gestión estratégica, mientras que el 41,67% no lo sabe, lo que nos indica que al no conocer bien las estrategias de una empresa no se puede desarrollar las actividades con eficiencia para poder cumplir con los objetivos planteados.

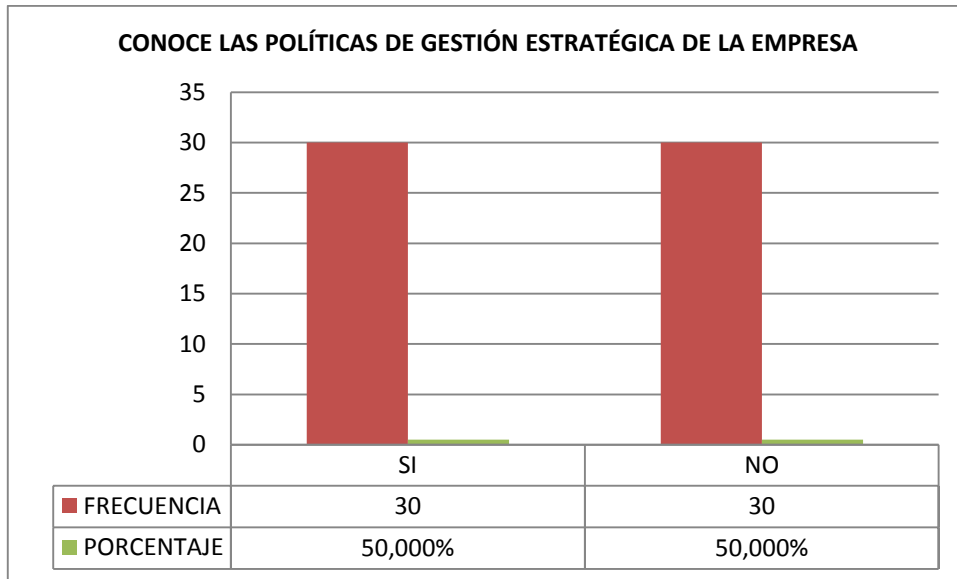
4.- ¿Conoce usted cuales son las políticas de Gestión Estratégica que aplica la empresa?

Cuadro Nro. 4: Pregunta 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	50,00%
No	30	50,00%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 50% (30) encuestados afirman conocer las políticas de gestión estratégica de Electro Éxito, y el 50% (30) no lo conoce lo que nos refleja que no hay la información completa en la empresa, ya que solo una parte de ella la conoce siendo esto negativo para la misma pues los objetivos no serán conjuntos, evitando que se llegue completamente al éxito en el mercado y de esta manera se hace más difícil la toma de decisiones.

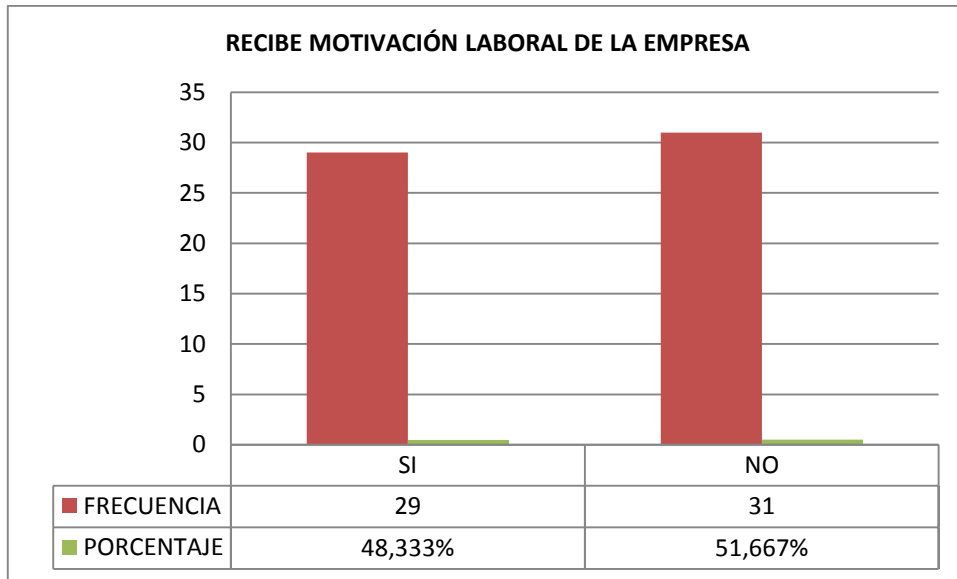
5.- ¿Recibe usted motivación laboral por parte de la empresa?

Cuadro Nro. 5: Pregunta 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	48,33%
No	31	51,67%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 51.67% (31) encuestados afirman que no reciben motivación laboral por parte de la empresa, y el 48,33% si la recibe, como se puede observar el mayor porcentaje de empleados no se sienten motivados, esto es negativo ya que las personas si no trabajan con motivación y entusiasmo no realizarán bien su trabajo y no aportarán los conocimientos y las aptitudes para llevar a la empresa al éxito.

