

# 28

Fecha de presentación: diciembre, 2021

Fecha de aceptación: marzo, 2022

Fecha de publicación: mayo, 2022

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

DE LA EMPRESA FAMILIAR “ALMACENES GADVAY” QUE PROPICIE EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

**SITUATIONAL DIAGNOSIS OF THE FAMILY BUSINESS “ALMACENES GADVAY” THAT PROMOTES THE DESIGN OF THE INSTITUTIONAL STRATEGIC PLAN.**

Mercedes Conforme Salazar<sup>1</sup>

E-mail: [mconforme@uteg.edu.ec](mailto:mconforme@uteg.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5726-4520>

Carlos Andrés Gadway Cuñez<sup>1</sup>

E-mail: [gadvay1994@gmail.com](mailto:gadvay1994@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8928-8087>

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Conforme Salazar, M., & Gadway Cuñez C. A., (2022). Diagnóstico situacional de la Empresa familiar “Almacenes GADVAY” que propicie el diseño del Plan Estratégico Institucional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 272-281.

### RESUMEN

El objetivo de investigación es realizar un diagnóstico situacional para evaluar las condiciones actuales de “Almacenes GADVAY” que es una empresa familiar especializada en la comercialización de productos cosméticos y equipamiento para centros de belleza y proponer las acciones de desarrollo mediante el Diseño del Plan Estratégico Institucional; la investigación es de tipo correlacional, no experimental donde se miden las variables y la relación entre ellas, el tipo de estudio es descriptivo y a través de la observación de los hechos se recopilará la información para realizar el diagnóstico situacional, aplicando un enfoque mixto cuali – cuantitativo se develarán los resultados fundamentales del diagnóstico institucional para generar la propuesta del nuevo plan. Mediante el análisis del perfil de las capacidades interna y el perfil de oportunidades y amenazas en el medio se establecerán las estrategias en la matriz de FODA; y para medir la satisfacción del cliente se aplica una encuesta al personal directivos, operativos y a los clientes. Los resultados reflejan que en las capacidades internas el almacén muestra fortalezas solo en el desarrollo tecnológico tiene debilidad ya que se trata de una empresa que no produce, sino que es comercializadora; en cuanto a las capacidades externas muestra amenazas altas debido a la influencia de los factores externos y en la aplicación de la encuesta refleja un porcentaje alto de satisfacción por parte de los clientes y personal. Se concluye que es importante la elaboración de un plan estratégico donde se considere los resultados del estudio para generar mayor crecimiento del Almacén.

**Palabras clave:** plan estratégico, empresa familiar, productos cosméticos, administración, gestión.

### ABSTRACT

The research objective is to carry out a situational diagnosis to evaluate the current conditions of “Almacenes GADVAY” which is a family business specialized in the commercialization of cosmetic products and equipment for beauty centers and propose development actions through the Design of the Institutional Strategic Plan; the research is of a correlational type, not experimental where the variables and the relationship between them are measured, the type of study is descriptive and through the observation of the facts the information will be collected to make the situational diagnosis, applying a mixed qualitative – quantitative approach, the fundamental results of the institutional diagnosis will be revealed to generate the proposal of the new plan. Through the analysis of the profile of internal capabilities and the profile of opportunities and threats in the environment, strategies will be established in the SWOT matrix; and to measure customer satisfaction, a survey is applied to managers, operations and customers. The results reflect that in the internal capacities the warehouse shows strengths only in the technological development has weakness since it is a company that does not produce, but is a marketer; in terms of external capabilities it shows high threats due to the influence of external factors and in the application of the survey reflects a high percentage of satisfaction on the part of customers and staff. It is concluded that it is important to develop a strategic plan where the results of the study are considered to generate greater growth of the Warehouse.

**Keywords:** strategic plan, family business, cosmetic products, administration, management.

## INTRODUCCIÓN

La empresa Almacenes “GADVAY” se encuentra ubicada en las calles Sucre y Junín de la ciudad de Machala. Es una empresa familiar especializada en la comercialización de productos cosméticos y equipamiento para centros de belleza.

Por tratarse de unas empresas familiares, (Arenas, 2014) indica que: “se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa” (253).

A esta apreciación se puede acotar que las empresas familiares constituyen un elemento fundamental en toda actividad económica y en todos los mercados del mundo, como lo demuestra su importantísima participación en términos de creación de riqueza y generación de fuentes de empleo. Poseen importantes fortalezas motivadas por un elevado compromiso y dedicación, que denota su identidad de valores familiares y cultura empresarial empírica en muchos casos pero que ha generado y sigue generando resultados positivos.

