UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "DECORTEJA" DEL CANTÓN CATAMAYO PARA EL PERÍODO 2010-2014.

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR, CPA.

AUTORAS:

MARCELA GISELLA NOVILLO SÁNCHEZ

MICHELLE CAROLAY MALDONADO ARÉVALO

DIRECTORA:

DRA. ALBA ROMERO

LOJA-ECUADOR

2012

DRA. ALBA ROMERO RODRÌGUEZ, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA; Y DIRECTORA DE TESIS:

C E R T I F I C O:

Que la tesis titulada: ***PLANIFICACIÒN ESTRATÈGICA PARA LA EMPRESA "DECORTEJA" DEL CANTÓN CATAMAYO PARA EL PERÍODO 2010-2014***, de las aspirantes Marcela Gisella Novillo Sánchez y Michelle Carolay Maldonado Arévalo, previo a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, fue realizado bajo mi dirección y luego de haberla revisado en su totalidad, autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Junio de 2012

Dra. Alba Romero

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

La Planificación Estratégica así como las ideas, opiniones, conceptos, resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones vertidas en la tesis son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Marcela G. Novillo S. **Michelle C. Maldonado A.**

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero y especial agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, a la Carrera de Contabilidad y Auditoría, a las Autoridades y Docentes por sus valiosos conocimientos para la culminación de este trabajo.

A la Dra. Alba Romero, Directora de Tesis quien con su capacidad y ética profesional orientó el desarrollo de la presente investigación, así mismo al personal Administrativo y servidores que laboran en la Empresa "DECORTEJA" por facilitar la información requerida para el desarrollo del presente trabajo.

Las Autoras

DEDICATORIA

A mis padres que con su amor, cariño y ejemplo supieron guiarme por el camino hacia el éxito, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida. A mis hijas Camila y María Alejandra quienes son la fuente de inspiración para seguir superándome cada día. A mis hermanos Johanna, María Belén y Luis; a mis sobrinos a quienes dejo el mejor de mis ejemplos ya que con esfuerzo se puede llegar a alcanzar las metas propuestas. A mis familiares y amigos quienes me apoyaron en todo momento para culminar con éxito este trabajo.

Marcela Gisella

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido. A mi familia que me acompañaron a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para continuar y momentos de ánimo así mismo ayudándome en lo que fuera posible, dándome consejos y orientación para alcanzar mi meta propuesta.

Michelle Carolay

TÍTULO

a. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “DECORTEJA” DEL CANTÓN CATAMAYO PARA EL PERÍODO 2010-2014.

RESUMEN

b. RESUMEN

La presente investigación denominada “Planificación Estratégica para la Empresa “DECORTEJA” del Cantón Catamayo para el período 2010-2014”, se presenta de conformidad a lo estipulado en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja que se encuentra vigente previo a optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, CPA.

La Planificación Estratégica es parte de un trabajo investigativo en donde se desea lograr grandes objetivos empresariales haciendo posible que la Empresa “DECORTEJA” cuente con un proceso de cambio bajo la concepción de planes estratégicos, desarrollando medios para lograr la acción, visión y misión empresarial, mediante la incorporación de los objetivos específicos que van encaminados a diagnosticar la situación actual de la misma, propenso a encontrar el punto de referencia para la formulación de la planificación estratégica. Realizar el análisis FODA para establecer el entorno interno y externo de la Empresa, expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Elaborar un Plan Táctico – Operativo de la Empresa “DECORTEJA”, definiendo líneas de acción de gestión administrativa, capacitación, sistema de comunicación e información; e imagen corporativa.

Se trabajó con una muestra de 34 informantes internos entre directivos, personal administrativo y operarios; y, con 20 informantes externos (clientes), con quienes se aplicó dos cuestionarios, los mismos que permitieron revelar los diferentes problemas que afectan a la Empresa “DECORTEJA”.

Con nuestro tema propuesto a la Empresa “DECORTEJA” se ha obtenido resultados favorables en cuanto a la elaboración de proyectos destinados a la aplicación de Sistemas de Capacitación Permanente, Gestión Empresarial, Manejo de Sistemas de Comunicación e Imagen Corporativa que pretenden asegurar una visión compartida y un trabajo sinérgico de equipo que nos permita avanzar en la construcción de una Empresa cerámica de excelencia, logrando así una mejor competitividad productiva y comercial frente a otras empresas, basadas en las conclusiones y recomendaciones determinadas al final del trabajo investigado.

SUMMARY

The present investigation code-named "Strategic Planning for the firm "DECORTEJA" of the Canton Catamayo for the period 2010-2014 ", is presented in accordance with the provisions in the Regulation of academic regime of the National University of Loja that is currently in force prior to choose the degree of Engineers in Accounting and Auditing.

Strategic planning is part of a research paper where you want to achieve great business goals by enabling DECORTEJA Company has a process of change under the concept of strategic plans, developing ways to get the action, vision and mission statement, by incorporation of the specific objectives are intended to diagnose the current state of it, prone to find the point of reference for the formulation of strategic planning. Perform SWOT analysis to establish the internal and external environment of the firm expressed its strengths, weaknesses, opportunities and threats. Develop a Tactical Plan - DECORTEJA Operating Company, defining lines of action for administrative, training, communication and information system, and corporate image.

We worked with a sample of 34 insiders including directors, staff and workers, and, with 20 external informants (clients), with whom he administered two

questionnaires, which allowed them to reveal the different problems affecting the Company DECORTEJA.

With our proposed topic DECORTEJA the Company has obtained favorable results which aims to secure a shared vision and team work synergistically to allow us to advance the construction of a ceramics company of excellence, achieving better production and trade competitiveness against other companies.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Actualmente la Planificación Estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para las Empresas, organizaciones e Instituciones tanto públicas como privadas. En nuestro medio son muy pocas las empresas que aplican esta herramienta, no permitiendo así un sentido de dirección y continuidad a sus actividades diarias; es así que la Planificación Estratégica se encamina desde el presente y permitiéndole visualizar hacia el futuro y de esta manera cumplir con os objetivos y planes empresariales, logrando una eficiente prestación de servicios a los clientes.

El presente trabajo denominado **"PLANIFICACIÒN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DECORTEJA DEL CANTÓN CATAMAYO PARA EL PERIODO 2010-2014"**, tiene como aporte proporcionar una herramienta de gestión empresarial, basada en proyectos de Capacitación, Gestión Administrativa, Manejo de Sistemas de Comunicación e Imagen Corporativa, que le permitirán mejorar las posibilidades de crecimiento en el mercado y de ésta manera lograr proyectarse al futuro mediante la consecución de los objetivos.

Se encuentra estructurado de la siguiente manera: El ***Titulo*** identifica el tipo de trabajo que se presenta el cual refleja fielmente el contenido de la tesis, seguido del ***Resumen*** **(español - inglés)** donde ofrecemos una visión

completa, precisa, concisa y específica, no evaluativa, coherente y legible respecto al contenido de la investigación, la ***Introducción*** que refleja la importancia y estructura del trabajo, a continuación la ***Revisión de literatura*** que recoge los conceptos más importantes en relación al problema investigado; los ***Materiales y Métodos*** que utilizamos para la obtención de la información, luego los ***Resultados*** donde se encuentra el desarrollo mismo de la investigación y la ***Discusión*** en el cual establecemos propuestas para la ejecución del Plan Operativo Anual. Al finalizar se complementa con las respectivas ***Conclusiones y Recomendaciones*** las mismas que permitirán ejecutar de mejor manera el cumplimiento de los objetivos; la ***Bibliografía*** y finalmente los ***Anexos.***

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

ADMINISTRACIÓN

DEFINICIÓN

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control; desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos"[1].

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

"La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas. Existen vari pos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

[1] GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda Edición. Valletta Ediciones. Buenos Aires-Argentina, 2009.Pág. 26.

ORGANIZACIÓN

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas con capacidades y motivaciones del personal disponible.

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

La integración del personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

DIRECCIÓN

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo

tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

CONTROL

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. El control facilita el cumplimiento de objetivos".[2]

PLANIFICACIÓN

Definición

"La planificación es la acción y efecto de planificar. En otras palabras es el ingrediente esencial para trazar el rumbo, un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc."[3]

---

[2] KOONTHZ, Harol y O. DANNEL, Cryl. Elementos de administración. Sexta Edición. Editorial Mac Graw Hill. México, 2007. Págs. 12-13

[3] ALPANDER, Guvene. Planificación Estratégica Aplicada a los recursos Humanos. Bogotá-Colombia, 2010. Pág. 38

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Definición

"La planificación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programa necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar las políticas y los programas sean ejecutados, o sea en un proceso de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Se utiliza en el desarrollo global de la investigación lo que permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos partiendo desde la estructura del trabajo hasta la comunicación de resultados."[4]

Importancia

"En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si bien los gerentes definen eficientemente la misión de su organización o institución, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las

[4] MINTZBERYM, y Waters, Planificación Estratégica, Pág., 46.

organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio."[5]

Objetivos

"Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Por ejemplo: Lograr una utilidad neta de 2 millones de dólares durante los dos próximos años."[6]

CONDICIONES INDISPENSABLES

Liderazgo

"Una planificación estratégica no es un ejercicio teórico, se trata de alcanzar los objetivos. No es una planificación parcial, sino que es de carácter integral que abarca todas las facetas de la vida. No puede ser elaborado por un

[5] ARANDA Aranda, Alcides. Planificación estratégica Educativa. Segunda Edición. Editorial UNL. Loja-Ecuador, 2010. Pág. 31

[6] RAMIREZ, José. Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior. Algarrobo-Chile Pág. 14

grupo de consultores ajenos a la realidad local. El proceso tiene que contar con el liderazgo de las máximas autoridades y directivos, sin su liderazgo y empuje, el proceso puede ser desviante fácilmente de la toma de decisiones reales. Los participantes en el proceso tienden a perder interés si ven que las autoridades y directivos no le dan la debida importancia y apoyo.

Participación de todos los actores

Es importante aprovechar la energía que surge cuando diferentes actores se unen y se motivan para conseguir un fin. Por tratarse de una planificación integral, es necesario contar con el aporte de expertos y representantes de todos los sectores involucrados.

La participación de los socios es de vital importancia para que el proceso no se convierta en una acción protagonizada únicamente por las autoridades y directivos.

Independencia Política

El proceso no debe ser considerado como un proyecto político de las autoridades. La planificación estratégica es una planificación a largo plazo, no se trata de definir políticas institucionales.

Negociación y consenso

En vista de que el proceso participen diferentes actores que tratan de definir una visión de futuro conjunta, es importante llegar a acuerdos por consenso. A veces no es fácil llegar a un consenso y se debe negociar entre diferentes intereses particulares, sin perder de vista el interés común.

Modelo Organizativo y metodológico

El proceso de planeación estratégica requiere un trabajo metódico y organizado. Es importante conformar un grupo coordinado del proceso conformado por representantes internos y externos de la organización o institución. También es útil contar con un grupo de apoyo para la organización y ejecución de los talleres.

Diferencias entre Planificación estratégica y Planificación Operativa

Planificación Estratégica

- “Largo plazo
- Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la organización en el tiempo.

- Grandes lineamientos
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos y estrategias.

Planificación Operativa

- Corto plazo
- Qué, cómo. Cuándo y quién
- Énfasis en los aspectos del día a día
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos
- Incluye: metas, actividades, plazo y responsabilidades"[7]

Como diferencia se puede concluir con lo siguiente:

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestras cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización.

Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

[7] www.gestiopolis.planificación.estratégica

Pensamiento estratégico

- No es simplemente la creación de grandes estrategias implica también grandes ejecuciones.
- Tampoco se trata de acción sin dirección
- Debemos ligar “El inicio con el fin”
- Implica el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia
- Sin la presencia de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico “La organización no hace nada”.
- El pensamiento estratégico implica participación y el compromiso de todas las áreas de la organización: Operativas, administrativas, técnicas y de control.
- Y requiere la participación de todos los niveles organizacionales.”[8]

Peligros para el pensamiento estratégico

La Inflexibilidad

- Nuestro ámbito es el cambio
- El pensamiento inflexible
- Se es inflexible de dos formas:

  No aceptando el cambio

  Negándose a buscar nuevos cursos de acción

[8] STEINER, George A. Planificación Estratégica. Tercera Edición. Editorial CECSA. Argentina, 2008.Pag. 45.

El Perfeccionamiento

- No hay que buscar la estrategia perfecta. Busque lo superior
- La oportunidad es vital
- Recuerde que el mercado es cambiante
- Recuerde que lo que estamos buscando son ventajas competitivas
- Hay que actuar rápido, hay que actuar ahora, mañana es tarde

Herramientas Básicas de la Planificación Estratégica

"Se llaman herramientas a los instrumentos utilizados para llegar a un fin. Según publicación realizada por la Universidad de Carmegie Mellon, las herramientas para llevar un proceso correcto de la planificación son:

- Identificación de temas críticos
- Desarrollo de la declaración de Misión
- Desarrollo de la Visión
- Identificación de Posiciones de Excelencia Estratégica (PEE)
- Fijación de objetivos
- Creación de Estrategias Alternativas
- Desarrollo de Planes de Acción

Para una mayor comprensión se describen cada una de estas herramientas:

Identificación de Temas Críticos

Seleccionar los temas o puntos dentro de una organización permitirá en un proceso de planeación determinar los temas que tenga mayor importancia estratégica para la organización.

Desarrollo de la Declaración de Misión

La declaración de la misión delinea el propósito y los valores centrales de la organización.

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de sui entorno y en la sociedad en general.

Desarrollo de la Visión

La visión es un sueño puesto en acción “Según Ballesteros”. La visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es un fundamento de la misión y los objetivos pero proporciona el alcance deseado y el tiempo.

Identificación de Posiciones de Excelencia Estratégica

Charles P. Sitkin, manifiesta que una posición de excelencia estratégica (PEE) es un punto de importancia estratégica que la organización ofrece mejor que cualquiera de sus competidores.

Algunas organizaciones, incluso aquellas que proveen alguna mercancía, pueden tener posiciones de excelencia estratégica, un mejor servicio, mayor respuesta, mejor precio, más soporte técnico. ¿Qué puede ofrecer una organización al mercado que es claramente especial? El ser especial no es suficiente debe ser un área que cuente dentro de este contexto, lo que cuenta es la sensibilidad que se demuestre hacia los clientes.

Fijación de Metas

Las metas amplían la declaración de la misión. Aunque son más específicas, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el futuro. Por lo general, no tienen un tiempo definido: son duraderas y con frecuencia no pueden ser medias en términos cuantitativos. Las metas, por lo general, se definen en términos del entorno externo de negocios, y con frecuencia con afirmaciones relativas, como “líder”, “mejor” o “calidad”. Las metas pueden estar relacionadas con productos, mercados o funciones.

El número de metas que se pueden lograr se ve limitado por los recursos, de forma ideal no deberían haber más de dos o tres. Las metas deben guardar armonía entre sí.

Desarrollo de Planes de Acción Para Cada Objetivo

Asignar responsabilidades y recursos para cada objetivo, los planes de acción constituyes un vínculo esencial entre el plan operativo y el presupuesto de año.

El aspecto más importante de los planes de acción es que constituyen en vínculo entre el plan estratégico y el presupuesto; proveen los recursos requeridos para lograr un objetivo. Visto todos los planes de acción juntos la dirección puede determinar cuántos objetivos pueden realmente lograr a lo largo de un período dado. De no existir recursos suficientes, será necesario encontrar y asignar más, o los objetivos deberían ser cambiados. Las decisiones en esta área pueden facilitarse usando el proceso de priorización de objetivos"[9]

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"En el proceso de la planificación estratégica es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una

[9] www.apc.org/espanol/capacity

propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales.

PRIMERA ETAPA

FORMULACIÓN

En esta etapa, el enfoque prospectivo propuesto puede enmarcarse en las siguientes: análisis situacional, estudio contextual, extrapolación inercial, desarrollo de alternativas, selección, diferencia entre extrapolación y transformación; y, planeamiento transformador.

- **Análisis situacional.-** Consiste en un estudio de las condiciones en las cuales se encuentra la empresa al tiempo de iniciarse la formulación de estrategias.

- **Estudio Contextual.**- Constituye la realización de auditorías ambientales y competitivas, contribuye a conocer mejor el contexto económico, político y social en el cual ha de operar la empresa. La información emplear deberá nutrirse de fuentes confiables, actualizadas y dinámicas las mismas generalmente van desde los contactos informales, asociaciones empresariales, estudios de especialistas o consultores, hasta los periódicos y revistas especializadas.

IMPLEMENTACIÓN

En el planteamiento estratégico se define como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones fundamentales en la institución.

CONTROL

Es seguir el funcionamiento del sistema de planeamiento sobre un periodo adecuado, detectando y corrigiendo errores o problemas que se pudieren plantear. Posteriormente, en forma recurrente se ejecutarán los controles del sistema ya funcionando en forma normal.

MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un modelo es una representación ideal de la realidad, en el cual se abstraen los elementos considerados irrelevantes, con el propósito de concretar la atención en aquellos considerados esenciales"[10].

Identificación de Usuarios Externos y Determinación de sus Demandas.

"Los usuarios externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista,

[10] GOODSTEIN, Leonard y NOLAN, Timothy. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill. INTERAMERICANA. Bogotá-Colombia, 2009 Págs. 16-17

expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica.

Identificación de Usuarios Internos y Determinación de sus Demandas

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar usuarios internos. Las demandas de los usuarios internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias, usuarios internos satisfechos=usuarios externos satisfechos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO (IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos-oportunidades) y (negativos-amenazas) que afronta una organización. El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando

sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificas las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas"[11].

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO

"Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan factores internos y factores externos claves en la planificación. Los denominamos actores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

[11] VELASCO, María de Lourdes. Planificación Estratégica Quito –Ecuador, Pág. 78.

Los factores externos con aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros factores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad. Cuáles son sus valores y cuáles son los recursos de poder que maneja"[12]

ANÁLISIS FODA

Definición

"El FODA es un método de análisis institucional. Que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto su estado y luego definir y planear su rol y acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se puede tomar decisiones, reformular la misión de la organización sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización.

[12] BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. Quito-Ecuador, 2009. Págs. 88-89.

(F) Fortalezas

(O) Oportunidades

(D) Debilidades

(A) Amenazas

- **FORTALEZAS**

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que posee y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

- **OPORTUNIDADES**

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar aparta hacer posible el logro de los objetivos.

- **DEBILIDADES**

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes, técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

- **AMENAZAS**

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les pueden afectar negativamente los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato" [13]

Gráfico N° 1

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	Es un recurso que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos	Son las limitaciones, deficiencias o defectos de la organización.
OPORTUNIDADES Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno de la organización, que asegura la demanda de un producto o servicio y permite mejorar su posición.		
AMENAZAS Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarle problemas a la organización		

"La matriz FODA nos indica cuatros estrategias alternativas conceptualmente distintas.

[13] RAMIREZ, José. Elementos Metodológicos para la planificación Estratégica. Editorial Algarrobo. Chile, 2008. Págs. 34-37.

ESTRATEGIA DA. (Debilidades-Amenazas).

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

ESTRATEGIA DO.- (Debilidades-Oportunidades).

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

ESTRATEGIA FA.- (Fortalezas-Amenazas).

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

ESTRATEGIA FO.- (Fortalezas-Oportunidades).

Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.[14]

[14] ODEPLAN, Guía de Planificación Estratégica y Operativa, Abril 2009. Pág. 12

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

Esta herramienta analítica resume y evalúa la capacidad organizativa de la organización basada en la matriz FODA, como elemento condicionante para mejorar, aprovechar, evitar y eliminar comportamientos internos y externos de la gestión de una organización.

Para conocer el estado de la situación en la que se encuentra la Empresa DECORTEJA, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realiza el análisis FODA. Para el análisis interno se relaciona las fortalezas con las debilidades y para el análisis externo se relaciona las oportunidades y amenazas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Establece el análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas.

SEGUNDA ETAPA

ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO

MISIÓN

"La misión es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático.

La necesidad genérica que la institución pretende satisfacer, el propósito y contribuir a la sociedad, desde el más alto nivel organizacional, de que funciones bienes y servicios específicos va a producir, con que tecnología y para que demandas sociales".[15]

VISIÓN

"La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites.