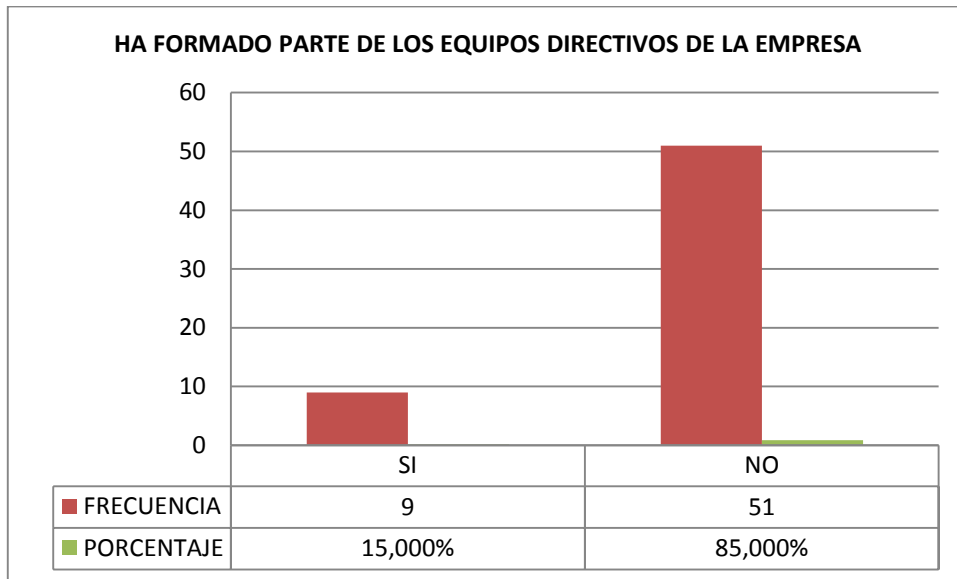
6.- ¿Ha formado parte usted de los equipos directivos de la empresa?

Cuadro Nro. 6: Pregunta 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	15,00%
No	51	85,00%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS **ELABORACIÓN:** LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 85% (51) encuestados no han formado parte de los equipos directivos de la empresa, mientras que el 15% (9) si lo ha hecho, lo que representa que los empleados no están involucrados en la toma de decisiones de la empresa y no poseen el conocimiento necesario sobre la empresa en su totalidad, tomando en cuenta que para una empresa es bueno que los miembros de la misma se encuentren capacitados en todas las áreas y estén al tanto de las decisiones tomadas para que de esta manera puedan aportar para el desarrollo organizacional eficiente.

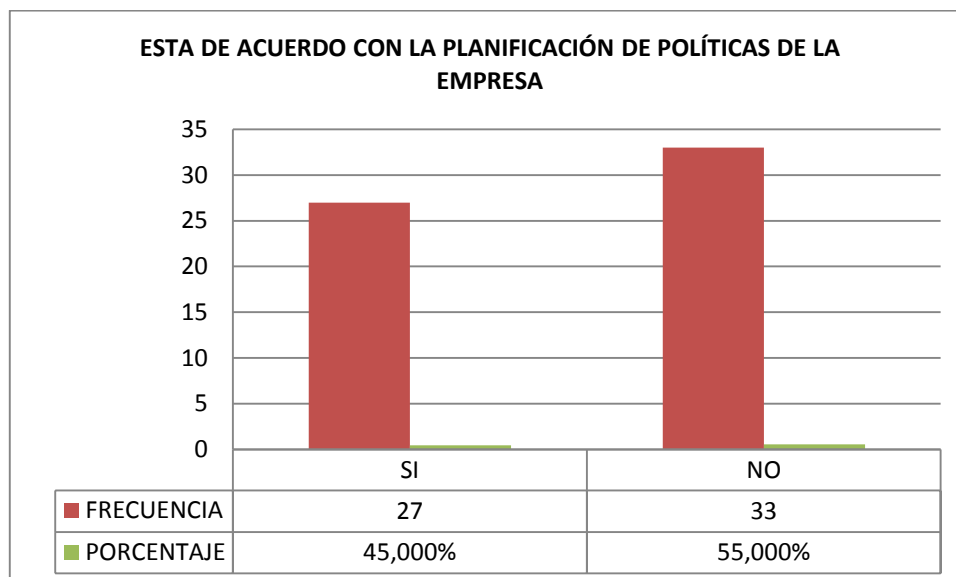
7.- ¿Está usted de acuerdo con la planificación de políticas que realiza la empresa actualmente?

Cuadro Nro. 7: Pregunta 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	45,00%
No	33	55,00%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 55% (33) no están de acuerdo con la planificación de políticas que realiza la empresa, y el 45% (27) lo están, lo que refleja que las decisiones son tomadas solo por los miembros principales de la organización sin tomar en cuenta a sus subalternos, siendo esto negativo, ya que la comunicación es importante para que una empresa obtenga buenos resultados.

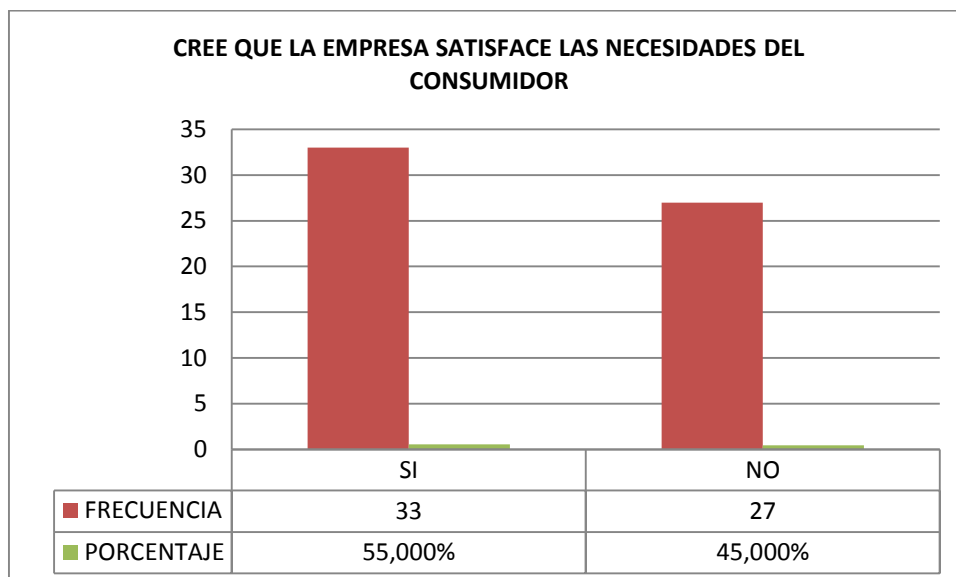
8.- ¿Cree usted que la empresa está satisfaciendo las necesidades de los consumidores?