La competencia y la lucha por un espacio en el mercado no limitan las posibilidades de las empresas familiares; por el contrario, representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto estas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias. (Hernández, 2017) Afirma que, “la globalización es un factor importante en la toma de decisiones de países y empresas para entrar en la realidad donde la innovación es el principal componente para impulsar la competitividad” (p24).

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, su plan a largo plazo es expandirse a otras ciudades. Actualmente cuenta con infraestructura propia, en donde se ubican también sus bodegas de acogida de productos. Dispone de vehículos propios para la distribución al por mayor de los cosméticos. En la ciudad de Machala se constituye como el más grande proveedor de productos de belleza.

Respecto a la administración y manejo de Almacenes “GADVAY”, el fundador de la empresa, actúa como gerente y sus hijos forman parte del equipo directivo desde el año 2018. Pero el conocimiento empírico en la administración de esta casa comercial que tantos resultados le ha dado puede verse empañada por la competencia que se especializa y avanza con tecnología de vanguardia, tanto en el manejo administrativo, financiero y operatividad

en general. Según (Arrubla, 2016) los “elementos como devaluación, paridad de tasas de interés, inversión extranjera, competitividad y acuerdos internacionales de comercio son totalmente desconocidos por parte de los ciudadanos promedio y empresarios de pequeñas y medianas empresas” (p100).

Se requiere el Diseño de un plan estratégico encamine a la empresa y que se dirija, con base en las herramientas administrativas que se poseen, para lo cual, un levantamiento situacional según (Moreno F. M., 2015) “permite analizar el contexto en el que se desarrolla y observar qué ha pasado en la economía mundial, cómo se han comportado los mercados con el objetivo de visualizar qué ventajas competitivas distinguen a ciertos sectores económicos” (p140).

No se puede dejar de lado, el hecho de que se trata de un ejercicio basado en el profundo conocimiento de Almacenes “GADVAY” y su contexto competitivo, pero al mismo tiempo es intuitivo en la medida en que la visión y el plan estratégico son necesariamente subjetivos, y planteados por su administrador. Según (Fernández, 2014) “los modelos de competitividad de las empresas han oscilado desde una competitividad fundamentalmente externa, basada en su sector” (p118).

### Análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Para realizar el análisis interno de una empresa con el método PCI, se evaluará su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo delimita la auditoría de una organización. Las empresas determinan tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que precisa para revisar y actualizar su estrategia presente y del futuro. Es decir, existen varios procedimientos básicos que pueden ejecutarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional, diagnosticando el estado actual de la empresa. Según (Hernández P. , 2016) “La auditoría interna en la actualidad resulta ser un campo nuevo de acción para los profesionales de la contaduría pública, esto como resultado de las dificultades empresariales que se han suscitado en los últimos tiempos” (p17).

De manera frecuente, la observación de lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva a realizar el análisis estratégico. Como ejemplo, suponiendo que, debido a varios cambios ocurridos en el entorno interno de la sociedad, ésta no se encuentra en condiciones de alcanzar sus metas. Al igual, también es necesario que las oportunidades que se presentaren para con la empresa, requieran de una redefinición de las estrategias aplicadas.

El aspecto crítico en el desarrollo de estrategias nuevas o en la revisión de las existentes, es el constante examen de los diferentes cambios internos, así como los externos para identificar los vacíos existentes entre el desempeño empresarial y las metas propuestas para su cumplimiento.

Para efectuar con credibilidad el análisis interno de la empresa, se requiere practicar el PCI, como un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a sus oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo.

El PCI examina cinco categorías detalladas de la siguiente manera: 1) La Capacidad del Talento Humano, 2) La Capacidad Directiva 3) La Capacidad Financiera, 4) La Capacidad Tecnológica (Producción) Y 5) La Capacidad Competitiva (o de mercadeo).