[15] CONUEP, Perfil del Plan Nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas, PLANUEP* 2009. Quito-Ecuador

VALORES CORPORATIVOS

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento la conducta. Los valores corporativos son los que diferencian a las organizaciones del resto del mercado competitivo."[16]

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Definidos como reglas o normas generales que rigen el pensamiento o la conducta, orientan la acción y no son negociables.

ARBOL DE PROBLEMAS

CAUSAS.- Una vez definido el problema, se procede a identificar las causas directas e indirectas que lo generan, eliminándose aquellas que están fuera del alcance del proyecto.

EFECTOS.- Son los impactos esperados del propósito del proyecto, los fines se reflejan en el Programa, Sistema o Sector que comprende el proyecto.

[16] KRIFGEL, Roberth y PATLER, Louiss, SI NO ESTA Roto Rómpelo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante Bogotá_ Colombia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

"Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno"[17]

ESTRATEGIAS

Las estrategias se diseñan y justifican, porque señalan en qué y cómo hacer, para lograr los objetivos, aprovechando de la mejor manera las oportunidades y enfrentando en forma efectiva las amenazas

ACTIVIDADES

"Las actividades son las acciones concretas importantes que realizara el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse. Para lograr plantear las actividades dentro de un plan estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente en forma cronológica.

[17] ACLE TOMASINI, Alfredo, Planificación estratégica y control total de la calidad. México Giraldo, 2008. Pag.112

INDICADORES

Son un elemento de ayuda o herramientas para que hagan posible los procesos de evaluación y para ello se usan los indicadores y estos son indicadores cuantitativos y cualitativos.

POLÍTICAS

Se las formula, luego de la definición de la misión y la determinación de los objetivos institucionales, es el conjunto de criterios que definen la manera de poner en marcha las acciones para lograr la consecuencia de los objetivos".[18]

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

Es la concreción de las propuestas y alternativas planteadas en el momento anterior. Se estructura en base a la programación general y operativa del plan. Se utiliza varias categorías, programas, subprogramas, proyectos, sub-proyectos, metas, tiempo y responsables.

[18] PAREDES, A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá- Colombia 2010. Págs. 65_68.

PROGRAMAS

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Consiste en formular detalles o especificaciones dentro de un plan para complementar la parte operativa y cronológica del trabajo.

PROYECTOS

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas ; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

Un proyecto es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el

resultado deseado, desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles"[19].

PLAN OPERATIVO ANUAL

"El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio"[20]

[19] HAMERMESH, Richard G. Planificación Estratégica. Versión Española Andrés Eduardo Chehade. Segunda Edición. Editorial LIMUSA México, 2009.
[20] MINTZBERY y Waters, Planificación Estratégica. Pág. 20

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para la ejecución del proyecto académico fue necesaria la utilización de los siguientes materiales como sustento y aporte al trabajo de campo y a la presentación del informe final.

- **Material bibliográfico**

  Tesis.

  Libros.

  Folletos

  Documentos de Apoyo interno de la Empresa DECORTEJA

- **Material de oficina.**

  Cuaderno.

  Esferográficos.

  Hojas.

  Copias.

  Papel Bond

Lápiz

Carpetas

Tinta

- **Materiales y accesorios informáticos**

Computadora.

Internet.

Tinta negra/color para impresión.

Flash.

CD.

- **Material de apoyo logístico**

Encuestas

Entrevistas.

MÉTODOS

Para la elaboración del presente trabajo investigativa se utilizó los siguientes métodos, técnicas y procedimientos.

- **Científico.-** Permitió el estudio riguroso del problema, formulando diferentes procedimientos aplicables a las condiciones del esquema de contenidos, a la organización y estructura del entorno interno y externo, de la entidad, conjugando teoría-práctica explícita en la propuesta de la Planificación Estratégica de la empresa "DECORTEJA" del cantón Catamayo, período 2010-2014.

- **Deductivo.-** Este método posibilitó a la empresa conocer sus particularidades y características; ayudados de la entrevista podemos explicar y demostrar sobre los problemas que enfrenta esta empresa.

- **Inductivo.-** Se utilizó en el estudio de mercado, empleando la técnica de la encuesta, entrevista y revisiones bibliográficas.

- **Descriptivo.-** Consistió en la descripción detallada de cada una de las etapas que integra o forma parte de planificación estratégica especialmente el FODA, así como también la descripción del diagnóstico de la realidad del problema investigado.

- **Analítico.-** Este método proporcionó una visión clara de los hechos, y fenómenos brindándonos un análisis e interpretación de los datos obtenidos para tener información veraz del presente estudio.

- **Sintético.-** Permitió la definición de la misión, visión, valores, principios y objetivos como herramientas básicas del fundamento estratégico; y de la propuesta misma de la Planificación Estratégica de la empresa "DECORTEJA", período 2010-2014, además en la formulación de las conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo.

- **Estadístico.-** Ejecutamos la representación gráfica como resultado del procesamiento de la información, recopilación de las encuestas mediante tabulaciones, cuadros y gráficos estadísticos.

- **Población y Muestra**

Para la realización de la tesis consideramos la población, entendiéndose la misma el número de habitantes de un determinado lugar y la muestra es a quien se enfoca nuestro estudio que se refiere a la porción de un universo para poder investigar y obtener datos reales y concretos.

Establecida la población, se determinó el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{n = \frac{PQ\ x\ N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}}$$

SIMBOLOGÍA

n = *Tamaño de la muestra*

PQ = *Valor constante (0,25)*

K = *Correlación de error (2)*

N = *Población*

E = *Error estadístico*

De la fórmula aplicada anteriormente permitió desarrollar e interpretar 54 encuestas de las cuales se realizaron 34 al personal administrativo y operativo de la empresa y además se encuestaron a 20 usuarios del cantón Catamayo; las cuales ayudaron a la elaboración del proceso investigativo.

El primer paso para la realización del presente trabajo es determinar la empresa a ser investigada, realizar la observación de los factores que pueden ser motivo de investigación, concretar una entrevista con los administradores para conocer sus apreciaciones.

Luego procedemos a estructurar nuestra investigación, establecer las causas de los problemas empresariales actuales, recopilar información sobre el problema central, fijar objetivos alcanzar métodos y técnicas, tiempo de ejecución y recursos necesarios; para de esta manera lograr alcanzar la solución del problema objeto de estudio.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA “DECORTEJA”

“DECORTEJA” es una Empresa dedicada a la elaboración de productos cerámicos los mismos que cuentan con tecnología de punta y con arcillas seleccionadas de la más alta calidad existentes en la provincia de Loja.

La Empresa fue creada en el año de 1971, bajo la dirección de su propietario el Sr. Carlos Rodríguez Vintimilla, con número de RUC 1190091100001 teniendo como finalidad principal la generación de fuentes de trabajo como también ofrecer al público en general productos de la más calidad y tecnología de punta.

BASE LEGAL

La Empresa se encuentra regularizada por las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución Política de la república del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de venta y retención.

- ❖ Código de Trabajo
- ❖ Normativa Contable.
- ❖ Ordenanzas Municipales
- ❖ Ley de Seguridad Social.
- ❖ Estatutos.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa DECORTEJA desde su creación viene ofreciendo los siguientes productos y servicios:

- ➢ Elaboración y comercialización de productos cerámicos.
- ➢ Promover fuentes de trabajo para la ciudad y provincia de Loja.
- ➢ Mejorar la economía de cada uno de los miembros de la Empresa.
- ➢ Garantizar productos de calidad a precios bajos.

ASIGNACIÓN DE PUESTOS

ADMINISTRACIÓN

- ***GERENTE***

  Rodríguez Vintimilla Carlos

- ***SECRETARIO***

Celi Torres Erwin

CONTABILIDAD Y VENTAS

- ***CONTADOR***

  Celi Torres Erwin

- ***AGENTE DE VENTAS***

  Rodríguez Yanina

  Valdivieso Noela

CALIDAD

- **TÉCNICO DE PRODUCTO Y PROCESO**

  Rodríguez Aguirre Felipe

  Rodríguez Moreno César Eduardo

  Rodríguez Moreno Máximo Virgilio

  Morales Bravo Onofre de Jesús

LOGÍSTICA

- ***JEFE DE LOGÍSTICA***

  Rodríguez Yanina

Aguirre Silva Gloria Graciela

- ***CHOFER***

  Parra Marcelo

- ***COCINA***

  Solano Diana

MANTENIMIENTO

- ***MECÁNICO***

  Espinoza Guamán Marco

  Pérez Quizhpe Willian Antonio

  Rodríguez Aguirre Máximo

  Piedra Salinas Víctor Hugo

  Santos Montaño Luis Ubaldo

PRODUCCIÓN

- ***OPERADOR - MAQUINADOR***

  Agila Morales Betto Emilio

  Matailo Villavicencio José Gonzalo

Neira Gómez Carlos Eduardo

Paucar Félix Humberto

Ramírez Matailo Cristian Fernando

Sánchez Paucar Víctor Manuel

Fernández Geovanny

Durazno Germán

- ***OPERADOR – HORNERO***

  Castillo Betancourth Daniel Eduardo

  Castillo Narvaez Luis Alberto

  Chamorro Burbano Nelson Plutarco

  Matailo Villavicencio Richard Manuel

  Medina Cuenca Luis Gerardo

  Neira Gómez Carlos Osmar

  Riofrío Valdivieso Darwin Fidel

  Riofrío Valdivieso Rodrigo Fernando

  Román Mocha José Miguel

  Sanchez Paucar Luis Alfredo

  Tandazo Agila Orlin Alban

  Quevedo Javier

ENCUESTA APLICADA A LOS INFORMANTES INTERNOS (ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS) DE LA EMPRESA DECORTEJA DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.

Con la finalidad de obtener información sobre la gestión y operatividad de la empresa; se solicita cordialmente a usted se digne contestar la siguiente encuesta, la que será de gran beneficio para la estructuración de la "Planificación Estratégica para la EMPRESA DECORTEJA 2010-2014".

1. ¿La Empresa DECORTEJA cuenta con una Planificación Estratégica?

   Si ( ) No ( )

2. ¿La Empresa DECORTEJA, en la actualidad cuenta con una misión, visión como elementos de identificación empresarial?

   Si ( ) No ( )

3. ¿La publicidad de la Empresa DECORTEJA, de qué manera es difundida?

   VALLAS PUBLICITARIAS ( )
   HOJAS VOLANTES ( )
   PAGINA WEB ( )
   PRENSA ESCRITA ( )
   TRIPTICOS ( )
   RADIO ( )
   TELEVISION ( )
   NINGUNO ( )

4. ¿El plan institucional 2009, según su opinión en que porcentaje se cumplió?

   DEL 0% AL 25% ( )
   DEL 26% AL 50% ( )
   DEL 51% AL 75% ( )
   DEL 76% AL 100% ( )

   Porque razones……...
   .....

5. ¿Considera que la gestión administrativa, en el fortalecimiento empresarial es?

   MALO ( )
   BUENA ( )
   MUY BUENA ( )
   EXCELENTE ( )
   Porque…….
   ……

6. ¿Se realizan capacitaciones a los administrativos y operarios en la Empresa?

   SI ( )
   NO ( )

7. ¿En qué rango de porcentaje la Empresa DECORTEJA, ha cumplido con el plan de capacitación?

   DEL 0% AL 25% ( )
   DEL 26 AL 50% ( )
   DEL 51 AL 75% ( )
   DEL 76 AL 100% ( )

8. ¿Posee la Empresa DECORTEJA, estatutos y reglamentación interna que permitan direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistema de control interno?

   Si ( ) No ( )
   Cuáles……..
   ……

9. ¿Cuáles de estas acciones cree usted que se debería mejorar?

   GESTIÓN ADMINISTRATIVA ( )
   CAPACITACIÓN ( )
   SISTEMA DE COMUNICACIÓN ( )
   IMAGEN CORPORATIVA. ( )
   OTROS ( )

   Cuáles……

10. ¿Se aplica el sistema FODA en su empresa?

    SI ( )
    NO ( )

    Por qué.....
    .....

11. ¿Qué sugerencia aportaría usted para ser consideradas en la "Planificación Estratégica para la Empresa DECORTEJA 2010-2014"

    ……
    ……
    ……

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTA APLICADA A LOS INFORMANTES INTERNOS (ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS) DE LA EMPRESA DECORTEJA DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.

Con la finalidad de obtener información sobre la gestión y operatividad de la empresa; se solicita cordialmente a usted se digne contestar la siguiente encuesta, será de gran beneficio para la estructuración de la "Planificación Estratégica para la EMPRESA DECORTEJA 2010-2014".

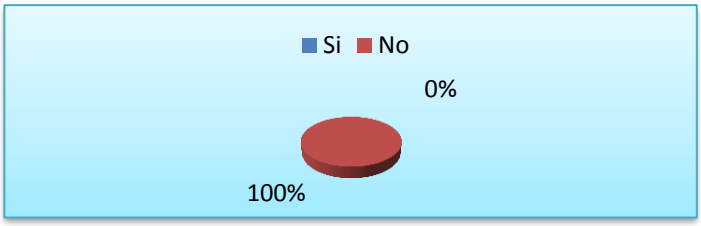
1. ¿La Empresa DECORTEJA cuenta con una Planificación Estratégica?

CUADRO Nro. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0.00%
No	34	100.00%
TOTAL	**34**	**100.00%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 1



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- De los encuestados el 100%, manifestó que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, como herramienta interna, con esta información se puede observar que la Empresa necesita tener una planificación estratégica como herramienta indispensable para direccionar y ordenar las funciones en la misma.

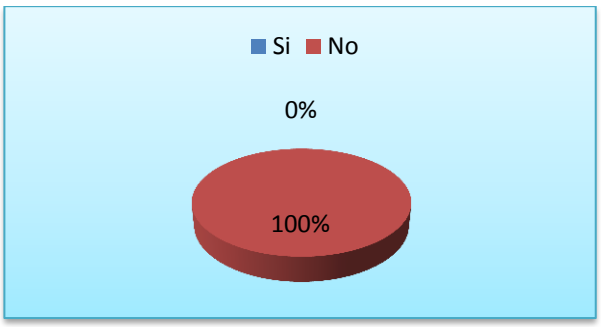
2. ¿La Empresa DECORTEJA, en la actualidad cuenta con una misión, visión como elementos de identificación institucional?

CUADRO Nro. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	34	100%
TOTAL	**34**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 2



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- De los informantes internos, el 100% opinaron el desconocimiento de la visión y misión como elementos únicos de identificación; situación que ha sido provocada por la ausencia de difusión, así como falta de concienciación laboral por parte de algunos directivos y administrativos de la Empresa.

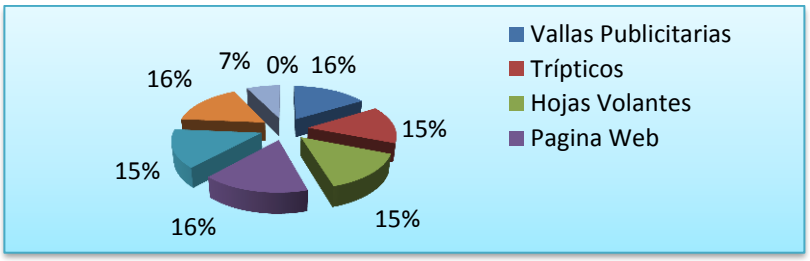
3. La publicidad de la Empresa DECORTEJA, de qué manera es difundida.

CUADRO Nro. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Vallas Publicitarias	9	16%
Trípticos	8	15%
Hojas Volantes	8	15%
Página Web	9	16%
Radio	8	15%
Televisión	9	16%
Prensa Escrita	4	7%
Ninguno	0	0%
TOTAL	**55**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 3



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- El 15% manifestaron que la difusión se la ha realizado a través de trípticos, el 15% a través de hojas volantes; el 15% por medio de la radio; el 7% por medio de la prensa escrita, un 16%, por medio de página web, mientras que el 16% opinaron que no se la ha realizado difusión por ninguno medio de comunicación, este análisis permitió conocer que si se está realizando la debida difusión de los servicios ofrecidos, pero también se evidencia que no todos conocen sobre esta actividad.

4. El plan institucional 2009, según su opinión en que porcentaje se cumplió.

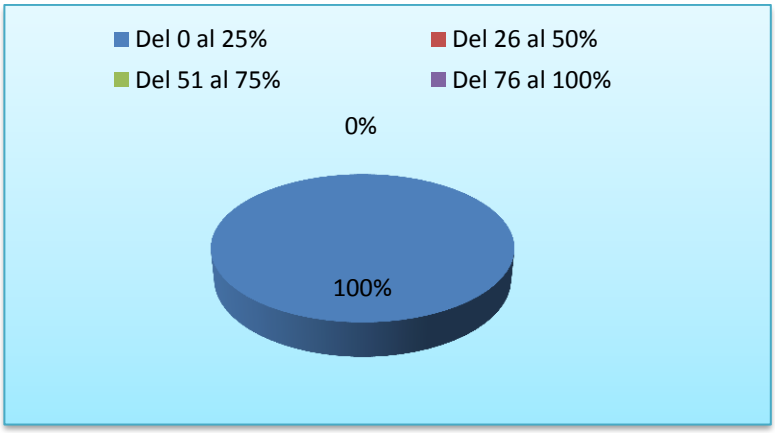
CUADRO Nro. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Del 0 al 25%	34	100%
Del 26 al 50%	0	0%
Del 51 al 75%	0	0%
Del 76 al 100%	0	0%
TOTAL	**34**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 4



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- El 100% de encuestados opinaron que el plan institucional se cumplió del 0% al 25%, debido a la poca disponibilidad de tiempo y a la falta de recursos, detalle que permite determinar el nivel de cumplimiento, compromiso y responsabilidad que tiene el personal al momento de cumplir con las debidas planificaciones.

5. ¿Considera que la gestión administrativa, en el fortalecimiento institucional es?

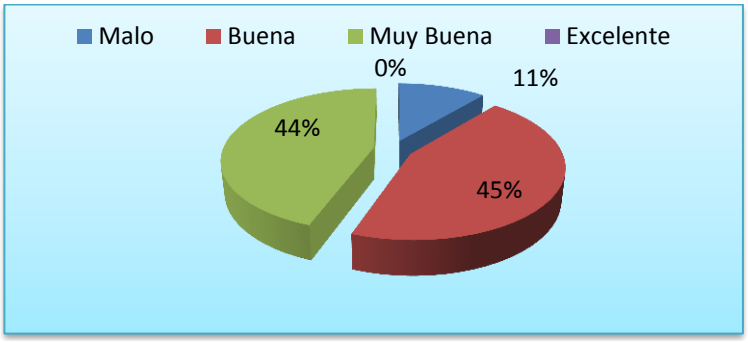
CUADRO Nro. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Malo	4	11%
Buena	15	44%
Muy Buena	15	44%
Excelente	0	0%
TOTAL	**34**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 5



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- De la encuesta efectuada a los informantes internos, el 45% de encuestados consideraron que la gestión administrativa es buena; mientras que el 44%, informaron es muy buena, el 11% afirmaron que es excelente y finalmente el 0%, que es mala. Con esto se pudo conocer que el nivel de aceptación de la gestión es bueno pero que se debe seguir mejorando día a día para obtener mejores resultados para la Empresa.

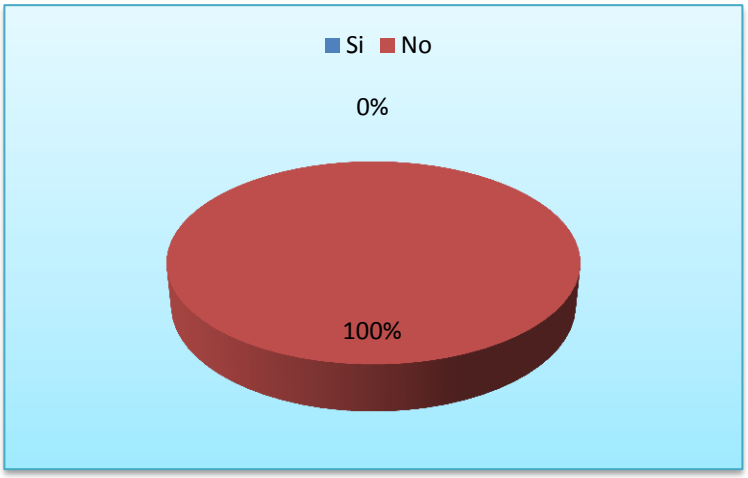
6. ¿Se realizan capacitaciones a los administrativos y operarios en la Empresa?