Cuadro Nro. 8: Pregunta 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	55,00%
No	27	45,00%
Total	60	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La Autora



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Interpretación: Del total de la muestra encuestada (60 empleados) el 55% (33) afirman que la empresa está satisfaciendo las necesidades de los clientes, y el 45% (27) piensa que no, lo que nos indica que además del talento humano que es un factor esencial en toda empresa, los consumidores o clientes son lo principal para que la misma salga adelante, ya que si no se cuenta con clientes satisfechos no se tendrá éxito en el mercado, siendo esto aprovechado por la competencia.

Actividad 3.- Diseño de estrategias

La capacitación relacionada a la Misión, Visión y Valores por departamentos de los Almacenes Electro Éxito, es una actividad que se organizara de forma continua, para fomentar en el empleado, su compromiso con la organización, así como para que sienta que la empresa se preocupa por mejorar sus condiciones laborales, como incentivo a su desempeño efectivo.

Una de estas formas de capacitación que se considera como beneficiosa es la de reuniones o sesiones de Inducción, porque no es necesario realizar jornadas largas y extenuantes, sino que se puede complementar la teoría con charlas y exposiciones con actividades recreativas y motivacionales.

Las sesiones de inducción serán explicadas tanto al personal nuevo que ingresa a laborar, así como al personal que se encuentra con contrato indefinido laborando; y, si se aplica en forma continua, el personal recibirá permanentemente capacitación no sólo en temas relacionados a la empresa, sino en temas como el aprovechamiento de tiempo, recursos, gestiones, de forma que sienta parte importante y fundamental de la misma.

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, se propone a continuación el Plan de Inducción y Reinducción al personal por departamentos de Electro Éxito:

Tabla Nro. 12: Inducción del Personal de Almacenes Electro Éxito en Cuenca

Actividades	Descripción	Responsable
Elaborar una agenda de inducción	<p>Establecer un documento que detalle las instrucciones a seguir para que el personal nuevo, que ingresa a la empresa conozca las políticas e información relevante a fin de facilitar la correcta y adecuada inserción laboral en Electro éxito. En la agenda debe constar: datos de identificación del nuevo colaborador, misión del cargo, funciones.</p> <p>Nota: el proceso de inducción se encuentra dividido en una inducción específica al cargo que es realizada por el área de trabajo y una inducción general, coordinada por el departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH</p>
INDUCCIÓN GENERAL		
Bienvenida a la empresa	Se realiza la bienvenida al nuevo colaborador, se presenta a sus compañeros	<p>Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH</p>
Procesos de Talento Humano	Presentación general de la empresa de misión, visión y valores	<p>Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH</p>
INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL CARGO		

Explicación del direccionamiento de cada departamento	Presentación de cada jefe departamental de misión, visión y valores	Jefe de área
Procesos del área	Generalidades del cargo	Jefe de área
EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN		
Evaluación de Inducción	Después de tres días de haber impartido las inducciones se procederá a una evaluación de la inducción en donde deben constar las siguientes preguntas: *Describa la misión, visión y valores de Electro éxito *Describa la misión, visión y valores del departamento al cual usted pertenece	Jefe de RR.HH y/o Asistente de RR.HH

Fuente: Almacenes Electro éxito /Elaborado por: La Autora

Tabla nro. 13: Reinducción del Personal de Almacenes Electro Éxito en Cuenca

Actividades	Descripción	Responsable
Reunión de todos los colaboradores de la empresa	Se reunirá a todos los empleados de la empresa (Matriz) para presentar el direccionamiento estratégico general al igual que la misión, visión y valores de cada departamento	Jefe de RR.HH
Reunión vía Skype	Se establecerá un cronograma emitido por Recursos Humanos, con fechas en donde el jefe departamental pueda impartir sus conocimientos de la misión, visión y valores de cada departamento a los distintos administradores de cada Sucursal a nivel Nacional, y que a su vez se pueda impartir a todos los empleados que ya laboran en la empresa	Jefe de área
Evaluación de Inducción	Para Matriz, después de tres días de haber impartido las inducciones se procederá a una evaluación de la inducción	Jefe de RR.HH
	Para Sucursales: en enviar vía correo electrónico, el mismo formato de evaluación de inducción, en el cual los empleados deben responder las preguntas y remitir la evaluación al Departamento de Recursos Humanos para el debido seguimiento	Jefe de área, Administrador de Sucursal, Jefe de RR.HH

Fuente: Almacenes Electro éxito /Elaborado por: La Autora

Como una forma de facilitar el acceso de todos los trabajadores y de no interferir en disminuir su tiempo libre o de descanso, se puede hacer uso de los medios de comunicación tecnológicos actuales, mediante la creación de páginas de enlace entre las cuentas de redes sociales de todos los trabajadores, para organizar citas a horas específicas con un tiempo mínimo de duración.

La duración de las conversaciones por chats y vídeo conferencias de inducción, serán cortas, el tiempo suficiente para el desarrollo de lo fundamental de cada tema, pero dejando como tarea al trabajador que colabore con su opinión o crítica personal sobre el tema tratado.

De esta forma también se beneficia la retroalimentación entre la empresa y sus trabajadores, lo que es sumamente ventajoso para optimizar gestiones y procesos, coordinando acciones destinadas a satisfacer las necesidades y demandas de ambos grupos, para alcanzar metas y objetivos colectivos.

Para la puesta en práctica de sesiones de inducción, es necesario disponer de recursos, los cuales se pueden dividir en humanos, materiales, económicos, físicos y tecnológicos, entre los que se pueden citar:

Humanos:

- Jefe de Talento Humano
- Jefes Departamentales
- Personal de servicio contratado para servir refrigerios.
- Administrador de las Sucursales

Materiales: Se les entregará a los participantes:

- Folletos explicativos correspondientes a cada departamento.

- Una libreta para anotaciones
- Un lápiz
- Dos camisetas correspondientes al uniforme de la empresa

Económicos:

- La fuente de financiamiento para este proyecto de titulación corre a cuenta de la empresa el 50%, y el otro 50% por la autora del mismo.

