

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPORTADORA ORTEGA DE LA CIUDAD DE LOJA."

TESIS

PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERIA COMERCIAL.

DIRECTOR DE TESIS

ING. PAÚL SARANGO

AUTORES:

Lady Jazmín chamba Tapía Juan José Orellana Ochoa

LOJA - ECUADOR

2010 - 2011

Ing. Paúl Sarango

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que luego de haber dirigido y revisado el trabajo de investigación titulado "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPORTADORA ORTEGA DE LA CIUDAD DE LOJA." desarrollado por Lady Jazmín Chamba Tapia y Juan José Orellana Ochoa; cumple con los requisitos estipulados en las Normas Generales para la Graduación de la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, abril de 2010.

Ing. Paúl Sarango

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Las opiniones, juicios y demás criterios vertidos en el presente documento que corresponde al proceso de investigación para la elaboración y presentación de la Tesis para la graduación y obtención del título de Ingeniería Comercial, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Lady Jazmín Chamba Tapia

Juan José Orellana Ochoa

AGRADECIMIENTO

Se expresa el más sincero agradecimiento a Dios por guiar y bendecir todo esfuerzo y dedicación en nuestras vidas; Además, a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales, a los ingenieros de la Carrera de Administración de Empresas, quienes supieron compartir sus conocimientos oportunamente.

Especialmente al Ing. Paúl Sarango, quien desinteresadamente dirigió esta tesis hacia la culminación de la misma, y en general a todas las personas que ofrecieron su ayuda en el transcurso de la carrera.

Al Ing. Daniel Ortega y esposa por su disposición, amabilidad en autorizarnos trabajar en una de sus prestigiosas y reconocidas empresas; al personal de Importadora Ortega y en especial a la Ing. Gina Ortega, quien brindó toda una información oportuna y eficiente para la realización del presente estudio.

Los Autores

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con todo cariño y amor, al Ser Supremo Dios, por darme la oportunidad de vivir, la fuerza de vencer obstáculos y la inteligencia para actuar de mejor manera. A mis hermanos por demostrar ser un buen ejemplo de superación, constancia y sacrificio.

En especial a mis padres por ser parte de este sueño, por el esquerzo y apoyo incondicional que me ban dado durante toda mi vida.

JUAN J. ORELLANA O.

El esfuerzo, responsabilidad y optimismo puesto a lo largo de todos mis años de estudio, se ven reflejados en cada éxito alcanzado. Es por ello que este proyecto investigativo va dedicado a todas las personas que confiaron en mí, a DIOS por ser el autor de mis días y sustento en mi camino; a mis padres Milton Chamba y Gloria Tapia quienes supieron guiarme y educarme con amos, valores y principios, así como respaldar económicamente mis sueños y metas; a mis bermanos Milton, Jorge y Danny que con su ejemplo, inspiran mi superación diaria.

LADY CHAMBA

a. TÍTULO

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPORTADORA ORTEGA DE LA CIUDAD DE LOJA."

b. RESUMEN

En la ciudad de Loja la gestión empresarial debe estar orientada hacia la satisfacción de necesidades de las familias, para ello las empresas deben hacer énfasis en la definición de su estructura administrativa, organizativa y funcional teniendo así mejor funcionamiento para servir a la comunidad.

El siguiente trabajo investigativo, tiene el propósito de contribuir de alguna manera a la Gestión que vienen realizando los Directivos de Importadora Ortega que permitirá a largo plazo lograr un mejor desempeño de sus actividades y obtener mejores resultados en sus labores diarias.

El estudio de la Planificación y Gestión se realizó dentro de los subtemas: conceptos, objetivos, importancia que constituyen la base bibliográfica del presente trabajo investigativo; dentro de los métodos y técnicas utilizadas constan el método deductivo, inductivo; así, como la observación directa, entrevistas, encuestas y cálculo de la muestra que permitieron obtener los resultados para su respectivo análisis e interpretación

En el análisis externo se establecieron los factores demográficos, económicos, socio- culturales, político-legal y tecnológicos que intervienen en la Importadora, seguidamente se realizó el análisis interno con el fin de conocer la situación actual de la empresa; luego de haber realizado los análisis se procedió a identificar las fortalezas, oportunidades para aprovecharlas y debilidades, amenazas para contrarrestarlas.

Además se detalla la reseña histórica, filosofía empresarial, como los recursos materiales, económicos y humanos, base de la cual se genera la propuesta que contribuirá a mejorar el funcionamiento de Importadora Ortega, misma que consiste en Incrementar la venta en materiales de construcción mediante un plan de publicidad y promociones estratégicas, determinar la estructura de la empresa a través de la elaboración de organigramas y manuales (bienvenida y funciones), mejorar los planes de



capacitación y elaborar un plan de motivación e incentivos para el personal.

Finalmente se ha podido establecer las conclusiones y recomendar lo más factible para que la Importadora pueda aumentar su cobertura en el mercado y de esta forma brindar un servicio eficaz a la colectividad; y se presenta la bibliografía, anexos de la investigación.

SUMMARY

In the city of Loja, business management must be geared towards meeting the needs of families. With this, companies should emphasize the meaning of its administrative, organizational and functional properties in order to serve the community in an improved manner.

The following investigative work is intended to contribute to the development of the Managing Directors of Importadora Ortega, for the long term, that will allow better performance of their activities and achieve better results in their daily work.

The study of the Planning and Management was held within these subthemes: Concepts, Objectives and the importance of literature form the basis of this research work, within the methods and techniques used to comprise the deductive, inductive, as well as direct observation interviews, surveys and calculation of the samples we have obtained the results for examination and interpretation.

The external analysis established the demographic, economic, sociocultural, political-legal and technology involved in the importer. Then the internal analysis was conducted to determine the current situation of the company, after having made the analysis used to identify strengths, weaknesses and opportunities to seize and to counter threats.

Besides detailing the historical background, business philosophy, and material resources, financial and human, the basis of this generates this proposal. This will help improve the functioning of Importadora Ortega, as well as to increase sales by building materials, plan advertising and promotional strategy, determine the structure of the company through the development of organizational charts and manuals (welcome and

functions), improve training plans and develop a plan of motivation and incentives for staff.

Finally, this study has been able to establish findings and recommend the most feasible option for the importer to increase its market coverage and thus provide an efficient service to the community, and presents the bibliography and annexes to the investigation.

c. INTRODUCCIÓN

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica, que está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica

Un factor importante para la ubicación y reconocimiento de toda empresa es su elaboración correcta, siendo las necesidades operativas

primordiales de una organización y los criterios técnicos para lograr un mejor uso y disposición de recursos, alcanzando una mejor eficiencia de la gestión administrativa y operativa. Además permite estructurar en forma ordenada sus actividades, esto implica optimizar el uso de recursos humanos, materiales, informativos y financieros, coordinando y desarrollando acciones para alcanzar la ejecución de los objetivos planteados.

Pero la planeación no termina en esto; al contrario, es solo el inicio de un proceso que se tiene que llevar a cabo dentro de las organizaciones en sus labores diarias para lograr ser proactivo en lugar de reactivo.

Tener la capacidad de ajustar el modelo organizativo de manera que los objetivos estratégicos definidos permitan minimizar las inercias existentes. Para ello, se requiere de un conjunto de medidas que faciliten una nueva cultura organizativa que construya el futuro, que favorezca el cambio, la orientación hacia la corresponsabilidad de las unidades administrativas de la entidad.

El presente trabajo trata de encontrar las soluciones a diversos problemas, luego de un exhaustivo estudio y análisis de la propia empresa, para este fin se ha elaborado la presente guía investigativa de una manera sencilla y ordenada; el mismo permite obtener una visión general del Proceso que fue necesario seguir para llegar a plantear los objetivos del Plan Estratégico.

Así mismo se aplicó la entrevista a gerente comercial, seguido de las encuestas a los empleados que laboran en esta entidad y también se procedió aplicar encuestas a los clientes con el fin de determinar si los productos y servicios que presta la empresa satisfacen las necesidades de las personas.

Se realizó un diagnostico situacional tanto interno como externo, el mismo que consistió en estudiar los aspectos administrativos, sus actividades y proyectos para conocer su estado real y actual. En la Revisión de Literatura se hace la conceptualización de los temas de mayor relevancia que permitieron elaborar el trabajo investigativo cuyos contenidos están relacionados con la Gestión y Planificación Estratégica.

Una vez obtenido e interpretado los resultados se procedió a elaborar el análisis FODA para determinar los factores externos (oportunidades y amenazas), así como los factores internos (fortalezas y debilidades) para construir la matriz FODA con su respectiva ponderación que nos permite establecer las estrategias de mayor impacto para la elaboración de la propuesta o planes operativos; siendo estos objetivos estratégicos los que se pondrán en ejecución dentro de la Importadora, si lo considera conveniente la gerente comercial de la misma, y de esta manera poder expandirse a otros mercados.

Finalmente se formula las conclusiones y recomendaciones que son el resultado del análisis de IMPORTADORA ORTEGA.

REVISION DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

d.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La definición de Gómez Ceja es:

El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

d.2 ¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

d.3 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Aguirre, la define como:

El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.



d.4 DEFINICIÓN DE LA RAZÓN DE SER Y RUMBO ORGANIZACIONAL

¿Qué es la misión?

Corona Funes:

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

¿Qué es la Visión?

Corona Funes¹ nos comenta que la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. A continuación se indican diversas definiciones, sobre lo que es la visión.

d.5 EI AMBIENTE INTERNO

El medio ambiente interno de una organización incorpora a los factores internos de la empresa que influyen directamente en la manera de realizar el trabajo y en el modo en se logran los objetivos. A través de estos factores, las empresas adquieren y mantienen una cierta atmósfera u orientación. Entre los factores que constituyen el medio ambiente interno se cuentan los empleados, el ritmo de trabajo, la disposición de las oficinas o de la planta productiva, el estilo de los gestores el sistema de retribución. Sin embargo, el ejemplo que mejor describe esa atmósfera u orientación lo proporciona el concepto de cultura de una organización.

-

¹Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 33.



d.6 EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

El medio ambiente externo de una organización comprende todos los factores que pueden afectar directa o indirectamente a la organización de alguna manera perceptible.²

d.6.1 El medio Ambiente Económico

El medio ambiente económico produce un fuerte impacto en las decisiones y planes de gestión que se realizan en las más diversas áreas. Una economía en fase de expansión afecta directamente a la demanda de servicios de la empresa. Al aumentar la demanda, probablemente será necesario contratar más personal o añadir turnos extraordinarios a la jornada laboral.

En una economía en fase de recesión, habrá que tomar decisiones sobre despidos, habrá que pensar en reducir la escala de producción, o en disminuir el tamaño de la empresa o inclusive en el cierre de plantas productivas u de oficinas.

d.6.2 El Medio Ambiente Tecnológico

Es el conjunto de medio utilizados por las personas para proporcionar bienestar y sustento humano. La tecnología no sigue un camino, no busca fines y no se sustenta en valores. Es completamente neutral y muy natural. Forma parte de la naturaleza y es la gente la que le da significado, sustancia y función.

²S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy* (Southwertern, 1981), p. 69.

d.6.3 El Medio Ambiente Político - Legal

Está constituido por las normas y regulaciones gubernamentales aplicables a las organizaciones.

d.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es una forma de percibir y estructurar un problema. Nos lleva a buscar información referente a aspectos importantes del problema y proporciona una forma de relacionar partes de información a fin de mejorar la comprensión de la situación que enfrenta una empresa.

MODELO DE TRES SECTORES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO



d.8 DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar. Robbins S.

d.8.1 Objetivo del Análisis FODA

El objetivo del análisis FODA es:

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

F= Fortalezas.

O= Oportunidades.



FODA

D= Debilidades.

A= Amenazas.

¿Qué permite el análisis FODA?

El análisis FODA permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

d.9 OBJETIVOS

La fijación de objetivos implica comprender la misión de la empresa y después, establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de recursos organizacionales y guiarán muchas de sus actividades, esta es una etapa clave.



d.9.1 Características de los Objetivos

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr debe considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera que fijen un resultado clave.
- Importantes (logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Cuando un objetivo se fija de manera vaga y poco concreta, proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución.

d.9.2 Fijación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos a largo plazo son metas concretas que colectivamente aseguran el cumplimiento de la misión de una organización.

Cualidades para describir objetivos: Los objetivos son más específicos que el enunciado de la misión. Si están adecuadamente escritos, los objetivos de un individuo o de una empresa pueden describirse en términos de cualidades, de acuerdo con Sverdlik y otros³

³Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.



d.10 CONCEPTO DE PLAN DE ACCIÓN

MAPCAL, lo define así: Son aquellos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad.

d.11 LA EVALUACIÓN Y LA ACCIÓN DE EVALUAR

Heyel, C. la define así: Significa establecer el valor, determinar la valía de un objetivo previamente fijado, por personas especialmente designadas al respecto.

El proceso de evaluación de los diferentes elementos que integran el sistema de planeación estratégica se llevará a cabo en diferentes tiempos y por diferentes personas, de manera que se pueda determinar si se cumple con todas las fases que integran un sistema de planeación estratégica.

d.12 GESTIÓN

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.4

d.12.1 Importancia de la Gestión

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos

⁴ Gestión Calidad y Competitividad, Jhon M. Ivancechih, IrwinCorporation, pág.11.

objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

d.12.2 Los Gestores

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión.

d.12.3 Cualidades del Gestor de Éxito

- 1. Proporciona una dirección clara.
- 2. Estimula la comunicación abierta.
- Prepara y apoya a su personal.
- 4. Proporciona reconocimiento objetivo.
- 5. Establece controles sobre la marcha.
- Selecciona al personal más adecuado para incorporar a la organización.
- 7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones.
- 8. Estimula la innovación y las nuevas ideas.
- 9. Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.
- 10. Mantiene un alto nivel de integridad.

d.12.4 Tipos de Gestores

Gestión de Primera Línea

Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de otros (los trabajadores) que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el

nivel de gestión de primera línea suele denominárseles como supervisores, jefes de oficina o capataces. Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la organización y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores.

Mandos Intermedios

En muchas organizaciones se conoce al mando intermedio como jefe de departamento, jefe de planta de producción o director de operaciones. A diferencia de los gestores de primera línea, los mandos intermedios planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de otros gestores; sin embargo, al igual que los gestores de primera línea, están sujetos a la dirección de un superior. El mando intermedio coordina las actividades laborales de una subunidad.

Alta Dirección

La alta dirección está constituida por un número reducido de gestores. La alta dirección asume la responsabilidad de la marcha de toda la organización a través de los mandos intermedios. A diferencia de los demás gestores, la alta dirección no ha de responder ante nadie que no sean los propietarios de los recursos utilizados por la organización. ⁵ Los gestores de alto nivel dependen del trabajo de todos sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización.

d.12.5 Roles Gerenciales

Los papeles directivos han sido clasificados como: interpersonales, informativos y decisorios.

Interpersonal: el directivo puede actuar como cabeza visible de la organización, representándola en actos formales, o puede también

_

⁵Thomas C. Keiser, "Strategies for Enchancing Services", Journal of Services Marketing, verano de 1988, pp.65-70.

constituirse en pieza de enlace entre varios departamentos, pero sobre todo juega un papel importante como líder, que motiva y dirige a los demás.

Informativo: el directivo puede ser el depositario de importantes datos y, como tal, difusor de esa información al resto del personal.

Decisorio: el directivo ejerce una actividad resolutoria cuando aparecen los problemas o conflictos, también actúa como negociador entre la empresa y sus proveedores, y por último interviene también, dentro de este papel, en la delicada tarea de la distribución de recursos.

d.12.6 Aptitudes Gerenciales.

Aptitudes intelectuales: es la capacidad para analizar, interpretar y solucionar problemas cuya complejidad e importancia se incrementan a medida que se sube en la escala gerencial.

Aptitudes de relaciones humanas o interpersonales: tienen más o menos la misma importancia en todos los niveles de dirección, aunque en cada uno de ellos su naturaleza e intensidad son diferentes.

Aptitudes técnicas: están relacionadas con los aspectos operativos específicos de una determinada organización. Tienden a ser más importantes en los niveles más bajos de gestión.

d.12.7 Capacidades Propias de la Gestión

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de

capacidades⁶. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

Los supervisores contables, los jefes de ingeniería y los supervisores del adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión.

d.12.9 Capacidades Analíticas

Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas, tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costes basada en las actividades, presiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

d.13 PLANEACIÓN

d.13.1 Concepto

Se puede definir a la planeación como: "La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la

-

⁶ Robert L. Katz, "Skills of an Effectiva Administrator" Harvard Business Review, septiembreoctubre de 1974, pp. 90-102.

investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".

d.13.2 Importancia

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr las cosas.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

d.13.3 Etapas para Planear

- Entender el problema.
- Obtener información completa sobre las actividades involucradas.
- Analizar y clasificar los datos.
- Formular premisas de la planeación.
- Formular planes alternativos.
- Elegir el plan.
- Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones.
- Vigilar como progresa el plan propuesto.

d.13.4 Pasos en el Proceso de Planeación

La planeación es muy sencilla y puede condensarse en 4 pasos básicos. Estos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.

- Establecer una meta o conjunto de metas.
- Definir la situación actual.
- Identificar las ayudas y barreras de las metas.
- Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.

d.13.5 Tipos de Planes

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- Corto Plazo. Estos, a su vez, pueden ser:
 - o Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses.
 - Mediatos: Se fijan para realizarse en un período mayor de seis, o menor de doce meses.
- Mediano Plazo.
- Largo Plazo.

Otra clasificación de los tipos de planes, dice que hay dos tipos principales de planes:

- Planes Estratégicos.
- Planes Operacionales. Estos a su vez se pueden dividir de acuerdo a su uso de la siguiente manera:

- Planes de un solo uso: Los principales tipos de planes de un solo uso son:
 - 1. Programas
 - 2. Proyectos
 - 3. Presupuestos
- Planes Permanentes: Los tipos principales de planes permanentes son:
 - Políticas:
 - Procedimientos
 - Reglas

d.14 ORGANIZACIÓN

"Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

d.14.1 Importancia

- Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios.
- 2) Establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades con eficiencia.
- 4) Evita la lentitud en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- 5) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones.

d.14.2 Principios

- EL OBJETIVO: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- 2. ESPECIALIZACIÓN: El trabajo de una persona debe limitarse a la ejecución de una sola actividad.
- JERARQUÍA: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes.
- PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- UNIDAD DE MANDO: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
- DIFUSIÓN: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito.
- 7. AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL: Debe existir un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- 8. DE LA COORDINACIÓN: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
- CONTINUIDAD: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

d.14.3 Etapas de Organización

d.14.3.1 División del Trabajo:

Es la separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- 1. Jerarquización.
- 2. Departamentalización.
- 3. Descripción de funciones.
- **1.- Jerarquización**: Es la disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

LOS NIVELES JERÁRQUICOS: Son el conjunto de órganos de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean y son los siguientes:

- Nivel Legislativo: La función es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización. Este órgano representa el primer nivel jerárquico.
- Nivel Directivo: Toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.
- Nivel Ejecutivo: Es el responsable de ejecutar y dar cumplimiento de las actividades encomendadas tanto por los niveles legislativos como directivo.
- Nivel Asesor: Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, y más áreas que tengan que ver con la empresa.
- Nivel Operativo. Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas.



- Nivel Auxiliar: Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.
- Nivel Descentralizado: Surge del mayor o menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercido por un centro de poder.
- **2. Departamentalización**: Es la división y agrupamiento de actividades en unidades específicas, entre las más usuales tenemos:
 - Departamentalización Funcional: Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
 - Departamentalización Territorial o Geográfica: Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas.
 - Departamentalización por clientes: Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
- **3.- Descripción de Funciones:** Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo; la descripción de funciones se realiza, a través de la técnica de análisis de puestos.

Organigramas: Es la representación gráfica que muestra la estructura formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

Clasificación:

Por su forma:

- Verticales: Es el más utilizado, las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.
- Horizontales: Se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha.

- Mixtos: No es más que la combinación de varias formas de ramificación.
- Circulares: El órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro.

Por su contenido:

- Estructurales: Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes.
- Funcionales: Tiene por objeto indicar el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados.
- Posición o Personal: Sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

d.15 DIRECCIÓN

La dirección es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización por el camino deseado, esta conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y a la de los objetivos de los miembros.

d.15.1 La Comunicación y el Administrador.

La comunicación está presente en cada una de las funciones administrativas, comunicar significa volver algo común; un mensaje, una noticia. La comunicación es también la transmisión de una información de una persona a otra.

Comunicación entre personas.- Las personas que tienen algo en común logran mejor comunicación entre sí.

La comunicación oral se da cuando las personas se comunican entre sí hablando. Entre sus ventajas están la transmisión y la retroalimentación rápida. Y la desventaja surge cuando un mensaje tiene que pasar por varias personas.

La comunicación escrita incluye memos, cartas, periódicos, y otros instrumentos que transmiten palabras escritas, su importancia radica en que esta es tangible y verificable.

Quizá el de mayor crecimiento es el correo electrónico, que permite a los individuos transmitir de manera instantánea mensajes escritos.

Las barreras de comunicación son limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación.

d.15.2 Liderazgo en las Organizaciones

El liderazgo es un tipo de poder personal, a través del liderazgo una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes.

Los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tiene autoridad administrativa ejerciendo influencia, poder y autoridad.

d.15.3 Tipos de Liderazgo

- Líder apoyador quien se preocupa por los asuntos, el bienestar
 y las necesidades de las personas.
- Líder directivo comunica a los subordinados exactamente lo que pretende hacer.
- Líder participativo consulta a los subordinados respecto a las decisiones.

 Líder orientado hacia metas o resultados formula objetivos claros y retadores a los subordinados.

d.15.4 Motivación en las Organizaciones

El mayor desafío del administrador es motivar a las personas a hacerlas decididas y confiables. La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Los tres elementos de la motivación son esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales.

Teoría de motivación – higiene de Herzberg.- Consideraba que los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, y la responsabilidad están relacionadas con la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores extrínsecos como la política y la administración de la empresa, están asociados con la insatisfacción.

d.16 CONTROL

Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

d.16.1 Importancia del Control

El Control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

d.16.2 El Proceso Básico del Control

Establecimiento de los estándares.- Los estándares son los puntos seleccionados en un programa completo de planeación, en el cual se toman medidas de desempeño en forma tal, que los gerentes puedan recibir señales de cómo van las cosas.

Medición del desempeño.- Se debe hacer sobre una base adelantada con el fin de que se puedan detectar las desviaciones antes que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas.

Corrección de las desviaciones.- Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional, si el desempeño se mide de acuerdo con ello, será más fácil corregir las desviaciones.