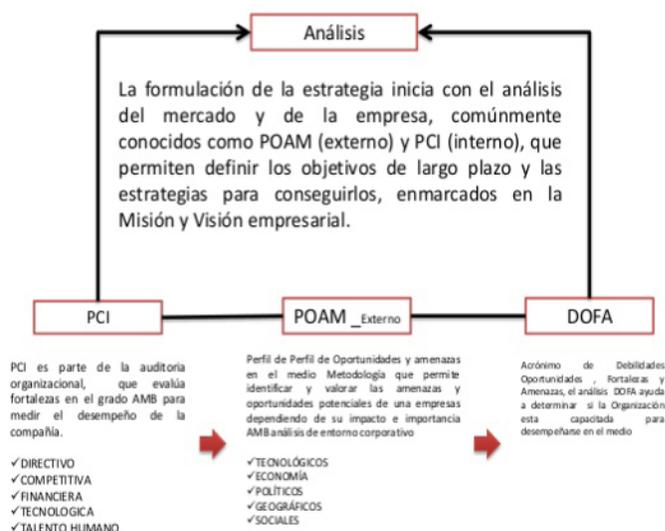
Las fortalezas y debilidades de la empresa se representan gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad para luego ser valorada respecto a su impacto, utilizando una escala de alto, medio, bajo.

Ya determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relevantes de la entidad en cada categoría general e identificar los vacíos que necesitan corrección o potenciación como fortaleza o solución como debilidad. Revelada la importancia del perfil de capacidad, se constituye como una pieza fundamental en la enunciación de la posición relativa de la empresa y el plan de acción que más le conviene. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Análisis del perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Las empresas u organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, ya que la administración actual, busca un enfoque amigable con su entorno lleno de proyectos sustentables con sesgos ecológicos. El entorno en el que se sitúa la empresa constituye la fuente de sus fortalezas y amenazas. Para (Ramirez, 2019), "las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una "forma" viable de alcanzar sus objetivos" (p60). Todo gerente que se plantee una estrategia deberá comprender que primero la naturaleza del medio en que se mueve la organización constituye todo su mundo y campo de acción y él es el llamado a poner orden y guía.

## DAIGNOSTICO DE LA EMPRESA



**Gráfico 1:** Mapa conceptual de los elementos para el diagnóstico de la empresa. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadva Cuñez

El mercado ecuatoriano en el que se mueven las empresas de los diferentes servicios que proveen, el factor que determina el éxito o fracaso es la habilidad para afrontar oportunamente en forma dinámica y aligerada, cualquier cambio que represente o no un desafío.

El POAM posee una metodología para su aplicación que consiste en: 1) Recopilación de la información sobre cada uno de los elementos objeto de análisis, 2) Individualización de las oportunidades y amenazas, 3) Las áreas de análisis serán seleccionadas por el grupo estratégico, sean económicas, sociales, políticas, tecnológicas., y sobre cada una realiza se debe realizar un análisis exhaustivo, 4) Calificación de los factores externos: alto = 3, medio = 2, bajo = 1, 5) Evaluación del impacto de las oportunidades y amenazas de la empresa, 6) Análisis corporativo a través de la elaboración del POAM.

Metodología

En la presente investigación para realizar el diagnóstico situacional se usó las herramientas del análisis del Perfil de Capacidades Interno – PCI y el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM, también se evaluó la satisfacción de los clientes y personal que laboran en "Almacenes Gadva".

El método de investigación es cualitativo usado para evaluar características específicas de la población o situación en particular; el enfoque de la investigación es mixto cuali – cuantitativo para abordar científicamente la

comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad de la investigación, generalmente resultantes del análisis de las cualidades y los datos numéricos que se obtengan.

La Unidad de análisis está conformada por los clientes que acudieron a la empresa "Almacenes GADVAY" para realizar compras en el año 2019 y al personal que labora en el almacén.

La Población esta conformada por el número de clientes que realizaron compras en "Almacenes GADVAY" en el año 2019 es decir 56.832 cuya muestra es  $n= 384$ . También el personal de la empresa (4 directivos y 42 operativos) forman parte de la población.

Para la recolección de datos se aplica la encuesta instrumenta que permitirá realizar el diagnóstico institucional.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante la técnica de recolección de información se presenta los resultados.

### Resultados del Perfil de Capacidad Interna PCI:

Tabla 1. Capacidad directiva

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Experiencia técnica	x							x	
Análisis del perfil profesional			x			x			
Rotación de personal interno	x						x		
Motivación del talento humano	x						x		
Control del talento humano	x						x		
Total	12	0	1	0	0	1	9	2	0

#### Elaboración propia

"Almacenes GADVAY" en el área gerencial posee más fortalezas que debilidades, por lo tanto, su crecimiento y buen manejo de la organización es producto del liderazgo del dueño.