Físicos:

- Se utilizan las instalaciones de la empresa.

Tecnológicos:

- Computadora
- Retro proyector
- Pantalla para proyección
- Puntero láser

Los resultados de las inducciones se podrán a su vez medir desde tres enfoques:

- A corto plazo: de acuerdo a la asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos en la inducción y que son aplicados inmediatamente en el desempeño laboral.
- A mediano plazo: conforme se va avanzando con un nuevo conocimiento, este se aplica en situaciones específicas.
- A largo plazo: el trabajador aprende pero no aplica, se guarda los conocimientos adquiridos para situaciones realmente importantes, para evidenciar que su colaboración puede ser mucho más valiosa de lo que generalmente se considera.

Actividad 4.- Planificación

La implementación del proyecto se realizará desde la primera semana del mes de febrero de 2016 hasta la segunda semana del mismo mes.

Actividad 5.- Evaluación

Evaluar los resultados, permitirá describir, le grado de aporte que proporcionará el proyecto de elaboración y difusión de la Planificación Estratégica, con respecto al nivel de conocimiento en los empleados de Electro Éxito. Se aplicará una encuesta potsevento a todo el personal, con el propósito de evidenciar el avance existente.

El modelo de encuesta que se aplicará, será el siguiente:

<p>Encuesta posterior capacitación</p> <ol style="list-style-type: none">1. Indique cuál es la Visión de Electro Éxito2. Cuáles son los valores corporativos de la empresa3. Cuáles son los principios corporativos de Electro Éxito4. Se siente identificado con la Visión de la empresa5.Cuál es la Misión de la empresa6. Indique uno de los objetivos de Electro ÉXITO.7. Señale un objetivo de área de trabajo8. Indique una estrategia que Electro Éxito, esté aplicando9. Cono los proyectos a desarrollarse en la ejecución del Plan Estratégico.
<p>Gracias</p>

Actividad 6.- Retroalimentación

Electro Éxito, recibirá sugerencias de parte de todos los niveles operativos, optimizando una retroalimentación permanente, que orientara a la empresa estar a la vanguardia de posibles cambios de la cultura organizacional.

Los resultados obtenidos permitirán entre otras las siguientes acciones:

- ❖ Saber de buena tinta los avances que se han logrado con el proyecto Elaboración y difusión de la Planificación Estratégica;
- ❖ Evidenciar las brechas existentes; y,
- ❖ Proponer nuevas herramientas de difusión.

En base al desarrollo de los proyectos de los almacenes Electro Éxito, se detalla el Proyecto Nro. 2 a continuación.

Proyecto 2: Plan de Capacitación enfocado a fortalecer el conocimiento de las estrategias de la empresa.

Importancia y capacitación

Capacitar al personal es una inversión de Electro Éxito, para propiciar el mejoramiento en las actividades diarias de los empleados.

Tener personal capacitado, fomentara que éste rinda de mejor manera; asimismo incentivarlo a lograr objetivos, optimizando tiempo y recursos.

Objetivo General

Capacitar al personal de los almacenes Electro Éxito, a través de talleres de información en temas tendientes a desarrollar sus habilidades e incentivar al correcto desempeño en el trabajo.

Objetivos Específicos

- ❖ Fortalecer el conocimiento de los empleados en temas relacionados para mejorar el desarrollo profesional.
- ❖ Promover un ambiente laboral adecuado

Análisis y Desarrollo del proyecto

Actividad 1.- Análisis de la situación actual

En cada una de las áreas de trabajo, se consultó a través de entrevistas a los empleados, cuáles serían los cursos que necesitan recibir de acuerdo a sus labores que ejecutan diariamente.

Tabla Nro. 14: Departamento Comercial y Ventas

Necesidades/Cursos	Respuesta	Total
Servicio al Cliente	3	23,08%
Cierre y ventas	1	7,69%
Motivación	5	38,46%
Administración de tiempo y recursos	1	7,69%
Relacionamiento con la gente	2	15,38%
Utilitarios Microsoft Office	1	7,69%
Otros	0	0,00%
Total Área Comercial y Ventas	13	100%

Fuente: Entrevistas/Elaboración: La Autora

Interpretación.- Con relación a 13 empleados entrevistados del departamento comercial y ventas, el (38.46%) 5 afirmaron que sus necesidades giran en tener capacitación relacionada a la motivación.

En la tabla. Nro. 15 se muestra las necesidades de capacitación que tiene el personal del Departamento Administrativo.

Tabla Nro. 15: Departamento Administrativo

Necesidades/Cursos	Respuesta	Total
Servicio al Cliente	0	0,00%
Trabajo en equipo	8	34,78%
Motivación	4	17,39%
Relacionamiento con la gente	4	17,39%
Utilitarios Microsoft Office	7	30,43%
Otros	0	0,00%
Total Área Comercial y Ventas	23	100%

Fuente: Entrevistas/Elaboración: La Autora

Interpretación.- El personal administrativo (23 empleados), consideran el (34.78%) 8; que cursos referentes a trabajo en equipo serían apropiados para los trabajadores de la empresa.

La Tabla nro. 16, evidencia las necesidades de capacitación del departamento financiero.

Tabla Nro.16: Departamento Financiero

Necesidades/Cursos	Respuesta	Total
Servicio al Cliente	0	0,00%
Gestión de cobranzas	3	42,86%
Motivación	0	0,00%
Administración de tiempo	0	0,00%
Tributación	0	0,00%
Sistemas Contables	4	57,14%
Otros	0	0,00%
Total Área Comercial y Ventas	7	100%

Fuente: Entrevistas

Elaboración: La Autora

Interpretación.- De 7 empleados entrevistados del área financiera el (57.14%) 4; consideran la necesidad de capacitarse en sistemas contables.

Consulta gerencia sobre necesidades de capacitación

Se realizó la consulta pertinente al Gerente general, respecto al criterio de él, sobre las necesidades de capacitación al personal, a lo que respondió que es importante abordar cursos de atención y servicio al cliente; motivación y de empoderamiento a los empleados con las políticas que maneja Electro Éxito.