La corrección de las desviaciones es el punto en el cual se puede contemplar el control como una parte de todo el sistema de administración y se puede relacionar con las otras funciones gerenciales.

d.16.3 Tipos de Control

- Control Preventivo.- previene los problemas por anticipado, se da antes de la ocurrencia real.
- Control Concurrente.- Se presenta mientras una actividad está en desarrollo. La forma más conocida es la supervisión directa.
- Control de Retroalimentación.- el control se da después de que la actividad terminó, y proporciona a los gerentes la información importante sobre lo efectivo que fue su esfuerzo de planificación. El control de retroalimentación puede reforzar la motivación del empleado.

MATERIALES YMETODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

e. 1. MATERIALES

- Útiles de oficina
- Equipo de computación
- Internet

La aplicación de la ciencia, la correcta utilización de métodos, técnicas y verticalidad de los procedimientos auxiliares, son los factores determinantes para el éxito de todo proceso investigativo, de aquí la necesidad de definir la forma o camino que se siguió para la realización del presente trabajo de investigación, el mismo que se sintetiza en los siguientes aspectos.

Durante el desarrollo de la tesis se requirió leer y revisar textos, folletos, revistas, archivos y todo tipo de documentos inherentes al tema, lo cual se logra con la lectura activa, la observación y la técnica y la aplicación en los casos concretos del proyecto, se basó en los métodos siguientes.

e.2. METODOS

e.2.1. Método Deductivo.- permite la abstracción de leyes, teoría y conceptos desde el escenario de lo general, hacia los casos particulares del trabajo, que permitió realizar el diagnostico de la situación actual de la

empresa objeto de estudio, recopilación de la información de datos primarios.

e.2.2. Método Inductivo.- permite generalizar juicios y conceptos sobre la base de lo conocido a nivel de lo particular, lo que permitió analizar las opiniones y el comportamiento de los clientes. Con la ayuda de estos dos métodos se ha podido comprender y aplicar el contenido científico y técnico de la planificación estratégico; así mismo han dado la pauta para manejar los datos observados y recolectados en las diversas fases del plan, permitiendo analizar las opiniones y el comportamiento de los consumidores.

e.3. TÉCNICAS

- e.3.1 Observación Directa.- detecta y asimila la indagación de un hecho, que facilitó obtener información real sobre el funcionamiento y situación actual de la empresa para ofrecer posibles soluciones.
- e.3.2 La Entrevista Se trata de un instrumento empleado mediante el dialogo para responder diversas interrogantes, se aplicó al Gerente con la finalidad de obtener información referente a la planificación estratégica efectuada o no en la empresa, la misma que permitió alcanzar los objetivos planteados.

e.3.3 La Encuesta instrumento que se emplea para levantar los cuestionarios; será dirigida hacia los clientes externos e internos de la empresa lo que permitió conocer los diferentes gustos y preferencias que tiene dentro y fuera de la Importadora, para ello tomaremos el número de clientes actuales de la empresa aplicando la siguiente formula:

e.4. Fórmula para Calcular la Muestra

n= Tamaño de la muestra

N= Población en estudio (15.013)

P= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

E²=Margen de error (5%)

Z²= Nivel de confianza (1.96)

Población Finita

$$n = \frac{Z^2 x P x Q x N}{E^2 (N - 1) + Z^2 x P x Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 x 0.5 x 0.5 x 15013}{(0.05)^2 (15013 - 1) + (1.96)^2 x 0.5 x 0.5}$$

$$n = \frac{14418.48}{38.49}$$

$$n = 375$$

f. RSULTADOS

f.1. ANALISIS MACROAMBIENTE

El análisis del macro-ambiente es vital para saber en que condiciones de soporte compite la Importadora frente a otras e identificar las oportunidades y amenazas que favorecen o condicionan su desempeño.

f.1.1. FACTORES DEMOGRÁFICOS

La Provincia de Loja se encuentra ubicada en el sur de la Cordillera ecuatoriana; limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú. Tiene una superficie de 10.793 km², que en términos de extensión es la provincia más extensa de la sierra ecuatoriana.

Desde 1990, la provincia ha experimentado un crecimiento demográfico muy importante, pero si relacionamos estos datos con la tasa nacional de nacimientos, se ha verificado una disminución, debido al alto porcentaje de migración hacia otros países y provincias. La población de la ciudad de Loja representa el 89% del total del cantón y el 29% del total de la provincia de Loja

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos para el año 2010, la población de la ciudad de Loja era de 157.000 habitantes en la zona urbana (barrios centrales) y de 37.000 en la periferia y suburbios de la ciudad.—La tasa de crecimiento anual, correspondiente al 2010, es del 2.08%.

CUADRO Nº 51

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS, SEGÚN LA PROVINCIA DE LOJA PERÍODO 2001 - 2010 POBLACIÓN TOTAL

REGIONES Y	AÑOS CALENDARIO									
PROVINCIAS	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
TOTAL PAÍS	12.479.924	12.660.728	12.842.578	13.026.891	13.215.089	13.408.270	13.605.485	13.805.095	14.005.449	14.204.900
LOJA	415.310	420.851	422.656	424.653	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809

Elaborado por: Los autores Fuente: INEC

CUADRO Nº 52

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN , SEGÚN EL CANTON DE LOJA
PERÍODO 2001 - 2010

PROVINCIAS Y		AÑO 2008		AÑO 2009			AÑO 2010		
CANTONES	TOTAL	AREA	AREA	I TOTAL	AREA	AREA	TOTAL	AREA	AREA
		URBANA	RURAL		URBANA	RURAL		URBANA	RURAL
TOTAL PAIS	13.805.095	8.993.796	4.811.299	14.005.449	9.202.590	4.802.859	14.204.900	9.410.481	4.794.419
LOJA	189.131	147.527	41.604	190.976	152.018	38.958	193.047	156.848	36.199

Elaborado por: Los autores Fuente: INEC

CUADRO Nº 53

SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	62.039	40.339	21.700
AGRICULTURA, GANADERÍA			
CAZA, PESCA, SILVICULTURA	12.088	9.875	2.213
MANUFACTURA	4.339	3.096	1.243
CONSTRUCCIÓN	5.110	5.012	98
COMERCIO	10.455	5.583	4.872
ENSEÑANZA	5.803	2.315	3.488
OTRAS ACTIVIDADES	24.244	14.458	9.786

Elaborado por: Los autores Fuente: fascículo Loja

f.1.2. FACTORES ECONÍMICOS.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado⁷

En el segundo trimestre del presente año, el Producto Interno Bruto (PBI) del Ecuador creció en 1.87%. Este incremento comparado con el segundo trimestre del año 2009 fue 2.74%,

Según el Banco Central del Ecuador, los sectores de la economía que mostraron un mayor crecimiento en el segundo trimestre en relación con respecto al trimestre anterior fueron: electricidad y suministro de agua con

-

⁷/www.radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2100:pib-delecuador-crecio-en-187-en-segundo-trimestre&catid=36:ultimas-noticias&Itemid=53

un crecimiento de 6.07%; intermediación financiera 4.19%; manufactura 2.9%; comercio 2.94%; otros servicios 2.34%; minas y canteras 2.22%. Según el análisis del Banco la actividad del Gobierno General decayó en 2.31%.

Ecuador prevé lograr un crecimiento de 5 % del Producto Interno Bruto (PIB) y una inflación de 3,6 % en 2011, año para el cual estima un presupuesto de 23.950 millones de dólares, indicó el ministro de Finanzas, Patricio Rivera.⁸

La inflación anual (octubre 2010) se ubicó en 3,46%. La inflación mensual (octubre 2010) es de 0.25

El saldo de la balanza comercial de Ecuador entre enero y abril pasados en Ecuador registró un superávit de 166,30 millones de dólares, informó el Banco Central. Según esa institución, ese superávit representó una recuperación del 122,06% respecto al déficit de 753,87 millones de dólares registrado en el mismo período de 2009.

La balanza comercial petrolera en los primeros cuatro meses de este año contabilizó un saldo favorable de unos 2.198,62 millones de dólares, lo que significa un incremento del 146,46% frente al superávit de 892,08 millones de dólares del mismo periodo de 2009.

Por el contrario, el déficit de la balanza comercial no petrolera aumentó de 1.645,96 millones de dólares a 2.032,32 millones de dólares debido a un aumento del valor FOB (incluyendo transporte y maniobras) total de las importaciones.

_

⁸ Diario El Universo, jueves 4 de noviembre 2010

Las exportaciones totales en valor FOB entre enero y abril de 2010 alcanzaron los 5.607,37 millones de dólares, lo que significa un incremento del 52,37% con respecto a hace un año.

Dentro de las ventas externas petroleras, el petróleo crudo representa el 93,14% y la diferencia del 6,86 % corresponde a los derivados (fuel y nafta).

Del volumen total de las exportaciones de petróleo crudo, la empresa estatal de petróleos de Ecuador, Petroecuador, participa del 76,34%, y el 23,66% restante corresponde a las compañías petroleras privadas que operan en el país.

Las exportaciones no petroleras registradas en el primer cuatrimestre de 2010 sumaron un valor FOB de 2.446,48 millones de dólares, nivel superior en 12,14% respecto al registrado en el mismo período de 2009.

En el primer cuatrimestre, las importaciones totalizaron 5.441,07 millones de dólares, mientras que en el mismo periodo del 2009 fueron de 4.434,00 millones de dólares.⁹

La economía de la ciudad de Loja se basa fundamentalmente en la agricultura y la pequeña industria, destacándose esta última en embutidos, aglomerados, artesanías, especerías, azucareras, etc. En el sector rural la ocupación campesina es combinada, se dedican a la producción de alimentos para el consumo, que incluyen el cultivo de bienes agrícolas, la crianza de animales y obras artesanales.

La concentración de empleos se genera prácticamente en el centro de la ciudad, siendo pocos los existentes en las afueras. La población

⁹ http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/economia/6270-balanza-comercial-favorable-para-ecuador.html

económicamente activa en la ciudad de Loja, es de 127.003 representando el 78.83% de la población total. 10 Se debe recordar que en nuestro país la PEA comprende la población de entre los 12 a 65 años de edad.

La PEA del Ecuador en marzo del 2009 se ubicó en 4'554.517, mientras que la proyección de la población económicamente activa en la ciudad de Loja es de 159,639 personas.

Las presiones inflacionarias han llevado a que la ciudad de Loja sea considerada como una de las ciudades más caras del Ecuador debido en gran parte a su ubicación geográfica, al ser una zona fronteriza los productos vienen en su mayoría de la Sierra Norte o Centro y el traslado de los insumos hace que estos se encarezcan. Otro de los factores es que existe un mercado inmobiliario bastante creciente, y a esto se suma el alto costo de arriendo y viviendas.

El sector de la construcción se ha visto dinamizado debido al fenómeno migratorio y al ingreso de remesas que esto significa. Actualmente se registran más de 100 permisos de construcción para edificaciones y obras menores. El estilo de las construcciones en el área céntrica se mantiene y su uso más frecuente es el de Centros Comerciales internos. Igualmente está predominando la construcción de viviendas adosadas y edificaciones verticales.

Loja cuenta con establecimientos comerciales dedicados a actividades de importación y exportación, despensas, 118 abarrotes, 47 bazares, 12 distribuidores, 42 farmacias, 49 ferreterías, supermercados, repuestos

 $^{^{10}\} http://www.urbalcyclinginfo.org/pdffiles/citystudies2004/Estudio\%20LOja\%20einddoc.pdf$

automotriz, gráficas e imprentas, agencias y representaciones, entre otros.

Tras la firma de acuerdo de paz con el vecino país del Sur (1998), el comercio se ha incrementado notablemente, especialmente en lo referente a bienes de consumo final, materiales de construcción y electrodomésticos.

Las principales industrias que se han desarrollado en la provincia de Loja son azucareras, de embutidos, productos lácteos, alimentos, especias, hierbas medicinales y aromáticas, de bebidas, tableros aglomerados, pisos y parquets, ladrillos y tejas, cerámica, artesanía, productos farmacéuticos y envasado de gas. Entre las cuales podemos mencionar Malca, Cafrilosa, Comprolacsa, I.L.E, Arcimego, Maderas del Sur, Vilcagua, Cooperativa de Carpinteros San José, Inapesa, Farmalemana, Lojagas, Favidsu, Minaexplo, ILELSA, EMPROLOJA.

f.1.3. FACTOR SOCIO-CULTURAL

La riqueza cultural de la provincia de Loja es abundante con gente alegre y musical que conserva sus tradiciones alrededor de su auténtica comida, celebridades religiosas, políticas, literarias, artísticas, musicales, pictóricas y artesanales, así como en lo educativo, entre otras manifestaciones, tienen tradición y presencia constante y dinámica en el ámbito fáctico del quehacer cultural lojano.

Loja su capital, con ambiente tradicional de la sierra mediante su arquitectura popular, alrededor de muchos valles de gran importancia como: Catamayo, Rumishitana, Tacsiche, Landangui, Piscobamba, Gonzanama y el valle sagrado de Vilcabamba y junto a la impresionante Reserva Ecológica del Parque Nacional Podocarpus, regado de lagos entre su abundante vegetación.

Encierra el encanto de una cultura e identidad definidas, sus Santuarios e Iglesias demuestran una exquisita arquitectura mezcla de varios estilos y el buen gusto de sus habitantes. Además cuenta con la infraestructura hotelera necesaria para recibir a los turistas siendo la tercera ciudad con mayor número de hoteles, hostales, de todo el Ecuador después de Quito y Guayaquil.¹¹

Al ser Loja una ciudad fronteriza, el comercio se ha incrementado notablemente, viéndose afectado el sector agrícola que generaba mayor oferta de trabajo, mientras que en actividades como el comercio se concentra el subempleo, sobre todo en el comercio al por menor.

Otro aspecto importante que ha afectado a la Ciudad de Loja ha sido el fenómeno migratorio que se dio hace algunos años donde las personas decidieron migrar a otros países especialmente europeos debido a la pobreza y desempleo, las remesas son una importante fuente de ingresos para nuestro país.

Loja tiene los escenarios suficientes para poder ser fuerte en la negociación internacional porque es una provincia fronteriza; ya que se avecina el proyecto de la salida del Océano Pacífico al Atlántico, en donde Loja jugará un papel importantísimo ya que la provincia se convertirá en un puerto seco y será un lugar de acopio para la distribución de productos para el Sur del continente americano, lo que garantizará mayor comercio con el vecino del Sur.

Cuenta con:

• Nivel pre-primario: 77 establecimientos

• Nivel Primario: 232 establecimientos,

11 http://www.ecuaworld.com.ec/loja.htm

-



- Nivel Medio: 42, establecimientos
- Nivel Superior: 3 Universidades y 3 Institutos superiores,
- 2 Extensiones Universitarias.

Sin embargo las principales universidades de la provincia de Loja no cuentan con la carrera de comercio exterior que entreguen títulos universitarios de tercer nivel, esto viene a conformar una debilidad para nuestros pobladores, ya que se está permitiendo a que personas ajenas a nuestra provincia se apoderen del quehacer en la negociación internacional, ya sea a través de las importaciones o exportaciones y la tramitología aduanera.

f.1.4. FACTOR POLÍTICO - LEGAL

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

En nuestro país tenemos un sinnúmero de leyes que cubren aspectos tales como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto, verdad en la publicidad, envasado y etiquetado, determinación de precios y otras áreas importantes.

La inestabilidad y cambios políticos que ha vivido los últimos años el país, han impedido un desenvolvimiento eficiente de las empresas esto se debe a la poca confianza que sienten los inversionistas al no tener las reglas claras para poder operar en el mercado ecuatoriano.

Los inversores nacionales y extranjeros están sujetos a la observación y cumplimiento de las leyes del país y en especial de las relativas a los

aspectos laborales y de seguridad social, así como a las disposiciones del régimen tributario vigente en el momento en el que se cause una obligación fiscal, con las excepciones antes señaladas.

Los inversores extranjeros y nacionales deberán conservar, preservar y restituir completamente los daños causados al medio ambiente y a los recursos naturales. El Estado velará por el cumplimiento de esta disposición y, en los casos pertinentes, el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, previo informe del Ministerio de Medio Ambiente, podrá solicitar al Comexi que prohíba total o parcialmente la operación de una empresa que estuviere ocasionando daños al medio ambiente o depredación de los recursos naturales.

f.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas. Es parte necesaria para adaptación constante a cambios que detonan la necesidad de productos y servicios.

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha afectado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertas (Internet), son los principales factores



que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al reemplazarlos crecientemente con máquinas. Estas complejas y conflictivas características de las tecnologías requieren estudios y diagnósticos, pero fundamentalmente soluciones políticas mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

En Loja se tiene ejemplos claros del desarrollo tecnológico en el ámbito de software accesible vía Internet, entre ellos se tiene a la UTPL quien es líder en tecnología para educación, el gran conglomerado de editores de blogs y micro blogs, las iniciativas abiertas pioneras en el país y un conjunto amplio de emprendimientos tecnológicos fundados sobre una visión abierta y de libre acceso a las tecnologías. Otro ejemplo interesante es la empresa Tovacompu, que desarrolla y comercializa el paquete de software Visual Fac, para gestión contable, muy difundida al punto de ser parte del currículo de formación de los contadores del país. Así mismo, Loja está abanderando las iniciativas abiertas de acceso a tecnologías, tales como Open EQaula que pretenden aportar a la reducción de la brecha tecnológica, hoy no sólo media en términos de conectividad.

f.1.6. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

ENTREVISTA GERENTE DE IMPORTADORA ORTEGA

1. ¿De qué manera afectan los factores económicos en el funcionamiento de la Importadora Ortega y en la toma de decisiones de la Gerencia?

Los factores económicos son parte primordial e influyen en el funcionamiento de la Importadora, los mismos que permiten que el negocio tenga sus altos y bajos, en cuanto las políticas fiscales; y el cambio de la constitución deben enfocarse en la pobreza, desnutrición, salud, esperanza de vida, analfabetismo, corrupción para que haya un mejor desarrollo y crecimiento per cápita.

- 2. Enumere los principales problemas que tiene que enfrentar actualmente la Importadora.
- 1.- Falta de circulante en el sector privado.
- Reducción de las remesas enviadas por los migrantes.
- 3.- El aumento de la competencia desleal.
- 4.- Políticas fiscales muy agresivas.
- 3. ¿En qué parámetros se basa para establecer las estrategias?

Las estrategias de la Importadora siempre están enfocadas en parámetros económicos, fiscales y sociales. Todo ello permite a la empresa seguir funcionando de una manera adecuada y mantener su prestigio.

4. Importadora Ortega cuenta con:

Misión

Somos una empresa con más de 30 años de experiencia que provee soluciones para la construcción desde el inicio hasta sus acabados, contando con un equipo de personas que brinda el mejor servicio, el mejor stock y con los mejores precios del mercado.

Visión

Ser en 10 años la primera empresa proveedora de materiales y acabados para la construcción en el país, cumpliendo los principios de Dios en testimonios de vida, para lo cual servimos cubrimos a nuestros clientes, proveedores, colaboradores, brindando el mejor retorno de la inversión a nuestros accionistas.

Valores

- Tener una ética y moral en todo nuestro accionar, con responsabilidad.
- Siempre temerosos de un Dios que bendice nuestro trabajo honrado.

5. ¿Cuáles son las Políticas y Objetivos de la Importadora?

Políticas

- Se tiene políticas en procesos operativos como son cuadres de caja, proceso en notas de crédito e inventarios.
- En lo administrativo: horarios de entrada y salida, uso de uniformes, capacitación al personal.

Objetivos

Llegar a ser una empresa que provee soluciones para la construcción con la mejor atención y servicio a nuestros clientes internos y externos.

6. Si realiza Planeación ¿Cada qué tiempo planifica Usted las actividades administrativas y de gestión? ¿La Planificación Estratégica se elabora acorde con el presupuesto anual?

Importadora Ortega realiza planeación global (como grupo) cada 5 años, período razonable para el cumplimento de los objetivos o metas y la replantación de nuevos retos; Además se efectúa anualmente, monitoreos para ir cambiando lo que es necesario, aunque esta pueda variar de acuerdo al presupuesto anual.

7. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación y control de las actividades?

Para el control de las actividades se utiliza los reportes que brinda los sistemas, el seguimiento de actividades de principio a fin mediante la observación directa y se verifica a través del cumplimento de los objetivos.

8. ¿En la actualidad la Importadora cuenta con planeación Estratégica?

La Importadora cuenta con planeación estratégica, sin embargo la reorganización y rediseño de la empresa han alterado el transcurso de la misma, razón por la cual no se ha desarrollado elaborado ha cabalidad.

9. ¿Se da un seguimiento a la planeación para conocer su cumplimiento?

Si se da un seguimiento a la planificación, verificando el cumplimiento de presupuestos en ventas y objetivos de expansión y crecimiento.

10. ¿En qué procesos utiliza tecnología para generar cambios en la Importadora?

Para Importadora Ortega la tecnología ha sido base primordial y generadora de nuevos servicios básicos en cuanto a la facturación, bodega, inventarios y contabilidad.

11. ¿Cuáles son los tipos de sistemas de información que posee la empresa y en qué departamentos son aplicados?

Entre los sistemas de información que posee la empresa están:

- Windows 7
- Microsoft Dynamics, que permite la facturación electrónica y tesorería avanzada.
- Ilustrador, que permite dar un diseño grafico para diversos clientes.
- AUTOCAD.
- ERP, que permite controlar las actividades de ventas, pagos, inventarios.

12. En lo que respecta al desempeño del personal ¿cuáles considera usted que han sido los principales inconvenientes que se han suscitado?

El principal inconveniente ha sido la adaptación al cambio de algún proceso en la empresa, pero el personal siempre está dispuesto a trabajar por el bien de la importadora y servicio al cliente.

13. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

Importadora Ortega cuenta con 23 empleados y trabajadores que laboran diariamente en todas las actividades de la empresa.

14. ¿El personal se encuentra distribuido según su formación académica, habilidades y destrezas para desempeñar cierto cargo? ¿Por qué?

El personal se encuentra distribuido de acuerdo sus habilidades y formación académica, lo que facilita la adaptación en el puesto de trabajo y funcionamiento rápido.

15. ¿Su personal recibe capacitación? ¿Cada qué tiempo? y ¿Qué temas han sido abordados?

El personal que labora en Importador Ortega regularmente recibe capacitación técnica de productos dos veces al mes, razón por la cual la empresa es asesora de productos para la construcción y acabados.

En cuanto a temas relacionados a la atención en ventas y valores se la realiza dos veces por año.

16. Defina ¿Cómo es la comunicación entre el personal y directivos?

Por lo general la comunicación es buena se la realiza abiertamente lo que permite tomar correctivos a errores o falencias que se puedan suscitar dentro de la empresa.

17. ¿Qué tipo de estimulo brinda usted a sus empleados para lograr un buen ambiente de trabajo?