Tabla 2. Capacidad del talento humano

Capacidad directiva gerencial	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Análisis de planes estratégicos	x						x		
Capacidad de respuesta a los cambios			x			x			
Comunicación efectiva y control directivo	x						x		
Habilidad para manejar cambios financieros	x							x	
Capacidad para manejar la presión de la competencia		x			x				
Total	9	2	1	0	2	1	6	2	0

#### Elaboración propia

En el área de talento humano posee más fortalezas que debilidades, esto refleja la versatilidad que posee para manejar el personal e instruirlo en capacitaciones.

Tabla 3. Capacidad competitiva

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Producto estrella	x						x		
Fidelización del cliente		x				x			
Portafolio de productos para venta	x						x		
Disponibilidad de materia prima	x						x		
Inversión en marketing	x						x		
Total	12	2	0	0	0	1	12	0	0

**Elaboración propia**

“Almacenes GADVAY” en el ámbito competitivo posee más fortalezas que debilidades, ese es el motivo de haberse logrado mantener tantos años y seguir creciendo como empresa pese a la continua rivalidad que posee con sus competidores de mercado directo, comercio informal.

Tabla 4. Capacidad Administrativa

Capacidad administrativa financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Capacidad de endeudamiento		x				x			
Capital para uso inmediato		x				x			
Retorno de lo invertido	x							x	
Rentabilidad	x						x		
Solvencia		x					x		
Total	6	9	0	0	0	2	6	2	0

**Elaboración propia**

En el área administrativa financiera posee más fortalezas que debilidades, por su capacidad administrativa y solvencia económica, pero hay que recalcar el hecho de que empiezan a aparecer debilidades sobre su capacidad de endeudamiento producto de la inversión realizada para establecer un nuevo local.

Tabla 5. Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Equipo para producción			x	x					
Tecnología utilizada para elaborar el producto			x	x					
Sistemas internos de administración	x						x		
Sistematización de entrega de productos	x						x		
Aplicación de tecnologías		x			x				
Total	6	2	2	6	2	0	6	0	0

**Elaboración propia.**

En el ámbito tecnológico posee debilidades más representativas que sus fortalezas, esto se debe a que sólo comercializan los productos y no son productores, en general su aplicación tecnológica sólo trasciende en niveles administrativos de control.

Tabla 6. Resumen del Perfil de Capacidades Internas

Resumen de PCI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad directiva gerencial	9	2	1	0	2	1	6	2	0
Capacidad del talento humano	12	0	1	0	0	1	9	2	0
Capacidad competitiva	12	2	0	0	0	1	12	0	0
Capacidad administrativa financiera	6	9	0	0	0	2	6	2	0
Capacidad tecnológica	6	2	2	6	2	0	6	0	0
Total	45	15	4	6	4	5	39	6	0

**Elaboración propia**

Resumen PCI de “Almacenes GADVAY”: con un total de 45 puntos se establece una calificación Alta en sus Fortalezas.

Al evaluar fortalezas se determina que su capacidad gerencial dicta un buen manejo de la organización en el uso óptimo de recursos que fomenta su crecimiento empresarial cimentada en el negocio familiar, las capacidades del talento humano reflejan la versatilidad con la que maneja y orienta y distribuye el personal, fomentando factores que contribuyen con el buen clima laboral, trabajo en equipo e instrucción profesional continua para con sus trabajadores. La capacidad competitiva viene fortaleciéndose con el paso de los años, puesto que, en la ciudad de Machala es la empresa comercializadora de cosméticos más grande por su infraestructura, personal, etc. En cuanto a la capacidad financiera determinan fortaleza media, pero la inversión realizada para la apertura de otro local ha golpeado su solvencia al momento, se requiere de tiempo para ver utilidades y el apoyo en la banca será crucial por el momento. Respecto a la evaluación de la capacidad tecnológica, se evaluó y se determina una debilidad alta porque “Almacenes GADVAY” es una empresa comercializadora de productos.

**Resultados diagnósticos del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio - POAM en “Almacenes GADVAY”:**

Con un análisis racional del contexto del sector con enfoque país, permite detectar las oportunidades y amenazas asociadas a su permanencia en el mercado.