Actividad 2.- Análisis de resultados

Luego de las entrevistas realizadas al personal de los distintos departamentos de la empresa, y al Gerente de la misma, se llegó a considerar los siguientes resultados:

- ❖ El 38,46% del departamento comercial y ventas, desea que se organicen cursos de motivación y desarrollo, mientras que un 23, 08% desearía cursos relacionados al servicio al cliente.
- ❖ El 34,78% de los entrevistados del departamento administrativo, considera recibir cursos de trabajo en equipo.
- ❖ El 57.14% del personal del área financiera, señaló la necesidad de cursos enfocados a sistemas contables.
- ❖ La Gerencia General, se pronunció por cursos de atención y servicio al cliente, motivación y empoderamiento del personal con las políticas de la empresa.

Actividad 3.- Determinación de las necesidades de capacitación

En la tabla Nro. 17, se muestra de forma resumida las necesidades de capacitación, por departamentos y el curso o taller a desarrollar.

Tabla Nro.17: Determinación de las necesidades de capacitación

Personal	Necesidades	Por Departamentos	Institucional	Curso/Taller
Motivación y desarrollo	Departamento Comercial	Motivación Atención y Servicio al Cliente	Compromiso de las políticas internas de la empresa	Curso enfocado a motivar al personal y servicio al cliente
Trabajo en equipo	Departamento Administrativo	Relacionamiento con la gente Utilitarios Microsoft Office	Motivación y compromiso con las políticas internas de la empresa	Taller de comunicación y trabajo en equipo
Sistemas contables	Departamento Financiero	Gestión de cobranzas	Motivación y compromiso con las políticas internas de la empresa	Negociación de cobranzas, fidelización de clientes.
Administración de tiempo y recursos, manejo y características de	Ventas	Funciones y características de electrodomésticos	Motivación y compromiso con las políticas	Taller de cómo tratar con los clientes. Curso de funcionalidad

electrodomésticos		Servicio al cliente	internas de la	de electrodomésticos
Atención al Cliente			empresa	

Fuente: Electro Éxito

Elaboración: La Autora

Actividad 4.- Formulación Plan de Capacitación.

Posterior al definir las necesidades de capacitación, se formula el Plan de capacitación de los almacenes Electro Éxito.

Curso enfocado a motivar al personal y servicio al cliente

Objetivos:

- ❖ Motivar al talento humano, con relación de la satisfacción de las necesidades del personal.
- ❖ Lograr resultados en el desempeño del personal.

Participantes:

Personal del departamento comercial y ventas

Contenido del Curso

Se abordara la siguiente temática:

- ❖ Motivación y técnicas
- ❖ Direccionamiento por objetivos
- ❖ Emprendimiento
- ❖ Calidad de vida laboral y personal

Duración:

5 días

Número de personas

13 empleados.

Taller de comunicación y trabajo en equipo

Objetivos:

- ❖ Establecer la importancia de la comunicación abierta

- ❖ Integrar a los empleados de Electro Éxito entre sí, promoviendo el trabajo en equipo.

Participantes:

Personal del departamento administrativo

Contenido del Curso

Se abordara la siguiente temática:

- ❖ Fortalecimiento de las relaciones entre colaboradores
- ❖ Como abordar y mejorar la comunicación interna
- ❖ Equipos de trabajo, productivos, efectivos y eficientes
- ❖ Relaciones de equipo.

Duración:

5 días

Número de personas

23 empleados por dos grupos.

Curso de Negociación de cobranzas, fidelización de clientes.

Objetivos:

- ❖ Eficiencia en recaudación, aplicando técnicas de negociación, con el propósito de recuperar cartera, sin perder clientes.
- ❖ Organizar el trabajo para promover mayor eficacia.

Participantes:

Personal del departamento financiero.

Contenido del Curso:

Se abordara la siguiente temática:

- ❖ Barreras de comunicación
- ❖ Procedimientos de cobranza
- ❖ Procesos de negociación de cartera
- ❖ Aspectos de negociación

- ❖ Clínicas de negociación.

Duración:

5 días

Número de personas

13 empleados.

Taller de trato con los clientes.

Objetivos:

- ❖ Mejorar la atención y servicio al cliente.
- ❖ Desarrollar habilidades para enfrentar a clientes difíciles

Participantes:

Personal de Ventas

Contenido del Curso:

Se abordara la siguiente temática:

- ❖ Técnicas de retención de clientes.
- ❖ Claves de servicio eficiente.
- ❖ Niveles de satisfacción de clientes.
- ❖ Trabajo en equipo, en busca de la excelencia en los servicios que ofrece la empresa.

Duración:

5 días

Número de personas

7 empleados.

Actividad 5.- Programación

En la tabla Nro. 18, se muestra la programación de cada uno de los cursos planteados, la duración, el número de horas y sus correspondientes fecha de inicio y fin.

Tabla Nro.18: Programación

Programación	Duración	# de horas	Fecha de inicio	Fecha final
Curso enfocado a motivar al personal y servicio al cliente	5 días	8 horas	01 de febrero de 2015	05 de febrero de 2015
Taller de comunicación y trabajo en equipo	5 días	8 horas	22 de febrero de 2015	26 de febrero de 2015
Curso de Negociación de cobranzas, fidelización de clientes.	5 días	8 horas	07 de marzo de 2015	11 de marzo de 2015
Taller de trato con los clientes.	5 días	8 horas	21 de marzo de 2015	25 de marzo de 2015

Elaborado por: La Autora

Actividad 6.- Aprobación del Plan de capacitación

El Gerente General, luego de la revisión y ajustes pertinentes aprueba y considera pertinente la ejecución del plan en la empresa.

Actividad 7.- Ejecución del Plan de capacitación

Contratación de las empresas que ofrecen los servicios de capacitación y ejecución de los mismos.

Actividad 8.- Evaluación de resultados

Para la evaluación, se utilizará como instrumento una encuesta que abordara preguntas de acuerdo al curso recibido, para luego analizar los datos por el personal correspondiente.