CUADRO Nro. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	34	100%
TOTAL	**34**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 6



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Respecto a la capacitación siendo ésta considerable como un elemento de desarrollo personal y laboral, el 100% del personal supo manifestar que no han recibido ningún tipo de capacitación ya que la empresa no organiza, ni financia eventos del mismo para sus directivos y planta administrativa.

7. ¿En qué rango de porcentaje la Empresa DECORTEJA, ha cumplido con el plan de capacitación?

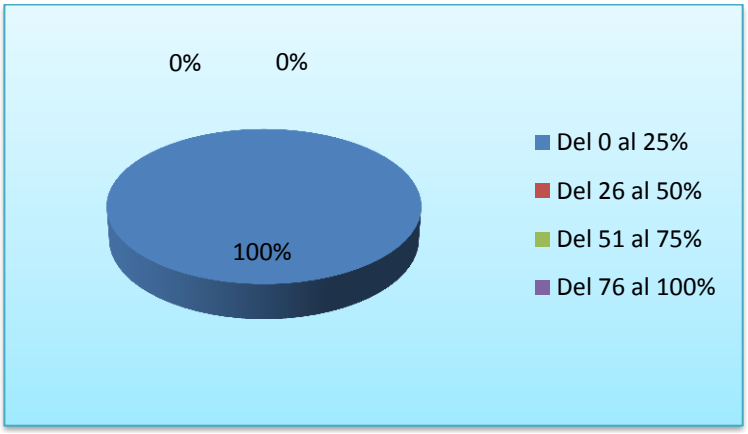
CUADRO Nro. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Del 0 al 25%	34	100%
Del 26 al 50%	0	0%
Del 51 al 75%	0	0%
Del 76 al 100%	0	0%
TOTAL	**34**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 7



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- El personal Administrativo y operativo en un 100% supo manifestar que el plan de capacitación administrativa se cumplió del 0 al 25%, dándonos a entender que en la Empresa no se cuenta con políticas de mejoramiento profesional al personal, siendo esta una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la misma.

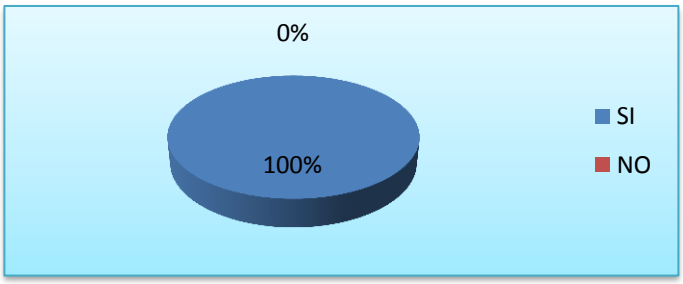
8. Posee la Empresa DECORTEJA, estatutos y reglamentación interna que permitan direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistema de control interno.

CUADRO Nro. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	34	100%
NO	0	0%
TOTAL	**34**	**100.00%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 8



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETRACIÓN.- Como resultado de la encuesta aplicada, el 100%, dijeron que la Empresa si posee instrumentos y reglamentos que permiten direccionar su estructura como el manual de funciones. Estos antecedentes permiten saber que la mayoría de los informantes internos cumplen con lo establecido en el manual de funciones.

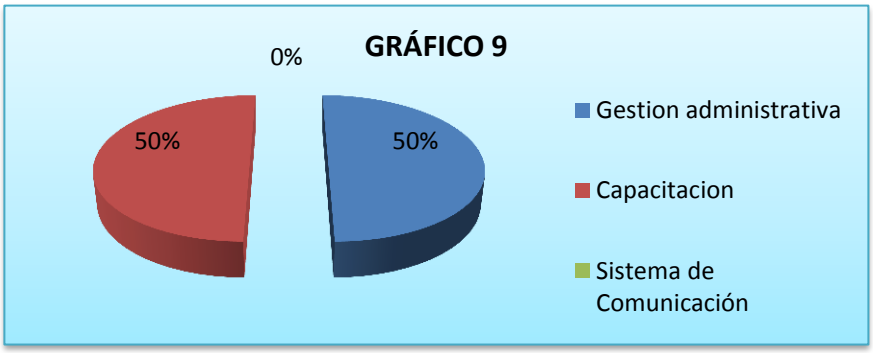
9. ¿Cuáles de estas acciones cree usted que se debería mejorar?

CUADRO Nro. 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Gestión administrativa	34	50%
Capacitación	34	50%
Sistema de Comunicación	0	0%
Imagen Corporativa	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	**68**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 9



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Luego de la encuesta realizada el 50%, dijeron que la acción en la que se debe mejorar es la gestión administrativa, 50% indicaron que es la capacitación; esto permitió estructurar un juicio que la Empresa necesita mejorar en estas acciones para de esta manera se puedan obtener mejores resultados lo que contribuye al engrandecimiento de la misma.

10. ¿Se aplica el FODA en su empresa?

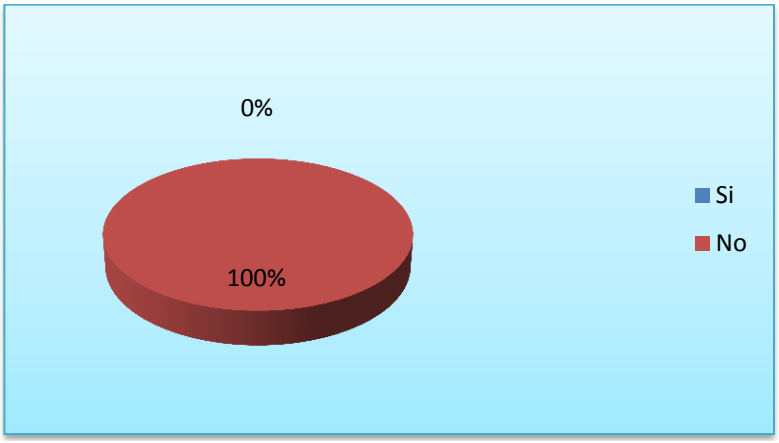
CUADRO Nro. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	34	100%
TOTAL	**34**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 10



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Luego de realizada la encuesta el 100% del personal supo manifestar que no se aplica el FODA en la Empresa. De esta manera se puede evidenciar que la falta de esta herramienta dificulta conocer el funcionamiento de la empresa.

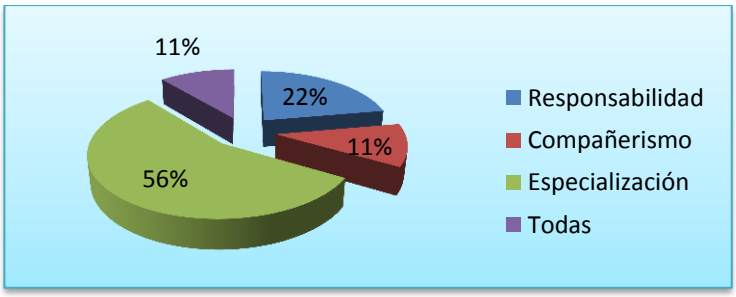
11. ¿Qué sugerencia aportaría usted para ser consideradas en la "Planificación Estratégica para la Empresa DECORTEJA 2010-2014"

CUADRO Nro. 11

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Responsabilidad	8	22%
Compañerismo	3	11%
Especialización	20	56%
Todas	3	11%
TOTAL	**34**	**100%**

FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 11



FUENTE: Personal Administrativo y operativo de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población de informantes internos, como aporte para la realización de una planificación estratégica en la empresa mencionaron las siguientes alternativas; el 56%, pronunciaron que se debe tomar en cuenta la especialización de los trabajadores; el 22% el compañerismo; el 11% que se considere la responsabilidad; y, finalmente el 11%, se enfocó a que todas estas alternativas serían necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. Estas sugerencias servirán para seleccionar y validar las líneas de acción, que formaran parte de la planificación estratégica para la empresa DECORTEJA.

ENCUESTA APLICADA A LOS INFORMANTES EXTERNOS (USUARIOS) DE LA EMPRESA DECORTEJA DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.

Con la finalidad de obtener información sobre la gestión y operatividad de la empresa; se solicita cordialmente a usted se digne contestar la siguiente encuesta, la que será de gran beneficio para la estructuración de la "Planificación Estratégica para la EMPRESA DECORTEJA 2010-2014".

1. ¿Ha realizado alguna compra en la Empresa DECORTEJA?

   SI ( ) NO ( )

2. De acuerdo a su criterio la calidad del producto que ofrece la empresa DECORTEJA es:

   MALA ( )
   BUENA ( )
   MUY BUENA ( )
   EXELENTE ( )

   Por qué……
   ……

3. ¿La amabilidad del personal que labora en la Empresa DECORTEJA con sus clientes es?

   MALA ( )
   BUENA ( )
   MUY BUENA ( )
   EXELENTE ( )

   Por qué……
   ……

4. ¿Según su criterio en que aspectos se deberá mejorar para prestar un adecuado servicio?

   Atención personalizada ( )
   Capacitar el personal ( )
   Mejorar infraestructura ( )
   Otros ( )

5. ¿Mediante qué medios ha escuchado la publicidad de la Empresa DECORTEJA?

VALLAS PUBLICITARIAS	( )	TRIPTICOS	( )
HOJAS VOLANTES	( )	RADIO	( )
PAGINA WEB	( )	TELEISION	( )
PRENSA ESCRITA	( )	NINGUNO	( )

6. Las compras de materiales que usted realiza las hace:

Al contado	( )	Crédito	( )

7. ¿Usted cree que la empresa tiene reconocimiento a nivel?

LOCAL	( )
PROVINCIAL	( )
REGIONAL	( )
NACIONAL	( )
INTERNACIONAL	( )

8. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Empresa DECORTEJA?

SI	( )	NO	( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA APLICADA A LOS INFORMANTES EXTERNOS (USUARIOS) DE LA EMPRESA DECORTEJA DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.

Con la finalidad de obtener información sobre la gestión y operatividad de la empresa; se solicita cordialmente a usted se digne contestar la siguiente encuesta, será de gran beneficio para la estructuración de la "Planificación Estratégica para la EMPRESA DECORTEJA 2010-2014".

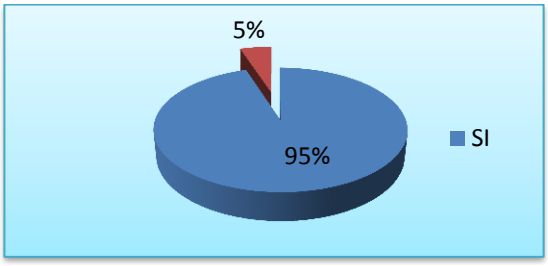
1. ¿Ha realizado alguna compra en la Empresa DECORTEJA?

CUADRO Nro. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	**20**	**100**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 1



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- De las encuestas realizadas se puede observar que el 95% si han realizados compras a la Empresa DECORTEJA, mientras que el 5% no, por lo que podemos decir que la empresa posee gran acogida de sus productos por parte de la ciudadanía catamayense y de sus alrededores.

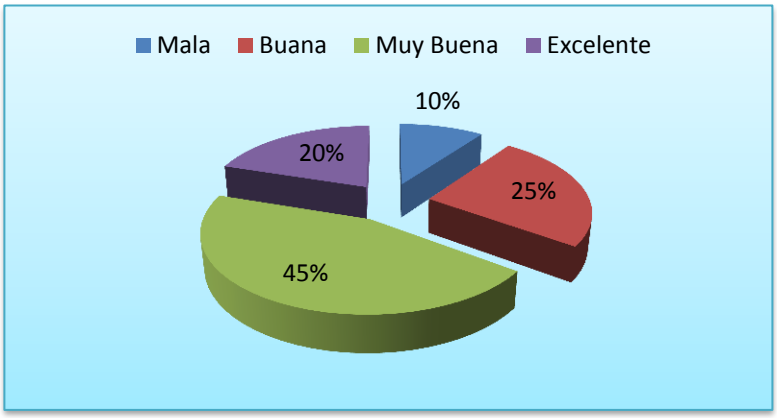
2. De acuerdo a su criterio la calidad del producto que ofrece la empresa DECORTEJA es:

CUADRO Nro. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mala	2	10%
Buena	5	25%
Muy Buena	9	45%
Excelente	4	20%
TOTAL	**20**	**100%**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 2



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- La opinión de los encuestados con respecto al producto que ofrece la Empresa DECORTEJA demuestra que el 45% es considerado muy bueno, el 25% bueno; el 20% excelente y el 10% malo, por lo que podemos deducir que el producto en su mayoría es de muy buena calidad, ganando de esta manera renombre a nivel nacional.

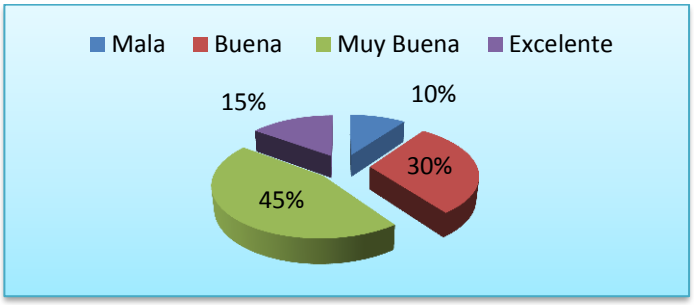
3. ¿La amabilidad del personal que labora en la Empresa DECORTEJA con sus clientes es?

CUADRO Nro. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mala	2	10%
Buena	6	30%
Muy Buena	9	45%
Excelente	3	15%
TOTAL	**20**	**100%**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 3



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Con los datos obtenidos observamos que el 45% de los usuarios manifestaron que la amabilidad por parte del personal que labora en la empresa, ha sido muy buena caracterizándose por el trato cordial y gentil, el 30%, indicó que la atención ha sido buena, el 15% que es excelente y finalmente el 10% lo califican como malo debido a la ausencia de respeto de algunos trabajadores ocasionando malestar a los usuarios. Con esta información obtenida se evidencia que el trato de los trabajadores hacia los usuarios necesita mejorar por lo que deben poner mayor énfasis a este problema.

4. ¿Según su criterio en que aspectos se deberá mejorar para prestar un adecuado servicio?

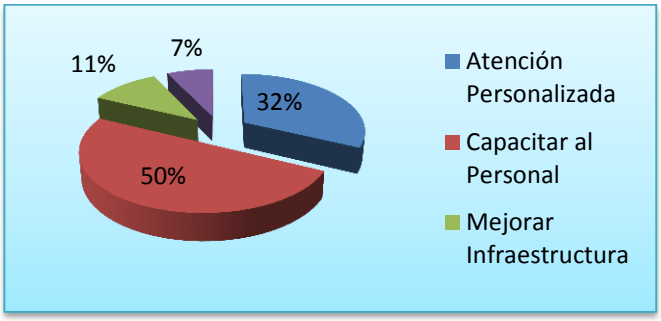
CUADRO Nro. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Atención Personalizada	9	32%
Capacitar al Personal	14	50%
Mejorar Infraestructura	3	11%
Otros	2	7%
TOTAL	**28**	**100%**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 4



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- En lo que concierne a los aspectos que debe mejorar la empresa; el 50% indicó que se debe capacitar al personal, el 32% mejorar la atención personalizada, así mismo el 11% recomiendan ampliar la infraestructura en atención al cliente, como carta de presentación de su propia identidad.

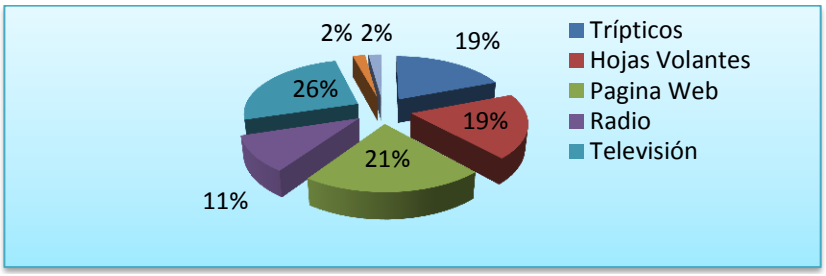
5. ¿Mediante qué medios ha escuchado la publicidad de la Empresa DECORTEJA?

CUADRO Nro. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Trípticos	9	19%
Hojas Volantes	9	19%
Página Web	10	21%
Radio	5	11%
Televisión	12	26%
Prensa Escrita	1	2%
Ninguno	1	2%
TOTAL	**47**	**100%**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 5



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Los usuarios encuestados opinaron que los medios por los cuales han conocido los servicios y beneficios de esta empresa señalan que el 19% por medio de hojas volante, el 11% a través de la radio, el 26% por medio televisivo, el 21% por páginas web, el 2% a través de prensa escrita, mientras que el 2% opinó que no se está realizando la difusión de los servicios por ningún medio, por lo que podemos concluir que la empresa necesita incrementar su espacio publicitario.

6. Las compras de materiales que usted realiza las hace:

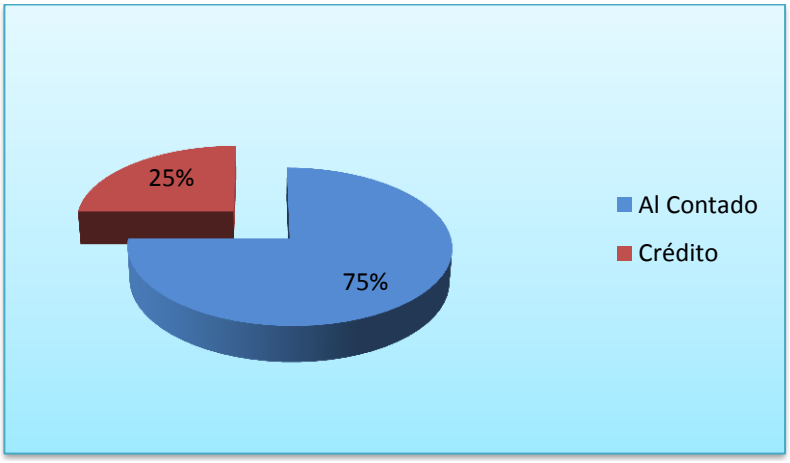
CUADRO Nro. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Al Contado	15	75%
Crédito	5	25%
TOTAL	**20**	**100%**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 6



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Las compras de materiales que realizan los clientes a la Empresa reflejan que el 75% prefieren adquirir los productos al contado ya que ayuda a la consolidación del mercado objetivo de nuestra empresa, y el 25% lo realiza mediante crédito.

7. ¿Usted cree que la empresa tiene reconocimiento a nivel?

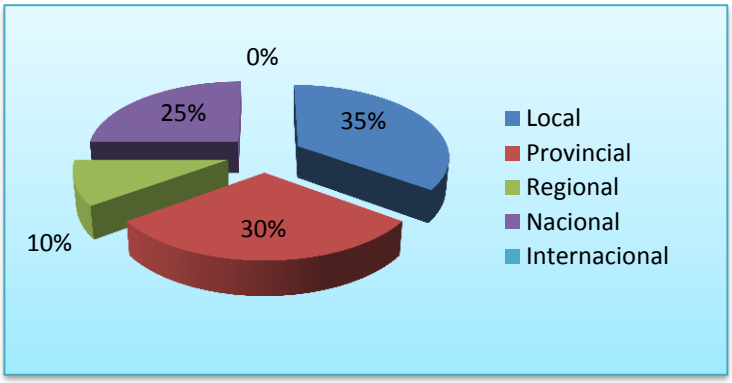
CUADRO Nro. 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Local	14	35%
Provincial	12	30%
Regional	4	10%
Nacional	10	25%
Internacional	0	0%
TOTAL	**40**	**100%**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 7



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA

ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- El reconocimiento a nivel local que tiene la empresa es del 35%, el 30% a nivel provincial, el 10% a nivel regional, el 25% reconocimiento nacional y finalmente el 0% a nivel internacional. Estos datos permiten determinar que la empresa cuenta con un alto grado de reconocimiento, fortaleciendo el buen funcionamiento de la misma.