Tabla 7. Factores económicos

Factores económicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Tasa de cambio moneda						x	x		
Resecciones económicas				x			x		
Competencia global		x						x	
Costos no considerados				x				x	
Inflación global				x					
Total	0	3	0	9	0	1	6	4	0

**Elaboración propia**

Se evidencia que “Almacenes Gadway” sobre el entorno económico en su mercado posee amenazas considerables como la recesión económica en la que el sector país se encuentra por la inestabilidad política.

Tabla 8. Factores políticos

Factores políticos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Estabilidad política del país				x			x		
Estabilidad social del país				x			x		
Credibilidad de la institución						x	x		
Estabilidad tributaria		x						x	
Participación de la comunidad	x						x		
Total	3	2	0	6	0	1	12	2	0

**Elaboración propia**

Se evidencia que “Almacenes Gadvay” sobre el entorno político del país, posee amenazas que desestabilizan todo el sector comercial, la inestabilidad actual que vive Ecuador juega un papel crucial por la falta de inversión económica y flujo de efectivo en el casco comercial.

Tabla 9. Factores Sociales

Factores sociales	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Tasas de desempleo					x			x	
Desplazamiento geográfico de la población						x			x
Inversión de la seguridad						x		x	
Nivel de educación del cliente		x						x	
Valores personales de la sociedad			x						x
Total	9	2	1	0	2	1	6	2	0

**Elaboración propia**

Se evidencia que “Almacenes Gadvay” sobre el entorno social del país, posee amenazas por la misma inestabilidad política que afecta en el desempleo de los posibles clientes, la inversión económica por parte del consumidor se ve mermada.

Tabla 10. Factores geográficos

Factores geográficos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Transporte terrestre o aéreo		x						x	
Calidad de las vías para el transporte				x			x		
Condiciones climáticas y ambientales				x			x		
Total	0	2	0	6	0	0	6	2	0

**Elaboración propia**

Sobre los factores geográficos la empresa, posee una valoración alta en amenazas por el simple hecho de que depende de elementos externos que afectan de manera directa al traslado de mercadería y que no pueden ser mejorados por la empresa.

Tabla 11. Resumen POAM

Resumen POAM	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores económicos	0	3	0	9	0	1	6	4	0
Factores políticos	3	2	0	6	0	1	12	2	0
Factores sociales	9	2	1	0	2	1	6	2	0
Factores geográficos	0	2	0	6	0	0	6	2	0
Total	12	9	1	21	2	3	30	10	0

**Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez**

Resumen POAM de “Almacenes GADVAY”: con un total de 21 puntos se establece una calificación Alta en sus Amenazas, los factores económicos son susceptibles a la recesión económica en la que el país se encuentra debido a

la inestabilidad política. De igual forma el factor social se constituye como amenaza la inestabilidad política afectando a la población con falta de fuentes de trabajo, falta de capital para inversión. Los factores geográficos son una amenaza que al parecer no tiene una solución pronta en el tema vial ya que depende de los entes de control.