Actividad 9.- Retroalimentación

Considerando las evaluaciones, respecto a los resultados obtenidos, se registrará los datos pertinentes de las necesidades de capacitación que se desarrollarán a futuro en la empresa.

Implementación de un buzón de sugerencias, en el cual los empleados, clientes puedan depositar sus sugerencias, para que los directivos tomen las decisiones correctas en el ámbito de capacitación.

5.4.12. Plan Operativo Nro. 1-Difusión de la Planificación Estratégica almacenes Electro Éxito

Información General								
Unidad:		Departamento administrativo y ventas						
Proyecto:		Difusión de la Planificación Estratégica						
Responsable:		Gerente – Departamento Administrativo						
Objetivo:								
Objetivo Estratégico:		Estructurar la planificación estratégica						
Indicador:		100 difusión del Plan Estratégico						
Nro.	Actividad	Inicio	Fin	Metas	Responsables	Recursos	Costo	Limitaciones
1	Aplicación de encuestas	01/11/2015	07/11/2015	100% personal encuestado	Departamento Administrativo (Analista)	Suministros de oficina/Tecnología	\$100	Validación de información
2	Análisis de resultados	08/11/2015	14/11/2015	100% analizado	Departamento Administrativo (Jefe)	Suministros de oficina/Tecnología	\$80	Validación de información
3	Diseño de	15/11/2015	04/12/2015	Detalle de todas	Departamento	Suministros de	\$100	Validación de

	estrategias			las estrategias	Administrativo (Jefe)	oficina/Tecnología		información
4	Implementación	05/02/2016	29/02/2016	100% Actividades implementadas	Gerente General- Jefe Departamento Administrativo	Suministros de oficina/Tecnología	\$2000	Validación de información
5	Evaluación	01/03/2016	15/04/2016	Evaluar al 90% de los empleados	Departamento Administrativo (Jefe)	Suministros de oficina/Tecnología	\$100	Validación de información
6	Retroalimentación	05/03/2016	20/03/2015	Alcanzar 95% de comunicación permanente	Departamento Administrativo (Jefe)	Departamento Administrativo (Jefe)	\$150	Validación de información

Fuente: Electro Éxito/Elaboración: La Autora

5.4.13. Plan Operativo Nro. 2 - Plan de Capacitación almacenes Electro Éxito

Información General	
Unidad:	Gerencia General - Departamento de RRHH
Proyecto:	Plan de capacitación

Responsable:		Gerente – Asesores de capacitación							
Objetivo:									
Objetivo Estratégico:		Estructurar la planificación estratégica							
Indicador:		100 difusión del Plan Estratégico							
Nro.	Actividad	Inicio	Fin	Metas	Responsables	Recursos	Costo	Limitaciones	
1	Aplicación de encuestas	01/11/2015	07/11/2015	100% personal encuestado	Departamento Administrativo (Analista)	Suministros de oficina/Tecnología	\$100	Validación de información	
2	Análisis de resultados	08/11/2015	14/11/2015	100% analizado	Departamento Administrativo (Jefe)	Suministros de oficina/Tecnología	\$80	Validación de información	
3	Diseño de estrategias	15/11/2015	04/12/2015	Detalle de todas las estrategias	Departamento Administrativo (Jefe)	Suministros de oficina/Tecnología	\$100	Validación de información	
4	Implementación	05/02/2016	29/02/2016	100% Actividades implementadas	Gerente General- Jefe Departamento	Suministros de oficina/Tecnología	\$2000	Validación de información	

					Administrativo			
5	Evaluación	01/03/2016	15/04/2016	Evaluar al 90% de los empleados	Departamento Administrativo (Jefe)	Suministros de oficina/Tecnología	\$100	Validación de información
6	Retroalimentación	05/03/2016	20/03/2015	Alcanzar 95% de comunicación permanente	Departamento Administrativo (Jefe)	Departamento Administrativo (Jefe)	\$150	Validación de información

Fuente: Electro Éxito/Elaboración: La Autora

5.4.114. Indicadores de Gestión

Se han considerado los siguientes indicadores de gestión para los almacenes Electro

Éxito:

Operativos.- Permitirá conocer si las actividades, se han ejecutado con eficiencia y eficacia. Indicarán la situación actual en los almacenes Electro Éxito.

Optimización.- Permitirán conocer que esfuerzos se están haciendo en la empresa para mejorar las acciones actuales; es decir, que mejorar a futuro.

Estratégicos.- Se enfoca en brindar información respecto a los aspectos que pueden incidir en la modificación de los objetivos y estrategias.

Importancia

La importancia de los indicadores de gestión para las empresas, se fundamenta en proporcionar una ventaja competitiva frente a la competencia, lo que permitirá identificar de manera inmediata las fortalezas y debilidades que permitirán la toma de decisiones para cada escenario.

Eficiencia

Se relaciona con la capacidad para minimizar el uso de los recursos y alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Indicadores

Eficacia

Está relacionado con la capacidad o acierto en la consecución de las tareas, miden el desempeño general de las ventas y tendencias de las mismas.

Se han planteado dos indicadores para medir la gestión de efectividad

- ❖ Los indicadores de venta
- ❖ Los índices de satisfacción a los clientes

Ventas totales: Cantidad que ingresa a la empresa por la venta de sus productos

Las ventas que se alcanzó en el mes de marzo de 2015 fueron:

Ventas totales (marzo 2015)= \$95.000

Ventas propuestas= \$110.000 (100%)

Ventas por línea de producto: ventas por producto o línea del mismo.

Participación de cada línea:

Participación de cada línea= Ventas de la línea/Ventas totales de la empresa

Venta línea blanca= $75000/110.000 = 68\%$

La línea blanca es la que genera mayor participación en los ingresos operacionales, con un aporte del 68%.

Venta línea café y otras= $35000/110000=32\%$

La línea café representa una participación del 32% en los ingresos para Electro Éxito, lo que representa una oportunidad de crecimiento para la empresa.