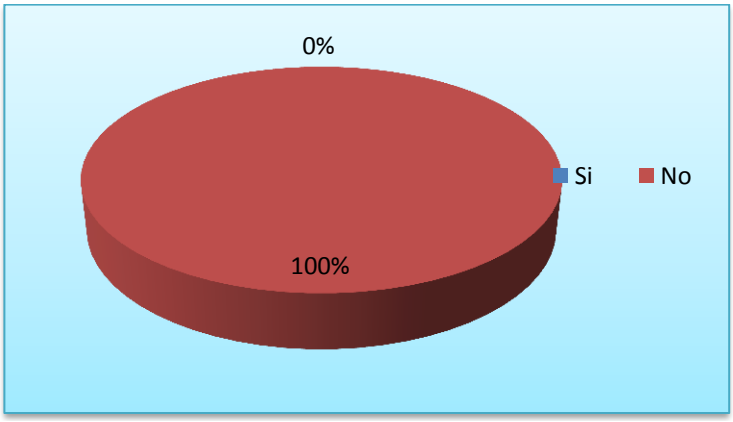
8. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Empresa DECORTEJA?

CUADRO Nro. 8

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	20	100%
TOTAL	**20**	**100%**

FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

GRÁFICO 8



FUENTE: Usuarios Externos de la Empresa DECORTEJA
ELABORADO: Autoras

INTERPRETACIÓN.- Al término de la encuesta el 100% de los usuarios encuestados manifestaron que no tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa, por lo que es aconsejable la difusión de los mismos para de esta manera los usuarios conozcan hacia dónde va encaminada la empresa.

ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ANÁLISIS DEL FODA		
FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS** ❖ 39 años de vida institucional ❖ Ambiente de cordialidad en el trabajo ❖ Liderazgo participativo ❖ La administración cuenta con equipos de Computación ❖ Estabilidad del personal. ❖ Buena acogida por los clientes. ❖ Infraestructura adecuada. ❖ Garantía de productos y servicios. ❖ Permisos para funcionamiento.	**DEBILIDADES** ❖ Falta de una planificación estratégica ❖ Deficiente comunicación entre administrativos y operarios. ❖ Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación. ❖ Falta de un manual de funciones. ❖ No ofrece promociones para mejorar las ventas. ❖ Minimización de gastos.
OPORTUNIDADES ❖ Expectativa de la comunidad por la oferta de nu productos ❖ Reconocimiento de la empresa a nivel local y nacional ❖ Ambiente para el trabajo empresarial ❖ Fortalecimiento de la investigación ❖ Posicionamiento del mercado. ❖ Infraestructura propia. ❖ Ubicación de la empresa.	**ESTRATEGIA FO** ❖ Incorporar nuevos planes de capacitación ❖ Innovación de técnicas adaptados a las perspectivas locales y nacionales ❖ Capacitar al personal con el fin de captar más clientes. ❖ Tener muy en cuenta el reconocimiento de la ciudadanía para posicionarse en el mercado local y nacional	**ESTRATEGIAS DO** ❖ Con el incremento de infraestructura y equipo en las plantas de proceso se lograra mejorar la productividad. ❖ Promover la comunicación entre administrativos y operarios para conseguir un buen ambiente empresarial y así fortalecer la imagen corporativa ❖ Elaborar un Organigrama Estructural con su respectivo manual de funciones.
AMENAZAS ❖ No existe procedimientos de evaluación interna de administradores y operarios. ❖ Altos niveles de competencia. ❖ Inestabilidad de precios dentro del mercado. ❖ Deslealtad de los clientes. ❖ Falta de planes estratégicos	**ESTRATEGIAS FA** ❖ Establecer procedimiento de evaluación interna ❖ Impulsar programas que difundan nuestra cultura ❖ Manejar el mercado con técnica para reducir la competencia. ❖ Ofrecer productos de la más alta calidad que brinden garantía al cliente. ❖ Mantener precios bajos con relación a la competencia	**ESTRATEGIAS DA** ❖ Difundir mediante los diferentes medios de comunicación, los productos y servicios que ofrece la empresa ❖ Implementar un plan de capacitación. ❖ Aplicar un manual de funciones. ❖ Buscar la economía y oportunidades de disminución de costos y gastos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La asignación de la ponderación a cada variable oscila entre 1 a 4 puntos. Posteriormente se ha realizado una ponderación para obtener el respectivo porcentaje para cada factor, los mismos que suman 1.

Para cada fortaleza y debilidad también se realiza una calificación y se le ha dado una ponderación de 1 al 4 en base a los siguientes parámetros:

Debilidad mayor	= 1
Debilidad menor	= 2
Fortaleza menor	= 3
Fortaleza mayor	= 4

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
❖ 39 años de vida institucional	0.07	3	0.21
❖ Ambiente de cordialidad en el trabajo	0.11	4	0.44
❖ Liderazgo participativo	0.07	3	0.21
❖ La administración cuenta con equipos de computación	0.07	3	0.21
❖ Estabilidad del personal	0.07	3	0.21
❖ Buena acogida por los clientes	0.11	4	0.44
❖ Infraestructura adecuada	0.07	3	0.21
❖ Garantía de productos y servicios	0.07	3	0.21
❖ Permiso para funcionamiento	0.07	3	0.21
	0.11	4	0.44
DEBILIDADES			
❖ Falta de una planificación estratégica	0.02	1	0.02
❖ Deficiente comunicación entre administrativos y operarios	0.05	2	0.10
❖ Falta de presentación de proyectos y programas de capacitación	0.02	1	0.02
❖ Falta de un manual de funciones.	0.02	1	0.02
❖ No ofrece promociones para mejorar las ventas	0.02	1	0.02
❖ Minimización de gastos	0.05	2	0.10
TOTAL	**1.00**		**3.07**

FUENTE: Identificación de Fortalezas y Debilidades
ELABORADO POR: Las Autoras

INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (M.E.F.I.)

Luego del análisis realizado a los factores internos (Fortalezas-Debilidades), sus calificaciones se fundamentan en el estudio del presente trabajo de investigación.

Así tenemos que el resultado ponderado de 3.07, ha superado el valor equilibrado que es de 2.50, lo que representa que la empresa DECORTEJA, de la ciudad de Catamayo, referente a su organización interna; posee mínimos problemas que se debe de tomar muy en cuenta para su rectificación y solución.

Con este análisis se puede evidenciar que la empresa objeto del presente trabajo investigativo tiene sus fortalezas bien definidas; así mismo se consigue demostrar que como debilidades sobresalen la falta de una planificación estratégica, deficiente comunicación administrativos y operarios, falta de presentación de programas y proyectos de capacitación.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Asignamos una ponderación a cada variable que oscile entre 1 a 4 puntos. Posteriormente se ha realizado una ponderación para obtener el respectivo porcentaje para cada factor, los mismos que suman 1.

Para cada oportunidad y amenaza también se realiza una calificación y se le ha dado una ponderación de 1 al 4 en base a los siguientes parámetros:

Amenaza mayor	= 1
Amenaza menor	= 2
Oportunidad menor	= 3
Oportunidad mayor	= 4

ANALISIS ORGANIZACIONAL
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
❖ Expectativa de la comunidad por la oferta de nuevos productos	0.09	3	0.27
❖ Reconocimiento de la empresa a nivel local y nacional	0.09	3	0.27
❖ Ambiente para el trabajo empresarial	0.13	4	0.52
❖ Fortalecimiento de la investigación	0.13	4	0.52
❖ Posicionamiento del mercado.	0.09	3	0.27
❖ Infraestructura propia.	0.13	4	0.52
❖ Ubicación de la empresa.	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
❖ No existe procedimientos de evaluación interna de administradores y operarios.	0.03	1	0.03
❖ Altos niveles de competencia.	0.06	2	0.12
❖ Inestabilidad de precios dentro del mercado.	0.06	2	0.12
❖ Deslealtad de los clientes.	0.03	1	0.03
❖ Falta de planes estratégicos	0.07	2	0.14
TOTAL	**1.00**		**3.08**

FUENTE: Identificación de Fortalezas y Debilidades
ELABORADO POR: Las Autoras

INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (M.E.F.E.)

Después de fijada la ponderación a cada una de las oportunidades y amenazas que son los factores externos de la empresa DECORTEJA; los mismos que se los calificó de acuerdo al criterio personal, luego del respectivo análisis de las mismas; se alcanzó el resultado ponderado de 3.08, por encima del estándar de equilibrio que es de 2.50. Con esto se concluye que la empresa no muestra problemas a nivel externo que amenace su credibilidad e imagen como una de las mejores empresas de elaboración y comercialización de productos cerámicos a nivel cantonal.

Pero se debe destacar que las diferentes oportunidades con las que cuenta la empresa no se las está aprovechando debidamente, con el propósito de mejorar su imagen ante los usuarios externos, con la planificación estratégica propuesta se planea impulsar proyectos para el incremento de nuevos productos y servicios esto con la finalidad de ayudar al crecimiento y organización de la Empresa.

EJES DE DESARROLLO

La Empresa DECORTEJA de la ciudad de Catamayo provincia de Loja para los próximos cinco años plantea los siguientes ejes de desarrollo, en los cuales se apoya la Planificación Estratégica 2010-2014, que contribuirá a la promoción de la gestión administrativa, capacitación, sistema de comunicación e imagen corporativa de la misma.

Gestión Administrativa

Subtemas

Planificación directiva, administrativa, alianzas estratégicas, capacidad organizativa, control de calidad, planificaciones en el ámbito nacional.

Capacitación

Subtemas

Capacitaciones y actualizaciones permanentes.

Sistema de Comunicación

Subtemas

Manuales de procedimientos, perfil profesional.

Imagen Corporativa

Subtemas

Posicionamiento del mercado cerámico, publicidad e imagen de la Empresa.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN

DECORTEJA es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos cerámicos con tecnología de punta: confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo; además, es un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.

VISIÓN

Ser para el año 2014, líder en la elaboración y comercialización de productos cerámicos, con calidad, eficiencia, superando las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros, con precios módicos y desarrollando un ambiente laboral solidario, capacitado y productivo. Nuestro compromiso es la excelencia.

VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad, permite dar confianza en que la empresa no falta a sus usuarios, cumpliendo en brindar un servicio y productos de calidad y una buena imagen empresarial.

Honestidad, nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegados a las reglas de la empresa.

Calidad, realizamos nuestro trabajo con excelencia, con los más altos niveles de calidad, de tal manera que el usuario llene sus expectativas en cuanto al servicio y productos ofrecidos por la empresa.

Trabajo en equipo, porque creemos que es de fundamental importancia, promover en los miembros de la Empresa la intervención armónica, activa e interdisciplinaria en el logro de los objetivos de la misma.

Puntualidad, cumplir con los compromisos y obligaciones pactados en el tiempo acordado con todos y cada uno de los usuarios.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Respeto

Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás. La responsabilidad social de la empresa pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Compromiso.- El compromiso de la empresa consiste en un comportamiento responsable y en una economía sostenible. Los empleados trabajarán a diario para alcanzar los objetivos económicos y garantizar el éxito comercial a largo plazo. Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos y generar resultados tangibles.

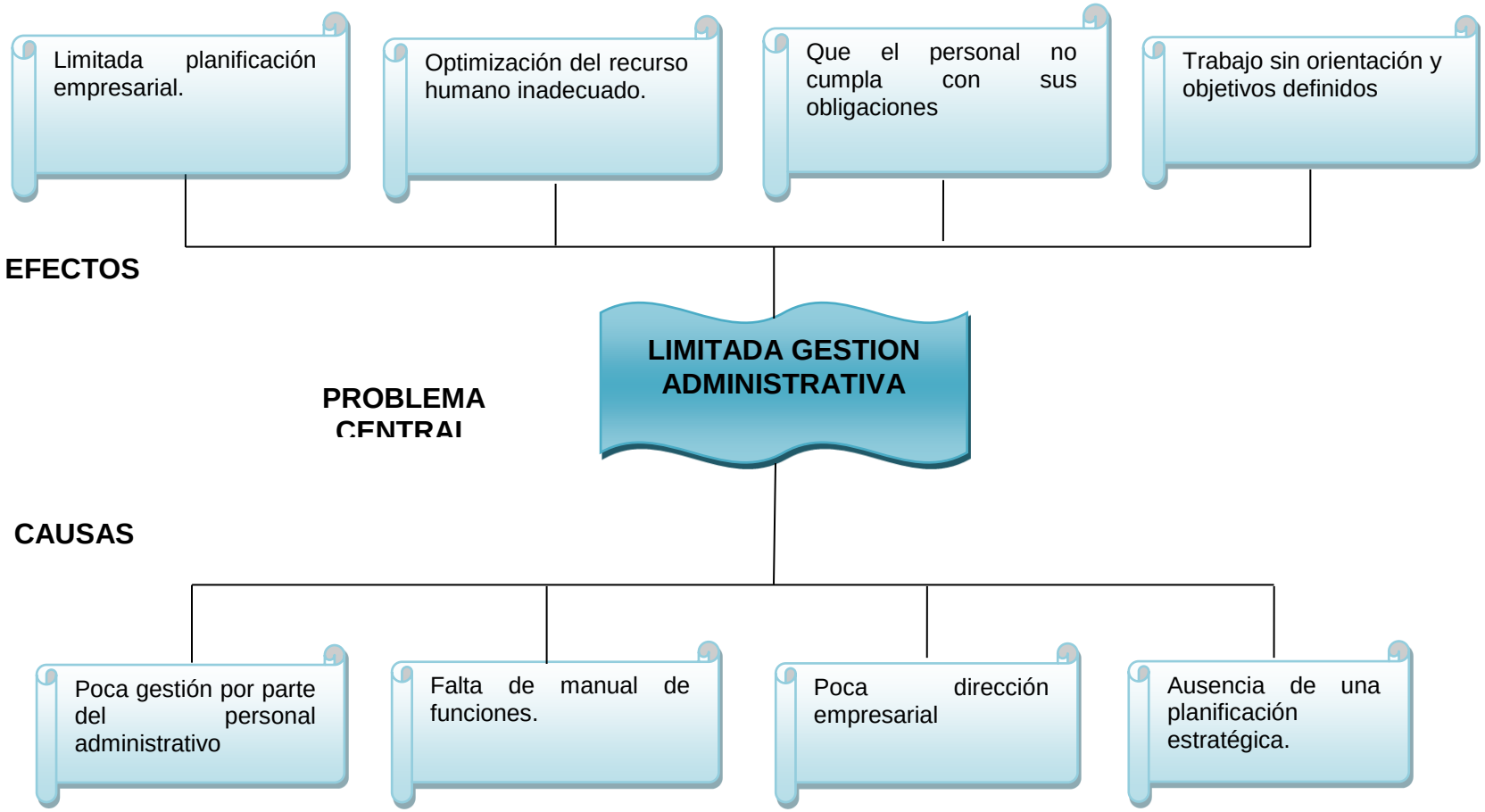
Orientación al Cliente.- Es la cultura organizacional de la empresa y el valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.

Honestidad y ética.- Moderación, decencia, decoro. Importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa.

Desarrollo Profesional.- Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa.

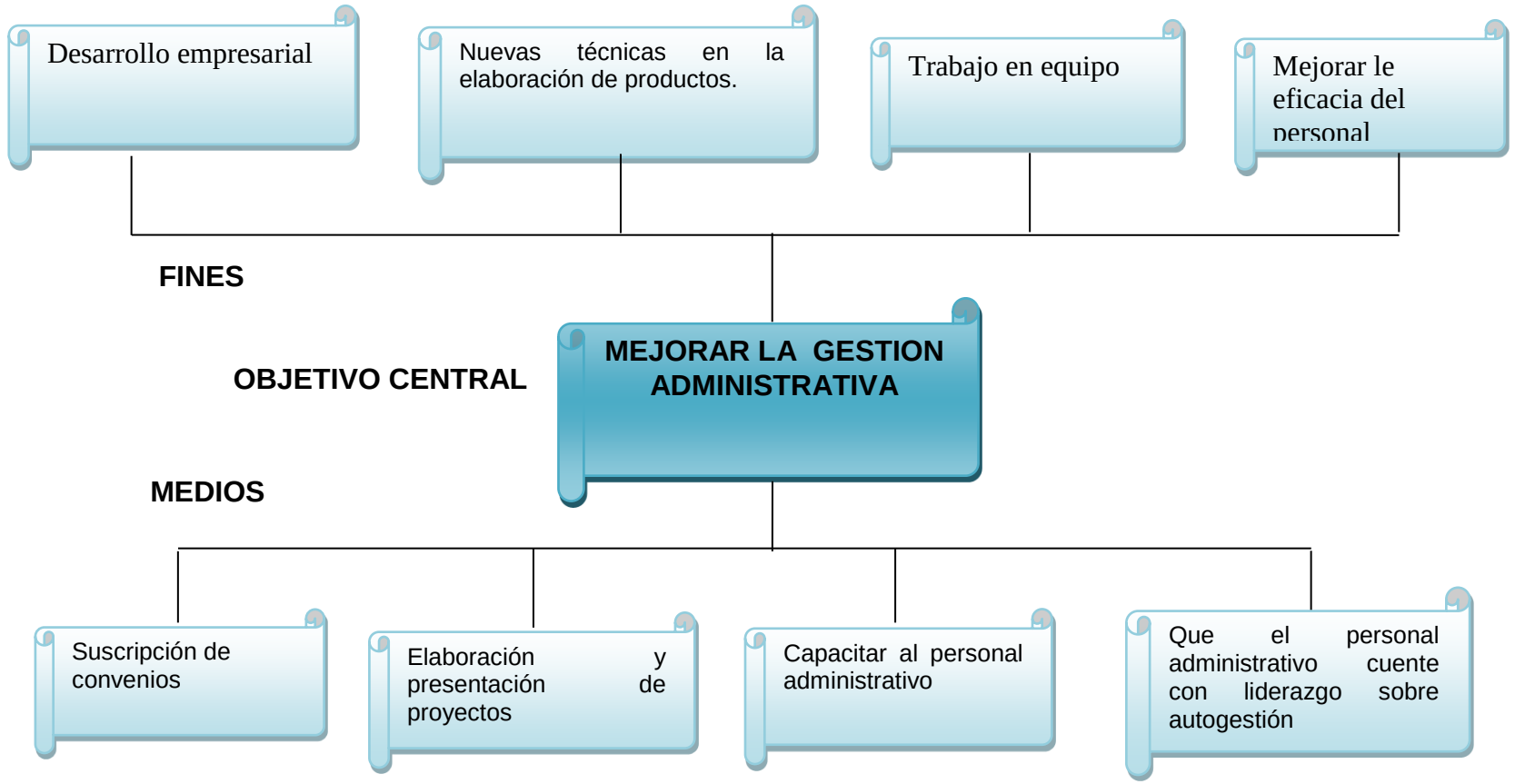
ARBOL DE PROBLEMAS

EJE DE DESARROLLO 1: GESTION ADMINISTRATIVA



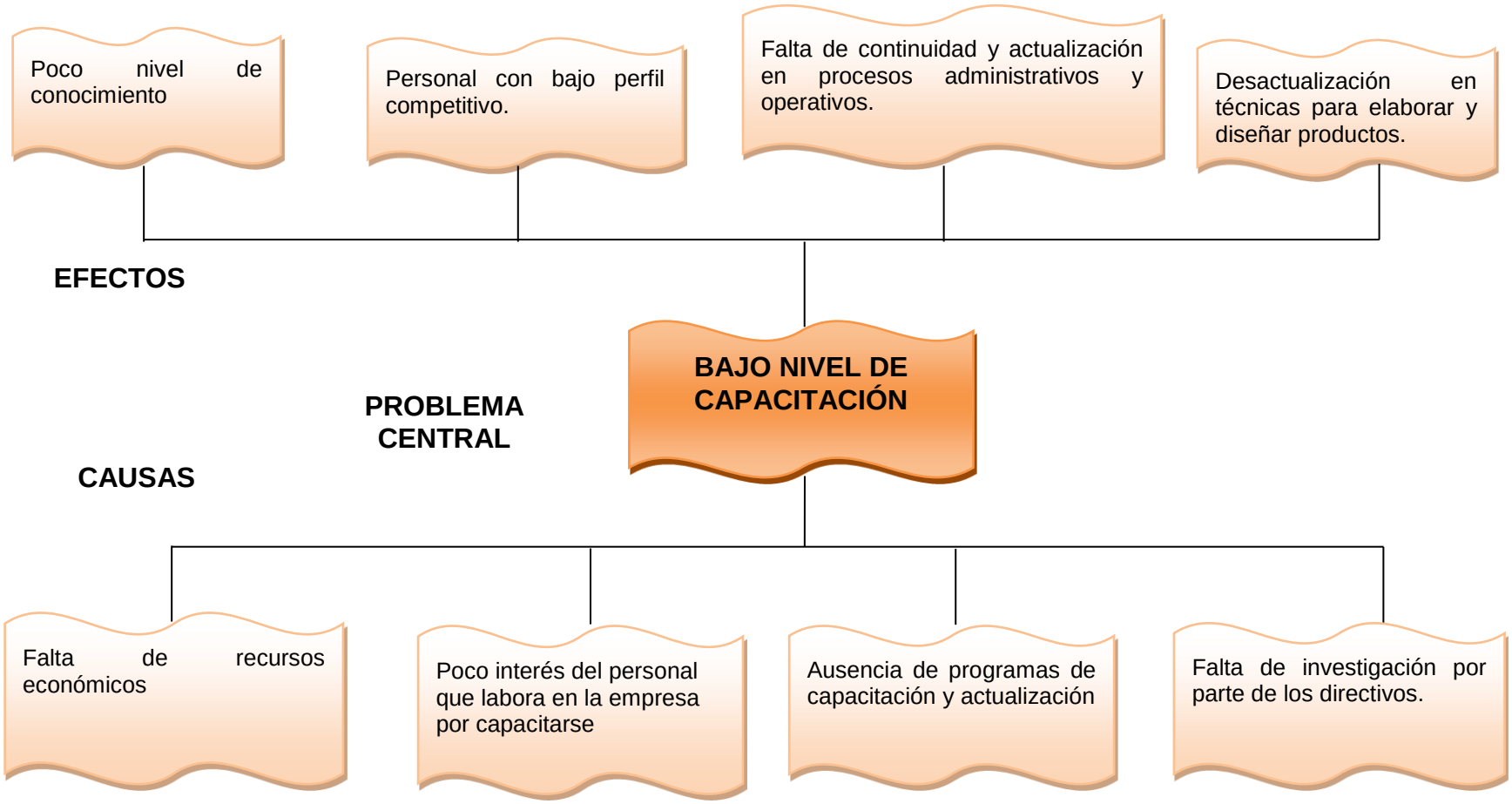
ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