**Tabla 12. Resultados del análisis FODA en “Almacenes Gadway”**

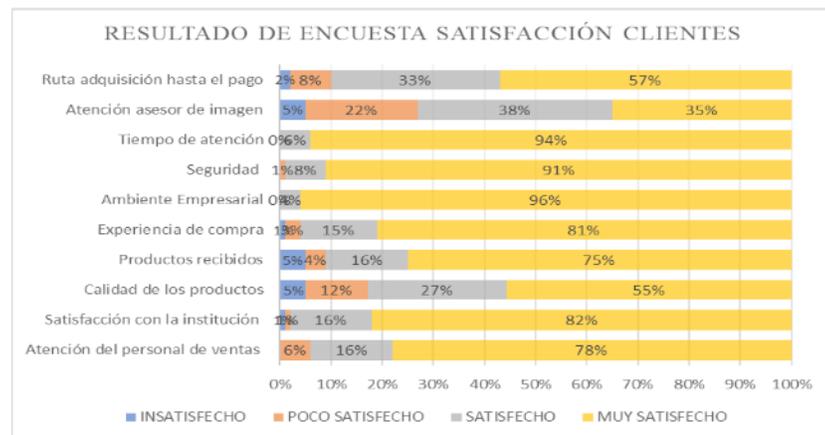
<p><b>FACTORES INTERNOS →</b> ↓ <b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS:</b> 1.- Calidad en a atención al cliente de forma personalizada. 2.- Diversidad de productos cosméticos. 3.- Imagen corporativa establecida.</p>	<p><b>DEBILIDADES:</b> 1.- Falta de vehículos para entrega de productos. 2.- Falta de capital para inversión inmediata. 3.- Formar parte de un mercado altamente competitivo.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b> 1.- Fidelidad de clientes. 2.- Medios publicitarios por ocupar. 3.- Entrega de productos a domicilio.</p>	<p><b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES:</b> 1.- Calidad en la atención que fideliza al cliente. 2.- Difusión en medios de comunicación de la diversidad de productos. 3.- Imagen corporativa que garantiza que el producto llega a el hogar del consumidor.</p>	<p><b>DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES:</b> 1.- Falta de vehículos para entrega de productos pero que la fidelidad del cliente no se ve mermada. 2.- Falta de capital para inversión inmediata pero los medios de comunicación son públicos. 3.- Formar parte de un mercado competitivo requiere de una ventaja como la entrega de productos a domicilio.</p>
<p><b>AMENAZAS:</b> 1.- Competencia excesiva en el mercado cosmético. 2.- Cambios en los gustos de los clientes. 3.- Vendedores informales de cosméticos.</p>	<p><b>FORTALEZAS Y AMENAZAS:</b> 1.- La calidad en la atención diferencia dentro de un mercado altamente competitivo. 2.- Ante los cambios en los gustos de los clientes el almacén brinda una gama extensa de productos. 3.- La imagen de la empresa brinda seguridad ante cualquier vendedor que improvisa en la calle una tienda de venta.</p>	<p><b>DEBILIDADES Y AMENAZAS:</b> 1.- Competencia excesiva que brinde nuevos servicios. 2.- Falta de capital para invertir en nuevos productos que satisfagan los gustos de la clientela, 3.- Competencia informal que capta clientes no fidelizados.</p>

**Elaboración propia**

**Resultados de aplicación de encuestas en “Almacenes GADWAY” a los clientes**

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los clientes que compraron en “Almacenes GADWAY” en el 2019 cuya muestra es de 384 clientes.

**Tabla 13. Resultado de encuesta satisfacción a clientes**



**Elaboración propia**

En la pregunta 1 sobre la atención del personal de ventas el 78% de los clientes califican de **muy satisfecho** la atención recibida por parte del personal del almacén.

Referente a la pregunta 2 sobre la satisfacción con la institución el 82% de los encuestados están **muy satisfecho** con los servicios de la empresa.

En la pregunta 3 sobre la calidad de los productos el 55% de los clientes indican que se encuentran **muy satisfecho con la** calidad y el 27% satisfechos, esto se debe a que se comercializa con marcas de renombre en el mercado y se brinda asesoría respecto a cada producto.

En cuanto a la percepción sobre los productos recibidos el 75% de los clientes califican de muy satisfecho (pregunta 4).

En la pregunta 5 sobre la experiencia de compra el 81% de los encuestados califican de **muy satisfecho**.

En la pregunta 6 referente al ambiente empresarial el 96% de clientes califican de **Muy satisfecho** su estadía en las instalaciones del almacén.

En la pregunta 7 sobre seguridad el 91% de los clientes califica de **Muy satisfecho** con la seguridad que les brinda la empresa.

En la pregunta 8 satisfacción con el tiempo de atención el 94% de los clientes menciona que el personal del almacén atiende de forma efectiva y precisa garantizando calidad.

En la pregunta 9 referente a la atención recibida por parte del asesor de imagen el 38% de los clientes califican de **satisfecho** el servicio recibido por parte del asesor de imagen, esto se debe a que no todos los clientes requieren de ese servicio y sólo asisten en busca de un producto específico.

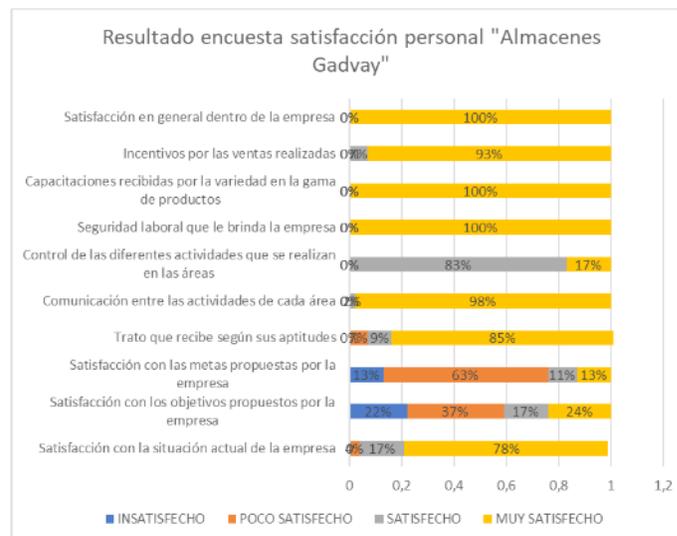
En la pregunta 10 el 57% de clientes califican de **Muy satisfecho** la percepción del circuito que realizan al hacer la compra hasta llegar a el pago del producto en ventanilla.