Para mejorar el ambiente de trabajo se brinda:

- Estimulo monetario, mediante la obtención de logros que el personal alcance.
- Estímulo verbal, a través de reuniones personales donde se resalta las habilidades, así como el reconocimiento ante el resto del personal.

18. ¿Como Gerente Comercial que propone para que Importadora Ortega siga manteniendo el liderazgo a nivel Local?

Es momento de crecer con puntos estratégicos, mantener y mejorar continuamente el servicio de excelencia y captar la preferencia de la ciudadanía en variedad de productos y calidez humana, así como de expandir las líneas de productos importados.

19. ¿Qué medidas toma para enfrentar a la competencia? ¿Cada qué tiempo las realiza?

Para enfrentar a la competencia se realiza monitoreo en precios y cotizaciones que nos permiten tener una visión clara en lo que podemos mejorar en este aspecto.

20. ¿Tiene conocimiento sobre sus competidores directos e indirectos y qué aspectos importantes considera usted para evaluar el nivel de competencia?

El nivel de participación de la competencia en el mercado es el principal factor para analizar y evaluar su intervención en el medio.

21. ¿Cuáles considera usted que son los logros más importantes que ha obtenido la empresa?

La Importadora a lo largo de su trayectoria ha tenido que enfrentar diversos impedimentos, los mismos que al ser superados generaron crecimiento competitivo en el mercado y permitieron:

- Mantenerse en el medio con una imagen de seriedad y solidez por más de tres décadas.
- Ser condecorados dentro de nuestros proveedores como los mejores.

22. ¿Cuál es el tipo de gestión que usted realiza para mejorar el prestigio de la empresa?

La gestión que se realiza para mejorar el prestigio de la empresa es de mantener contacto directo con proyectistas que conozcan la seriedad y transparencia con la que trabaja la Importadora; además de publi-reportajes e inversiones en publicidad que se tiene para pautar.

23. ¿Se ha dado un seguimiento post-venta para determinar la satisfacción del cliente?

Se han hecho seguimiento post venta, pero no en todos los clientes, debido al aumento de la demanda, además no hay una persona designada para dar este servicio.

24. ¿Qué sistema de pago ofrece la empresa para facilitar al cliente la adquisición del producto?

La Importadora busca beneficiar al cliente y facilitar la adquisición del producto para ello posee un variado sistema de pago

- Efectivo
- Cheque
- Tarjeta de crédito (normal)
- Tarjeta de crédito comercial (Card IO)

25. ¿Cuál es la Responsabilidad Social que tiene Importadora Ortega con la ciudadanía en general?

La responsabilidad social de la Importadora es muy alta, debido a que por medio de estas empresas se brinda y genera trabajo; además, se cuida y colabora en proyectos sociales. Ejemplo "La mente más brillante"

26. ¿Cuáles son los tipos de convenios que mantiene la empresa con otras Instituciones?

La Importadora Ortega mantiene convenios con el Colegio de Arquitectos para realizar descuentos especiales a sus agremiados.

27. ¿En base a que factores determina el Precio para su producto?

El precio se lo determina en base al costo, flete y estibaje (en caso de existir aranceles especiales y competencia).

28. ¿Qué clase de promociones realiza la empresa?

Dentro de las promociones se tiene:

- Saldos por liquidación de productos.
- Demostración por Casa Abierta.
- Descuentos en fechas especiales como aniversarios, día de la madre y día del constructor, etc.

29. ¿Cada qué tiempo ofrecen promociones?

Las promociones se las realiza cada dos meses y mes y medio, dependiendo de los artículos.

30. ¿Qué relaciones mantiene la empresa con medios publicitarios para dar a conocer a la empresa?

Al momento es muy baja la relación con medios publicitarios, pero se tiene buena aceptación.

31. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

Los principales proveedores de la Importadora son:

Andec



- Guapan
- FV
- Edesa
- Rialto
- Ecua-cerámica
- Quality Plys
- Grifire
- 32. Además de la comercialización de materiales para la construcción ¿Cuáles son los servicios adicionales que otorga al cliente?

Los servicios adicionales que ofrece la Importadora es

- Crédito directo.
- Entrega a domicilio sin recargo.
- Asesoría en obra.
- Ventas a migrantes por internet.

INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTA (GERENTE)

Importadora Ortega con más de 30 años de experiencia, se ha constituido en una empresa con sólido prestigio, que busca en la actualidad crecer con puntos estratégicos, mantener y mejorar continuamente el servicio de excelencia y captar la preferencia de la ciudadanía en variedad de productos y calidez humana, así como de expandir las líneas de productos importados. Para ello se cuenta con un equipo de 24 personas que laboran en las actividades diarias de la empresa.

A lo largo de su trayectoria ha tenido que enfrentar diversos impedimentos, los mismos que al ser superados generaron crecimiento competitivo en el mercado y permitieron mantenerse en el medio con una imagen de seriedad y solidez por más de tres décadas y ser condecorados dentro de los proveedores como los mejores.

Importadora Ortega realiza planificación cada 5 años, período razonable para el cumplimento de los objetivos o metas y la replantación de nuevos retos; sin embargo la reorganización y rediseño de la empresa han alterado el transcurso de la misma, razón por la cual no se ha desarrollado en la actualidad.

Para dar el seguimiento a la planificación, se verifica el cumplimiento de presupuestos en ventas, objetivos de expansión y crecimiento; además se efectúa anualmente, monitoreos para ir cambiando lo que es necesario, aunque esta pueda variar de acuerdo al presupuesto anual.

La tecnología ha sido base primordial y generadora de nuevos servicios básicos en cuanto a los diferentes sistemas de información que se utilizan en los departamentos de ventas-facturación, bodega, inventarios y contabilidad. Tales como:

Windows 7



- Microsoft Dynamics, que permite la facturación electrónica y tesorería avanzada.
- Ilustrador, que permite dar un diseño grafico para diversos clientes.
- AUTOCAD.
- ERP, que permite controlar las actividades de ventas, pagos, inventarios.

El personal es ubicado de acuerdo a sus habilidades, formación académica lo que facilita su desempeño en el puesto y la disposición de trabajar, también recibe regularmente capacitación técnica de productos acorde a las funciones que realizan, razón por la cual la empresa es asesora de materiales para la construcción y acabados. Sin embargo, el principal inconveniente ha sido la adaptación al cambio en alguno de los procesos de la empresa.

Para mejorar el ambiente de trabajo se brinda estimulo monetario mediante la obtención de logros que el personal alcance, estímulo verbal a través de reuniones personales donde se resalta las habilidades, así como el reconocimiento ante el resto del equipo.

La Importadora busca beneficiar a los clientes y facilitar la adquisición del producto por lo que tiene convenios con el Colegio de Arquitectos para realizar descuentos especiales a sus agremiados, y ofrece un variado sistema de pago como efectivo, cheque, tarjeta de crédito (normal), tarjeta de crédito comercial (Card IO).

El precio se lo determina en base al costo, flete y estibaje (en caso de existir aranceles especiales y competencia).

Las promociones se las realiza cada mes y dos meses, dependiendo de los artículos. Dentro de las promociones se tiene:



- Saldos por liquidación de productos.
- Demostración por Casa Abierta.
- Descuentos en fechas especiales como aniversarios, día de la madre y día del constructor, etc.

A demás mantiene contacto directo con proyectistas que conocen la seriedad y transparencia con la que trabaja la Importadora; y realiza publi-reportajes e inversiones en publicidad que se tiene para pautar. No obstante, en la actualidad la relación con medios publicitarios es muy baja.

La entrega de productos a domicilio es el principal servicio que ofrece la empresa a sus clientes, sin incluir recargo adicional; así mismo ofrece crédito directo, asesoría en obra, ventas a migrantes por internet.

Los principales proveedores de la Importadora son:

- Andec
- Guapan
- FV
- Edesa
- Rialto
- Ecua-cerámica
- Quality Plys
- Grifire



TABULACIÓN ENCUESTA EMPLEADOS

Departamentos

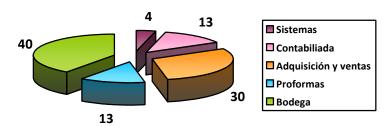
Cuadro Nº 1

VARIABLES	F	%
Sistemas	1	4
Contabilidad	3	13
Adquisiciones y ventas	7	30
Proformas	3	13
Bodega	9	40
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 1

Departamentos



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de haber realizado las encuestas al personal de Importadora Ortega se pudo verificar que el 40% trabaja en el departamento de Bodega, seguido de un 30% que laboran en Adquisiciones y ventas, de la misma manera con el 13% en contabilidad y proformas; finalmente el 4% labora en Sistemas.



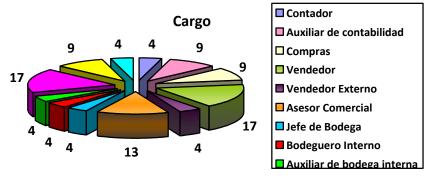
Cargo

Cuadro Nº 2

VARIABLES	F	%
Contador	1	4
Auxiliar de contabilidad	2	9
Compras	2	9
Vendedor	4	17
Vendedor Externo	1	4
Asesor Comercial	3	13
Jefe de Bodega	1	4
Bodeguero Interno	1	4
Auxiliar de bodega interna	1	4
Auxiliar de bodega	4	17
Chofer	2	9
Sistemas	1	4
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 2



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en la gráfica, el 17% del personal encuestado ocupa el cargo de vendedor al igual en auxiliar de bodega, de la misma manera el 13% en asesoría comercial, seguido de auxiliar en contabilidad, compras y choferes que están representados por el 9% cada uno, finalmente encargado de sistemas, contador, jefe de bodega, auxiliar de bodega interna, bodeguero interno y vendedor externo están representados cada uno por el 4%.

Título profesional

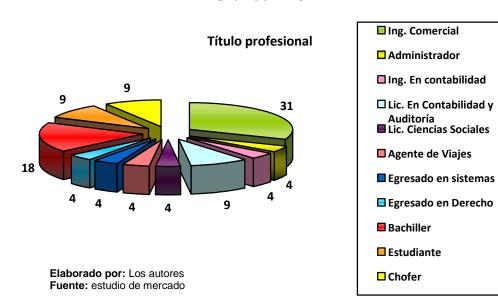
Cuadro Nº 3

VARIABLES	F	%
Ing. Comercial	7	31
Administrador	1	4
Ing. En contabilidad	1	4
Lic. En Contabilidad y auditoría	2	9
Lic. Ciencias Sociales	1	4
Agente de viajes	1	4
Egresado en sistemas	1	4
Egresado Derecho	1	4
Bachiller	4	18
Estudiante	2	9
Chofer	2	9
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado







ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Una vez encuestado el personal, se pudo constatar las diferentes carreras administrativas que poseen los empleados de Importadora Ortega; teniendo un 31% de Ingenieros Comerciales, el 18% en bachilleres que laboran el sector de Bodega. Seguido por Licenciados en Contabilidad, estudiantes y choferes profesionales con el 9% cada uno.

En lo que respecta a Ing. En Contabilidad, licenciado en Ciencias Sociales, Administrador, Agente de Viajes, Egresado en Sistemas y egresado en Derecho corresponde cada uno con el 4%



Tipo de Contrato

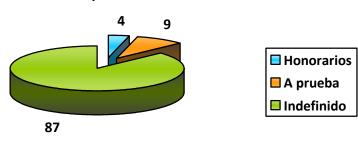
Cuadro Nº 4

VARIABLES	F	%	
Honorarios	1	4	
A prueba	2	9	
Indefinido	20	87	
TOTAL	23	100	

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 4





Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Después de encuestar a los empleados de Importadora Ortega, se verificó que la mayoría del personal representando el 87% tiene un contrato indefinido en la empresa, seguido en un 9% están a prueba y finalmente con el 4% con honorarios.



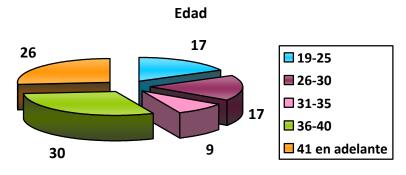
Edad

Cuadro Nº 5

VARIABLES	F	%
19 – 25	4	17
26 – 30	4	17
31 - 35	2	9
36 – 40	7	30
41 en adelante	6	26
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 5



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 17% del personal encuestado se encuentran en una edad comprendida de 19 a 25, con el mismo porcentaje están entre 26 a 30 años. Seguido del 9% entre 31 a 35 años.

El 30% que representa a la mayoría oscila entre 36 a 40 años, y finalmente la edad comprendida de 41 años en adelante esta representado por el 26%.

1.- ¿Cuándo usted ingresó a desempeñar sus labores dentro de la Institución le informaron acerca de todos los aspectos relacionados con su puesto de trabajo y la filosofía empresarial (misión, visión, valores, objetivos, políticas)?

Cuadro Nº 6

VARIABLES	F	%
SI	18	78
NO	5	22
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 6



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del personal entrevistado que labora en la Importadora, el 78% manifestaron que al momento de ingresar a desempeñar sus funciones dentro de la Importadora se les informó acerca de todos los aspectos relacionados con su puesto de trabajo y la filosofía empresarial (misión, visión, valores, objetivos, políticas).



2.- ¿Cómo considera usted las actividades que viene realizando Importadora Ortega?

Cuadro Nº 7

VARIABLES	F	%
Excelente	7	30
Bueno	15	65
Regular	1	5
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 7



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos en las entrevistas, se verificó que en un 65% del personal considera que todas las actividades que viene desarrollando Importadora Ortega dentro y fuera de la empresa son buenas seguido del 30% que mencionaron la excelencia de las actividades y finalmente en su minoría con el 5% opina su regularidad.



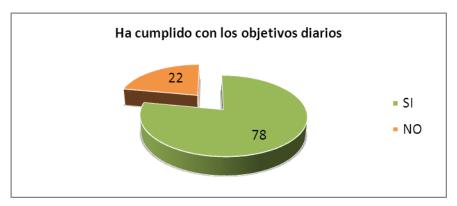
3.- Se plantea objetivos diarios

Cuadro Nº 8

VARIABLES	F	%
SI	18	78
NO	5	22
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 8



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados que corresponde el 78% se plantea objetivos diarios al momento que empiezan a realizar sus actividades; a diferencia del 22% que mencionaron lo contrario.



4.- ¿Qué objetivo se plantea al momento que desempeña sus funciones?

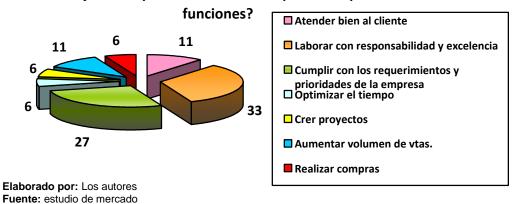
Cuadro Nº 9

VARIABLES	F	%
Atender bien al cliente	2	11
Laborar con responsabilidad y excelencia	6	33
Cumplir los requerimientos y prioridades de la empresa	5	27
Optimizar el tiempo	1	6
Crear proyectos	1	6
Aumentar el volumen de ventas	2	11
Realizar compras	1	6
TOTAL	18	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 9

¿Que objetivo se plantea al momento que desempeña sus



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez realizado las encuestas al personal de Importadora Ortega se pudo comprobar que los objetivos principales son laborar con responsabilidad y excelencia así opinan un 33% y el 27% mencionó cumplir con los requerimientos y prioridades de la empresa. De la misma manera el 11% se plantea atender bien al cliente y aumentar el volumen de ventas.

Finalmente otros objetivos cuyo porcentaje es menor pero de igual importancia se puede mencionar; optimizar el tiempo, crear proyectos y realizar compras, con el 6% cada uno.

5.- ¿Qué estrategias emplean para cumplir sus objetivos?

Cuadro Nº 10

VARIABLES	F	%
No responden	4	22
Planificar las actividades	6	33
Amabilidad	1	6
Inducción	1	6
Capacitación	1	6
Post – venta	3	17
Trabajo en equipo	1	6
Atención al cliente	1	6
TOTAL	18	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 10



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 22% de los empleados que se plantean objetivos no tienen sus estrategias, mientras que el 33% opina que la estrategia primordial es planificar las actividades de una forma organizada y eficiente a través de un cronograma semanal.



6.- ¿Qué cualidades considera usted de mayor importancia que debe poseer un buen Gerente para actuar con eficacia?

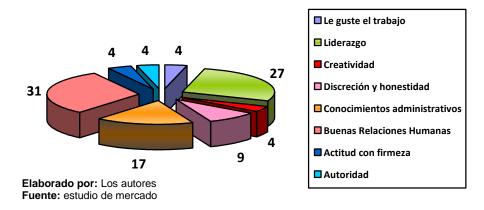
Cuadro Nº 11

VARIABLES	F	%
Le guste el trabajo	1	4
Liderazgo	6	27
Creatividad	1	4
Discreción y honestidad	2	9
Conocimientos administración	4	17
Buenas Relaciones Humanas	7	31
Actitud con firmeza	1	4
Autoridad	1	4
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 11

¿Qué cualidades considera usted de mayor importancia que debe poseer un buen Gerente para actuar con eficacia?





ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 31% del personal encuestado menciona que una de las principales cualidades para ser Gerente es tener buenas relaciones humanas, seguido del liderazgo con el 27% y tener Conocimientos Administrativos con el 17%.

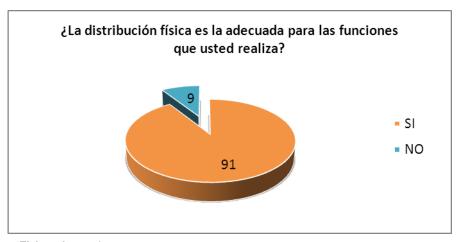
7.- ¿La distribución física es la adecuada para las funciones que usted realiza?

Cuadro Nº 12

VARIABLES	F	%
SI	21	91
NO	2	9
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 12



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del personal entrevistado, se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con la distribución física de la Importadora, por lo que les permite desarrollar correctamente sus funciones; sin embargo, dos trabajadores (bodeguero interno, proformas) están inconformes debido al espacio reducido en el que se desenvuelven.

8.- ¿Ha recibido algún tipo de motivación o reconocimiento para realizar debidamente su trabajo?

Cuadro Nº 13

VARIABLES	F	%
SI	15	65
NO	8	35
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 13



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 35% de los empleados entrevistados no han recibido motivación o reconocimiento para realizar debidamente su trabajo; no así el resto de empleados que han recibido placas, comisiones y reconocimientos económicos.



9.- ¿Las políticas de la Importadora le permiten ascender de categoría? ¿De qué manera?

Cuadro Nº 14

VARIABLES	F	%
SI	14	61
NO	9	39
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 14



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La mayoría de empleados manifestaron que las políticas establecidas por la Importadora les permiten ascender de categoría mediante el conocimiento y manejo de productos, desenvolvimiento con los clientes y experiencia; a diferencia de otros empleados que su respuesta es negativa.



10.- ¿Recibe cursos de capacitación?, ¿cada qué tiempo? Y ¿qué temas han sido abordados?

Cuadro Nº 15

VARIABLES	F	%
SI	21	91
NO	2	9
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 15



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 91% del personal recibe capacitación quincenal, mensual, trimestral, en temas relacionados con las marcas de los productos entre ellos SIKA, FV, EDESA; así como avances tecnológicos en productos, calidad y servicio al cliente, utilidad de las nuevas herramientas tecnológicas informáticas; y cada semestre sobre normas internacionales de contabilidad y tributación.



11.- ¿El ambiente laboral que se da dentro de la Importadora le permiten a Usted desempeñarse adecuadamente?

Cuadro Nº 16

VARIABLES	F	%
SI	23	100
NO	0	0
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 16



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El personal, en su totalidad, considera que el ambiente laborar que se da dentro de la Importadora, les permiten desempeñarse adecuadamente debido a las buenas relaciones que se dan entre el grupo de trabajo.



12.- La comunicación que tiene con los directivos de Importadora Ortega es:

Cuadro Nº 17

VARIABLES	F	%
Excelente	8	35
Bueno	12	52
Regular	2	9
Malo	1	4
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 17



Elaborado por: Los autores **Fuente:** estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 52% y 35 % del personal entrevistado considera que la comunicación que existe con los directivos de la Importadora es buena y excelente; a diferencia de un pequeño grupo que opinan que es regular.



13.- ¿Ha encontrado algún inconveniente al realizar las actividades propuestas por los Directivos de la Importadora?

Cuadro Nº 18

VARIABLES	F	%
SI	3	13
NO	20	87
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 18



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La mayoría del personal entrevistado no ha tenido ningún inconveniente al realizar las actividades propuestas por los directivos de la Importadora. A diferencia del 13% que mencionó sobre la existencia de problemas que dificultan iniciar correctamente sus actividades.



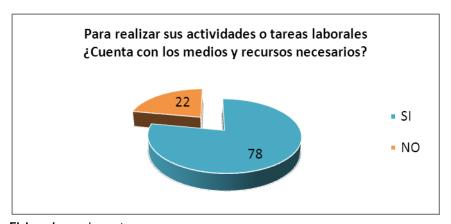
14.- Para realizar sus actividades o tareas laborales ¿Cuenta con los medios y recursos necesarios?

Cuadro Nº 19

VARIABLES	F	%
SI	18	78
NO	5	22
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 19



Elaborado por: Los autores **Fuente:** estudio de mercado

ÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del personal entrevistado el 78% cuenta con los medios y recursos necesarios para desarrollar sus funciones; no así, un 22% que opina lo contrario, el no contar con impresoras directas espacios reducidos y escritorios muy altos los principales problemas.

15.- Detalle en orden de prioridad las principales funciones que desempeña en su puesto de trabajo

Adquisiciones y Ventas

- · Ventas y Atención al cliente
- Chequear productos que faltan para stock
- Revisión de cartera de productos
- Control de ventas
- Colocar etiquetas de precios en productos exhibidos

Adquisiciones

- Ingreso de mercadería
- Ingreso de todos los gastos de la empresa
- Pago a proveedores
- Archivo
- Comprar vender
- Liberar créditos
- Resolver problemas con respecto a las mercaderías
- Gestionar despachos en acabados a los proveedores

Proforma

- Elaboración de proformas
- Cotización de nuevos productos
- Seguimiento de proformas
- Limpieza del puesto de trabajo
- Ingreso al sistema
- Revisar facturas y notas de ventas
- Verificación de sueltos para el día
- Ventas
- Atender al cliente
- Asesoramiento técnico
- Trabajar con compras públicas

Sistemas

- Soporte técnico, usuarios del ERP (SOFWART)
- Mantenimiento de equipo de computación
- Resguardar y asegurar la información de la empresa
- Automatización y personalización del ERP

Contabilidad

- Declaración de impuestos mensuales
- Preparación y presentación de balances
- · Conciliaciones bancarias
- Cuadres y revisiones de caja
- Formulación de Estados financieros
- · Revisión y cumplimiento tributario
- · Reunión con accionistas
- Asesoran a los departamentos relacionados con contabilidad y finanzas

Bodega

- Recepción y entrega de mercadería
- Ordenar y exhibir la mercadería
- Asesoramiento técnico
- Administrador del personal de bodega
- Ventas
- Mensajería
- Limpieza de la Importadora
- Ayudar a despachar la mercadería

Chofer

- Atención, amabilidad y entrega de productos a domicilio
- Encargado de vehículos

Estibador

Carga y descarga de materiales para la construcción



16.- Las relaciones con su equipo de trabajo son:

Cuadro Nº 20

VARIABLES	F	%
Excelente	9	39
Bueno	13	57
Regular	1	4
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 20



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas a los empleados se puede observar que la mayoría, representado por el 57% de encuestados, opinan que las relaciones con su equipo de tratabjo son buenas, seguido del 39% que llevan una relación excelente, pero solo el 4% regular debido a los diferentes inconvenientes que no se han podido solucionar facilmente.