EJE DE DESARROLLO 1: GESTION ADMINISTRATIVA



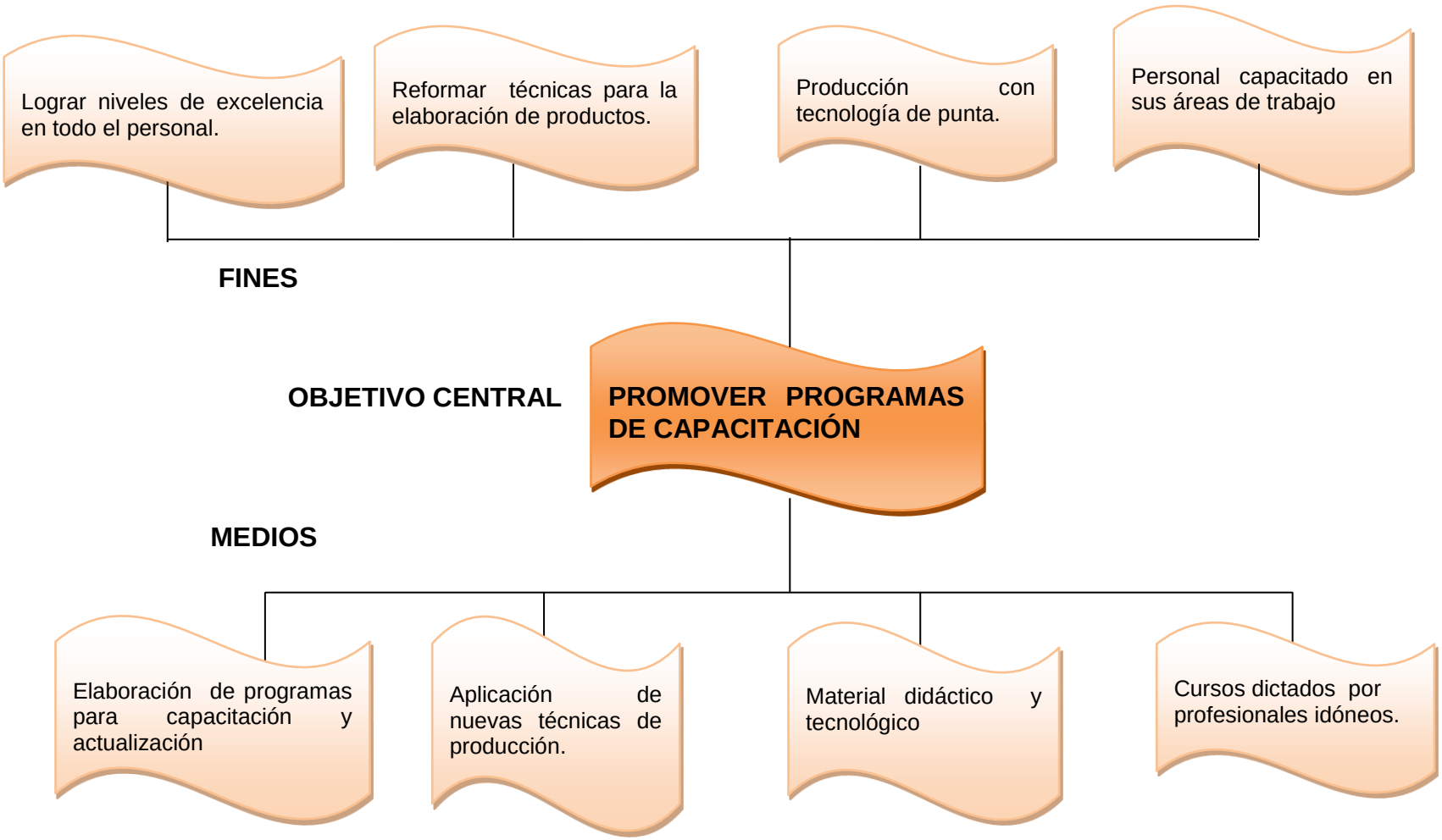
ARBOL DE PROBLEMAS

EJE DE DESARROLLO 2: CAPACITACIÓN



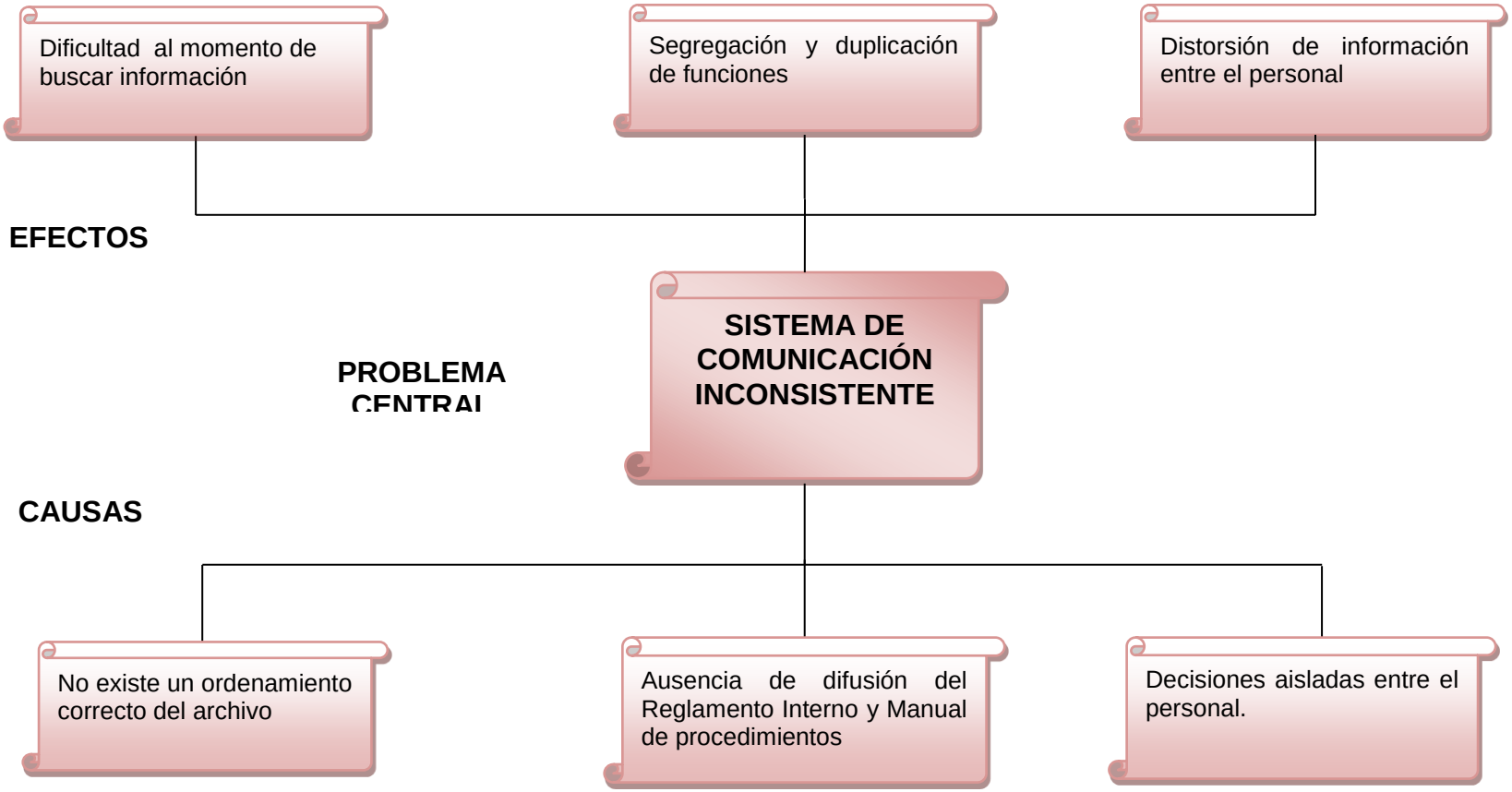
ARBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

EJE DE DESARROLLO 2: CAPACITACIÓN



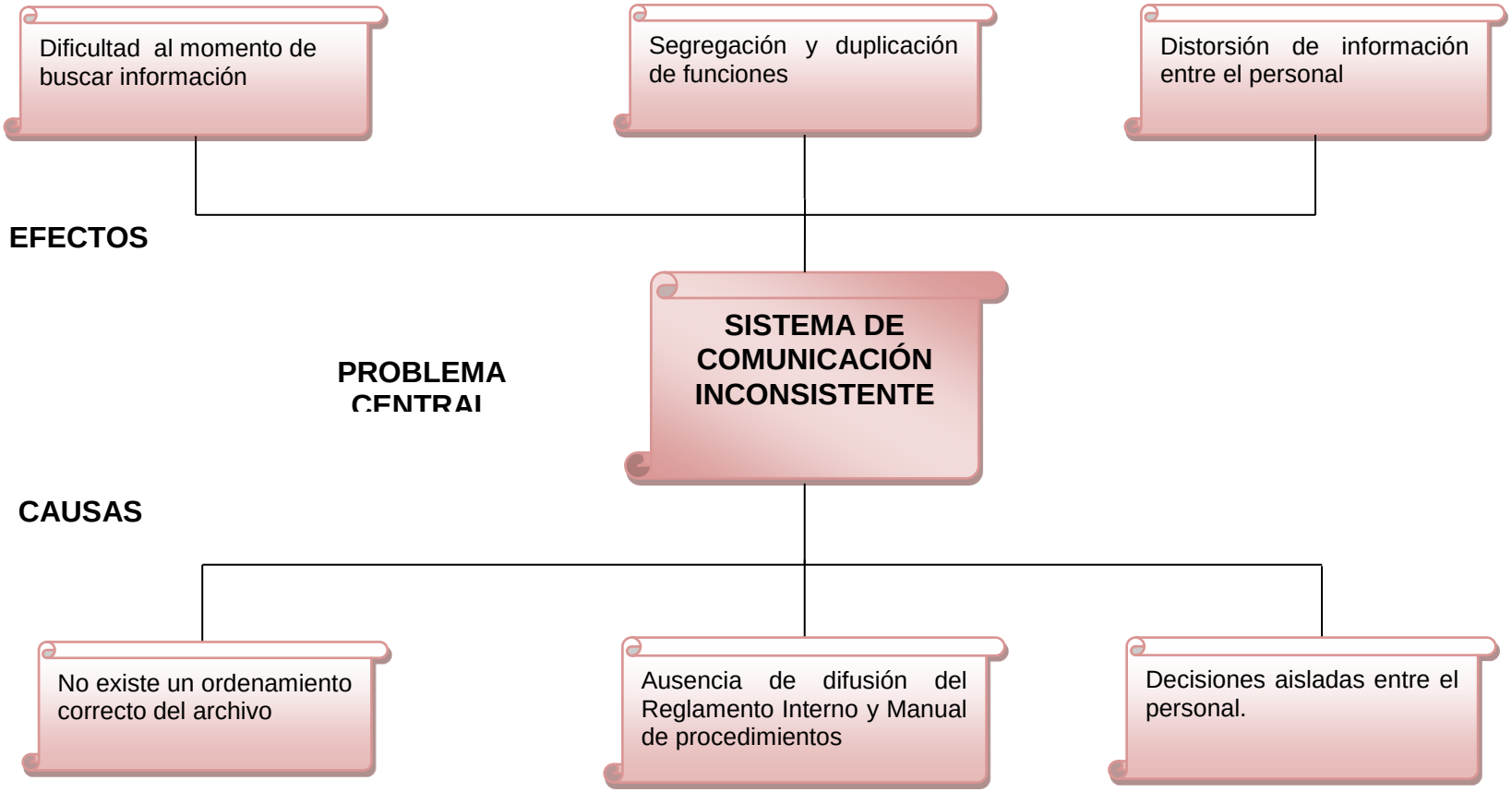
ARBOL DE PROBLEMAS

EJE DE DESARROLLO 3: SISTEMA DE COMUNICACIÓN



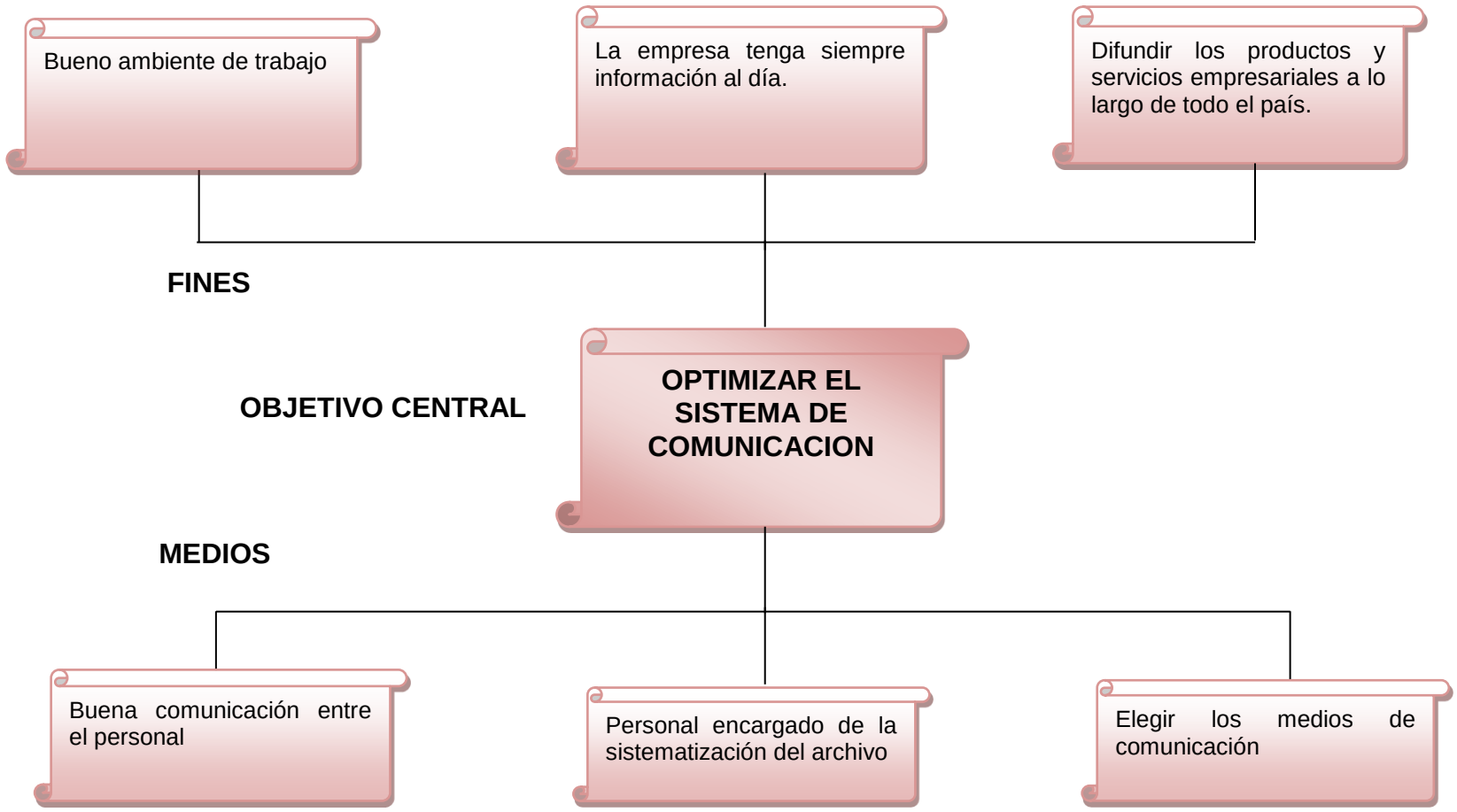
ARBOL DE PROBLEMAS

EJE DE DESARROLLO 3: SISTEMA DE COMUNICACIÓN



ARBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

EJE DE DESARROLLO 3: SISTEMA DE COMUNICACIÓN

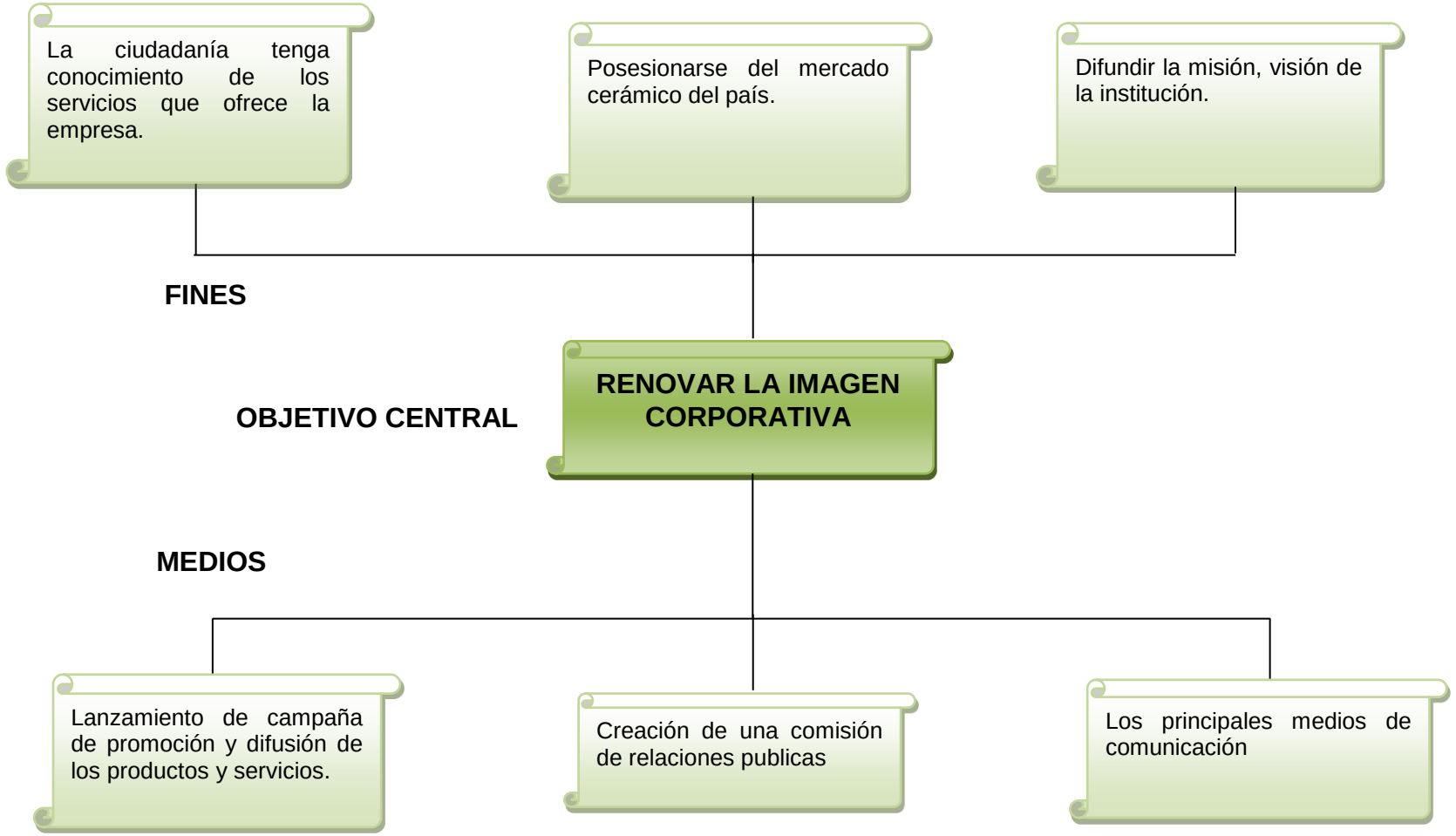


ARBOL DE PROBLEMAS

EJE DE DESARROLLO 4: IMAGEN CORPORATIVA

ARBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

EJE DE DESARROLLO 4: IMAGEN CORPORATIVA



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión Administrativa

Mejorar la gestión empresarial, con la elaboración y presentación de proyectos para el mejoramiento e incremento de infraestructura y equipo para la planta procesadora, y con liderazgo participativo lograr un buen nivel de reconocimiento y crecimiento como empresa cerámica.