Indicadores de Satisfacción al Cliente

Cantidad de compra= Cantidad de productos comprados por cada cliente

Lealtad de la marca= Evidencia si el cliente es frecuente, habitual u ocasional.

Clientes conformes con el producto o servicio

Clientes satisfechos= $\# \text{Clientes conformes} / \# \text{Clientes atendidos}$

Clientes satisfechos= $29/50 = 58\%$

El 58% de los clientes entrevistados opinó que Electro Éxito cumplió con las expectativas esperadas. Lo que caracteriza a estos clientes como satisfechos.

Fidelidad de clientes

Fidelidad de clientes= $\text{Conteo clientes repiten compra} / \text{Total clientes que compran}$

Fidelidad de clientes= $32/56 = 57\%$

La fidelidad de los clientes representa el 57% de clientes que vuelven a comprar en los almacenes Electro Éxito.

Grado de penetración en el mercado

$\# \text{Total clientes} + \# \text{Clientes nuevos} / \# \text{Total clientes}$

GPM= $6850 + 280 / 6850 = 1.04 = 4\%$

Cumplimiento

Cumplimiento en ventas= Ventas Totales/Ventas Presupuestadas

Cumplimiento en ventas= $95000/110000=0.86= 86\%$

En conclusión, este capítulo permitió establecer la propuesta del direccionamiento estratégico para los Almacenes Electro Éxito, que partió del análisis de los factores internos y externos establecidos a través de la matriz FODA, proponiendo una nueva Visión que oriente a la empresa. Se estableció la filosofía corporativa, los objetivos estratégicos por área; luego identificar las estrategias de la empresa, para ejecutarlos a través de los proyectos propuestos. Finalmente se estructuró los indicadores de gestión que permitirán dar seguimiento y evaluar al direccionamiento estratégico propuesto.

5.5. Conclusiones y Recomendaciones

5.5.1. Conclusiones

Luego de cumplidas todas las etapas planteadas en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ El análisis de la empresa permitió evidenciar como fortalezas al adecuado ambiente laboral, que es una empresa creciente en el mercado y su participación aceptable en el mercado. Asimismo se estableció como debilidades la falta de un Plan Estratégico, la falta de conocimiento del personal de las políticas del almacén y la deficiencia en los procesos administrativos
- ❖ El resultado del análisis de los factores; social, político, económico y tecnológico permitió visualizar un clima favorable para el desarrollo de las PYME, se muestra estabilidad y crecimiento de la economía del país. Estos aspectos determinan oportunidades para el crecimiento y desarrollo de los Almacenes Electro Éxito.
- ❖ El direccionamiento estratégico propuesto establece los elementos filosóficos de la empresa, objetivos estratégicos y estrategias que buscan mejorar la competitividad y los resultados de la gestión de Electro Éxito, basándose en los principios de diferenciación y enfoque.
- ❖ Se estableció un modelo de direccionamiento estratégico de los departamentos de los almacenes Electro Éxito, que servirá para mejorar el desempeño de los empleados, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa, planteando el direccionamiento estratégico de los almacenes Electro Éxito, con base a lo establecido en la Misión, Visión y Valores Corporativos.
- ❖ La evaluación de los planes y proyectos serán producto de la participación de los índices de gestión, que con la ayuda de los indicadores de gestión como: eficacia, calidad y cumplimiento, que constan en la planificación, se propone conseguir una ventaja competitiva con relación a la competencia.

5.5.2. Recomendaciones

Al finalizar la investigación y en base a los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

- ❖ Aplicar el modelo de direccionamiento estratégico, ayudará a enfrentar la problemática del desconocimiento del personal de las políticas y estrategias que tienen los almacenes Electro Éxito.
- ❖ Considerar el direccionamiento estratégico propuesto para competir en el mercado de una mejor manera y establecer diferencias con la competencia, empoderando a los empleados a conocer la Misión, Visión y Valores Corporativos que guían a la empresa.
- ❖ Renovar los planes o proyectos de forma continua para el crecimiento de Electro Éxito tanto en corto, mediano y largo plazo. Optimizando recursos, tiempos y costos, considerando las estrategias propuestas para cada uno de los departamentos de la empresa.
- ❖ Efectuar evaluaciones periódicas, en base a los índices de gestión, con el propósito de encontrar desatinos que incidan en la Planificación Estratégica y poder tomar decisiones oportunas y acertadas, en procura de mejorar los procesos y alcanzar los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBARRACÍN, E. J. G., & de Lema, D. G. P. (2011). CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO DE LAS MIPYMES DE MEDIANA Y ALTA TECNOLOGÍA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN CALI. Cuadernos de Administración. 24 (42):125-145, enero-junio de 2011
- ALONSO, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.
- BARROSO TANOIRA, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial:
- BENNIS, W. (2009). Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz.
- CASTRO AGUILERA, A., & Riascos Erazo, S. C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143.
- CHIAVENATO, I., Sapiro, A., & Sacristán, P. M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- ENRIQUE, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). Univ. Autónoma de Barcelona.
- GAMARRA VARGAS, M. T. (2010). *Estilo de liderazgo de las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao* (Doctoral dissertation, Universidad San Ignacio de Loyola).
- GARCÍA, E., & VALENCIA, M. (2008). Planeación estratégica. *Teoría y Práctica*. Editorial Trillas. México.
- GIMÉNEZ, G. B., GÓMEZ, J. D. R., & Villegas, M. G. (2010). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información
- GÓMEZ, D. M., & PROWESK, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.

- HITT, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Sacristán, M. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.
- LABARCA, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55).
- MEDINA GIACOMOZZI, A., Sepúlveda Labra, E., & Rojas Caridi, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 37-53.
- PABLO, R. P., CARMEN, R. A., & Ricardo, M. C. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.
- PÉREZ, R. A., & MASSONI, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- PONS VERDÚ, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- PORTER, M. E., Campos, E. B., Moreno, C. M., & Sánchez, M. P. S. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.
- SEGREDO PÉREZ, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- SERNA GÓMEZ, H. (2015). *Planeación y gestión estratégica: teoría-metodología*.
- TREJO SOSA, V. M. (2014). *Plan de vida y carrera y su relación con el compromiso organizacional*. Universidad Autónoma de Querétaro.