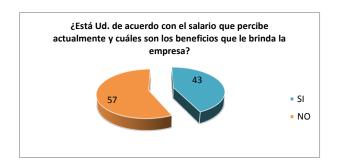
17.- ¿Está Ud. de acuerdo con el salario que percibe actualmente y cuáles son los beneficios que le brinda la empresa?

Cuadro Nº 21

VARIABLES	F	%
SI	10	43
NO	13	57
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 21



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Un 43% del personal entrevistado está de acuerdo con el salario que perciben, además de los beneficios que por ley les corresponden; sin embargo otro grupo de trabajadores consideran que el salario recibido no está acorde con las obligaciones que cumplen.



18.- ¿Cuáles de los procesos considera usted que deben ser mejorados?

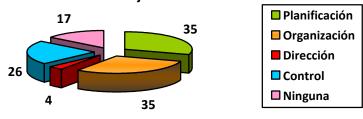
Cuadro Nº 22

	VARIABLES	F	%
Planificación	 Manejo de bodegas – inventarios Promociones para sacar inventarios sin rotación Sueldos y salarios Horario de trabajo Motivación 	8	35
Organización	 Mayor organización Ventas – atención al cliente Organización procedimientos contables más ágiles La infraestructura para el material pesado, un lugar que no sea de alto tráfico como la av. universitaria Incrementar la tecnología 	8	35
Dirección	Manuales administrativos	1	4
Control	 Mayor comunicación entre empleados y accionistas Evaluación Pos-venta 	6	26
Ninguna		4	17

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 22

¿Cuáles de los procesos considera usted que deben ser mejorados?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De las encuestas realizadas al personal se verificó que la Planeación y organización con el 35% cada una son los mayores de los procesos que deben ser mejorados.

El 26% opina que falta control en la empresa, pero sólo el 4% piensa que la dirección puede ser mejorada para un mayor desarrollo empresarial. A diferencia del 17% que mencionó que los procesos están bien definidos.



19.- ¿Qué aspectos positivos Usted ha detectado en la gestión que vienen realizando actualmente los Directivos dentro de la Importadora Ortega?

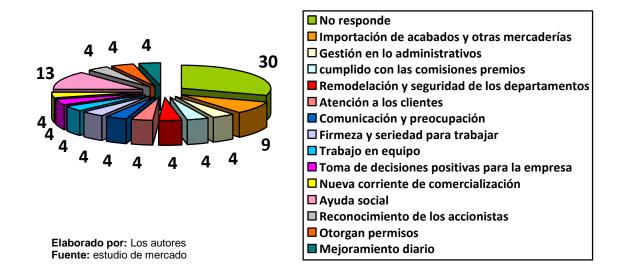
Cuadro Nº 23

VARIABLES	F	%
No responden	7	30
Importación de acabados y otras mercaderías	2	9
Gestión en lo administrativos	1	4
Se ha cumplido con las comisiones de ventas y premios	1	4
Remodelación y seguridad de los departamentos	1	4
Atención a los clientes	1	4
Comunicación y preocupación	1	4
Firmeza y seriedad para trabajar	1	4
Trabajo en equipo	1	4
Toma de decisiones positivas	1	4
Nueva corriente de comercialización global (e-conmerce)	1	4
Ayuda social	3	13
Reconocimiento de los accionistas	1	4
Otorgan permisos	1	4
Mejoramiento diario	1	4
TOTAL	23	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 23

¿Qué aspectos positivos Usted ha detectado en la gestión que vienen realizando actualmente los Directivos dentro de la Importadora Ortega?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 30% del personal de Importadora Ortega no encontró aspectos positivos dentro de la empresa, no obstante el 13% mencionó que la ayuda para los niños pobres es de gran importancia, seguido de la importación de acabados y otras mercaderías en un 9%.

Para los otros porcentajes menores se puede observar en la grafica Nro. 23.

20.- ¿Qué aspectos negativos Usted ha detectado en la gestión que vienen realizando actualmente los Directivos dentro de la Importadora Ortega?

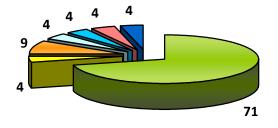
Cuadro Nº 24

VARIABLES	F	%
No responden	16	71
Falta de promociones al personal	1	4
No hay buen stock	2	9
Falta de promociones llamativas	1	4
No delegan algunas situaciones que se puede realizar	1	4
No hay reconocimiento y remuneración de horas extras y días de descanso	1	4
Excesivas multas y pocos incentivos	1	4
TOTAL	23	100

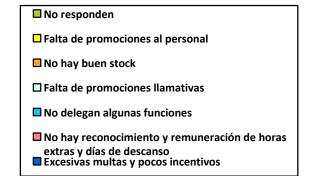
Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 24

¿Qué aspectos negativos Usted ha detectado en la gestión que vienen realizando actualmente los Directivos dentro de la Importadora Ortega?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Una vez realizadas las encuestas al personal se verificó que la mayoría representado por el 65% no encontraron aspectos negativos. Sin embargo el 9% opina que falta stock es un aspecto negativo para la Importadora. Finalmente la Falta de promociones llamativas, el poco reconocimiento y remuneración de las horas extras y días de descanso, mayores multas y pocos incentivos; y el alto presupuesto mensual son aspectos negativos representados con el 4% cada uno.

21.- ¿Qué aspectos recomendaría para un mejor funcionamiento de la Importadora?

Cuadro Nº 25

VARIABLES	F	%
No responden	1	4
Realizar campañas publicitarias	2	9
Variedad de productos	3	13
Realizar promociones y descuento	5	22
Elaborar el presupuesto acorde al mercado local y real	1	4
Incrementar ventas por Internet	1	4
Mejorar las compras y precios	3	13
Capacitar al personal	7	30
Realizar incentivos para el personal	3	13
Importaciones con mas frecuencia	1	4
Vendedores externos	1	4

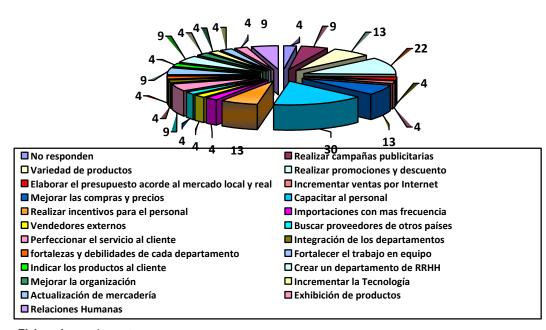


Buscar proveedores de otros países	1	4
Perfeccionar el servicio al cliente	2	9
Integración de los departamentos	1	4
Dar a conocer las fortalezas y debilidades de cada departamento	1	4
Fortalecer el trabajo en equipo	2	9
Indicar los productos al cliente	1	4
Crear un departamento de RRHH	2	9
Mejorar la organización	1	4
Incrementar la Tecnología	1	4
Actualización de mercadería	1	4
Exhibición de productos	1	4
Relaciones Humanas	2	9

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado



Gráfico Nº 25



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Al finalizar la aplicación de las encuestas al personal que labora en Importadora Ortega se pudo observar la gran cantidad de recomendaciones para la empresa, teniendo con el 30% la capacitación al personal, realizar promociones y descuentos con el 22% y aumentar la variedad de los productos con el 13%.

Para los porcentajes menores, pero de igual importancia se puede observar en la grafica Nro. 25



ENCUESTA A LOS CLIENTES

DATOS GENERALES

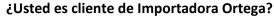
¿Usted es cliente de Importadora Ortega?

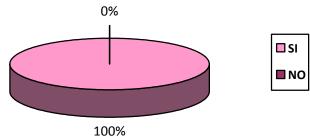
Cuadro Nº 26

VARIABLES	F	%
SI	375	100
NO	0	0
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 26





Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANALISIS E INTERPRETACIÓN.

Las 375 encuestas fueron realizadas a los clientes de importadora Ortega, las mismas que representan el 100%.



¿Desde que tiempo?

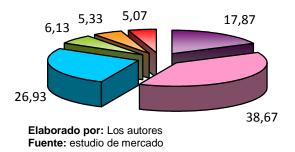
Cuadro Nº 27

VARIABLES	F	%
0 – 12 meses	67	17.87
1 – 5	145	38.67
6 – 10	101	26.93
11 – 15	23	6.13
16 – 20	20	5.33
21 o más	19	5.07
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 27

Desde que tiempo





ANALISIS E INTERPRETACIÓN.

El 38,67% de los clientes encuestados mencionaron que llevan un tiempo entre 1 a 5 años haciendo sus compras en Importadora Ortega, con un 26.93% representan entre 6 a 10 años, el 17.87% en un lapso de un año, existiendo clientes más antiguos y fieles a la empresa que caracterizan porcentajes pequeños apreciables en el gráfico Nro. 27



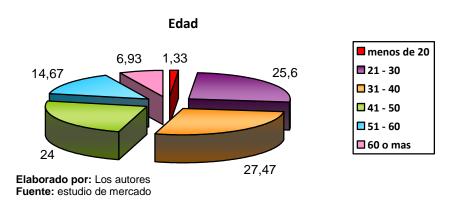
Edad

Cuadro Nº 28

VARIABLES	F	%
Menos de 20	5	1.33
21 – 30	96	25.60
31 – 40	103	27.47
41 – 50	90	24.00
51 – 60	55	14.67
61 o más	26	6.93
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 28



ANÁLISIS E INTERPRETACÓN.

De los datos Obtenidos, el 1.33% mencionaron tener una edad menor a 20 años, el 25.60% respondieron tener una edad entre 21 a 30 años, seguidamente tenemos el 27,47% que estan por los 31 a 40 años, de la misma manera tenemos al 24% que respondió entre una edad de 41 a 50 años.

Por los porcentajes restantes que indica la gráfica Nº 28, el 14,67% de los encuestados comprenden una edad entre 51 a 60 años, y finalmente con el 6.93% tenemos a clientes de 61 años en adelante.

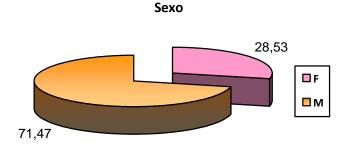
Sexo

Cuadro Nº 29

VARIABLES	F	%
Femenino	107	28.53
Masculino	268	71.47
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 29



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS INTERPRETACÓN.

Una vez terminada la tabulación de tados, se pudo otener que el 28,53% representan a mujeres y en un 71,47% son varones.



Nivel de ingreso

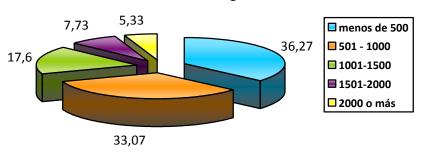
Cuadro Nº 30

VARIABLES	F	%
Menos de 500	136	36.27
501 – 1000	124	33.07
1001 – 1500	66	17.60
1501 – 2000	29	7.73
2001 o más	20	5.33
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 30





Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

De los resultados obtenidos, el 36.27 % respondió percibir menos de 500 dolares americanos, el 33.07% percibe entre 500 a 1000 USD, el 17.60% mencionó recibir entre 1001 a 1500, un 7.73% recibe de 1501 a 2000 USD, y finalmente un 5.33% mencionaron recibir de 2001 USD en adelante.



Actividad

Cuadro Nº 31

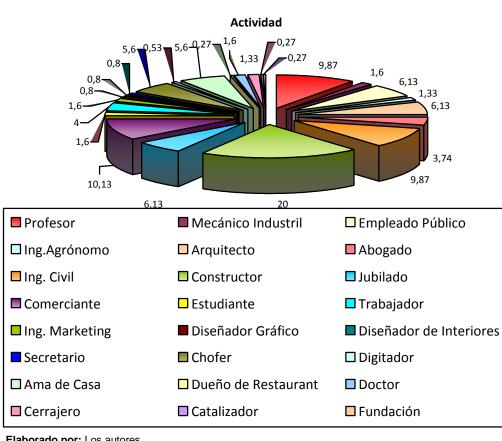
VARIABLES	F	%
Profesor	37	9.87
Mecánica industrial	6	1.60
Empleado público	23	6.13
Ing. Agrónomo	5	1.33
Arquitecto	23	6.13
Abogado	14	3.74
Ing. Civil	37	9.87
Constructor	75	20.00
Jubilado	23	6.13
Comerciante	38	10.13
Estudiante	6	1.60
Trabajador	15	4.00
Ing. Marketing	6	1.60
Diseñador Gráfico	3	0.80
Diseñador de Interiores	3	0.80
Secretaria	3	0.80
Chofer	21	5.60
Digitador	2	0.53
Ama de casa	21	5.60
Dueño de Restaurante	1	0.27



Doctor	6	1.60
Cerrajero	5	1.33
Catalizador	1	0.27
Fundación	1	0.27
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 31



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De los clientes encuestados , se pudo verificar la diversidad de profesionales que adquieren productos en Impotardora Ortega, teniendo un 20% como el mayor porcentaje que corresponde a constructores.

Para los porcentajes restantes de las diversas profesiones se puede constatar en la gráfica Nro 31

1.- ¿Qué tipo de materiales para la construcción adquiere?

Cuadro Nº 32

VARIABLES	F	%
Hierro	190	50.66
Cemento	230	61.3
Sanitario	81	21.6
Tubería	124	33.0
Cerámica	132	35.2
Empaste	21	5.6
Acero	6	1.6
Cocina	8	2.1
Perfilería	8	2.1
Platinas	2	0.5
Ángulos	6	1.6
Iluminación	2	0.5
Estribo	5	1.3
Aditivos	2	0.5
Flexo-metro	2	0.5
Accesorio	18	4.8
Porcelanato	3	0.8
Grifería	20	5.3



	-	
Eter-class	2	0.5
Fibro-cemento	3	0.8
Correas	8	2.1
Alambre	9	2.4
Clavos	6	1.6
Pinturas	28	7.5
Plastigama	5	1.3
Eternit	9	2.4
Planchas de techo	29	7.7
Lava manos	12	3.2
Canecas	2	0.5
Roscable	2	0.5
Polipropileno	2	0.5
Calefón	3	0.8
Sika	3	0.8
Azulejo	1	0.3
Llaves	2	0.5
Material eléctrico	5	1.3
Lámparas	6	1.6
Lavados	8	2.1
Malla metálica	6	1.6
Duchas	2	0.5
Tinas de baños	5	1.3
Metal mecánico	2	0.5

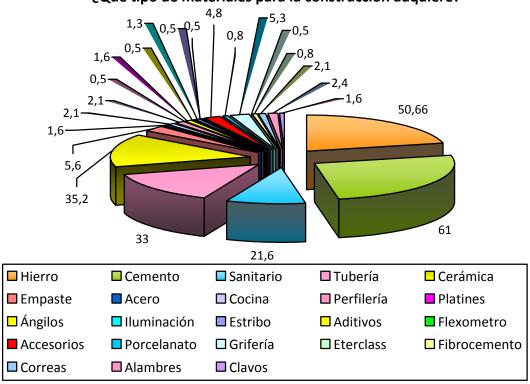


Cenefas	2	0.5
Chapas	1	0.3
Bondex	2	0.5
Hormigón	1	0.3

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 32.1

¿Qué tipo de materiales para la construcción adquiere?

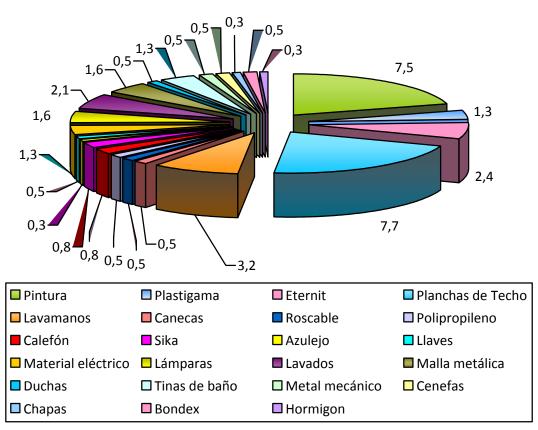


Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado



Gráfico Nº 32.2

1.- ¿Qué tipo de materiales para la construcción adquiere? Enumere cinco



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANALISIS E INTERPRETACIÓN.

De las encuestas realizadas a los clientes de Importadora Ortega se pudo verificar la gran variedad de productos que se ofrece a la ciudadanía, siendo el cemento con un 61%, el hierro con un 50.66%, la cerámica con el 35,2% seguido de la tubería con un 33% y finalmente el sanitario con el 21.6%, los productos con más demanda.



2.- ¿Por qué adquiere los productos en Importadora Ortega?

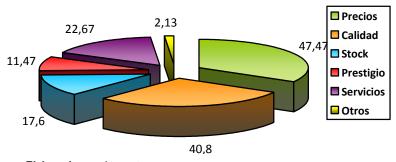
Cuadro Nº 33

VARIABLES	F	%
Precio	178	47.47
Calidad	153	40.80
Stock	66	17.60
Prestigio	43	11.47
Servicios	85	22.67
Otros	8	2.13

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 33





Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 47,47% de los clientes encuestados mencionaron que la principal razón por la que hacen sus compras en Importadora Ortega es el precio, el 40,80% se inclinan por la calidad, el 17,60% prefieren por su gran variedad de productos, el 11,47% por el prestigio que tiene la empresa, posteriormente el 22,67% eligen la Importadora por el servicio que presta



a la ciudadanía y finalmente en un porcentaje menor mencionaron que es por la necesidad.

3.- ¿Encuentra siempre el producto que desea?

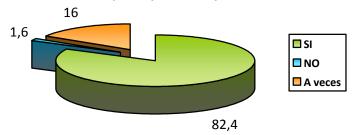
Cuadro Nº 34

VARIABLES	F	%
SI	309	82.40
NO	6	1.60
A veces	60	16.00
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 34





Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 82.40% de los clientes de Importadora Ortega mencionaron que siempre encuentran el producto que desean por el gran stock que hay en la empresa, el 1,60% opinan lo contrario y finalmente el 16% de los encuestados indicarón que aveces encuentran el producto debido a la poca variedad de cerámica y metal macánico.



4.-La calidad de los productos es:

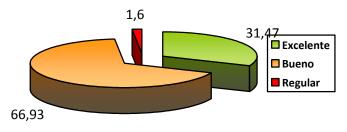
Cuadro Nº 35

VARIABLES	F	%
Excelente	118	31.47
Bueno	251	66.93
Regular	6	1.60
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 35

La calidad de los productos es



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De los resultados obtenidos se observa que el 31.47% de los clientes encuestados opinan que la calidad de los productos son excelentes, a razón que la empresa vende productos de marcas reconocidas.

El 66.93% mencionó que los productos son de buena calidad siendo la gran mayoría y finalmente un 1,60% indicó que los productos son de regular calidad.



5.- Los precios de los productos son:

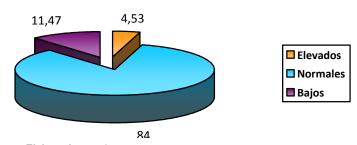
Cuadro Nº 36

VARIABLES	F	%
Elevados	17	4.53
Normales	315	84.00
Bajos	43	11.47
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 36

Los precios de los productos son



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLSIS E INTERPRETACIÓN.

El 84% de los clientes de Importadora Ortega, indicaron en las encuestas que los precios de los productos son normales e incluso un poco menores de el resto de empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción, en un 4,53% mencionaron que los precios si son elevados y finalmente el 11,47% opinan que los precios son bajos en relación a la competencia.



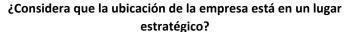
6.- ¿Considera que la ubicación de la empresa está en un lugar estratégico?

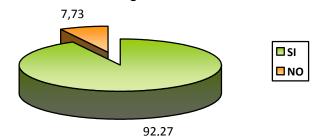
Cuadro Nº 37

VARIABLES	F	%
SI	346	92.27
NO	29	7.73
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 37





Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 92,27% de los clientes encuestados consideran que la ubicación de la Importadora está en un lugar estratégico, fácil de llegar. A diferencia del 7,73% que opinan que la ubicación de Importadora no es estratégica, por la congestión de los carros y algunas multas que han recibido por estacionar en las veredas esperando llevar el producto.



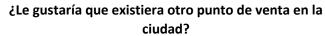
7.- ¿Le gustaría que existiera otro punto de venta en la ciudad? ¿En qué lugar?

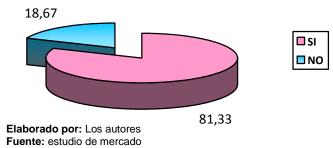
Cuadro Nº 38

VARIABLES	F	%
SI	305	81.33
NO	70	18.67
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 38





ANALISIS E INTERPRETACIÓN.

La Importadora Ortega está ubicada en un lugar cerca de donde viven los clientes así opinan el 18,67%. Pero el 81.33% opinan que la empresa debe crear una sucursal y de preferencia en el Norte libre de congestión y fácil acceso



8.- ¿Por qué medios publicitarios conoció este negocio?

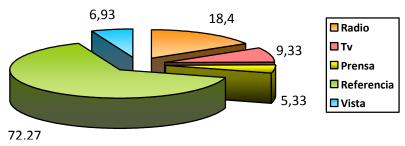
Cuadro Nº 39

VARIABLES	F	%
Radio	69	18,40
Tv	35	9,33
Prensa	20	5,33
Referencia	271	72,27
Vista	26	6,93

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 39

¿Por qué medios publicitarios conoció este negocio?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

De las encuestas realizadas a los clientes de Importadora Ortega, indicaron que conocen la empresa por referencias ya sea de amistades o familiares, esto es debido al posicionamiento que tiene Importadora en el mercado lojano. El 18,40% ha escuchado de Importadora Ortega por la radio pero en su mayoría desconoce la frecuencia de la misma.