Capacitación

Implantar métodos, técnicas y procedimientos de desarrollo personal para los administrativos y operarios de la Empresa, mediante una capacitación y actualización continua, que permita el incremento de buenos perfiles y compromisos hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.

Sistema de Comunicación

Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la empresa con la finalidad de suministrar procesos continuos de

acciones y decisiones a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y procedimientos, para que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones y no exista segregación y duplicación de funciones.

Imagen Corporativa

Desarrollar un plan para renovar la imagen corporativa, por medio de campañas de promoción y difusión de los diferentes servicios y beneficios que ofrece la empresa, a través de la creación del departamento de relaciones públicas; para de esta manera propiciar identificación y prestigio cantonal, provincial y nacional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS
1. Implantar métodos, técnicas y procedimientos de desarrollo empresarial para los administrativos y operarios de la empresa, mediante una capacitación y actualización continua, que permita el incremento de buenos perfiles y compromisos hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.	1.1 Ofrecer calidad en los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa, con el fin de posesionarse como empresa líder a nivel nacional. 1.2 Efectuar una valoración del desempeño que tiene el nivel administrativo y operario de la empresa para saber si existen limitantes que no les permiten cumplir con sus respectivas funciones. 1.3 Respaldar y apoyar la participación del personal en procesos de capacitación y actualización, a través de programas acordes a su capacidad y función.
2. Mejorar la gestión empresarial, con la elaboración y presentación de proyectos para el mejoramiento e incremento de infraestructura y equipo para la planta procesadora, y con liderazgo participativo lograr un buen nivel de reconocimiento y crecimiento como empresa cerámica.	2.1 Promover la elaboración de proyectos para la ampliación de infraestructura y planta procesadora. 2.2 Hacer que la planificación empresarial cuenten con tecnología de punta y mano de obra calificada. 2.3 Aumentar la aceptación que tiene la empresa a nivel cantonal, con el cumplimiento de los intereses que tienen los usuarios externos
3. Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la empresa con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y procedimientos, para que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones y no exista segregación y duplicación de funciones.	3.1 Elegir adecuadamente los medios de comunicación para la reproducción y difusión de los servicios y beneficios que ofrece la empresa. 3.2 Difundir los medios de control a todos los niveles administrativos y operarios, para garantizar una comunicación fluida y la toma de decisiones sea consensuada. 3.3 Transmitir a todos los niveles sus diferentes funciones para evitar segregación y duplicación de sus funciones.
4. Renovar la imagen corporativa, por medio de campañas de promoción y difusión de los diferentes servicios que ofrece la empresa, así mismo con la creación del departamento de relaciones públicas; para de esta manera propiciar prestigio cantonal, provincial y nacional.	4.1 Difundir la misión, visión de la empresa por medio de campañas de promoción y difusión. 4.2 Mantener informados a los usuarios internos y externos de los logros alcanzados por la empresa. 4.3 Generar prestigio e identificación empresarial a nivel nacional.

ESTRATEGIAS

Para poder dar cumplimiento a los objetivos plateados por cada eje de desarrollo, es necesario crear estrategias que contribuyan al proceso, estas deben ser realizables y se definen las siguientes:

EJE DE DESARROLLO	**CAPACITACIÓN**
OBJETIVO GENERAL	1. Implantar métodos, técnicas y procedimientos de desarrollo empresarial para los administrativos y operarios de la empresa, mediante una capacitación y actualización continua, que permita el incremento de buenos perfiles y compromisos hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
1.1 Ofrecer calidad en los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa, con el fin de posesionarse como empresa líder a nivel nacional.	1.1.1 Optimizar la calidad del producto con personal capacitado a la realidad actual. 1.1.2 Incorporar tecnología para las diferentes plantas de procesamiento. 1.1.3 Contar con personal responsable, honesto, actualizado y especializado en su rama.
1.2 Efectuar una valoración del desempeño que tiene el nivel administrativo y operario de la empresa para saber si existen limitantes que no les permiten cumplir con sus respectivas funciones.	1.2.1 Creación de una comisión para efectuar evaluaciones permanentes, para saber si el personal está cumpliendo con sus responsabilidades. 1.2.2 Establecer el nivel de eficiencia y eficacia ante las actividades desempeñadas por el personal que labora en la empresa. 1.2.3 Saber sobre las expectativas de fortalecimiento que tiene el personal para con la empresa.
1.3 Respaldar y apoyar la participación del personal en procesos de capacitación y actualización, a través de programas acordes a su capacidad y función.	1.3.1 Otorgar las facilidades respectivas para que puedan cumplir con los programas de capacitación y actualización. 1.3.2 Incentivar al personal a que se capaciten, por medio de ascensos. 1.3.3 Establecer alianzas estratégicas con instituciones para fortalecer las competencias profesionales.

EJE DE DESARROLLO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
OBJETIVO GENERAL	2. Mejorar la gestión empresarial, con la elaboración y presentación de proyectos para el mejoramiento e incremento de infraestructura y equipo para la planta procesadora, y con liderazgo participativo lograr un buen nivel de reconocimiento y crecimiento como empresa cerámica.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
2.1 Promover la elaboración de proyectos para la ampliación de infraestructura y planta procesadora.	2.1.1 Gestionar recursos para determinar proyectos de construcción de plantas, que permita mejorar la calidad de los productos. 2.1.2 Ampliar la cobertura de productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes. 2.1.3 Destinar correctamente la ubicación de la infraestructura, tendiente a brindar un buen ambiente.
2.2 Hacer que la planificación empresarial cuenten con tecnología de punta y mano de obra calificada.	2.2.1 Planificar y ejecutar seminarios, talleres y elaboración de las diferentes matrices de contenidos. 2.2.2 Realizar eventos de capacitación al personal durante todo el año. 2.2.3 Generar espacios de innovación tecnológica, con la participación del personal administrativo y operario.
2.3 Aumentar la aceptación que tiene la empresa a nivel cantonal, con el cumplimiento de los intereses que tienen los usuarios externos	2.3.1 Cumplir con la misión y visión de la empresa. 2.3.2 Ofrecer más productos para que los clientes tengan más alternativas para escoger para el diseño arquitectónico del bien a construir. 2.3.3 Fomentar y difundir la ética y valores de calidad profesional, aplicado a la elaboración y comercialización de los productos cerámicos.

EJE DE DESARROLLO	SISTEMA DE COMUNICACIÓN
OBJETIVO GENERAL	3. Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la empresa con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y procedimientos, para que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones y no exista segregación y duplicación de funciones.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
3.1 Elegir adecuadamente los medios de comunicación para la reproducción y difusión de los servicios y beneficios que ofrece la empresa.	3.1.1 Analizar la acogida de los medios de comunicación local y provincial. 3.1.2 Participar en las actividades de carácter social, cultural y deportivo, como medio de socialización. 3.1.3 Investigar los costos y las ventajas que se obtiene de la publicidad para así determinar los medios de comunicación más adecuados.
3.2 Difundir los medios de control a todos los niveles administrativos y docentes, para garantizar una comunicación fluida y la toma de decisiones sea consensuada.	3.2.1 Tener constantemente reuniones con el personal administrativo y operario. 3.2.2 Informar y velar por el cumplimiento del manual de funciones. 3.2.3 Hacer conocer al personal de las decisiones que se debe de tomar en bien de la empresa y de esta manera mejorar el sistema de comunicación.
3.3 Transmitir a todos los niveles sus diferentes funciones para evitar segregación y duplicación de sus funciones.	3.3.1 Difundir mediante folletos las funciones de cada área. 3.3.2 Hacer seguimientos al personal de la empresa. 3.3.3 Mejor la eficiencia en la calidad de comunicación a todas las áreas entregando para esto, hojas volantes, trípticos, etc.

EJE DE DESARROLLO	IMAGEN CORPORATIVA
OBJETIVO GENERAL	4. Renovar la imagen corporativa, por medio de campañas de promoción y difusión de los diferentes servicios que ofrece la empresa, así mismo con la creación del departamento de relaciones públicas; para de esta manera propiciar prestigio cantonal, provincial y nacional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
4.1 Difundir la misión, visión de la empresa por medio de campañas de promoción y difusión.	4.1.1 Diseñar la campaña para difusión de la misión y visión de la empresa. 4.1.2 Elaborar trípticos con la misión y visión de la empresa. 4.1.3 Realizar evaluación a nivel interno y externo del conocimiento de la misión y visión empresarial.
4.2 Mantener informados a los usuarios internos y externos de los logros alcanzados por la empresa.	4.2.1 Elaborar y ejecutar un plan permanente de imagen y comunicación corporativa (interno y externo) a todas las áreas y clientes. 4.2.2 Delegar a un grupo de profesionales que se encarguen de hacer conocer de los logros que ha tenido la empresa. 4.2.3 Recibir sugerencias de los actores internos y externos sobre la imagen corporativa existente y proyectada.
4.3 Generar prestigio e identificación empresarial a nivel nacional.	4.3.1 Entregar a la sociedad productos de la más alta calidad capaces de sustentar el desarrollo de la Región Sur del país. 4.3.2 Utilizar modelos, logros, personajes como carta de presentación de la empresa. 4.3.3 Formar al personal con avances tecnológicos de punta capaces de brindar al cliente satisfacción al momento de adquirir nuestros productos.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 1	Implantar métodos, técnicas y procedimientos de desarrollo empresarial para los administrativos y operarios de la empresa, mediante una capacitación y actualización continua, que permita el incremento de buenos perfiles y compromisos hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 1.1	Ofrecer calidad en los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa, con el fin de posesionarse como empresa líder a nivel nacional.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.1.1 Optimizar la calidad del producto con personal capacitado a la realidad actual.	Personal Administrativo y Operario	❖ Utilizar tecnología de punta para la enseñanza. ❖ Cursos de actualización de nueva maquinaria	$\frac{\text{Personal Aprobado}}{\text{Personal Matriculado}}$
1.1.2 Incorporar tecnología para las diferentes plantas de procesamiento.	Personal Administrativo y Operario	❖ Ampliar las plantas de procesamiento existentes. ❖ Implementar salas de capacitación permanente	$\frac{\text{Plantas optimas}}{\text{Plantas existentes}}$
1.1.3 Contar con personal responsable, honesto, actualizado y especializado en su rama.	Personal Administrativo y Operario	❖ Actualizar y perfeccionar el perfil profesional del personal que labora en la empresa ❖ Evaluar el trabajo que han realizado en la empresa.	$\frac{\text{Personal con alto perfil profesional}}{\text{Total personal de la empresa}}$

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 1	Implantar métodos, técnicas y procedimientos de desarrollo empresarial para los administrativos y operarios de la empresa, mediante una capacitación y actualización continua, que permita el incremento de buenos perfiles y compromisos hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 1.2	Efectuar una valoración del desempeño que tiene el nivel administrativo y operario de la empresa para saber si existen limitantes que no les permiten cumplir con sus respectivas funciones.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.2.1 Creación de una comisión para efectuar evaluaciones permanentes, para saber si el personal está cumpliendo con sus responsabilidades.	Personal Administrativo y Operario	❖ Observar el desarrollo de las actividades. ❖ Revisar constantemente el cumplimiento de las responsabilidades por parte del personal	Nro. de evaluaciones realizadas
1.2.2 Establecer el nivel de eficiencia y eficacia ante las actividades desempeñadas por el personal que labora en la empresa.	Personal Administrativo y Operario	❖ Revisar el cumplimiento de objetivos por áreas de responsabilidad. ❖ Capacitación de optimización de recursos.	• Cumplimiento de objetivos • Optimización de recursos
1.2.3 Saber sobre las expectativas de fortalecimiento que tiene el personal para con la empresa.	Personal Administrativo y Operario	❖ Reunirse con el personal para conocer sus opiniones. ❖ Tener en cuenta las inquietudes del personal y así formar un consenso.	Nro. De consensos válidos

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 1	Implantar métodos, técnicas y procedimientos de desarrollo empresarial para los administrativos y operarios de la empresa, mediante una capacitación y actualización continua, que permita el incremento de buenos perfiles y compromisos hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 1.3	Respaldar y apoyar la participación del personal en procesos de capacitación y actualización, a través de programas acordes a su capacidad y función.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.3.1 Otorgar las facilidades respectivas para que puedan cumplir con los programas de capacitación y actualización.	Personal Administrativo	❖ Entrega de incentivos económicos. ❖ Conceder los permisos respectivos cuando tengan alguna actividad que realizar con respecto a sus programas de capacitación.	Cursos realizados
1.3.2 Incentivar al personal a que se capaciten, por medio de ascensos.	Personal Administrativo	❖ Realizar talleres con temas propios de los procesos que realiza el personal. ❖ Suscribir convenios empresariales.	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Número del personal}}$
1.3.3 Establecer alianzas estratégicas con instituciones para fortalecer las competencias profesionales.	Personal Administrativo	❖ Utilizar el liderazgo para suscribir convenios. ❖ Equipar las plantas procesadoras	Número de convenios

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 2	Mejorar la gestión empresarial, con la elaboración y presentación de proyectos para el mejoramiento e incremento de infraestructura y equipo para la planta procesadora, y con liderazgo participativo lograr un buen nivel de reconocimiento y crecimiento como empresa cerámica.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 2.1	Promover la elaboración de proyectos para la ampliación de infraestructura y planta procesadora.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.1.1 Gestionar recursos para determinar proyectos de construcción de plantas, que permita mejorar la calidad de los productos.	Personal Administrativo	❖ Buscar financiamiento. ❖ Suscripción de convenios.	$\frac{\text{Peticiones cumplidas}}{\text{Peticiones realizadas}}$
2.1.2 Ampliar la cobertura de productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.	Personal Administrativo y Operario	❖ Presentar proyectos para el adecuado equipamiento de las plantas de producción existentes. ❖ Incrementar el servicio de internet.	Número de servicios incorporados
2.1.3 Destinar correctamente la ubicación de la infraestructura, tendiente a brindar un buen ambiente.	Personal Administrativo y Operario	❖ Estudio del impacto ambiental. ❖ Efectuar un estudio topográfico para saber la estabilidad del terreno y si es óptimo para su construcción.	Número de probabilidades factibles de ubicación.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 2	Mejorar la gestión empresarial, con la elaboración y presentación de proyectos para el mejoramiento e incremento de infraestructura y equipo para la planta procesadora, y con liderazgo participativo lograr un buen nivel de reconocimiento y crecimiento como empresa cerámica.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 2.2	Hacer que la planificación empresarial cuenten con tecnología de punta y mano de obra calificada.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.2.1 Planificar y ejecutar seminarios, talleres y elaboración de las diferentes matrices de contenidos.	Personal Administrativo	❖ Reuniones con el personal. ❖ Talleres sobre planificación y elaboración de las matices de contenidos	$\frac{\text{Seminarios ejecutados}}{\text{Seminarios planificados}}$
2.2.2 Realizar eventos de capacitación al personal durante todo el año.	Personal Administrativo	❖ Reuniones del personal por áreas para planificar los temas a tratar en el siguiente trimestre. ❖ Realizar talleres empresariales.	Eventos realizados
2.2.3 Generar espacios de innovación tecnológica, con la participación del personal administrativo y operario.	Personal Administrativo	❖ Ampliar las actividades deportivas y sociales para la integración. ❖ Dar a conocer a los actores sobre la importancia de la participación.	Actividades efectuadas

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 2	Mejorar la gestión empresarial, con la elaboración y presentación de proyectos para el mejoramiento e incremento de infraestructura y equipo para la planta procesadora, y con liderazgo participativo lograr un buen nivel de reconocimiento y crecimiento como empresa cerámica.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 2.3	Aumentar la aceptación que tiene la empresa a nivel cantonal, con el cumplimiento de los intereses que tienen los usuarios externos

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.3.1 Cumplir con la misión y visión de la empresa.	Personal Administrativo y Operarios	❖ Productos de alta calidad ❖ Prestigio a nivel local	Producción local y nacional
2.3.2 Ofrecer más productos para que los clientes tengan más alternativas para escoger para el diseño arquitectónico del bien a construir.	Personal Administrativo y Operarios	❖ Realizar un proyecto para que se incremente nuevos productos y servicios. ❖ Estar vigilantes del proyecto presentado para que se haga realidad lo antes posible.	$\frac{\text{Proyectos aprobados}}{\text{Proyectos solicitados}}$
2.3.3 Fomentar y difundir la ética y valores de calidad profesional, aplicado a la elaboración y comercialización de los productos cerámicos.	Personal Administrativo y Operarios	❖ Incorporar talleres sobre valores. ❖ Ofrecer productos de calidad.	Número de denuncias sobre valores

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 3	Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la empresa con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y procedimientos, para que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones y no exista segregación y duplicación de funciones.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 3.1	Elegir adecuadamente los medios de comunicación para la reproducción y difusión de los servicios y beneficios que ofrece la empresa.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.1.1 Analizar la acogida de los medios de comunicación local y provincial.	Personal Administrativo y Operativo	❖ Conocer el rating de los principales medios de comunicación del cantón. ❖ Ejecutar la publicidad por los medios de comunicación que se seleccione.	Rating de sintonía
3.1.2 Participar en las actividades de carácter social, cultural y deportivo, como medio de socialización.	Personal Administrativo y Operario	❖ Campeonatos internos. ❖ Realizar eventos culturales. ❖ Participar en eventos sociales a nivel externo	Eventos participantes
3.1.3 Investigar los costos y las ventajas que se obtiene de la publicidad para así determinar los medios de comunicación más adecuados.	Personal Administrativo	❖ Realizar un cuadro de ofertas para comparar los costos. ❖ Reuniones con el personal para conocer los beneficios de publicar los servicios y beneficios de la empresa	$\frac{\text{Ofertas selccionadas}}{\text{Numero de ofertas presentadas}}$