- VELASCO CEPEDA, R. I., Ochoa Jiménez, S., Hernández, J., & Carlos, A. (2013). Desempeño, Alineación y Cultura Organizacional: Modelo para una maquiladora de exportación
- VERTEL, A. D. C. C., PATERNINA, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 350-355.

ANEXOS

Anexo 1: Oficio Propuesta Direccionamiento

fácil | económico | seguro



Cuenca, 27 mayo de 2015.

Señor
Mgt Iván Coronel,
Ciudad.

De mis consideraciones:


Por medio de la presente, Psic. Erika Araujo en mi calidad de Jefe de Recursos Humanos de Almacenes Electro Éxito de Cuenca, nos comprometemos en asumir el costo de la aplicación de la **PROPUESTA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALMACENES ELECTRO ÉXITO** de la matriz ubicada en la ciudad de Cuenca, en un porcentaje del 50% del costo total.

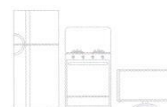
Este proyecto será cofinanciado a su vez con la estudiante, Karina Machado, la cual es la Investigadora que se encuentra organizando la aplicación de la propuesta en los almacenes, y quien asumirá el restante 50% del valor final.

Las fechas de la realización de la propuesta serán organizadas de acuerdo a los horarios y tiempos disponibles de ambas partes.

Es todo cuanto podemos informar.

Atentamente,


Psic. Erika Araujo
Jefe de Recursos Humanos



Electrodomésticos

Anexo 2: Encuesta a los empleados



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE ALMACENES ELECTRO ÉXITO EN EL CANTÓN CUENCA

Estimados colaboradores:

Solicito a ustedes de la manera más comedida se sirvan contestar la siguiente Encuesta, cuyos resultados son muy importantes para el desarrollo de la investigación de campo de mi trabajo de Titulación, por lo que les pido que contesten las preguntas en forma clara y concreta. No es necesario que indiquen sus datos personales, por lo que sus respuestas son totalmente anónimas y solo tienen interés para la investigadora. Por su colaboración, les anticipo mis agradecimientos.

PREGUNTAS

1.- ¿Conoce usted cuál es la Misión, Visión y Valores que dirige a los Almacenes Electro Éxito?

SI

NO

2.- ¿Sabe usted cuál es el sistema organizativo de la Empresa Electro Éxito?

SI

NO

3.- ¿Sabe usted si la Empresa Electro Éxito desarrolla Gestión Estratégica?

SI

NO

4.- ¿Conoce usted cuáles son las políticas de Gestión Estratégica que aplica la Empresa?

SI

NO

5.- ¿Recibe usted motivación laboral por parte de la Empresa?

SI

NO

6.- ¿Ha formado parte usted de los equipos directivos de la Empresa?

SI

NO

7.- ¿Está usted de acuerdo con la planificación de políticas que realiza la Empresa actualmente?

SI

NO

8.- ¿Cree usted que la Empresa está satisfaciendo las necesidades de los consumidores?

SI

NO

¡Gracias!

Anexo 3: Entrevista al Gerente y Personal de los Almacenes Electro Éxito

Entrevista Liderazgo, Clima y Cultura Organizacional

1. ¿Existe comunicación efectiva para el desempeño de las funciones que usted desempeña?
SI _____ NO _____

2. ¿Tiene definidas las funciones de su puesto y responsabilidades?
SI _____ NO _____ PARCIALMENTE _____

3. ¿Considerando las funciones que desempeña, es justa la remuneración económica?
SI _____ NO _____

4. ¿Existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones?
SI _____ NO _____

5. ¿Conocen las responsabilidades de sus compañeros y jefes inmediatos?
SI _____ NO _____

6. ¿Conoce los objetivos y metas de la empresa?
SI _____ NO _____

7. ¿Su Jefe le da retroalimentación de su desempeño?
SI _____ NO _____

8. ¿Le gusta su trabajo y la empresa?
SI _____ NO _____

9. ¿Está comprometido para alcanzar las metas de la empresa?
SI _____ NO _____

¡Gracias!

Anexo 4: Preguntas que fueron utilizadas para determinar misión, visión, valores y objetivos de almacenes Electro Éxito.

Misión

- ¿Quiénes y qué somos?
- ¿En qué actividad(es) estamos o debemos estar?
- ¿Por qué y para qué existimos?
- ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?
- ¿Cómo creamos valor?
- ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?
- ¿Cuál es y debe ser nuestro mercado demográfico y geográfico?
- ¿Cuál es y debe ser nuestro canal de comercialización?
- ¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector empresarial?
- ¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre calidad, productividad, crecimiento y competitividad?
- ¿Qué consideraciones hacemos sobre accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad en general?
- ¿Qué valores son y deben ser fundamentales?

Visión

- ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado?
- ¿Para qué deseamos alcanzar el escenario aspirado?
- ¿Qué es clave para nuestro futuro?
- ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?
- ¿Cuáles serán los impactos de la tecnología, requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado y entorno, en nuestro futuro?
- ¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir en el futuro?
- ¿Cuáles serán nuestras posiciones futuras sobre clientes, mercados, proveedores, calidad, productividad, competitividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, innovación, personal, etc.?
- ¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento y competitividad?
- ¿Qué atractivos ofreceremos en el futuro a quienes sean parte de nosotros?
- ¿Qué valores deberemos potenciar hacia el futuro?

Valores

Los valores de los departamentos de almacenes Electro Éxito se determinaron según la política y objetivos propuestos por cada departamento.

Objetivos

- ¿Es concreto?
- ¿Es medible o evaluable?
- ¿Está contextualizado?
- ¿Es alcanzable?
- ¿Hay un plazo para lograrlo?