Mientras que el 9,33% ha visto propagandas por la televisión, el 5,33% por la prensa y en su minoría el 6.93% conoce por la casualidad de haber pasado por el lugar. Lo que significa que falta publicidad para que Importadora Ortega atraiga más clientes y poder crecer.



9.- ¿Ha recibido ofertas o promociones al momento de realizar sus compras?

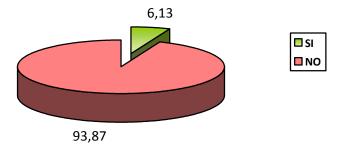
Cuadro Nº 40

VARIABLES	F	%
SI	23	6.13
NO	352	93.87
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 40

¿Qué ofertas o promociones la Importadora le ha brindado al momento de realizar sus compras?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Luego de haber realizado las encuestas a los clientes de Importadora Ortega se pudo constatar que el 93.87% no ha recibido promociones al momento que han realizados las compras. A diferencia de un 6.13% que mencionaron que de una u otra manera han recibido promociones.



10.- ¿Ha recibido descuentos al momento de realizar sus compras?

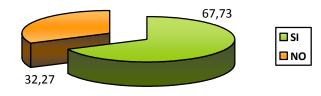
Cuadro Nº 41

VARIABLES	F	%
SI	254	67.73
NO	121	32.27
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 41

¿Ha recibido descuentos al momento de realizar sus compras?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La Importadora ha brindado descuentos al 67,73%, pero esto es dependiendo del monto y en su gran mayoría han recibido los descuentos del 5% y 2%, pero para compras mayores de 25.000 USD el descuento ha llegado hasta el 15%. Por el contrario el 32,27% indicaron que no han recibido descuentos al momento de realizar sus compras.



11.- ¿Qué opinión tiene Usted de la gestión que viene desarrollando la Importadora?

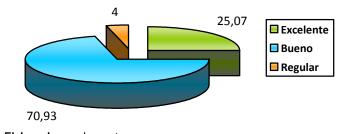
Cuadro Nº 42

VARIABLES	F	%
Excelente	94	25.07
Bueno	266	70.93
Regular	15	4.00
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 42

¿Qué opinión tiene Usted de la gestión que viene desarrollando la Importadora?



Elaborado por: Los autores **Fuente:** estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 70.93% de los clientes encuestados opinan, que la gestión que viene realizando Importadora Ortega y la forma como viene administrando los recursos en la empresa es buena, en un 25.07% indican que es excelente y finalmente en su minoría un 4% mencionaron la regularidad de la gestión.



12.- ¿Cree que los departamentos administrativos y de atención al público brindan una información oportuna y atención eficiente?

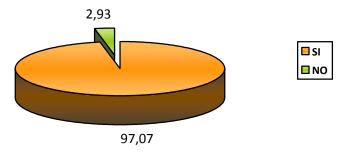
Cuadro Nº 43

VARIABLES	F	%
SI	364	97.07
NO	11	2.93
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 43

¿Cree Ud. Que los departamentos administrativos y de atención al público brindan una información oportuna y atención eficiente?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los departamentos de Importadora Ortega y de atención al público brindan una información oportuna, así opinan los clientes en un 97.07%, por el contrario el 2.93% mencionó que falta más eficiencia en dar una información.



13.- ¿Usted conoce los servicios que ofrece Importadora Ortega? ¿Ha hecho uso de alguno?

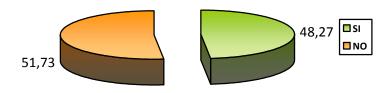
Cuadro Nº 44

VARIABLES	F	%
SI	181	48.27
NO	194	51.73
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 44

¿Usted conoce los servicios que ofrece Importadora Ortega?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 48.27% de los clientes de importadora Ortega conocen de servicios que presta la empresa y el uso más común es la entrega a domicilio, pero el 51,73% no conocen ni han hecho uso de este servicio.



14.- ¿Cómo califica la entrega de productos?

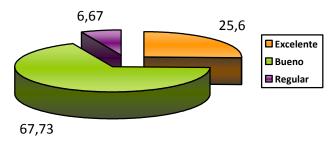
Cuadro Nº 45

VARIABLES	F	%
Excelente	96	25.60
Bueno	254	67.73
Regular	25	6.67
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 45

¿Cómo califica la entrega de productos?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 67,73% de los clientes de Importadora Ortega, mencionaron que la entrega del producto es buena, el 25,60% indican que el producto se lo entrega en excelente estado. A diferencia del 6.67% que opinan que la entrega del producto es regular.



15.- ¿Existe puntualidad en la entrega de los productos a domicilio?

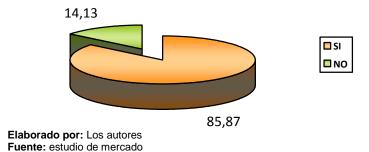
Cuadro Nº 46

VARIABLES	F	%
SI	322	85.87
NO	53	14.13
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 46

¿Existe puntualidad en la entrega de los productos a domicilio?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 85.87% de los clientes de Importadora Ortega indicaron que existe puntualidad en la entrega del producto debido a la atención rápida y oportuna de los despachadores. A diferencia del 14.13% opinan lo contrario, que existe demora en la atención por la demanda alta de clientes.



16.- ¿Cual es la forma de pago que utiliza?

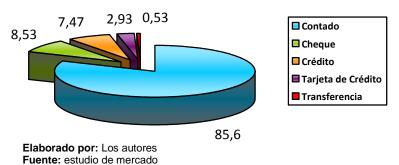
Cuadro Nº 47

VARIABLES	F	%
Contado	321	85,60
Cheque	32	8,53
Crédito	28	7,47
Tarjeta	11	2,93
Transferencia	2	0,53

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 47

¿Cual es la forma de pago que utiliza?



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de Importadora Ortega, el 85,60% utiliza la forma de pago al contado, siendo el factor más preferible para no generar problemas con la empresa.

Para los porcentajes restantes utilizan el 8.53% cheque, el 7,47% el Crédito, en cuanto a la tarjeta de crédito en un 2,93% y finalmente en un 0,53% hacen uso de la tranferencia.



17.- ¿Por qué dejaría de adquirir el producto?

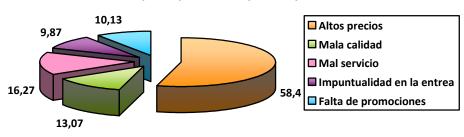
Cuadro Nº 48

VARIABLES	F	%
Altos precios	219	58,40
Mala calidad	49	13,07
Mal servicio	61	16,27
Impuntualidad en la entrega	37	9,87
Falta de promociones	38	10,13

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 48

¿Por qué dejaría de adquirir el producto?



Elaborado por: Los autores **Fuente:** estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los altos precios sería un factor muy importante para dejar de adquirir los productos en importadora Ortega, asi opinan el 58,40% de los clientes. En cuanto a los porcentajes anteriores corresponden en un 13,07% a la mala calidad, el 16,27% mencionan al mal servicio, en cuanto a la impuntualidad de la entrega en un 9,87% y finalmente la falta de promociones en un 10,13%

18.- ¿Qué es lo que más le gusta de la Importadora?

Cuadro Nº 49

VARIABLES	F	%
Distribución	1	0.32
Nuevos productos	3	0.80
Stock	106	28.30
Atención personalizada	126	33.60
Infraestructura	26	7.00
Calidad del producto	10	2.70
Horario	1	0.32
Rapidez	12	3.20
Ubicación	18	4.80
Agilidad	14	3.73
Precios	9	2.40
Orden	8	2.13
Personal	5	1.33
Comodidad	2	0.53
Ambiente	2	0.53
Posicionamiento	2	0.53
Puntualidad	3	0.80
Seriedad	3	0.80

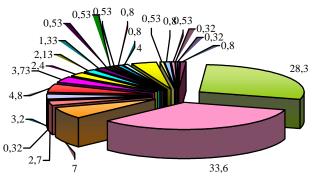


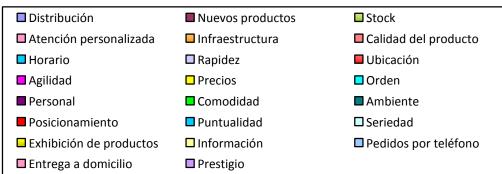
Exhibición de productos	15	4.00
Información	2	0.53
Pedido por teléfono	3	0.80
Entrega a domicilio	2	0.53
Prestigio	1	0.32
TOTAL	375	100

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 49

¿Qué es lo que más le gusta de la Importadora?





Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De los datos obtenidos en las encuestas realizadas en Importadora Ortega, se pudo constatar que el stock en un 28,30%, la atención personalizada en un 33,60%, la infraestructura de la empresa en un 7% y la ubicación en un 4,80%, son factores de más agrado y que atraen a los diversos clientes a hacer sus compras de materiales para la construcción.

De la misma manera en un 4% se tiene a la exhibición de los productos, posteriormente la agilidad del personal en atender al cliente con un 3.73% y finalmente la calidad del producto por lo que trabajan con marcas reconocidas en un 2.70%.

Para los otros factores con porcentaje menor, pero de gran importancia se puede apreciar en la tabla Nro. 49

19.- ¿Qué es lo que menos le gusta cuando compra en Importadora Ortega?

Cuadro Nº 50

VARIABLES	F	%
Ninguna	275	73,33
Demora al despachar	15	4,00
Ubicación	4	1,07
No hay parqueadero	5	1,33
Poco stock (cerámica, metal mecánico)	20	5,33
Impuntualidad	5	1,33

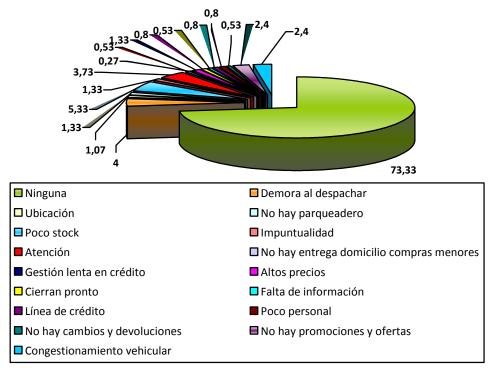


Atención	14	3,73
No hay entrega a domicilio por compras menores	2	0,53
Gestión lenta en crédito	1	0,27
Altos precios	5	1,33
Cierran pronto	3	0,80
Falta de información	2	0,53
Línea de crédito	3	0,80
Poco personal	3	0,80
No hay cambios y devoluciones	2	0,53
No hay promociones y ofertas	9	2,40
Congestionamiento vehicular	9	2,40

Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

Gráfico Nº 50

¿Qué es lo que menos le gusta cuando compra en Importadora Ortega?



Elaborado por: Los autores Fuente: estudio de mercado

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Importadora Ortega ha venido trabajando de buena manera atendiendo al cliente en forma eficiente, razón por la cual el 73.33% no ha encontrado motivos necesarios para que el desagrado de la empresa.

Por otro lado el 5.33% han encontrado problemas en la variedad de cerámica, el 4% opinan que existe demora en despachar por lo que opina que hay poco personal para la gran demanda de clientes.

En cuando la falta de promociones y el congestionamiento vehicular son de desagrado por parte del 2,40% de clientes encuestados. De la misma manera existen otros factores de porcentaje menor que causan disgustos a los clientes al momento de realizar sus compras, pero siempre hay que tenerlos en cuenta y son representados en la gráfica Nro. 50

MATRIZ EFE

Una vez realizada la ponderación de los factores externos queda definido; que en el ambiente que rodea a Importadora Ortega existe una mayor fuerza y consistencia de las oportunidades, los cuales la Importadora deberá aprovechar para su desarrollo y para un mejor desenvolvimiento empresarial en el medio donde interactúa. Con respecto a las amenazas que debe afrontar, deberá buscar las estrategias adecuadas para contrarrestar el efecto que pueda darse en la gestión que realiza la empresa.

De acuerdo al resultado del peso ponderado final de los factores externos de "Importadora Ortega" las oportunidades lideran ya que están por encima de la media con un total del 3.09.

CALIFICACIÓN PARA PONDERACIÓN

PROCESO PARA PONDERAR	CALIFICACIÓN	
empresa. Utilizando la escala mencionada en el cuadro Valor ponderado de la respuesta, se	Oportunidad Mayor Oportunidad Menor Amenaza Menor Amenaza Mayor	4 3 2 1



CUADRO Nº 54

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS IMPORTADORA ORTEGA

FACTORES DETERMINANTES PARA EL EXITO	PESO O PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Demanda creciente.	0.09	4	0.36
2. Ingreso a nuevos segmentos de mercado.	0.07	3	0.21
3. Aumentar el volumen de ventas.	0.09	4	0.36
4. Mantener liderazgo en el mercado.	0.07	4	0.36
5. Ubicación estratégica de la Importadora.	0.07	3	0.21
6. Aumento en construcciones de viviendas.	0.09	4	0.36
7. Avances tecnológicos.	0.07	3	0.21
8. Innovación en materiales y arquitectura moderna.	0.07	3	0.21
9. Facilidad de negociación con los proveedores.	0.07	3	0.21
10. Difundir los productos que ofrece la empresa.	0.09	4	0.36
Total			2.85
AMENAZAS			
Falta de circulante en el sector privado.	0.02	1	0.02
2. Reducción de remesas enviadas por migrantes.	0.02	1	0.02
3. Políticas fiscales agresivas.	0.02	1	0.02
4. Competencia desleal.	0.02	1	0.02
5. Inestabilidad socio-económico.	0.02	1	0.02
6. Congestión vehicular en horas pico	0.02	1	0.02
7. Competencia con mayores convenios en planes de viviendas.	0.02	1	0.02
8. Impuestos y aranceles elevados.	0.04	2	0.08
9. Precios bajos de la competencia.	0.02	1	0.02
Total			0.24
TOTAL	1	45	3.09

Elaborado por: Los autores Fuente: Análisis FODA

f.2. ANALISIS MICRO AMBIENTE

El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis comprende las características esenciales de la Importadora, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

Hace 31 años un joven y ambicioso ciudadano lojano se desligó del servicio público para emprender en el campo empresarial, y desde sus primeras actividades, una llama de optimismo, creatividad y devoción al trabajo que aun arde brillante, creando un lazo espiritual entre todos los conciudadanos de esta hermosa compañía lojana.

Corría por el año de 1976 y motivado por el ánimo de crear una actividad que le aprovisione de ingresos suficientes para el mejoramiento de la calidad de vida de su familia, decidieron junto con su esposa emprender un negocio, cuando vieron que como empleados públicos no iban a progresar, emprender esta decisión los llevo a tener la feliz iniciativa de realizar una investigación profunda del medio, conocer sus necesidades y asesorarse con personas experimentadas.

En aquel entonces se contaba con una pequeña villa en proceso de construcción, la misma que fue financiada con un préstamo del Seguro Social por un monto de 150.000 sucres, en la que se tuvo que acondicionar una oficina, una pequeña bodega, un exhibidor de productos de su negocio y vivienda.

Aquel modesto almacén se inicio con un capital de 240.000.00 sucres de los cuales 40.000.00 sucres eran propios, producto de los ahorros de su esposa como profesora fiscal y del Dr. Ortega como empleado público, a lo que se sumaron varios créditos a corto y a largo plazo, agregándose una camioneta usada marca Mazda adquirida al Sr. José Beltrán para el servicio de entrega de los materiales.



El pequeño negocio funcionaba con un gerente, un chofer, un vendedor, un cajero, y un conserje; todas estas funciones fueron desempeñadas por el Dr. Ortega.

Pasaron seis meses y se empezaron a vencer los primeros pagos de los créditos que para esa época generaban una tasa de interés del 12%, tornándose difícil la situación, fueron momentos muy duros que hasta le obligó a poner en venta el negocio, pero dando gracias al consejo de su padre supieron mantenerse firmes en tal situación.

Luego de un serio análisis de la situación empezaron a utilizar mecanismos de ventas agresivas, disminuyendo la utilidad, pero vendiendo más y cubriendo compromisos, reafirmando a toda costa su prestigio.

Junto con su esposa iniciaron la lucha, decidiendo hacer pedidos en base a las ventas que realizaban a fin de evitar adquisiciones de mercadería que no tuvieren rotación, recogiendo sabios consejos que le compartiera un ejecutivo de la empresa "MASISA" de Guayaquil que decía: "Ay que saber comprar y vender; y, si se quiere ser un verdadero empresario, hay que vender marginándose una pequeña utilidad y vendiendo al contado"

Había transcurrido un año desde su inicio y en esa época el gobierno de la junta militar respaldado por el boom petrolero, inicia construcciones y renovaciones masivas de obras en el país.

Es así como un buen día se presenta en este establecimiento comercial un oficial ejército de apellido Jarrín con una solicitud de compra de materiales por un monto de un millón de sucres que equivalía a cuatro veces de su capital; con esta venta pudo trabajar con capital ajeno y darse prestigio e imagen en los bancos y casas comerciales nacionales.

Posteriormente, llega a nuestra ciudad el Banco Ecuatoriano de la Vivienda con esto se inicia lo que determinó, el propietario de esta

empresa, la época de oro de la construcción en la región sur del país, a esto se agrega la presencia de PREDESUR lo que dinamizó la economía de esta ciudad y por ende de este negocio.

Los clientes eran cada vez más numerosos, las reglas de la competitividad que se implementaron en los precios y la garantía de los productos, fueron factores de rápido crecimiento.

Las casas comerciales del país miraron con buenos ojos su desarrollo empresarial y les confiaron la distribución de diferentes líneas del comercio.

El espacio físico resulto estrecho y por obvias razones antifuncional, lo que les obligo adquirir un lote de terreno y a edificar un local adecuado.

Todo este cúmulo de éxitos venía sucediendo gracias a una preocupación principal, la cual era de unidad y bienestar familiar que han sido determinantes para emprender en sus realizaciones, lo que le ha permitido integrase, alrededor de importantes objetivos que con supremo esfuerzo lo han ido alcanzando, materializando y consolidando un grupo familiar en el que cada cual cumple un papel preponderante dentro de la organización del trabajo.

Desde de 1980 se propusieron dos objetivos para enfrentar la competencia:

- Trabajar para ser primeros en el mercado y bajar los precios de venta para el público.
- Procurar cancelar todas sus obligaciones a fin de evitar los costos financieros.

En muy corto tiempo "IMPORTADORA ORTEGA" lidero el mercado y alcanzó una identidad de solvencia y prestigio, lo que facilitó ampliar su mercado de distribución de productos.

Consolidado el grupo familiar como empresa, y luego de 20 años de trabajo, limitaciones, capacitación y un gran sentido del ahorro sintieron la necesidad de que cada miembro de la familia visitara algunos centros de producción, abastecimiento y capacitación tanto del Ecuador como del extranjero, con el ánimo de adquirir importantes experiencias y el conocimiento de algunas técnicas administrativas que son la que les han permitido desenvolverse.

Al tiempo de enriquecer los conocimientos de sus ejecutivos para un correcto manejo de la empresa, incrementaron los contactos con grandes compañías, algunas de las cuales les hicieron importantes propuestas de asociación siendo esta la base para bifurcar sus actividades comerciales y crear nuevas empresas y con ello nuevas fuentes de trabajo.

SU OBRA EMPRESARIAL:

- Importadora Ortega
- Centro Agrícola Ganadero "San Daniel"
- Comercializadora del Austro
- Estacion de servicio de Combustible
- Empresa de Transporte Pesado IO maquinarias
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "EL PORVENIR"
- Hipermercado Santa Fe
- → IO motors
- Industrial Grindosa (Bienes raíces)

LOGOTIPO



f.2.1 DIAGONSTICO SITUACIONAL

La Importadora mantiene su nivel de gestión en el mercado, generando crecimiento y se encuentra liderando el ámbito empresarial en la ciudad de Loja. Este éxito se ha dado gracias a las excelentes asociaciones que se han formado, involucrándose con empresas que sus productos se encuentran entre las mejores calificaciones de normas de calidad.

La Importadora se encuentra ubicada en la Av. Universitaria y Catacocha, y su segunda entrada por la 18 de noviembre, siendo este un lugar estratégico para la distribución de sus productos; la empresa funciona en un solo local donde se encuentran instaladas las oficinas administrativas con sus áreas de Gerencia, contabilidad, ventas y bodega. Además cuenta con espacio suficiente para el estacionamiento de los vehículos de los clientes.

Misión

Somos una empresa con más de 30 años de experiencia que provee soluciones para la construcción desde el inicio hasta sus acabados, contando con un equipo de personas que brinda el mejor servicio, el mejor stock y con los mejores precios del mercado.

Visión

Ser en 10 años la primera empresa proveedora de materiales y acabados para la construcción en el país, cumpliendo los principios de Dios en testimonios de vida, para lo cual servimos cubrimos a nuestros clientes, proveedores, colaboradores, brindando el mejor retorno de la inversión a nuestros accionistas.

Valores

 Tener una ética y moral en todo nuestro accionar, con responsabilidad.

 Siempre temerosos de un Dios que bendice nuestro trabajo honrado.

Políticas

- Se tiene políticas en procesos operativos como son cuadres de caja, proceso en notas de crédito e inventarios.
- En lo administrativo: horarios de entrada y salida, uso de uniformes, capacitación al personal.

Objetivos

 Llegar a ser una empresa que provee soluciones para la construcción con la mejor atención y servicio a nuestros clientes internos y externos.

Sistema de Pago

Importadora Ortega ofrece un variado sistema de pago como efectivo, cheque, Así como las tarjetas de crédito















Tarjeta de crédito comercial (Card IO).