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 3	Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la empresa con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y procedimientos, para que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones y no exista segregación y duplicación de funciones.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 3.2	Difundir los medios de control a todos los niveles administrativos y docentes, para garantizar una comunicación fluida y la toma de decisiones sea consensuada.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.2.1 Tener constantemente reuniones con el personal administrativo y operario.	Personal Administrativo y Operario	❖ Planificar las reuniones que se tendrá en el transcurso del año.	$\frac{\text{Reuniones Realizadas}}{\text{Reuniones programas}}$
3.2.2 Informar y velar por el cumplimiento del manual de funciones.	Personal Administrativo y Operario	❖ Revisar las actividades ❖ Evaluar el desarrollo de actividades	Número de cumplimiento de funciones
3.2.3 Hacer conocer al personal de las decisiones que se debe de tomar en bien de la empresa y de esta manera mejorar el sistema de comunicación.	Personal Administrativo	❖ Validar cada una de las decisiones dadas por el personal. ❖ Que las decisiones sean en consenso.	$\frac{\text{Decisiones tomadas}}{\text{Asuntos por resolver}}$

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 3	Optimizar el manejo de los medios de comunicación interna y externa que tiene la empresa con la finalidad de suministrar procesos continuos de acciones y decisiones a través de una información confiable, oportuna rápida y veras al momento de ser solicitada; por medio de la difusión del reglamento interno, manuales y procedimientos, para que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones y no exista segregación y duplicación de funciones.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 3.3	Transmitir a todos los niveles sus diferentes funciones para evitar segregación y duplicación de sus funciones.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
3.3.1 Difundir mediante folletos las funciones de cada área.	Personal Administrativo	❖ Aprovechas las reuniones para entregar al personal las funciones a su cargo. ❖ Concienciar al personal de la importancia de cumplir con las funciones.	Certificación de entrega del folleto
3.3.2 Hacer seguimientos al personal de la empresa.	Personal Administrativo	❖ Evaluaciones permanentes ❖ Incentivar el cumplimiento de funciones	$\frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{\text{Evaluaciones programadas}}$
3.3.3 Mejor la eficiencia en la calidad de comunicación a todas las áreas entregando para esto, hojas volantes, trípticos, etc.	Rector Vicerrector Personal Directivo Docentes	❖ Disponer actividades de acuerdo al área a la que pertenece el personal. ❖ Dar a conocer la personal sobre la importancia que tiene la eficiencia para de esta manera tener una mejor comunicación.	Porcentaje de satisfacción en la información que tiene el personal

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4	Renovar la imagen corporativa, por medio de campañas de promoción y difusión de los diferentes servicios que ofrece la empresa, así mismo con la creación del departamento de relaciones públicas; para de esta manera propiciar prestigio cantonal, provincial y nacional.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 4.1	Difundir la misión, visión de la empresa por medio de campañas de promoción y difusión.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
4.1.1 Diseñar la campaña para difusión de la misión y visión de la empresa.	Personal Administrativo y Operativo	❖ Poner a consideración del personal los diferentes diseños que se tiene sobre campaña de difusión de la misión y visión. ❖ Analizar las diferentes propuestas acerca de la campaña que se utilizará para la difusión de la misión y visión.	$\frac{\text{Propuesta Seleccionada}}{\text{Propuestas presentadas}}$
4.1.2 Elaborar trípticos con la misión y visión de la empresa.	Personal Administrativo	❖ Con el personal realizar diferentes diseños con la misión y visión. ❖ Aprovechar las fiestas patrias, para dar a conocer la misión y visión de la empresa.	Número de trípticos entregados
4.1.3 Realizar evaluación a nivel interno y externo del conocimiento de la misión y visión empresarial.	Personal Administrativo	❖ En las evaluaciones permanentes al personal incluir una pregunta sobre la misión y visión. ❖ Concienciar al personal de la importancia de conocer la misión y visión dela empresa para que de esta manera ellos puedan transmitirlas a los usuarios externos.	Número de evaluaciones realizadas

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4	Renovar la imagen corporativa, por medio de campañas de promoción y difusión de los diferentes servicios que ofrece la empresa, así mismo con la creación del departamento de relaciones públicas; para de esta manera propiciar prestigio cantonal, provincial y nacional.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 4.2	Mantener informados a los usuarios internos y externos de los logros alcanzados por la empresa.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
4.2.1 Elaborar y ejecutar un plan permanente de imagen y comunicación corporativa (interno y externo) a todas las áreas y clientes.	Personal Administrativo	❖ Destinar el presupuesto que se necesite para ejecutar el plan. ❖ Ofrecer información clara y verídica.	Número de planes sobre imagen y comunicación
4.2.2 Delegar a un grupo de profesionales que se encarguen de hacer conocer de los logros que ha tenido la empresa.	Personal Administrativo	❖ Destacar los reconocimientos que ha obtenido la institución con la finalidad de mejorar la imagen ante los usuarios externos. ❖ Difundir los logros a nivel local y provincial	Logros alcanzados
4.2.3 Recibir sugerencias de los actores internos y externos sobre la imagen corporativa existente y proyectada.	Personal Administrativo y Operativo	❖ Dialogar con los actores internos y externos para conocer sus opiniones. ❖ Proyectar las sugerencias dada por los usuarios internos y externos.	$\frac{\text{Opiniones adoptadas}}{\text{Opiniones sugeridas}}$

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4	Renovar la imagen corporativa, por medio de campañas de promoción y difusión de los diferentes servicios que ofrece la empresa, así mismo con la creación del departamento de relaciones públicas; para de esta manera propiciar prestigio cantonal, provincial y nacional.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 4.3	Generar prestigio e identificación empresarial a nivel nacional.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
4.3.1 Entregar a la sociedad productos de la más alta calidad capaces de sustentar el desarrollo de la Región Sur del país.	Personal Administrativo y Operativo	❖ Productos con garantía ❖ Tecnología de punta para la elaboración de productos confiables.	Producción garantizada
4.3.2 Utilizar modelos, logros, personajes como carta de presentación de la empresa.	Personal Administrativo y Operativo	❖ Tomar como referencia a los diferentes clientes que han adquirido nuestro producto y que hoy en día dan fe del mismo. ❖ Hacer que los reconocimientos que ha recibido la empresa sean recordados constantemente con la finalidad de ir mejorando	Número de reconocimientos que ha obtenido la empresa.
4.3.3 Formar al personal con avances tecnológicos de punta capaces de brindar al cliente satisfacción al momento de adquirir nuestros productos.	Personal Administrativo y Operativo	❖ Causar interés por las investigaciones realizadas para mejora del producto. ❖ Motivar al personal en la investigación de nuevas formas de elaboración del producto.	Número de empleados interesados por la investigación.

POLÍTICAS

Toda organización, para que pueda ser bien administrada, requiere de personal idóneo y enfocado al cumplimiento de los fines empresariales, por ello se hace indispensable un nivel de preparación óptimo que permita la participación activa de sus miembros.

1. Por lo que la empresa “DECORTEJA” tiene como política fundamental la capacitación permanente y oportuna de sus miembros con temas que le permitan realizar las actividades de forma eficiente y eficaz, y de esta manera puedan lograr un mejor nivel.

2. La percepción de los clientes sobre la organización empresarial, se establece por el apoyo, confianza y ayuda mutua de sus miembros, es allí donde se hace indispensable proteger las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa.

3. A efectos de garantizar que la herramienta de trabajo ofrecida, sea vendida observando los valores corporativos, establecer mecanismos, para poder llegar a la venta perfecta ya sea oportuna y efectiva de la recuperación de cartera.

4. Para que la persona pueda unirse a la fuerza de las ventas de la empresa debe contar con experiencia suficiente, valores éticos y morales para así tener una conducta intachable.

5. Que la empresa “DECORTEJA”, propicie programas y actividades que permitan mejorar las relaciones interpersonales de sus miembros, desarrollo de liderazgo, trabajo en equipo, etc.

LINEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
CAPACITACION	➢ Sistema de Capacitación Permanente	1. Operación y manejo de nueva maquinaria para la elaboración de productos cerámicos. 2. Técnicas actuales del aprovechamiento de la arcilla.
GESTION ADMINISTRATIVA	➢ Gestión Empresarial	1. Fortalecimiento y coordinación empresarial 2. Renovación de la gestión administrativa. 3. Mejoramiento, Control de Gestión y Modernización empresarial.
SISTEMA DE COMUNICACIÓN	➢ Manejo del Sistema de Comunicación Empresarial	1. Publicidad y Marketing. 2. Actualización de páginas web.
IMAGEN CORPORATIVA	➢ Imagen Corporativa Empresarial.	1. Difusión de servicios, misión y visión. 2. Programas culturales y deportivos

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) PARA EL PERIODO 2010-2014

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	SISTEMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE	1. Operación y manejo de nueva maquinaria para la elaboración de productos cerámicos. 2. Técnicas actuales del aprovechamiento de la arcilla.	Presupuesto de la Empresa DECORTEJA	12 meses	Personal administrativo y Operativo
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN EMPRESARIAL	1. Fortalecimiento y coordinación empresarial. 2. Renovación de la gestión Administrativa. 3. Mejoramiento, control de Gestión y Modernización Empresarial.	Presupuesto de la Empresa DECORTEJA	12 meses	Personal Administrativo
SISTEMA DE COMUNICACIÓN	MANEJO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	1. Publicidad y Marketing. 2. Actualización de Páginas Web.	Presupuesto de la Empresa DECORTEJA	12 Meses	Personal Administrativo
IMAGEN CORPORATIVA	IMAGEN CORPORATIVA EMPRESARIAL	1. Difusión de servicios, misión y visión. 2. Programas culturales y deportivos.	Presupuesto de la Empresa DECORTEJA	12 meses	Personal Administrativo y Operativo

PLAN TÁCTICO OPERATIVO ANUAL

PROYECTO Nº 1

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE.

TIEMPO PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN

El tiempo de ejecución del presente proyecto será de Enero del año 2011 a Diciembre de 2011.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano; el cual, a su vez recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

A medida que las empresas van evolucionando requiere mayor personal y cada vez más capacitado, actualmente la competitividad de una empresa depende en gran parte del profesionalismo de sus integrantes, es por ello que la empresa “DECORTEJA” deberá promover la capacitación continua de su personal; de manera que permita un mejor desempeño en la realización de las actividades encomendadas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta que permita a los Directivos capacitar continuamente al personal para obtener un mejor desempeño en sus actividades, acorde a técnicas y procedimientos actuales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas labores dentro de la empresa.

2. Proporcionar actividades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones de las cuales las personas puedan ser consideradas.

3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades en las cuales está crear un clima más satisfecho entre los empleados aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

DESTINATARIOS

El Proyecto de Capacitación estará dirigido a todo el personal Administrativo y Operativo de la Empresa DECORTEJA, la misma que se especializa en la elaboración de productos cerámicos con tecnología de punta y arcillas seleccionadas de la mas alta calidad existentes en la Provincia de Loja.

RECURSO HUMANO

Para el desarrollo del presente proyecto se necesitará de profesionales especializados en Relaciones Humanas, Operación y Manejo de nueva

maquinaria; y, además en Técnicas actuales de aprovechamiento de arcilla.

RECURSOS ECONÓMICOS

La inversión de este proyecto será de $ 3000.00 los mismos que serán financiados con recursos de la propia Empresa.

RESULTADO

Cronograma de capacitación estructurada acorde a las necesidades del personal administrativo y operativo, que contribuya al buen funcionamiento de la Empresa DECORTEJA.

ASPECTOS A DESARROLLAR

- Curso de Relaciones Humanas.
- Taller de Operación y Manejo de nuevas Maquinarias.
- Técnicas actuales de aprovechamiento de la arcilla.

METODOLOGÍA

La aplicación de las encuestas logró determinar que no existe un modelo de capacitaciones en la Empresa DECORTEJA, no permitiendo la actualización de conocimientos por parte de todos y cada uno de los empleados.

Es por esto que el Gerente y el personal Administrativo deberán elaborar un programa donde permita gestionar capacitaciones en el cual participen todos los empleados de la Empresa permitiéndoles adquirir nuevos conocimientos en beneficio de la misma.

El Proyecto denominado Implementación de un Programa de Capacitación Permanente, será socializado con todo el personal, a fin de establecer su aplicación.

META

Para el sexto mes del año, la Empresa DECORTEJA, contará con un programa de capacitación permanente, donde serán partícipes todo el recurso humano.

ESTRATEGIA

- Elaborar un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal y por ende a la de la Empresa.

- Contratar profesionales en Relaciones Humanas, Operación y manejo de nueva maquinaria, Técnicas actuales de aprovechamiento de arcilla.

- Implementar reuniones de trabajo, permitiendo socializar los nuevos conocimientos adquiridos.

RESPONSABLE

El Gerente y el Personal Administrativo serán los encargados de gestionar y contratar los profesionales en las especializaciones antes mencionadas.

PRESUPUESTO ANUAL DE CAPACITACIÓN

RECURSO	PERSONAL A PARTICIPAR	DETALLE	TOTAL
HUMANO	Personal Administrativo	120 Horas	1000.00
	Personal Operativo	300 horas	2000.00
MATERIAL	Materiales de Oficina y Didáctico de acuerdo al Taller.		
COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN PÈRMANENTE			**3000.00**
FINANCIAMIENTO	El 100% de los talleres serán cubiertos por la Empresa DECORTEJA.		**3000.00**

CRONORAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

COMPONENTES DEL PROYECTO	PERSONAL A PARTICIPAR	Año 2011											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Curso de Relaciones Humanas	Administrativo y Operativo												
Taller de Operación y Manejo de nuevas Maquinarias	Personal Operativo												
Técnicas actuales de aprovechamiento de la arcilla	Personal Operativo												

PROYECTO Nº 2

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TIEMPO PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN

El tiempo de ejecución del presente proyecto será de Enero del año 2012 a Diciembre de 2012.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La modernización de las Empresas implica la transformación de la Gestión Administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno.

Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la misma, agilizando los procesos internos.

Al aplicar la Gestión Empresarial en la Empresa DECORTEJA con los antecedentes antes mencionados, permitirá a todos y cada uno de los empleados estar en capacidad de soportar los nuevos cambios y permitir el funcionamiento de una Empresa ágil, eficiente, administrativamente organizada y moderna, mediante el uso de nuevas tecnologías.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta que permita a los Directivos mejorar la Gestión Empresarial lo cual coadyuvará a obtener una mejor organización en cada una de sus plantas de elaboración de productos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Optimizar las funciones del personal para la ejecución de las diversas labores dentro de la empresa.
2. Disponer de fundamentos coherentes para llevar a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos.

3. Garantizar una infraestructura física adecuada y el equipamiento necesario para el normal desarrollo de las actividades de la Empresa.

DESTINATARIOS

El presente Proyecto de Gestión Administrativa está dirigido a todo el personal Administrativo de la Empresa DECORTEJA, la misma que se especializa en la elaboración de productos cerámicos con tecnología de punta y arcillas seleccionadas de la más alta calidad existentes en la Provincia de Loja.

RECURSO HUMANO

Para el desarrollo del presente proyecto se necesitará de profesionales especializados en Gestión Empresarial.

RECURSOS ECONÓMICOS

La inversión de este proyecto será de $ 3000.00 los mismos que serán financiados con recursos de la propia Empresa.

RESULTADO

Estructuración de un Cronograma de Gestión Empresarial acorde a las necesidades del personal administrativo, que contribuya al buen funcionamiento de la Empresa DECORTEJA.

ASPECTOS A DESARROLLAR

Se desarrollarán los siguientes talleres:

- Fortalecimiento y Coordinación Empresarial.
- Renovación de la Gestión Empresarial.
- Mejoramiento Empresarial.
- Control de Gestión Empresarial.
- Modernización Empresarial.

METODOLOGÍA

La aplicación de las encuestas logró determinar que la Gestión Empresarial en DECORTEJA es insuficiente, no permitiendo el buen desempeño del personal Administrativo y operativo; y, por ende el desarrollo de la empresa.

Es por esto que el Gerente y el personal Administrativo deberán elaborar un Organigrama Estructural y funcional, además del reglamento y manual interno en el cual participen todos los empleados de la Empresa permitiéndoles un buen desempeño en sus actividades cotidianas.

El Proyecto denominado Implementación de un Programa de Gestión Empresarial, será socializado con todo el personal, a fin de establecer su aplicación.

META

Para el año 2012, la Empresa DECORTEJA, contará con un programa de Gestión Empresarial, donde serán partícipes todo el recurso humano.

ESTRATEGIA

- Elaborar un Organigrama Estructural y Funcional de Gestión Empresarial acorde a las necesidades del personal y por ende a la de la Empresa.

- Contratar un profesional en Gestión Empresarial, el cual proporcionará conocimientos en beneficio de la Empresa.

- Implementar reuniones de trabajo, permitiendo socializar los nuevos conocimientos adquiridos.

RESPONSABLE

El Gerente y el Personal Administrativo serán los encargados de gestionar y contratar los profesionales en las especializaciones antes mencionadas.

PRESUPUESTO ANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

RECURSO	PERSONAL A PARTICIPAR	DETALLE	TOTAL
HUMANO	Personal Administrativo	200 Horas	3000.00
	Personal Operativo		
MATERIAL	Materiales de Oficina y Didáctico de acuerdo al Taller.		
COSTO TOTAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL			**3000.00**
FINANCIAMIENTO	El 100% de los talleres serán cubiertos por la Empresa DECORTEJA.		**3000.00**

CRONORAMA ANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

COMPONENTES DEL PROYECTO	PERSONAL A PARTICIPAR	Año 2012											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Fortalecimiento y Coordinación Empresarial	Personal Administrativo												
Renovación de la Gestión Empresarial	Personal Administrativo												
Mejoramiento Empresarial	Personal Administrativo												
Control de Gestión Empresarial	Personal Administrativo												
Modernización Empresarial	Personal Administrativo												

PROYECTO Nº 3

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

PROYECTO DE MANEJO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

TIEMPO PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN

El tiempo de ejecución del presente proyecto será de Enero del año 2013 a Diciembre de 2013.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Siendo los medios de comunicación un apéndice de las Tecnologías de Información y Comunicación, Inclusive desde la informática, la computación, y con la instauración de Internet, son diversos los aportes que se han hecho a los medios de comunicación, no sólo en cuanto al mejoramiento y optimización de sus particulares procesos de producción, sino en los modos de transmisión de sus mensajes, en la forma como se relacionan con el público y por supuesto, por tratarse también de organizaciones humanas, en su gestión gerencial estratégica, tanto interna como externa.

Actualmente la competitividad de una empresa depende en gran parte de la difusión de sus productos, es por ello que la empresa “DECORTEJA” deberá proporcionar información de sus diferentes productos y servicios a la colectividad en todos y cada uno de los medios de comunicación; de manera que permita proyectarse no sólo a nivel nacional sino también internacionalmente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Sistema de Comunicación acorde a las necesidades de los usuarios, que permita a los Directivos difundir los productos y servicios que ofrece la Empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Crear audiencia potencialmente compradora.
2. Proporcionar información de todos y cada uno de los productos y servicios que ofrece la Empresa DECORTEJA.
3. Establecer las condiciones que posibiliten que los medios de comunicación registren de manera integral y profunda el quehacer productivo y su impacto en el desarrollo empresarial tanto a nivel nacional como también internacionalmente.

DESTINATARIOS

El Proyecto de Capacitación estará dirigido al personal Administrativo de la Empresa DECORTEJA, la misma que se especializa en la elaboración de productos cerámicos con tecnología de punta y arcillas seleccionadas de la más alta calidad existentes en la Provincia de Loja.

RECURSO HUMANO

Para el desarrollo del presente proyecto se necesitará de profesionales especializados en Sistemas de Comunicación.

RECURSOS ECONÓMICOS

La inversión de este proyecto será de $ 5000.00 los mismos que serán financiados con recursos de la propia Empresa.

RESULTADO

Cronograma de Sistema de Comunicación estructurada acorde a las necesidades del personal Administrativo, que contribuya al buen funcionamiento de la Empresa DECORTEJA.

ASPECTOS A DESARROLLAR

- Taller de Publicidad y Marketing.
- Actualización de Páginas Web.
- Curso de Tecnologías de Información y Comunicación.

METODOLOGÍA

La aplicación de las encuestas logró determinar que existe un modelo de Sistema de Comunicación en la Empresa DECORTEJA, no acorde a las necesidades de la Empresa y usuarios, no permitiendo una buena información sobre los servicios y productos que ofrece la misma.

Es por esto que el Gerente y el personal Administrativo deberán elaborar un programa de comunicación en el cual participen todos los empleados de la Empresa permitiendo dar a conocer por los diferentes medios de comunicación los servicios y productos que están a disposición de la colectividad.