Con una muestra de 384 encuestas aplicadas de 10 preguntas cada una. 5 preguntas se encuentran por encima del 75% por tal motivo, se determina que el nivel de satisfacción de los clientes de "Almacenes GADVAY" es de **Muy satisfecho**. No entra en debate el servicio que brinda "Almacenes GADVAY".

### Resultados de aplicación de encuestas en "Almacenes GADVAY" al personal

En cuanto a la encuesta de satisfacción al personal de la empresa cuya muestra es 46 a continuación se presenta los resultados

Tabla 14. Resultado de la encuesta de satisfacción al personal de "Almacenes GADVAY"



Elaboración propia

Pregunta 1, El 78% del personal se encuentra satisfechos debido a que pueden ser promovidos por el buen desempeño.

Pregunta 2 y 3, referente a los objetivos institucionales 37% y 63% del personal calificaron de poco satisfecho ya que desconoce los objetivos y metas de la empresa.

En la pregunta 4, el 85% de los empleados califican de satisfecho su ubicación dentro en la empresa que está acorde a sus aptitudes personales.

En la pregunta 5, el 98% de los empleados califican de **Muy satisfecho** la comunicación que maneja la empresa entre las áreas, esto evidencia que existe un buen clima laboral.

El 83% de empleados califican de **Satisfecho** el control de actividades por parte de los administradores de "Almacenes GADVAY".

En la pregunta 7, el 100% de los empleados califican de **muy satisfecho** la seguridad laboral que les brinda "Almacenes GADVAY"

Pregunta 8, el 100% de los empleados califican de **muy satisfecho** las capacitaciones recibidas en la institución.

En la pregunta 9, el 93% de los empleados califican de **muy satisfecho** los incentivos económicos esto garantiza un ambiente muy competitivo que aporta a la empresa.

En la pregunta 10 los empleados califican de Muy satisfecho su nivel de satisfacción en general dentro de "Almacenes GADVAY".

## CONCLUSIONES

El Diagnostico situacional sobre "Almacenes GADVAY" permitirá la elaboración del Plan Estratégico Institucional con una proyección de cuatro años. El gran crecimiento al que se ha visto sometida la empresa producto del trabajo familiar, se puede ver truncado por la agresividad de un mercado copado de competencia y comercio informal de productos de belleza.

Aplicar nuevas metodologías administrativas y cumplimiento de acciones apegadas a una planificación, en armonía con la administración tradicional de su gerente, desplegará una nueva era administrativa actualizada a los nuevos retos de un mercado cambiante.

Es posible aún mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios externos e internos, ya que, tras la aplicación del plan estratégico se ampliarán los campos de acción y al crearlos éstos tendrán a su vez que arrojar nuevos resultados. Dentro de la innovación tecnológica al desarrollar un software para comercialización digital propia de la empresa, se puede llegar a un consumidor pasivo que no formaba parte de los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). A empresa familiar, o protocolo e a sucessão familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258..
- Franco, M. A. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, 8(1), 99-118..
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*, 18, 1-18..
- Fernández-Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar*, 26(60), 117-132..
- Cuñez, G., & Andrés, C. (2021). Diseño de plan estratégico para la mejora de la productividad en ventas y satisfacción del cliente de "Almacenes GADVAY" (Doctoral dissertation)..
- Hernández-Fuentes, S. N., & Sánchez-Mojica, K. Y. (2017). Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 23-33.
- López-Torres, G. C., Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S. Y., & García Ramírez, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y administración*, 61(3), 568-581
- Rangel, M. M., & Pérez, I. N. (2014). Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en PYMES. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 116-129..
- Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas.(Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31)..
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). *Revista internacional administración & finanzas*, 8(1), 37-50.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Velásquez Rizzo, A. A. (2018). Diseño de plan estratégico para una empresa importadora de cosméticos en la ciudad de Guayaquil