La primera Tarjeta de Crédito para el Constructor



Tiene beneficios como

- precios especiales (PARA AFILIADOS)
- hasta 90 días de crédito
- · cero costo emisión
- cero costo mantenimiento

CARTERA DE PRODUCTOS

- Accesorios
- Aditivos
- Alambre galvanizado
- Alambre negro
- Alambre Púas
- Albalux
- Ángulos,
 Platinas, Tees
- Barretas
- Bombas
- Cementina

- Cemento
- Cerámica
- Cerraduras
- Clavos
- Cocinas
- Columnas de Hierro
- Combos
- Correas y Canales
- Cortadoras
- Espejos
- Tinas

- Cocinas
- Extractores
- Sanitarios
- Grifería
- Extractores y Calefón
- Ferretería
- Fregaderos
- Ganchos, Capuchones
- Gaviones



- Grifería
- Herramientas de Trabajo
- Herramientas
 Eléctricas
- Herramientas manuales para construcción
- Herramientas para jardín
- Hierro
- Impermeabilizant es, Empaste

- Lámparas
- Lavamanos
- Listelos
- Machetes
- Mallas
- Mangueras
- Marmolina
- Material Eléctrico
- Pegamentos
- Perfilería
- Pinturas

- Planchas
- Sierras
- Sueldas
- Tanques de Agua
- Teja
- Tinas
- Tubería
- Válvulas
- Varillas
- Vinil
- Varios









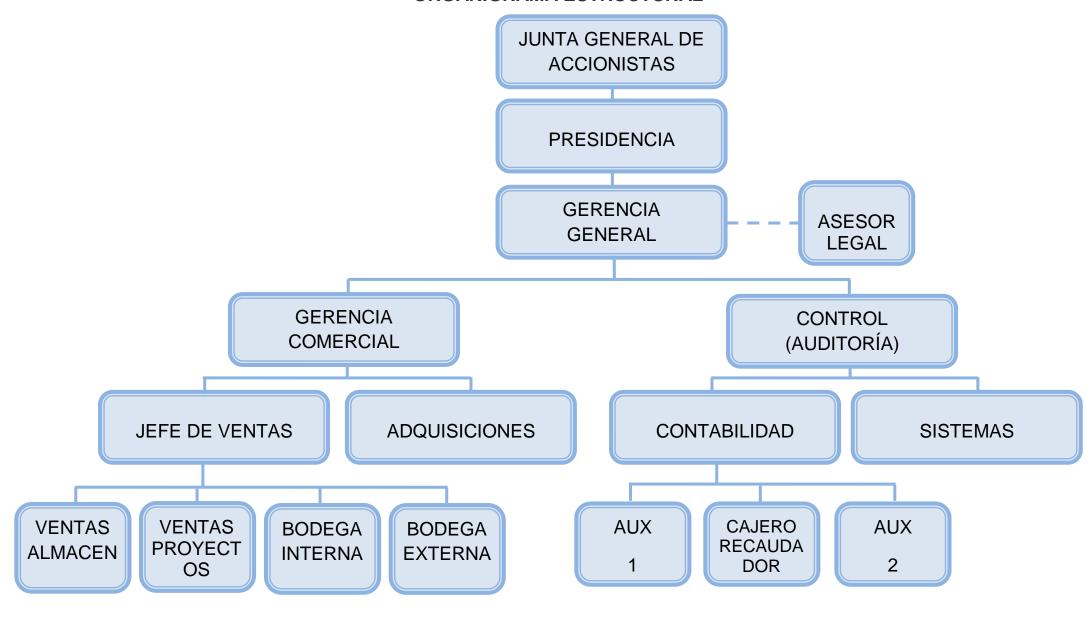




CARTERA DE PRODUCTOS



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



RECURSOS MATERIALES

Las Instalaciones que posee Importadora Ortega están adecuadas para el funcionamiento de las oficinas del personal y gerencia; un patio de almacenamiento de mercadería en cuanto a cemento, hierro y baldosa. Además este espacio ubicado en la Av. Universitario y Catacocha permite ofrecer estacionamiento para los vehículos de los clientes.

La buena gestión que ha venido realizando la Importadora permitió la remodelación de una infraestructura adecuada para la exhibición de los artículos, materiales para la construcción y de todos los acabados que ofrece a la ciudadanía en general.

Las oficinas de Importadora Ortega cuentan con sus respectivos muebles y equipo de oficina, con los servicios básicos necesarios para que el personal pueda desempeñarse adecuadamente en sus labores encomendadas.

RECURSO ECONÓMICO

Importadora Ortega es una empresa creada con fines de lucro cuyo objetivo principal es proveer soluciones para la construcción con la mejor atención y servicio en la ciudad de Loja. A demás cuenta con una responsabilidad social, brindando trabajo, cuidando el medio ambiente y apoyando financieramente a fundaciones para niños pobres.

Dentro de los egresos que posee importadora Ortega está el pago de los sueldos al personal, pago de las planillas de servicios básicos, compra de materiales de oficina, compra de materiales para la construcción, mantenimiento de vehículos, capacitación al personal.

RECURSOS HUMANOS

Actualmente la Importadora tiene 15.013 clientes de distintas profesiones, la mayor parte de ellos se desenvuelven con actividades relacionadas a la construcción. Además cuenda con un gerente y 23 empleados.

Al personal se lo distribuye de acuerdo a sus habilidades, formación académica lo que facilita su desempeño en el puesto y la disposición de trabajar, también recibe regularmente capacitación técnica de productos acorde a las funciones que realizan, razón por la cual la empresa es asesora de materiales para la construcción y acabados. Sin embargo, el principal inconveniente ha sido la adaptación al cambio en alguno de los procesos de la empresa.

Para mejorar el ambiente de trabajo se brinda estimulo monetario mediante la obtención de logros que el personal alcance, estímulo verbal a través de reuniones personales donde se resalta las habilidades, así como el reconocimiento ante el resto del equipo.

Cada departamento cumple con las siguientes funciones

Adquisiciones y Ventas

- Ventas y Atención al cliente
- Chequear productos que faltan para stock
- Revisión de cartera de productos
- Control de ventas
- Colocar etiquetas de precios en productos exhibidos

Adquisiciones

- Ingreso de mercadería
- Ingreso de todos los gastos de la empresa



- Pago a proveedores
- Archivo
- Comprar vender
- Liberar créditos
- Resolver problemas con respecto a las mercaderías
- Gestionar despachos en acabados a los proveedores

Proforma

- Elaboración de proformas
- Cotización de nuevos productos
- Seguimiento de proformas
- Limpieza del puesto de trabajo
- · Ingreso al sistema
- Revisar facturas y notas de ventas
- Verificación de sueltos para el día
- Ventas
- Atender al cliente
- Asesoramiento técnico
- Trabajar con compras públicas

Sistemas

- Soporte técnico, usuarios del ERP (SOFWART)
- Mantenimiento de equipo de computación
- Resguardar y asegurar la información de la empresa
- Automatización y personalización del ERP

Contabilidad

Declaración de impuestos mensuales



- Preparación y presentación de balances
- Conciliaciones bancarias
- Cuadres y revisiones de caja
- Formulación de Estados financieros
- Revisión y cumplimiento tributario
- Reunión con accionistas
- Asesoran a los departamentos relacionados con contabilidad y finanzas

Bodega

- Recepción y entrega de mercadería
- Ordenar y exhibir la mercadería
- Asesoramiento técnico
- Administrador del personal de bodega
- Ventas
- Mensajería
- Limpieza de la Importadora
- Ayudar a despachar la mercadería

Chofer

- Atención, amabilidad y entrega de productos a domicilio
- Encargado de vehículos

Estibador

Carga y descarga de materiales para la construcción



N º	Nombres y Apellidos	C.I.	Cargo
1	Apolo Yarmar David	S/N	Bodega
2	Arias Fernández Ana Lucía	1104170715	Adquisiciones
3	Cabrera Minga Franco Eduardo	1103416416	Ventas
4	Carpio Novillo Miryan Isabel	1102357900	Jefe de Ventas
5	Cordero Troya Jorge Edwin	1105070757	Trabajador (desp)
6	Guaillas Armijos Jorge Oswaldo	1103016174	Bodeguero Interno
7	Jaramillo Campoverde Diana Lorena	1103184980	Vendedor
8	Jaramillo Pablo Paul	1900546001	Trabajador
9	Jiménez Vicente Mayra Corina	1104417743	Vendedor
10	Juela Tigre Jorge Leonardo	1104673270	Estibador
11	Maurad Arévalo Franklin Reinaldo	1102091657	Chofer
12	Morocho Castillo Manuel de Jesús	1103194112	Aseo
13	Nero Pauta Sonia Delfina	1103873772	Cajera
14	Ocampo Carrión Eddy Vladimir	1102770748	Sistemas
15	Ordoñez Quezada Eduardo Enrique	1101757209	Chofer
16	Pambi Gallegos Bety Jimena	1103316475	Vendedor
17	Poma Quizhpe Ana Elisabeth	1104170202	Contadora
18	Rojas Jaramillo Patricia Amparo	1103026348	Vendedora
19	Ruiz Rodríguez Katya Soraya	1102856570	Vendedora
20	Zaragocín Figueroa Andrés Fabián	1103218309	Vendedor
21	Fernández Freire Juan María	0700906068	Bodega
22	Gálvez León Ana Cristina	1103728552	Contabilidad
23	Roberto Mingo	S-N	Contabilidad

f.2.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Esta evaluación se realizó con el fin de determinar los factores internos Importadora Ortega; como son las fortalezas y debilidades para su respectivo análisis; en el caso de existir en la Institución más debilidades que fortalezas el análisis de esta matriz permitirá diseñar las estrategias necesarias para contrarrestar las debilidades que existan en la organización.

De acuerdo al resultado del peso ponderado final de los factores internos de la entidad las fortalezas lideran ya que se encuentran por encima de la media con un total del 3.31.

CALIFICACIÓN PARA PONDERACIÓN

PROCESO PARA PONDERAR	CALIFICAC	IÓN
Peso específico, corresponde a la frecuencia relativa o probabilidad estadística. Calificación de la respuesta, en esta columna se calificó la respuesta que tiene la	Fortaleza Mayor	4
empresa. Utilizando la escala mencionada en el cuadro.	Fortaleza Menor	3
Valor ponderado de la respuesta, se	Debilidad Menor	2
obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico.	Debilidad Mayor	1
Total , se obtiene la sumatoria correspondiente a cada columna.		



CUADRO Nº 55

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS IMPORTADORA ORTEGA

IMPORTADORA ORTEGA					
FACTORES DETERMINANTES PARA EL EXITO	PESO O PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO		
FORTALEZAS					
1. La Importadora posee gran prestigio	0.06	4	0.24		
2. Departamentos administrativos y atención al cliente brindan información oportuna y eficiente.	0.06	4	0.24		
3. Cuenta con vehículos óptimos para prestar servicio a domicilio.	0.05	3	0.15		
4. Mantiene convenio con el Colegio de Arquitectos.	0.05	3	0.15		
5. Cuenta con personal capacitado	0.06	4	0.24		
6. Buen ambiente de trabajo.	0.06	4	0.24		
7. Infraestructura adecuada.	0.06	4	0.24		
8. Relaciones comerciales con marcas reconocidas.	0.06	4	0.24		
9. Precios cómodos.	0.06	4	0.24		
10. Stock de productos.	0.06	4	0.24		
11. Sistemas informáticos actualizados.	0.06	4	0.24		
12. Innovación y exhibición de productos.	0.05	3	0.15		
13. Capital propio.	0.06	4	0.24		
Total			2.85		
DEBILIDADES					
1. No cuenta con una organización estructural bien definida.	0.02	1	0.02		
2. No hay manuales administrativos.	0.02	1	0.02		
3. No hay departamento específico de RRHH.	0.02	1	0.02		
4. Poca motivación y reconocimiento para el personal.	0.02	1	0.02		
5. Falta de publicidad y promociones.	0.02	1	0.02		
6. Poco personal para cubrir la gran demanda de clientes.	0.03	2	0.06		
7. No todo el personal cuenta con los medios y recursos necesarios para realizar sus actividades.	0.03	2	0.06		
8. Personal insatisfecho con el salario recibido.	0.03	2	0.06		
9. El servicio post-venta para determinados clientes.	0.03	2	0.06		
10. Poca variedad en cerámica y metal mecánico.	0.03	2	0.06		
11. Falta personal para ventas externas.	0.03	2	0.06		
Total			0.46		
TOTAL	1	66	3.31		

Elaborado por: Los autores Fuente: Análisis FODA



ANÁLISIS FODA

Es una herramienta esencial que proporciona información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos.

El objetivo del análisis FODA, consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

El análisis FODA está orientado hacia los factores que dirigen la empresa. Por esta razón, se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de la Importadora y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.



CUADRO № 56

ANÁLISIS	INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO			
FORTALEZAS DEBILIDADES		OPORTUNIDADE S	AMENAZAS		
 La Importadora posee gran prestigio Departamentos administrativos y atención al cliente brindan información oportuna y eficiente. Cuenta con vehículos óptimos para prestar servicio a domicilio. Mantiene convenio con el Colegio de Arquitectos. Cuenta con personal capacitado Buen ambiente de trabajo. Infraestructura adecuada. Relaciones comerciales con marcas reconocidas. Precios cómodos. Stock de productos. Sistemas informáticos actualizados. Innovación y exhibición de productos. Capital propio. 	 No cuenta con una organización estructural bien definida. No hay manuales administrativos. No hay departamento específico de RRHH. Poca motivación y reconocimiento para el personal. Falta de publicidad y promociones. Poco personal para cubrir la gran demanda de clientes. No todo el personal cuenta con los medios y recursos necesarios para realizar sus actividades. Personal insatisfecho con el salario recibido. El servicio postventa para determinados clientes. Poca variedad en cerámica y metal mecánico. Falta personal para ventas externas. 	 Demanda creciente. Ingreso a nuevos segmentos de mercado. Aumentar el volumen de ventas. Mantener liderazgo en el mercado. Ubicación estratégica de la Importadora. Aumento en construcciones de viviendas. Avances tecnológicos. Innovación en materiales y arquitectura moderna. Facilidad de negociación con los proveedores. Difundir los productos que ofrece la empresa. 	 Falta de circulante en el sector privado. Reducción de remesas enviadas por migrantes. Políticas fiscales agresivas. Competencia desleal. Inestabilidad socio-económico. Congestión vehicular en horas pico Competencia con mayores convenios en planes de viviendas. Impuestos y aranceles elevados. Precios bajos de la competencia. 		

Elaborado por: Los autores Fuente: Estudio de mercado

Matriz FODA

Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

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

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.



CUADRO № 57

FORTALEZAS DEBILIDADES				
	- La Importadora posee gran	- No cuenta con una organización		
Factores Internos	prestigio	estructural bien definida.		
	-Departamentos administrativos y atención al	No hay manuales administrativos.No hay departamento específico		
	cliente brindan información	de RRHH.		
	oportuna y eficiente Cuenta con vehículos óptimos	- Poca motivación y		
	para prestar servicio a	reconocimiento para el personal Falta de publicidad y		
	domicilio.	promociones.		
	 Mantiene convenio con el Colegio de Arquitectos. 	 Poco personal para cubrir la gran demanda de clientes. 		
	- Cuenta con personal	- No todo el personal cuenta con		
Factores Externos	capacitado - Buen ambiente de trabajo.	los medios y recursos necesarios para realizar sus actividades.		
raciores Externos	- Infraestructura adecuada.	- Personal insatisfecho con el		
	- Relaciones comerciales con	salario recibido.		
	marcas reconocidas Precios cómodos.	El servicio post-venta para determinados clientes.		
	- Stock de productos.	- Poca variedad en cerámica y		
	- Sistemas informáticos actualizados.	metal mecánico Falta personal para ventas		
	- Innovación y exhibición de	externas.		
	productos.			
OPORTUNIDADES	- Capital propio FO	DO		
Demanda creciente.Ingreso a nuevos segmentos de	 Incrementar la venta en materiales de 	- Determinar la estructura de la empresa a través de la		
mercado.	construcción mediante la	elaboración de organigramas		
Aumentar el volumen de ventas.Mantener liderazgo en el mercado.	creación de una sucursal	y manuales (funcional y de		
- Ubicación estratégica de la	en la ciudad de Loja.	bienvenida)		
Importadora.	- Mantener el	- Incrementar la venta en		
- Aumento en construcciones de viviendas.	posicionamiento en el	materiales de construcción		
- Avances tecnológicos.	mercado y lograr fidelidad	mediante un plan de		
 Innovación en materiales y arquitectura moderna. 	del cliente a través de la	publicidad y promociones estratégicas.		
- Facilidad de negociación con los	elaboración del Material	estrategicas.		
proveedores Difundir los productos que ofrece la	POP (Point of Purchase).	- Proponer la creación de un		
empresa.		departamento de Recursos Humano.		
AMENAZAS	FA	DA		
- Falta de circulante en el sector	- Fortalecer el servicio de	- Elaborar un plan de		
privado.	pedidos por correo	motivación e incentivos para		
- Reducción de remesas enviadas por migrantes.	electrónico que facilite la	empleados		
- Políticas fiscales agresivas.	compra de los clientes.			
- Competencia desleal. Inestabilidad socio-económico.				
- Congestión vehicular en horas pico	- Mejorar los planes de	- Brindar solución y satisfacción		
- Competencia con mayores	capacitación.	a los clientes mediante la		
convenios en planes de viviendas Impuestos y aranceles elevados.		implementación de un CRP.		
- Precios bajos de la competencia.				

Elaborado por: Los autores Fuente: Análisis FODA

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPORTADORA ORTEGA EN LA CIUDAD DE LOJA

Luego de haber determinado los factores externos e internos de Importadora Ortega, se procede a plantear una propuesta de Plan Estratégico, misma que ha sido considerada para un plazo de cinco años, en donde se establecen los objetivos estratégicos que la gerente de la Importadora deberá tomar en cuenta para mejorar la gestión de la misma.

Los objetivos estratégicos propuestos se plantean en función a las principales necesidades, requerimientos y falencias que posee la Institución en la actualidad; en los cuales se determina cada uno de los pasos necesarios que se debe seguir para su posterior ejecución.

MISIÓN

Somos una empresa con más de 30 años de experiencia que provee soluciones para la construcción desde el inicio hasta sus acabados, contando con un equipo de personas que brinda el mejor servicio, el mejor stock y con los mejores precios del mercado.

VISIÓN

Ser en 10 años la primera empresa proveedora de materiales y acabados para la construcción en el país, cumpliendo los principios de Dios en testimonios de vida, para lo cual servimos cubrimos a nuestros clientes, proveedores, colaboradores, brindando el mejor retorno de la inversión a nuestros accionistas.



VALORES

- Tener una ética y moral en todo nuestro accionar, con responsabilidad.
- Siempre temerosos de un Dios que bendice nuestro trabajo honrado.



OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1

INCREMENTAR LA VENTAS EN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN MEDIANTE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES ESTRATEGICAS.

1. META

Incrementar las ventas en materiales para la construcción mediante la elaboración de un plan de publicidad y promoción.

2. ESTRATEGIA

- Diseñar herramientas comunicacionales que permitan fomentar la imagen que tiene Importadora Ortega ante los diferentes mercados objetivos.
- Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad.
- Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad.
- Promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a comprar en la compañía.

3. POLÍTICAS

- La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada trimestre o cuando las condiciones del mercado así lo determine.
- La información que se presente deberá ser clara, concisa y fácil de entender, además se deberá presentar información actualizada de las gestiones realizadas por la Importadora.
- La elección de los medios de comunicación se realiza de acuerdo al segmento de mercado que va dirigido el producto o servicio.

 Realizar promociones de acuerdo a las temporadas más llamativas del año.

4. TÁCTICAS

- Entregar los trípticos a los clientes para que se informen de los servicios que brinda la institución.
- Contratar espacios en los medios de comunicación masiva (televisión), para la difusión de spot publicitario de la institución, el mismo que será transmitido en horarios AAA o de mayor audiencia.
- Elaborar vallas publicitarias que rotaran en distintos lugares de la ciudad.
- Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los clientes, a los cuales se les hará la entrega de calendarios, esferos, gorras, camisetas.

5. RESPONSABLES

• Gerente – Ing. Gina Ortega

6. TIEMPO.

- Dada la necesidad e importancia que amerita la realización de publicidad para la empresa su planificación es para un tiempo de duración de un año con la posibilidad que la gerente podrá decidir en qué momento se efectuará la comunicación, ampliando su tiempo, frecuencia e impacto.
- Aplicando la publicidad a través de la fabricación de dos vallas publicitaria que rotaran durante seis meses en los diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Loja.



- La difusión de cuñas radiales en dos emisoras de la ciudad de Loja: Luz y Vida y Poder, se las realizará trimestralmente alternando una de otra.
- La realización de las promociones podrá ser considerada su aplicación de 6 a 8 semanas.

7. RECURSOS.

Recursos Humanos

Gerente

Recursos Materiales

- Trípticos.
- Materiales de oficina (papel, esferos).
- Equipos de computación.

Recursos Económicos

Costo de Publicidad = 4763,20

8. RESULTADOS ESPERADOS

- Motivar al público hacia una acción de compra.
- Difundir los servicios que presta la Importadora.
- Mejorar la imagen de Importadora.

9. INDICADORES

- Total de trípticos
 Trípticos entregados.
- Incremento en ventas
 El costo de la publicidad



- Número de clientes
- Total de ejemplares del Diario La Hora.

10. PRESUPUESTOS.

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL
1000	Trípticos.	0,15	150,00
2	Radio Poder.	250,00	500,00
	1 por la mañana.2 cuñas por la tarde.1 cuña por la noche.		
2	 .Radio Luz Y Vida. 1 cuña Hora clave. 2 cuñas Programas musicales por la tarde. 1 cuña Notiradio III. 		480,00
12	Prensa escrita.	(15x10cm) 62,15	745,8
1	Vallas publicitarias.	2500,00	2500,00
TOTAL	1	<u>l</u>	4375,8

Presupuesto Promoción:

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
100	Camisetas	4,00	400,00
500	Esferos	0,20	100,00
500	Llaveros	0.25	125,00
100	Calendarios	0.50	50,00
TOTAL	1	1	675,00

Prensa escrita.

Diario La Hora.- Un diario que es elaborado en la ciudad de Loja y difundido a toda la provincia.

Radios.

- Radio Luz y Vida.-su cobertura es: toda la provincia de Loja, su mega 83.1 y su frecuencia FM Stereo.
- Radio Poder.- su cobertura avanza toda la provincia de Loja y parte de la región sur, su mega 95.3 y la frecuencia FM Stereo.

Los medios radiales expuestos anteriormente son los que tienen mayor cobertura y un gran número de oyentes.

FORMATO DE CUÑA RADIAL

Importadora Orteza; empresa lojana dedicada a la venta de todo tipo de material para la construcción y el bozar, como: tinas, sanitarios, cerámicas, bierro, cemento, etc... Con los mejores precios del mercado.

A demás te ofrecemos:

- · Crédito directo
- · Entreza a domicilio
 - · Asesoría en obras.

Ubicanos en la Av. Universitaria y Catacocha. Telf.: 2579888.

"Importadora Ortega

Solución para la construcción"

ARTE PERIÓDICO



VALLA PUBLICITARIA

Valla de 600 x 300 cm alquiler semestral de espacio.

VALOR \$ 2500 durante 6 meses, incluye:

Diseño, lona impresa, rotación e IVA.

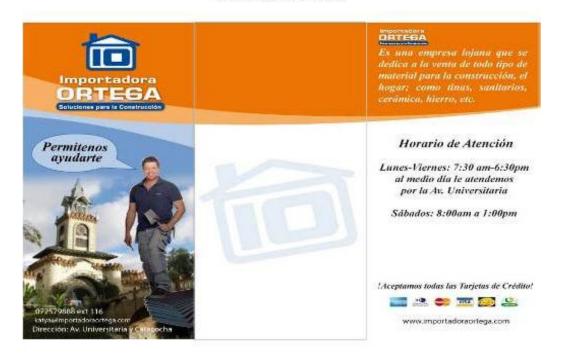




TRÍPTICO

Diseño e impresión en papel couche de 150 g.

externo



interno



OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1 INCREMENTAR LA VENTAS EN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN MEDIANTE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES ESTRATEGICAS.