El Proyecto denominado Implementación de un Programa de Capacitación Permanente, será socializado con todo el personal, a fin de establecer su aplicación.

META

Para el año 2013, la Empresa DECORTEJA, contará con un programa de Sistema de Comunicación, donde serán partícipes todo el recurso humano.

ESTRATEGIA

- Elaborar un Cronograma de Sistema de Comunicación acorde a las necesidades del personal y por ende a la de la Empresa.
- Contratar profesionales en Sistemas de Comunicación, quién proporcionará conocimientos en beneficio de la Empresa.
- Implementar reuniones de trabajo, permitiendo socializar los nuevos conocimientos adquiridos.

RESPONSABLE

El Gerente y el Personal Administrativo serán los encargados de gestionar y contratar los profesionales en las especializaciones antes mencionadas.

PRESUPUESTO ANUAL DE SISTEMA DE COMIUNICACIÓN

RECURSO	PERSONAL A PARTICIPAR	DETALLE	TOTAL
HUMANO	Personal Administrativo	200 Horas	5000.00
	Personal Operativo		
MATERIAL	Materiales de Oficina y Didáctico de acuerdo al Taller.		
COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN PÈRMANENTE			**5000.00**
FINANCIAMIENTO	El 100% de los talleres serán cubiertos por la Empresa DECORTEJA.		**5000.00**

CRONORAMA ANUAL DE SISTEMA DE COMUNICACIÓN

COMPONENTES DEL PROYECTO	PERSONAL A PARTICIPAR	Año 2011											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Publicidad y Marketing	Personal Administrativo												
Actualización de Páginas Web	Personal Administrativo												
Tecnologías de Información y Comunicación	Personal Administrativo												

PROYECTO Nº 4

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

PROYECTO DE IMAGEN CORPORATIVA EMPRESARIAL

TIEMPO PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN

El tiempo de ejecución del presente proyecto será de Enero del año 2014 a Diciembre de 2014.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La imagen corporativa permite dar una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin imprecisiones.

Al aplicar la Imagen Corporativa en la Empresa DECORTEJA con los antecedentes antes mencionados, permitirá el aumento de la notoriedad y prestigio de la empresa, de manera que los usuarios tengan un mayor conocimiento del contexto empresarial, los procesos, el tiempo en el mercado, ubicación, la gama de productos y servicios que se ofrecen en la misma.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Definir e implementar la imagen corporativa, a fin de proyectar el quehacer productivo a través del uso racional y creativo de los medios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Creación de la política de manejo de la imagen visual de la Empresa y la administración de la misma.
2. Dar a conocer los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa DECORTEJA.
3. Establecer los planes, diseños, formas y medios para la interrelación con el medio externo e interno.

DESTINATARIOS

El presente Proyecto de Gestión Administrativa está dirigido al personal Administrativo de la Empresa DECORTEJA, la misma que se especializa en la elaboración de productos cerámicos con tecnología de punta y arcillas seleccionadas de la más alta calidad existentes en la Provincia de Loja.

RECURSO HUMANO

Para el desarrollo del presente proyecto se necesitará de profesionales especializados en Imagen Corporativa Empresarial.

RECURSOS ECONÓMICOS

La inversión de este proyecto será de $ 5000.00 los mismos que serán financiados con recursos de la propia Empresa.

RESULTADO

Estructuración de un Cronograma de Imagen Corporativa Empresarial acorde a las necesidades del personal administrativo, que contribuya al buen funcionamiento de la Empresa DECORTEJA.

ASPECTOS A DESARROLLAR

- Taller de Actualización de la Imagen Corporativa.
- Difusión de Servicios, Misión y Visión.
- Curso de Identidad Visual Corporativa.

METODOLOGÍA

La aplicación de las encuestas logró determinar que el manejo de la Imagen Corporativa Empresarial en DECORTEJA no es el adecuado, no permitiendo visualizar la razón social y el quehacer productivo; y, por ende proyectar los servicios y productos que ofrece la misma.

Es por esto que el Gerente y el personal Administrativo deberán desarrollar un Organigrama Estructural y funcional de la Imagen Corporativa de DECORTEJA, en el cual participen todos los empleados de la Empresa permitiendo dar a conocer la misión, visión, los productos y servicios que ofrece la Empresa a los usuarios locales y nacionales.

El Proyecto denominado Implementación de una Imagen Corporativa Empresarial, será socializado con todo el personal, a fin de establecer su aplicación.

META

Para el año 2014, la Empresa DECORTEJA, contará con un programa de Imagen Corporativa Empresarial, donde serán partícipes todo el recurso humano.

ESTRATEGIA

- Elaborar un Organigrama Estructural y Funcional de Imagen Corporativa Empresarial que permita dar a conocer la misión, visión, productos y servicios que ofrece DECORTEJA.

- Contratar un profesional en Imagen Corporativa, el cual proporcionará conocimientos en beneficio de la Empresa.

- Implementar reuniones de trabajo, permitiendo socializar los nuevos conocimientos adquiridos.

RESPONSABLE

El Gerente y el Personal Administrativo serán los encargados de gestionar y contratar los profesionales en las especializaciones antes mencionadas.

PRESUPUESTO ANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

RECURSO	PERSONAL A PARTICIPAR	DETALLE	TOTAL
HUMANO	Personal Administrativo	180 Horas	5000.00
	Personal Operativo		
MATERIAL	Materiales de Oficina y Didáctico de acuerdo al Taller.		
COSTO TOTAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL			**5000.00**
FINANCIAMIENTO	El 100% de los talleres serán cubiertos por la Empresa DECORTEJA.		**5000.00**

CRONORAMA ANUAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

COMPONENTES DEL PROYECTO	PERSONAL A PARTICIPAR	Año 2012											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Actualización de la Imagen Corporativa	Personal Administrativo												
Difusión de Servicios, Misión y Visión	Personal Administrativo												
Identidad Visual Corporativa	Personal Administrativo												

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

La empresa “DECORTEJA” del cantón Catamayo, ha venido desarrollando sus actividades sin una orientación apropiada que impulse su expansión y desarrollo empresarial; la cual ha presentado cambios referentes a la economía y organización esto han sometido a las empresas locales a buscar y retroalimentar procesos de organización y dirección.

Luego de estructurar la planificación estratégica aplicada a la empresa, es necesario enfocar la propuesta planteada a la misma; argumentando su consistencia en la construcción técnica de su misión, visión, objetivos valores y principios corporativos, beneficios con una verdadera identificación corporativa que representa credibilidad para la empresa y un normal desenvolvimiento para el cumplimiento de sus actividades empresariales.

La empresa “DECORTEJA” del cantón Catamayo debe considerar la posibilidad de incorporar una herramienta mediante la presente planificación estratégica 2010-2014 que contiene ideas elaboradas a base de las necesidades de gestión administrativa, capacitación, sistema de comunicación e imagen corporativa que son parte del plan táctico

operativo planteado, que se mejoran con los programas y proyectos en beneficio del desarrollo empresarial.

La propuesta estratégica ofrecerá a la empresa opiniones objetivas y de fácil aplicación para resaltar los detalles presentados en su estructura, permitirá además a la empresa comercial estar preparada para afrontar las situaciones que se puedan presentar.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Luego de finalizar el estudio de la presente tesis, se ha determinado las siguientes conclusiones:

- La inexistencia de una Planificación Estratégica no le permite a esta empresa el desarrollo de un direccionamiento estratégico acorde con las necesidades del entorno, ocasionando con ello una inadecuada gestión financiera, administrativa, comercial, de producción y del talento humano.
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación e incentivos estructurado, a partir de una investigación de necesidades presentes y futuras de lo que el personal desea, lo que conlleva a una desmotivación de los empleados en sus funciones dentro de la empresa.
- Inexistencia de una estructura funcional de la empresa que permita definir claramente las funciones y actividades de cada miembro de la misma.
- Del análisis estratégico realizado se determinaron proyectos relevantes de corto, mediano y largo plazo, que le permitirían a la empresa incrementar los réditos económicos y la imagen institucional.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

- Es aconsejable que esta empresa ponga en marcha y considere como una herramienta eficaz capaz de alcanzar los objetivos y metas empresariales el desarrollo e implementación de una Planificación Estratégica.
- Ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y directivos, con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales y con ello se tendrá personal más competente y motivado.
- Es aconsejable determinar organigramas con la finalidad de delimitar funciones para los directivos y empleados dentro de la empresa.
- Ejecutar los proyectos de corto, mediano y largo plazo, para de esta manera poder dar soluciones oportunas a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

- ACLE TOMASINI, Alfredo, Planificación estratégica y control total de la calidad. México Giraldo, 2008.
- ALPANDER, Guvene. Planificación Estratégica Aplicada a los recursos Humanos. Bogotá- Colombia, 2010.
- ARANDA Aranda, Alcides. Planificación estratégica Educativa. Segunda Edición. Editorial UNL. Loja-Ecuador, 2010.
- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Edición Abya Yala. Quito-Ecuador, 2009.
- CONUEP, Perfil del Plan Nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas, PLANUEP* 2009. Quito-Ecuador
- GOODSTEIN, Leonard y NOLAN, Timothy. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill. INTERAMERICANA. Bogotá-Colombia, 2009.
- GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda Edición. Valletta Ediciones. Buenos Aires-Argentina, 2009.
- HAMERMESH, Richard G. Planificación Estratégica. Versión Española Andrés Eduardo Chehade. Segunda Edición. Editorial LIMUSA México, 2009.
- KOONTHZ, Harol y O. DANNEL, Cryl. Elementos de administración. Sexta Edición. Editorial Mac Graw Hill. México, 2007.

- KRIFGEL, Roberth y PATLER, Louiss, SI NO ESTA Roto Rómpelo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante Bogotá_ Colombia.
- MINTZBERYM, y Waters, Planificación Estratégica.
- ODEPLAN, Guía de Planificación Estratégica y Operativa, Abril 2009.
- PAREDES, A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá-Colombia 2010.
- RAMIREZ, José. Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior. Algarrobo-Chile.
- SCHERMERORN, John, Administración.
- STEINER, George A. Planificación Estratégica. Tercera Edición. Editorial CECSA. Argentina, 2008.Pag. 45.
- VELASCO, María de Lourdes. Planificación Estratégica Quito – Ecuador, Pág. 78.
- www.gestiopolis.planificación.estratégica
- www.apc.org/espanol/capacity

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	**PÁGINAS**
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
TÍTULO	1
RESUMEN EN CASTELLANO Y TRADUCIDO AL INGLÉS	3
INTRODUCCIÓN	7
REVISIÓN DE LITERATURA	11
Administración	12
Planificación	14
Planificación Estratégica	15
Importancia	15
Objetivos	16
Condiciones Indispensables	16
Liderazgo	16
Participación de todos los actores	17
Independencia política	17
Negociación y Consenso	18
Modelo Organizativo y metodológico	18
Etapas de la Planificación Estratégica	24
Primera Etapa	25

Formulación 25

Implementación 26

Control 26

Modelo de Planificación Estratégica 26

Identificación de Usuarios Externos y Determinación de sus Demandas *26*

Identificación de Usuarios Internos y Determinación de sus Demandas. *27*

Análisis del Entorno (Identificación de Oportunidades y Amenazas) 27

Análisis Organizacional (Identificación de Fortalezas y Debilidades) 28

Factores claves del entorno 28

Análisis FODA 29

Fortalezas 30

Oportunidade 30

Debilidades 30

Amenazas 31

Matriz de Evaluación de Factores 31

Segunda Etapa 34

Elaboración del Plan Estratégico 34

Misión 34

Visión 34

Valores Corporativos 35

Objetivos Estratégicos 36

Estrategias 36

Actividades 36

Indicadores 37

Políticas 37

Complemento a las Estrategias 37

Plan Táctico Operativo 37

Programas 38

Proyectos 38

Plan Operativo Anual POA 39

METERIALES Y MÉTODOS 40

RESULTADOS 47

DISCUCIÓN 147

CONCLUCIONES 149

RECOMENDACIONES 151

BIBLIOGRAFÍA 153

INDICE 156

ANEXOS 160

ANEXOS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

SRI
...le hace bien al país

NUMERO RUC:	1190091100001
RAZON SOCIAL:	EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CIA. LTDA
NOMBRE COMERCIAL:	DECORTEJA CIA. LTDA
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS
REPRESENTANTE LEGAL:	RODRIGUEZ VINT MILLA CARLOS EDUARDO
CONTADOR:	[illegible] TORRES GUISELA DEL CISNE

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	03/12/1998	FEC. CONSTITUCION:	[illegible]
FEC. INSCRIPCION:	03/12/1998	FECHA DE ACTUALIZACION:	[illegible]

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE TEJA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: LOJA Cantón: CATAMAYO Parroquia: CATAMAYO Barrio: TRAPICHILLO Número: SN Referencia ubicación: JUNTO AL COLEGIO DE LAS MONJAS Teléfono Domicilio: 0726778[illegible] Fax: 072678601 Email: decorteja-ec@[illegible].com Celular: 0[illegible]

DOMICILIO ESPECIAL:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 004	ABIERTOS:	3
JURISDICCION:	1 REGIONAL SUR: LOJA	CERRADOS:	1

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SRI
SERVICIOS TRIBUTARIOS
LOJA

[illegible]
[illegible] DEL CONTRIBUYENTE

[illegible] DE RENTAS INTERNAS

Usuario: [illegible] Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO Fecha y hora: [illegible]

Página 1 de 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 32184 Usuario: avallejo

Nombre: EMPRESA ARTESANAL DE CERAMICA DECORTEJA CIA. LTDA.

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD $):						400,0000
NO.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSION	CAPITAL	NO ACTUADO
1	9999999999998	1 PRIMER COPROPIETARIO	ECUADOR	NACIONAL	32,0000	
	1104083512	POZO VINTIMILLA JAIME SANTIAGO	ECUADOR	NACIONAL		
	1104282056	RODRIGUEZ VINTIMILLA DAVID ANDRES	ECUADOR	NACIONAL		
2	1103817399	RODRIGUEZ AGUIRRE FELIPE ISRAEL	ECUADOR	NACIONAL	32,0000	
3	1104184864	RODRIGUEZ AGUIRRE JOHN ALEXIS	ECUADOR	NACIONAL	32,0000	
4	1103529648	RODRIGUEZ AGUIRRE MAXIMO VIRGILIO	ECUADOR	NACIONAL	32,0000	
5	1101448064	RODRIGUEZ MORENO CESAR EDUARDO	ECUADOR	NACIONAL	104,0000	
6	1100570975	RODRIGUEZ MORENO MAXIMO VIRGILIO	ECUADOR	NACIONAL	104,0000	
7	1103776199	RODRIGUEZ VINTIMILLA CARLOS EDUARDO	ECUADOR	NACIONAL	32,0000	
8	1103497978	RODRIGUEZ VINTIMILLA JANNINA ELIZABETH	ECUADOR	NACIONAL	32,0000	
				TOTAL (USD $):	400,0000	

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 16/06/2010 11:00:55

Dra. Cristina Guerrero Aguirre
Intendente de Compañías de Loja

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DE LOJA REGISTRO DE SOCIEDADES

FECHA DE EMISIÓN: 16/06/2010 12:26:40

Se deja constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "...En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario". Desde luego el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expresado se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3ª, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exacti-

Usuario: cvallejo

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES
DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE:	EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CIA. LTDA.				
EXPEDIENTE:	32184	FECHA CONSTITUCIÓN:	03/12/1998	NACIONALIDAD:	ECUADOR
RUC:	1190091100001	PLAZO SOCIAL:	03/12/2048	TIPO CIA.:	RESPONSABILIDAD LIMITADA
OFICINA:	LOJA	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA		

DIRECCIÓN LEGAL:

PROVINCIA:	LOJA	CANTÓN:	CATAMAYO	CIUDAD:	CATAMAYO (LA TOMA)

DIRECCIÓN POSTAL:

PROVINCIA:	LOJA	CANTÓN:	CATAMAYO	CIUDAD:	CATAMAYO (LA TOMA)
CALLE:	Trapichillo	NÚMERO:	s/n		
INTERSECCIÓN:	junto a colegio julio matovelle	PISO:			
EDIFICIO:		BARRIO:	Trapichillo		
TELÉFONO:	2678601	FAX:	2678642		
APARTADO POSTAL:		E-MAIL:	info@decorteja.com		

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

CIIU V. 3:	D2693.0.00
OBJETO SOCIAL:	LA FABRICACION Y SECADO DE TEJAS VIDRIADAS, TEJAS SIN VIDRIAR EN VARIOS TIPOS Y TAMAÑOS, TALES COMO ARABE, PLANAS, SEMIPLANAS, ANGULARES, FLAMENCAS, Y OTRAS; FABRICACION DE LADRILLO VISTO - FABRICACION DE BALDOSIN, DE GRESS, APLIQUES DE PARED, LADRILLO ALIVIANADO, TUBO GRESS CERAMICO; ETC.....

CAPITAL A LA FECHA:

CAPITAL SUSCRITO (USD $):	400,0000	CAPITAL AUTORIZADO (USD $):	0,0000	VALOR x ACCIÓN (USD $):	1,0000

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA:

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FEC. NOMB.	PER.	FEC. REG. MERC.	NO. REG. MERC.	ART.	RL/ADM	DOCUMENTOS
1100570975	RODRIGUEZ MORENO MAXIMO VIRGILIO	ECUADOR	PRESIDENTE	01/03/2010	2	09/03/2010	190	30	A	Imagen
1103776199	RODRIGUEZ VINTIMILLA CARLOS EDUARDO	ECUADOR	GERENTE GENERAL	01/03/2010	2	09/03/2010	191	32	RL	Imagen

FECHA DE EMISIÓN: 28/07/2010 16:01:01

Dra. Cristina Guerrero Aguirre
Intendente de Compañías de Loja

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

Usuario: gracielam

Asignación de los trabajadores a sus puestos

1. ADMINISTRACION

1.1 GERENTE

RODRIGUEZ VINTIMILLA CARLOS

1.2 SECRETARIO

CELI TORRES ERWIN

2. CONTABILIDAD Y VENTAS

2.1 CONTADOR

CELI TORRES ERWIN

2.4 AGENTE DE VENTAS

RODRIGUEZ YANINA

VALDIVIESO NOELA

3. CALIDAD

3.1 TÉCNICO DE PRODUCTO Y PROCESO

RODRIGUEZ AGUIRRE FELIPE

RODRIGUEZ MORENO CESAR EDUARDO

RODRIGUEZ MORENO MAXIMO VIRGILIO

MORALES BRAVO ONOFRE DE JESUS

4. LOGISTICA

4.1 JEFE DE LOGISTICA

RODRIGUEZ YANINA

AGUIRRE SILVA GLORIA GRACIELA

4.2 CHOFER

PARRA MARCELO

4.3 COCINA

SOLANO DIANA

5. MANTENIMIENTO

5.4 MECANICO

ESPINOZA GUAMAN MARCO

ANTONIO PEREZ QUIZHPE WILLIAN

RODRIGUEZ AGUIRRE MAXIMO

PIEDRA SALINAS VICTOR HUGO

SANTOS MONTAÑO LUIS UBALDO

6. PRODUCCION

6.3 OPERADOR - MAQUINADO

AGILA MORALES BETTO EMILIO

MATAILO VILLAVICENCIO JOSE GONZALO

NEIRA GOMEZ CARLOS EDUARDO

PAUCAR FÉLIX HUMBERTO

RAMIREZ MATAILO CRISTIAN FERNANDO

SANCHEZ PAUCAR VICTOR MANUEL

FERNANDEZ GEOVANNY

DURAZNO GERMÁN

6.4 OPERADOR . HORNERO

CASTILLO BETANCOURTH DANIEL EDUARDO
CASTILLO NARVAEZ LUIS ALBERTO
CHAMORRO BURBANO NELSON PLUTARCO
MATAILO VILLAVICENCIO RICHARD MANUEL
MEDINA CUENCA LUIS GERARDO
NEIRA GOMEZ CARLOS OSMAR
RIOFRIO VALDIVIESO DARWIN FIDEL
RIOFRIO VALDIVIESO RODRIGO FERNANDO
ROMAN MOCHA JOSE MIGUEL
SANCHEZ PAUCAR LUIS ALFREDO
TANDAZO AGILA ORLIN ALBAN
QUEVEDO JAVIER