META E	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁ	CTICAS	RESP.			
ventas en materiales para la construcción mediante la elaboración de un plan de publicidad y promoción. Buscar me presten invertir en Creatividad pueda se	las Diseñar herramientas comunicacionales que permitan fomentar la imagen que tiene Importadora Ortega ante los diferentes mercados objetivos. Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad. Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad. La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada trimestre o cuando las condiciones del mercado así lo determinen. La información que se presente deberá ser clara, concisa y fácil de entender, además se deberá presentar información actualizada de las gestiones realizadas por la Importadora. • Entregar los trípticos informen de los servicos determinen. • La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada trimestre o cuando las condiciones del mercado así lo determinen. • La información que se presente deberá ser clara, concisa y fácil de entender, además se deberá presentar información actualizada de las gestiones realizadas por la Importadora.		egar los trípticos a los clientes para que se men de los servicios que brinda la institución. tratar espacios en los medios de comunicación iva (televisión), para la difusión de spot icitario de la institución, el mismo que será smitido en horarios AAA o de mayor audiencia. Forar vallas publicitarias que rotaran en distintos res de la ciudad. promociones estarán dirigidas exclusivamente a los clientes, a los cuales se les hará la entrega alendarios, esferos, gorras, camisetas.					
TIEMPO		RECURSOS	RESULTADOS	INDICADO	DRES			
 El Plan de Publicidad es para un con la posibilidad que la gerente podrá decidir en qué momento se efectuará. Las vallas publicitarias que rotaran durante seis meses en los diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Loja. La difusión de cuñas radiales en dos emisoras Recurs Gerente Recurs Recurs Gerente Recurs Recurs Recurs Recurs Recurs Equipo Recurs Recurs		teriales oficina (papel, esferos). omputación.	 Motivar al público hacia una acci compra. Difundir los servicios que pres Importadora. Mejorar la imagen de Importadora. 	ta la Trípticos entre Incremento El costo de la Número de cli	egados. o en ventas publicidad			

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y MANUALES (FUNCIONAL Y DE BIENVENIDA)

1. META

- Proponer un organigrama estructural donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Importadora.
- Realizar un manual de bienvenida para dar a conocer al nuevo trabajador, la empresa a la que se incorpora.
- Elaborar un Manual de Funciones para normar las actividades que el personal deberá desempeñar en cada cargo.

2. Estrategias

- Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones.
- Entregar un folleto en el que conste las diferentes actividades y departamentos de la Importadora para que el nuevo trabajador conozcan el funcionamiento de la empresa.
- Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones.

3. Políticas

 La exhibición del organigrama será permanente y ubicado en un lugar estratégico.

- Todo empleado que se incorpora a laborar en Importadora Ortega contará con un manual de bienvenida que lo pongan al tanto de la situación de la empresa.
- Cada empleado deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación y desempeño eficaz.

4. Táctica

- El marco de la estructura estará ubicado en las dos entradas que tiene la Importadora para visibilidad de todo público.
- Cada empleado que labora en la Importadora tendrá su respectivo manual de bienvenida y de funciones.
- La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que la Importadora pueda tener durante el período establecido.

5. Responsables

La ejecución de la estructura organizativa de la empresa estará a cargo del personal y su gerente, quienes garantizarán su cumplimiento.

6. Tiempo

EL diseño de la representación gráfica y los manuales administrativos propuestos será para 5 años.

7. Recursos

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal (23)

Recursos Materiales

- Equipo de cómputo
- Materiales de Oficina

Recursos Tecnológicos

Internet

Recursos Económicos

 El costo para la elaboración de la estructura organizacional es \$118.00

8. Resultados esperados

- Reflejar en forma esquemática la descripción de las áreas que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.
- Integrar al nuevo empleado a su equipo de trabajo con conocimientos básicos para comprender procedimientos y políticas del medio en que laborará.
- Indicar los aspectos más relevantes de cada puesto como son el nombre del mismo, ubicación, relaciones de autoridad, propósitos del puesto, comunicación y especificaciones. Para obtener un excelente desempeño del personal.

9. Indicadores

Manual de Bienvenida

Nº de nuevos empleados

Manual de Funciones entregados

Nº de empleados



10. Presupuestos

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
2	Impresión (gigantografías)70cm x 130cm	42.00	84.00
1	Materiales de oficina	3.00	3.00
20	Impresiones	0.10	2.00
23	Anillados	1.00	23.00
300	Copias	0.02	6.00
TOTAL			118.00

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL LEYENDA JUNTA GENERAL DE **ACCIONISTAS** Línea de mando principal Línea de mando secundaria PRESIDENCIA Nivel asesor ocasional GERENCIA **GENERAL ASESORÍA** LEGAL GERENCIA COMERCIAL CONTROL JEFE DE VENTAS **ADQUISICIONES PROFORMAS** (AUDITORIA) **VENDEDO BODEGA** CAJA **BODEGA CONTABI SISTEMAS** RECAUDADOR R **EXTERN INTERNA** LIDAD CAJA CAJA CAJA CAJA AUXILI AUX. AUX. AUX. AUX. AUX. AR 3 CHOFE CHOFE R 1 R 2

CAJA 1

Vender y

atender al

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRAT CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ORGANIGRAMA FUNCIONAL IUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS **LEYENDA** Establecer la legislación y normativa de la Importadora Línea de mando principal PRESIDENCIA Cumplir las disposiciones dadas por la Línea de mando secundaria Nivel asesor ocasional GERENCIA GENERAL Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la Importadora **ASESORÍA** LEGAL sesor y defender los GERENCIA COMERCIAL tereses de la empresa Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando. ADQUISICIONES CONTROL (AUDITORIA) JEFE DE VENTAS **PROFORMAS** Dirige v controla las actividades de venta Se encarga del ingreso de la mercadería Cotización de nuevos productos Controlar las actividades del personal. **BODEGA** CONTABILID SISTEMAS BODEGA CAJERO VENDEDORES INTERNA **EXTERNA** \mathbf{AD} Resguardar la RECAUDADOR Visitas comercial Llevar la información. Ordenar v Exhibir l Recepción y a clientes v posibles ontabilidad de la mercadería entrega de Soporte técnico clientes Recaudar todos los mercadería Importadora flujos de caja AUX. 1 AUXILIAR AUX. 3 AUX. 3 CAJA 2 CAJA 3 CAJA 4 AUX. 2 AUX. 1 Ayudar a Carga y Carga v Carga v Cuadres v Carga y despachar la descarga de descarga de descarga de Vender v Vender y Vender v descarga de revisiones material de caja atender al atender al mercadería material material material atender al

CHOFER 1

Transporta la

mercadería

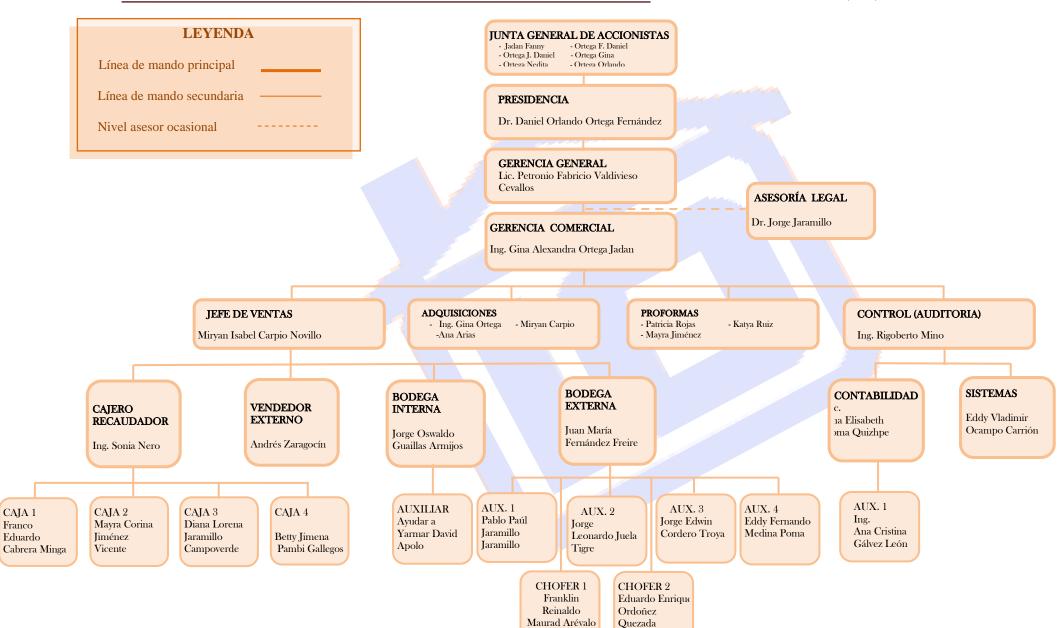
CHOFER 2

Transporta la

mercadería



ORGANIGRAMA POSICIONAL





MANUAL DE BIENVENIDA



IMPORTADORA ORTEGA soluciones para la construcción

MANUAL DE BIENVENIDA

IMPORTADORA ORTEGA te da la más cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo; esperamos que puedas tener una grata experiencia con nosotros y que tu estancia sea larga ya que ahora eres parte esencial de nosotros.

Este texto tiene la finalidad de que conozcas la empresa a la que perteneces, ya que es nuestra intención que el conocimiento, más tu compromiso en este tu nuevo empleo, sean el punto de partida para que te sientas parte de esta institución y tengas las bases para el adecuado desempeño de tu trabajo.

Desde ahora y durante tu estancia en ella, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de desarrollar tu máximo esfuerzo para que logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades, así como tu óptimo desarrollo personal.

De esta manera te pedimos que te sientas a gusto y entusiasta, y que leas con atención y por completo el presente Manual que constituye tu primera capacitación para tu trabajo.

Ahora eres parte de una empresa líder, conocida por sus productos de gran calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

TU ESFUERZO Y COOPERACIÓN SON ESENCIALES EN NUESTRA EMPRESA. LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI.

!!! BIENVENIDO!!!



DIAGONSTICO SITUACIONAL

La Importadora mantiene su nivel de gestión en el mercado, generando crecimiento y se encuentra liderando el ámbito empresarial en la ciudad de Loja. Este éxito se ha dado gracias a las excelentes asociaciones que se han formado, involucrándose con empresas que sus productos se encuentran entre las mejores calificaciones de normas de calidad.

La Importadora se encuentra ubicada en la Av. Universitaria y Catacocha, y su segunda entrada por la 18 de noviembre, siendo este un lugar estratégico para la distribución de sus productos; la empresa funciona en un solo local donde se encuentran instaladas las oficinas administrativas con sus áreas de Gerencia, contabilidad, ventas y bodega. Además cuenta con espacio suficiente para el estacionamiento de los vehículos de los clientes.

MISIÓN

Somos una empresa con más de 30 años de experiencia que provee soluciones para la construcción desde el inicio hasta sus acabados, contando con un equipo de personas que brinda el mejor servicio, el mejor stock y con los mejores precios del mercado.

VISIÓN

Ser en 10 años la primera empresa proveedora de materiales y acabados para la construcción en el país, cumpliendo los principios de Dios en testimonios de vida, para lo cual servimos cubrimos a nuestros clientes, proveedores, colaboradores, brindando el mejor retorno de la inversión a nuestros accionistas.



Valores

- Tener una ética y moral en todo nuestro accionar, con responsabilidad.
- Siempre temerosos de un Dios que bendice nuestro trabajo honrado.

Políticas

- Se tiene políticas en procesos operativos como son cuadres de caja, proceso en notas de crédito e inventarios.
- En lo administrativo: horarios de entrada y salida, uso de uniformes, capacitación al personal.

Objetivos

• Llegar a ser una empresa que provee soluciones para la construcción con la mejor atención y servicio a nuestros clientes internos y externos.

Sistema de pago

Importadora Ortega ofrece un variado sistema de pago como efectivo, cheque, Así como las tarjetas de crédito















Tarjeta de crédito comercial (Card IO). La primera Tarjeta de Crédito para el Constructor



Tiene beneficios como

- precios especiales (PARA AFILIADOS)
- hasta 90 días de crédito
- cero costo emisión
- · cero costo mantenimiento

HORARIOS Y DÍAS DE PAGO

El horario de trabajo que se ha establecido en la empresa, se lo ha realizado conforme al arduo trabajo que se debe efectuar para mantener LIDERAZGO en el mercado y satisfacción al cliente.

HORARIO DE LABORES							
Horario	L	М	М	J	V	S	D
Jornada	07h30	07h30	07h30	07h30	07h30	07h30	descanso
Joinada	а	а	а	а	а	а	uescariso
	18h30	18h30	18h30	18h30	18h30	13h00	

Los días de pagos se realizan cada fin de mes.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Los niveles jerárquicos que posee la Importadora son

NIVEL LEGISLATIVO:

Legisla sobre las políticas que debe seguir la empresa, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc. y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Lo constituye la Junta de accionistas.

NIVEL EJECUTIVO:

Este nivel, toma las decisiones sobre las políticas generales de la empresa mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de las diversas actividades. Se encuentra el Presidente y Gerente General, Gerente Comercial quienes atienden y soluciona problemas internos y externos.

NIVEL ASESOR

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica y todos los aspectos relacionados con la vida legal de la Importadora.

La asesoría especializada generalmente se la presta a los órganos directivos o ejecutivos, pero esto no impide que se la proporcione a los otros niveles administrativos, en los que se considere necesario. El nivel asesor esta integrado por expertos que tienen amplio dominio en lo jurídico-legal.

NIVEL AUXILIAR

Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

Las actividades de este nivel tienen que ver con Ventas, Adquisiciones, Proformas y Control (auditoria)

NIVEL OPERATIVO:

Son los responsables directos de ejecutar las actividades básicas de la empresa; es decir quien pone en práctica las órdenes emanadas por la gerente. En este nivel se encuentran Cajeros, bodega interna, bodega externa; Contabilidad, Sistemas, Auxiliar de Bodega Interna, Auxiliar de Bodega Externa, Chofer, Auxiliar de Contabilidad.



RGANIGRAMA ESTRUCTURAL LEYENDA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS Línea de mando principal Línea de mando secundaria PRESIDENCIA Nivel asesor ocasional GERENCIA **GENERAL ASESORÍA** LEGAL **GERENCIA COMERCIAL** CONTROL **ADQUISICIONES** JEFE DE VENTAS **PROFORMAS** (AUDITORIA) VENDEDO **BODEGA BODEGA** CONTABI CAJA **SISTEMAS** RECAUDADOR **EXTERN** R **INTERNA** LIDAD CAJA CAJA CAJA CAJA AUX. AUX. AUX. AUX. AUXILI AUX. 2 AR 1 3 3 CHOFE CHOFE R 1 R 2



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

LEYENDA

Línea de mando principal

Línea de mando secundaria

Nivel asesor ocasional

IUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Establecer la legislación y normativa de la Importadora

PRESIDENCIA

Cumplir las disposiciones dadas por la Junta

GERENCIA GENERAL

Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la Importadora

GERENCIA COMERCIAL

Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando.

ASESORÍA LEGAL

sesor y defender los tereses de la empresa

JEFE DE VENTAS

Dirige y controla las actividades de venta

ADQUISICIONES

Se encarga del ingreso de la mercadería

PROFORMAS

Cotización de nuevos productos

CONTROL (AUDITORIA)

Controlar las actividades del personal.

CAJERO RECAUDADOR

Recaudar todos los flujos de caja

VENDEDORES

Visitas comercial a clientes y posibles clientes

BODEGA INTERNA

Ordenar y Exhibir l mercadería

BODEGA EXTERNA

Recepción y entrega de mercadería

CONTABILID AD

evar la ntabilidad de la 1portadora

SISTEMAS Resguardar la

información, Soporte técnico

CAJA 1

Vender y atender al

CAJA 2

Vender y atender al

CAJA 3

Vender y atender al

CAJA 4

Vender y atender al

AUXILIAR

Ayudar a despachar la mercadería

AUX. 1

Carga y descarga de material

AUX. 2

Carga y descarga de material

AUX. 3

Carga y descarga de material

AUX. 3 Carga v

Carga y descarga de material

AUX. 1 Cuadres y revisiones de caja

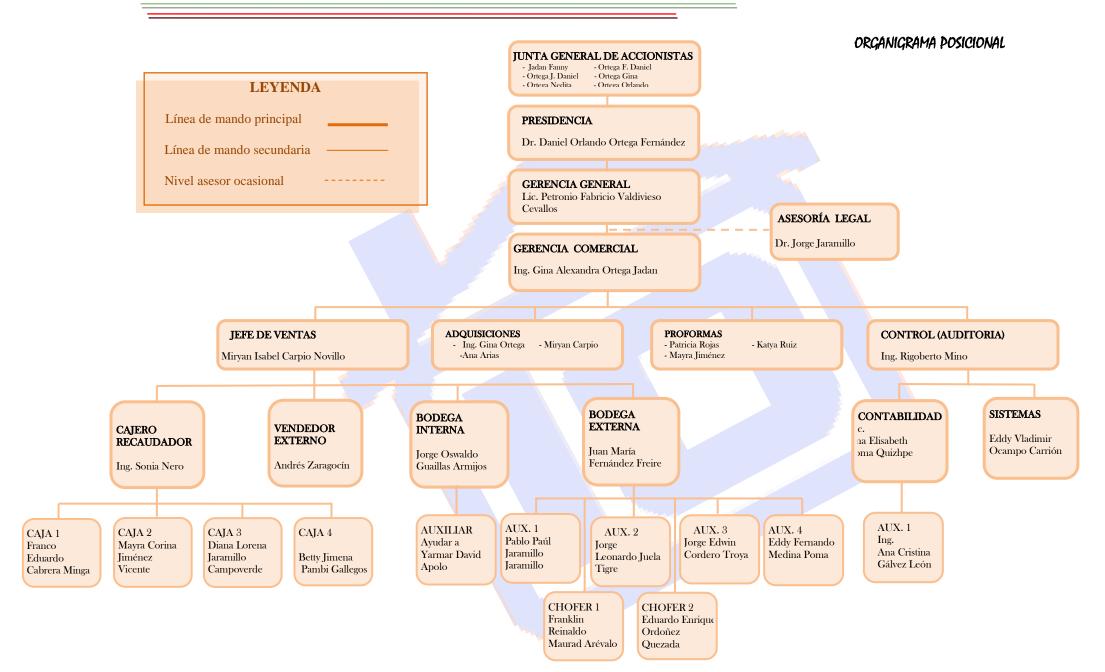
CHOFER 1

Transporta la mercadería

CHOFER 2

Transporta la mercadería







MANUAL DE FUNCIONES



IMPORTADORA ORTEGA soluciones para la construcción





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 01

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	
Nivel Jerárquico	LEGISLATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Son los encargados de establecer la legislación y normativa que regirá la acción de la Importadora; además evalúa la gestión de la misma a través de informes que presenten los órganos de Gerencia y Control.

- Elaborar las políticas, lineamientos y estrategias generales de la Importadora.
- Designa al gerente y sus administradores.
- Considera los informes que presenta el gerente con respecto a las actividades que ejerce en su período de trabajo
- Resuelve el reparto de las utilidades de acuerdo a la Ley.
- Conocer y aprobar el presupuesto anual y el plan operativo.
- Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación gravamen total o parcial de ellos.
- ♣ Analizar los informes emitidos por el gerente sobre las actividades desarrolladas en la Importadora.
- Resuelve sobre la disolución y liquidación de la empresa.
- Orientar y coordinar las actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Importadora.

IV. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN	Ser socio de la empresa.
	Ser mayor de 18 años.
	Disponibilidad de tiempo.
TIEMPO	 Tener acciones a su nombre y
	dehidamente legalizadas





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 02

IMPORTADORA ORTEGA

Marzo 2011

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo	PRESIDENCIA			
Área	ADMINISTRATIVA			
Inmediato Superior	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS			
Nivel Jerárquico	EJECUTIVO			
II NATUDALEZA DEL DUECTO				

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Es de su competencia proponer, coordinar y ejecutar la política institucional que establece la Junta General de Accionistas.

- ☼ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Funcionar de conformidad con los Estatutos y el Reglamento de la Importadora.
- Convocar y Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta General de Accionistas.
- Velar por el cumplimiento de los fines y objetivos sociales de la Importadora.
- O Proponer a la Junta, coordinar y supervisar la ejecución de las Políticas.
- Delegar en cualquiera de sus miembros o Gerente General para que realice a nombre y representación de la Junta los actos que acuerde.
- Ejercer las demás atribuciones que le confiere el Estatuto y Junta General.
- Mantiene coordinación interna con la Junta General, Gerencia General y Gerencia Comercial.

IV. REQUISITOS MINIMOS				
EDUCACIÓN	Título de 4º nivel en Administración de Empresas o Carreras a fines			
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años			
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo			





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO IO - 03

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTI	FI	CA	CION	
--------------------	----	----	------	--

II DITT OF DETERMINE TO TOTAL			
Denominación del Cargo	GERENCIA GENERAL		
Área	ADMINISTRATIVA		
Inmediato Superior	PRESIDENCIA		
Nivel Jerárquico	EJECUTIVO		

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización; se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operacionales de la Importadora.

- Culturar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa
- Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados.
- O Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes.
- O Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al equipo de trabajo.
- O Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías y productos más adecuados.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- O Planificar las formas de capacitación o actualización del personal según sus funciones.
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- O Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.
- O Conocer y Aprobar el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Hace cumplir con las políticas y reglamentos internos.

|--|

IV. REQUISITOS MINIMOS		
EDUCACIÓN	Superior Título de Ingeniero Comercial	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años	
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo	





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 04

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	ASESORIA LEGAL
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	PRESIDENTE – GERENTE GENERAL
Nivel Jerárquico	ASESOR

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Interviene en la coordinación, ejecución y seguimiento de todas las actividades jurídicas que sean necesarias para asegurar la legalidad e idoneidad de los actos y contratos que realiza la Importadora.

- Asesorar en asuntos de orden jurídico a la empresa.
- Asesorar sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la empresa.
- Redactar y legalizar los documentos y la contratación del personal
- Estar pendiente sobre modificaciones y restructuración de leyes y políticas que involucren a la Importadora.
- ☼ Elaborar, revisar y suscribir los documentos que por su naturaleza requieran firma de abogado.
- Participar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta General de Accionistas cuando sea requerido.
- Colaborar con otras áreas de la Importadora, en actividades afines a su función.
- Las demás que le sean asignadas por el gerente.

IV. REQUISITOS MINIMOS			
	Título de Abogado Conocimientos en Leyes laboral y jurídica.		
EXPERIENCIA	Mínima 2 años.		
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo		



MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO IO – 05

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

	I.	DAT	OS	DE	IDE	NTIFI	CACION
--	----	-----	----	----	-----	-------	--------

Denominación del Cargo	GERENCIA COMERCIAL			
Área	ADMINISTRATIVA			
Inmediato Superior	GERENTE GENERAL			
Nivel Jerárquico	EJECUTIVO			
·				

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir, desarrollar y evaluar la atención al cliente, proceso de comercialización de los productos y verificar que las transacciones comerciales se realicen dentro de los parámetros contractuales y de acuerdo a los objetivos de la empresa.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Evaluar el movimiento de los precios en el mercado para la compra y venta de materiales para la construcción y sus acabados.
- Controlar el cumplimiento de los volúmenes de compra y venta de mercadería para la satisfacción del cliente.
- O Controlar los ingresos económicos producidos tanto por la venta de los productos.
- Mantener actualizada la empresa sobre el ingreso de nuevos productos y marcas al mercado.
- Mantenerse informado sobre las novedades en el ambiente de la competencia y en las transacciones comerciales
- Revisar y aprobar los informes mensuales de transacciones, y las pre-facturas por ventas.
- Mantener informado al Gerente General de los ingresos producidos por la venta de materiales para la construcción y productos disponible.
- Es responsable por el manejo de personal subalterno y equipos a su cargo.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- Planificar las formas de capacitación o actualización del personal según sus funciones.
- Hace cumplir con las políticas y reglamentos internos.

TVI ILL QUIDIT OD PHIVIP-TOD	
EDUCACIÓN	Superior Título de Ingeniero Comercial
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 06

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	JEFE DE VENTAS
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	GERENCIA COMERCIAL
Nivel Jerárquico	NIVEL AUXILIAR

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan en lo referente a la venta de los materiales de construcción y sus acabados.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Chequear productos que faltan para stock.
- Revisión de cartera de productos.
- Control de ventas.
- Mantener un sistema adecuado de comercialización.
- Presentar informes de ventas a su inmediato superior.
- Planeación y presupuesto de ventas.
- Ocompensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo del ámbito de la comercialización.
- Es responsable de las actividades de comercialización.
- Elaborar estratégicas de ventas.

EDUCACIÓN	Ing. Comercial, Lic. Contabilidad o carreras a fines
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo



MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 07

IMPORTADORA ORTEGA

Marzo 2011

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Denominación del Cargo	PROFORMAS					
Área	ADMINISTRATIVA					
Inmediato Superior	GERENCIA COMERCIAL					
Nivel Jerárquico	NIVEL AUXILIAR					

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Atiende al cliente y crea una oferta detalla de las mercancías, precisando el precio de una posible venta.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Envío de cotización a los clientes que lo soliciten.
- Elaboración de proformas.
- Cotización de nuevos productos.
- Seguimiento de proformas.
- Limpieza del puesto de trabajo.
- Ingreso al sistema.
- Revisar facturas y notas de ventas.
- O Verificación de sueltos para el día.
- Ventas.
- Atender al cliente.
- Asesoramiento técnico.
- Trabajar con compras públicas.
- Convocar a secciones por orden del Gerente y tomar notas.

IV. REQUISITOS MINIMOS EDUCACIÓN Superior Título de Ingeniero Comercial EXPERIENCIA Mínimo 1 años TIEMPO Disponibilidad de tiempo





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

10 - 08

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Marzo 2011

Soluciones para la Construcción

							,
T		·	α	Dr	IDEN	TIPIC	ACIONI
	U	ъ.	\mathbf{v}	$\mathbf{p}_{\mathbf{L}}$	IDLIN		ACION

Denominación del Cargo	ADQUISICIONES
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	GERENCIA COMERCIAL
Nivel Jerárquico	NIVEL AUXILIAR

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ingreso de mercadería.
- Ingreso de todos los gastos de la empresa.
- Pago a proveedores.
- Archivo.
- Comprar vender.
- Liberar créditos.
- Resolver problemas con respecto a las mercaderías.
- Gestionar despachos en acabados a los proveedores.
- Encontrar y desarrollar fuentes de abastecimiento.
- Localizar nuevos materiales y productos.
- ♣ Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los materiales.
- Recibir y tramitar las requisiciones de compra, generadas por las diversas áreas
- O Verificar la correcta y oportuna recepción de los bienes y materiales adquiridos

1V. REQUISITOS MINIMOS					
EDUCACIÓN	Superior				
	Título de Ingeniero Comercial				
EXPERIENCIA	Mínimo 1 años				
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo				





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 09

IMPORTADORA ORTEGA

Marzo 2011

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Denominación del Cargo	CONTROL (AUDITORIA)					
Área	ADMINISTRATIVA					
Inmediato Superior	GERENCIA COMERCIAL					
Nivel Jerárquico	NIVEL AUXILIAR					
II NATUDALEZA DEL DUECTO						

Revisar y analizar las situaciones económico-financieras que afectan a la Importadora y la fiabilidad de los sistemas de información.

- Analizar los estados financieros.
- Estudio constante de las operaciones de la empresa
- Controla las actividades contables y financieras.
- O Determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos
- Analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales y los programas de los diferentes departamentos de la Importadora.
- O Verificar el funcionamiento de la empresa, proponer y mejorar sus comportamientos.
- Medir la eficiencia del sistema de control interno.
- O Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad.
- Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoria, aprobadas por la autoridad.

IV. REQUISITOS MINIMOS						
EDUCACIÓN	Superior Título de Contabilidad y Auditoría					
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años					
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo					





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO IO – 10

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I.	D	A'	П	O.S	S D	E	ID	EN	TIF	717	`A	CI	ÓN

11 2111 00 22 12 211 111 101101011					
Denominación del Cargo	CAJERO RECAUDADOR				
Área	ADMINISTRATIVA				
Inmediato Superior	JEFE DE VENTAS				
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO				

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Su labor se centra en el manejo de efectivo, cheques, tarjetas de crédito y debito, Manejo de documentación, conocimientos básicos de crédito.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Manejo de efectivo.
- Trato con clientes.
- Limpieza del puesto de trabajo.
- Cuadres de caja
- Elaboración de cheque para pago a proveedores.
- Recepción de cortes de las diferentes cajeras.
- Entrega de valores a Contabilidad.
- Elaboración de flujo para el pago de proveedores y acreedores.

IV. REQUISITOS MINIMOS EDUCACIÓN Superior Título de Ingeniero Comercial EXPERIENCIA Mínimo 1 años TIEMPO Disponibilidad de tiempo





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO IO – 11

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I.	D	AΊ	'OS	DE	ID	EN	TIF	ICA	CIÓN	I

II DITT OU DE IDENTIFICACION				
Denominación del Cargo	VENDEDOR EXTERNO			
Área	ADMINISTRATIVA			
Inmediato Superior	JEFE DE VENTAS			
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO			

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Desplazarse de un lugar a otro para entrevistar a clientes actuales y potenciales con el fin de venderles el producto que ofrecen.

- Identificar clientes finales (usuarios de negocios o consumidores finales)
- Realizan demostraciones por catálogos.
- Realizan asesoramiento y hacen presupuestos adaptados a sus necesidades y posibilidades económicas.
- Identificar a los posibles clientes, proporcionar información, persuadirlos para que compren, cerrar la venta.
- Post-venta.

IV. REQUISITOS MINIMOS				
EDUCACIÓN	Superior Título de Ingeniero Comercial			
EXPERIENCIA	Mínimo 1 años			
TIEMPO Disponibilidad de tiempo				





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 12

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	BODEGA INTERNA	
Área	ADMINISTRATIVA	
Inmediato Superior	JEFE DE VENTAS	
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO	

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Atiende en la recepción, revisión, almacenamiento y entrega de mercaderías; Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería entregada.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ordenar y exhibir la mercadería.
- Asesoramiento técnico.
- Despachar la mercadería.
- Es responsable de la mercadería que se encuentra en bodega.
- Examina, revisa y controla el ingreso a bodega de los productos.
- Verifica y confirma la calidad cantidad e integridad de los productos.
- ☼ Establece su conformidad con las notas de entrega y demás justificativos legales.
- Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería.
- Mantener limpia la bodega.

TVI NEQUISITOS FIINTIFIOS				
EDUCACIÓN	Egresado en Ingeniería comercial,			
	Contabilidad o carreras a fines			
EXPERIENCIA	Mínima 1 año			
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo			





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO IO

IO - 13

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	BODEGA EXTERNA
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	JEFE DE VENTAS
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Atiende en la recepción, revisión, almacenamiento y entrega de mercaderías; Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería entregada.

- Recepción y entrega de mercadería.
- Administrador del personal de bodega.
- Despachar la mercadería.
- Es responsable de la mercadería que se encuentra en bodega.
- ♠ Examina, revisa y controla el ingreso a bodega de los productos.
- Verifica y confirma la calidad cantidad e integridad de los productos.
- Establece su conformidad con las guías, notas de entrega y demás justificativos legales.
- Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería.
- Mantener limpia la bodega.

_	T 7	-		$\boldsymbol{\wedge}$	-		$\boldsymbol{\alpha}$	-	# T 1			$\boldsymbol{\sim}$	
_	•		47	-				- 13/	/8 8 1	VI	18/1	. 1	

IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	,		
	o carreras a fines		
EXPERIENCIA	Mínima 1 año		
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo		





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 14

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	CONTABILIDAD		
Área	ADMINISTRATIVA		
Inmediato Superior	CONTROL		
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO		

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Registrar, revisar y analizar todos los movimientos contables para la elaboración de los Estados Financieros; controla las actividades financieras, tributarias, disposiciones legales emitidas por el organismo de rentas.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Llevar la contabilidad de la empresa y registros contables.
- Declaración de impuestos mensuales al SRI.
- Preparación y presentación de balances.
- Conciliaciones bancarias.
- Cuadres y revisiones de caja.
- Formulación de Estados financieros.
- Revisión y cumplimiento tributario.
- Reunión con accionistas.
- Realizar análisis financieros.
- Asesoran a los departamentos relacionados con contabilidad y finanzas
- Elaborar rol de pagos para el personal de la Importadora.
- Elaborar planillas de retenciones realizadas en roles de pagos.
- Realiza los pagos legales contraídos por la empresa.

EDUCACIÓN	 Lic. o egresada en contabilidad y auditoría, carreras afines Conocimientos en sistemas contables computarizados 	
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años	
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo	





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO IO - 15

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	SISTEMAS		
Área	ADMINISTRATIVA		
Inmediato Superior	CONTROL		
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO		

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir, actualizar y controlar al Sistema de Información Gerencial de Importadora Ortega, con miras a brindar información de las áreas operativas para la toma de decisiones

- Supervisar el control de licencias de software y manejo del soporte técnico, usuarios del ERP (software).
- Mantenimiento de equipo de computación y sistemas de información.
- Resguardar y asegurar la integridad y veracidad de la información.
- Automatización y personalización del ERP.
- Supervisar la programación, desarrollo, implementación y prueba de los programas informáticos (Software) verificando que cumplan con las normas y estándares establecidos.
- Actualizar y rediseñar la página web de la Importadora.
- Administrar la Red del Sistema de Información Gerencial de la Importadora.
- Actualizar y controlar los Software que se manejan en la empresa.
- Diseñar la estructura de los archivos, inter-fase de usuarios y reportes requeridos por los sistemas de información.

IV. REQ	UISITOS	MINIMOS
---------	---------	----------------

TVI REQUISITOS MIRAMOS	
EDUCACIÓN	Ingeniero o egresado en Sistemas., carreras a fines.
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años.
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 16

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	CAJERO
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	JEFE DE VENTAS
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Atender y vende al cliente, asesorando en lo que respecta a los beneficios de los productos ofertado.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Brindar atención al cliente.
- Comunicar los precios de los materiales y su disponibilidad.
- Realizar la venta de materiales a los clientes.
- Elaborar la factura correspondiente a la venta.
- Entregar las facturas a contabilidad.
- O Colocar etiquetas de precios en productos exhibidos.
- Asesoramiento al cliente.
- Limpieza del puesto de trabajo.
- Cuadres de caja chica.

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	Mínimo 1 años.
ТІЕМРО	Disponibilidad de tiempo





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 17

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	AUXILIAR DE BODEGA INTERNA					
Área	ADMINISTRATIVA					
Inmediato Superior	BODEGA INTERNA					
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO					

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Apoyar en las funciones de Bodega Interna.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Limpieza de la Importadora.
- Ayudar a despachar la mercadería.
- Entrega de productos al cliente
- Atender cualquier solicitud del área administrativa.
- Labores de Mensajería, y demás asignadas por Bodega Interna

EDUCACIÓN	Bachiller				
EXPERIENCIA	Indispensable.				
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo				





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 18

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	AUXILIAR DE BODEGA EXTERNA
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	BODEGA EXTERNA
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Apoyar en las funciones de Bodega Externa.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ayudar a despachar la mercadería.
- Entrega de productos al cliente
- Atención, amabilidad y entrega de productos a domicilio.
- Carga y descarga de materiales para la construcción y demás asignadas por Bodega Externa

C 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	
EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	Indispensable.
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 19

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	CHOFER			
Área	ADMINISTRATIVA			
Inmediato Superior	BODEGA EXTERNA			
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO			

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Ejecución de labores de conducción y mantenimiento de los vehículos para el transporte del material a entregar.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender al cliente
- Atención, amabilidad y entrega de productos a domicilio.
- Encargado del mantenimiento de vehículos.
- Conservar los vehículos en buen estado.
- O Trasportar la mercadería a un lugar determinado.
- Entregar el material en el día y tiempo acordado.
- Conducir el vehículo con todos los documentos en regla y mantener el combustible en regla.
- Cumplir con el Reglamento de Transito.

TV. REQUISITOS MINIMOS							
EDUCACIÓN	Conocimientos básicos en mecánica automotriz. Buenos relaciones humanas. Tener licencia profesional.						
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año						
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo						





MANUAL DE FUNCIONES

CODIGO

IO - 20

IMPORTADORA ORTEGA

FECHA DE APROBACIÓN

Soluciones para la Construcción

Marzo 2011

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	CONTABILIDAD
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Apoyar contablemente en la realización de las labores propias del Departamento de Contabilidad.

- Realizar el pago de nomina al personal.
- Apoya en la preparación y presentación de balances.
- Apoya en la elaboración de conciliaciones bancarias.
- Cuadres y revisiones de caja.
- Revisión y cumplimiento tributario.
- Investiga y verifica la legalidad y autenticidad de los diferentes comprobantes y facturas emitidos o recibidos en la sección
- Asesoran a los departamentos relacionados con contabilidad y finanzas, y
- Demás dispuestas por Contabilidad.

T	V	7	R	Œ	n	П	П	SI	Т	(2	Λ	ЛII	III	И	N	S
1	v		ш	7	v		ш	"		v	~	т.	ш	ATT	-	v	г.

EDUCACIÓN	Título de Bachiller en Contabilidad				
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año				
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo				



OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y MANUALES (FUNCIONAL Y DE BIENVENIDA)

META	ESTRATEGIAS	POLITICAS		TÁCTICAS		RESP.
 Proponer un organigrama estructural donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Importadora. Realizar un manual de bienvenida para dar a conocer al nuevo trabajador, la empresa a la que se incorpora. Elaborar un Manual de Funciones para normar las actividades que el personal deberá desempeñar en cada cargo. 	 Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones. Entregar un folleto en el que conste las diferentes actividades y departamentos de la Importadora para que el nuevo trabajador conozcan el funcionamiento de la empresa. Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones. 	permanente y estratégico. Todo emplead laborar en contará con bienvenida qui de la situación Cada emplead el manual de	del organigrama será ubicado en un lugar o que se incorpora a Importadora Ortega un manual de e lo pongan al tanto de la empresa. o deberá regirse por funciones para su ación y desempeño	 El marco de la estructura estará en las dos entradas que ti Importadora para visibilidad o público. Cada empleado que labora Importadora tendrá su respectivo de bienvenida y de funciones. La estructura organizacional empresa será flexible a los camb la Importadora pueda tener du período establecido. 	Gerente Personal	
TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS			INDICADORES	
El diseño de la representacio gráfica y los manualo administrativos propuestos se para 5 años.	es Personal (23)	e la estructura	 Reflejar en forma esquemática la descripción de las áreas que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Integrar al nuevo empleado a su equipo de trabajo con conocimientos básicos para comprender procedimientos y políticas del medio en que laborará. Indicar los aspectos más relevantes de cada puesto como son el nombre del mismo, ubicación, relaciones de autoridad, propósitos del puesto, comunicación y especificaciones. Para obtener un excelente desempeño del personal. 			Manual Bienvenida nuevos empleados nual de Funciones entregados de empleados

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3

MEJORAR LOS PLANES DE CAPACITACIÓN

1. META

Mejorar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación.

2. ESTRATEGIA

- Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la Importadora.
- Realizar una conferencia en temáticas de relaciones humanas y excelencia en el servicio, dirigida a todo el personal.
- Desarrollo de una conferencia dirigida al departamento de contabilidad sobre Tributación, para que conozcan acerca de las obligaciones tributarias. Para el departamento de bodega, se dictarán charlas en temas relacionados con la administración de bodega y ley de transito.
- Desarrollar una conferencia en comercialización de productos y marcas; Estos temas serán expuestos a los departamentos de Ventas, Adquisiciones y proformas.
- La Gerencia Comercial recibirá conferencias en temas de Marketing y Estrategia de negocios.

3. POLÍTICAS

- La capacitación se llevará a cabo en horas no laborables, mediante convenios con prestigiosas empresas e instituciones de la ciudad de Loja.
- La capacitación del personal será de carácter obligatorio.
- Las conferencias para el personal será gratuito.
- Se evaluarán los resultados luego de la capacitación.

4. TACTICA

- La conferencia en Relaciones Humanas y Excelencia en el servicio, tendrá una duración de 4 horas.
- Cada conferencia tendrá una duración de 2 horas.
- La capacitación se desarrollará en el salón de reuniones de la Importadora.
- Entregar memos al personal de la capacitación a desarrollarse.

5. RESPONSABLE

Gerente

6. TIEMPO

- Inicio de la Conferencia, Relaciones Humanas y Excelencia en el Servicio para el personal en dos sábados en el mes de junio del 2011 en jornada de 15h00 – 17h00.
- Conferencia del S.R.I sobre Tributación para el departamento de contabilidad un día en el mes de mayo del 2010 de 15h00 – 17h00.
- Las Charlas sobre Administración de Bodega un día en el mes de Mayo al igual para las charlas de ley de transito que serán dirigidas para los choferes de la Importadora.
- La conferencia en comercialización de productos y marcas un día sábado del mes de julio de 15h00 – 17h00.
- Para la conferencia de Marketing y Estrategia de negocios un día del mes de mayo de 15h00 – 17h00.

7. RECURSOS

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal (23)

Conferencista

Recursos Materiales

- Data show.
- Equipo de computación.
- Equipos de audio.
- Materiales de oficina (papel, esferos).
- Muebles de oficina (sillas, mesas).

Recursos Económicos

Costo de la Capacitación para el personal= \$720.00

8. RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que el personal obtenga mayores conocimientos acerca de las Relaciones Humanas con el fin de motivarlos a mejorar su desempeño laboral.
- Modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.
- Mejorar los niveles de desempeño del personal para lograr competitividad en el mercado actual.
- Perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

9. INDICADORES

- Cursos Realizados
 Cursos Programados
- Horas de Capacitación Impartidas
 Horas de Capacitación Programadas.
- * Aprobación y Certificación del curso.



10. PRESUPUESTO

ТЕМА	DIRIGIDO A	N° DE ASISTE NTES	TIEMP O	HORARIO	PONENCIA	TOTAL
Marketing y Estrategia de Negocios	Gerencia	1	Un día 2 horas	15:00 a 17:00	Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes	200,00
Relaciones Humanas y Excelencia en el Servicio	Todo el personal	22	Dos sábado s de 2 horas	15:00 a 17:00	Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes	200,00
Tributación	Dpto. Contabilidad	3	Un día 2 horas	15:00 a 17:00	Colaboración del S.R.I	100,00
Comercialización de Productos y Marcas	Ventas, Adquisicione s y proformas	9	Un día 2 horas	15:00 a 17:00	Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes	200,00
Administración de Bodega y Ley de transito	Jefes de Bodega y choferes	4	Un día 2 horas	15:00 a 17:00	Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes	20,00
TOTAL						720,00

Fecha: 20-01-2011

Sra. Ing. Gina Ortega

GERENTA COMERCIAL DE IMPORTADORA ORTEGA.

Cuidad.-

De mis consideraciones:

El área de Asesoría Empresarial de EL CENTRO OCUPACIONAL DE CAPACITACION PROFESIONAL "METROPOLITANA" pone a su consideración un PROGRAMA INTENSIVO de Perfeccionamiento y Actualización, en Marketing, Estrategia de Negocios, Relaciones Humanas, , Excelencia en el Servicio, Técnicas de Cobranza, Técnicas de Negociación, Servicio y Atención al Cliente, el mismo que está orientado a lograr elevar el nivel de ventas, consolidar el trabajo en equipo, actualizar la cobranza, la Importancia del Servicio de Excelencia y el perfil del Vendedor Profesional.

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

Está probado que la capacitación del personal es el factor que más incide en el corto plazo tanto en los estándares de desempeño como los niveles de satisfacción individual.-

Objetivos

- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios del mercado, científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Lic. Juan Carlos Layana Paredes

Directo

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

TEMARIO

Justificación

En la actualidad el crecimiento económico de Loja y la Provincia, la tecnificación de la producción; han dado pauta a cambios, respecto del modo de ver y llevar la Comercialización un mercado de gran expansión y dinámico.

Por esta razón es indispensable tener un cuerpo de ventas tecnificado y profesionalizado, conocedor y dominador de la ciencia Mercadológica; de la Comercialización y del Servicio y Atención al cliente

Es necesario sustituir al antiguo vendedor empírico con carisma, alegre, de fácil palabra, improvisador pero carente de conocimientos técnicos y con dudosos valores éticos, con el profesional hábil para percibir los requerimientos y deseos de sus prospectos y por ende del mercado en el que desarrolla sus actividades.

Objetivos

- Sistematizar los conocimientos existentes sobre ventas de productos y de Servicios y presentarlos como una actividad muy especializada.
- 2. Capacitar profesionalmente, según lo requiere un mercado cada vez más competitivo, en el que se van reduciendo las posibilidades y oportunidades al vendedor empírico e intuitivo. Es indudable que cuando el vendedor actualiza técnicas y racionaliza actitudes su producción aumenta sensible y

- rápidamente; y por consiguiente aumenta su autoestima y se produce una integración ética y profesional.
- Concienciar que los Objetivos Empresariales son parte de los objetivos personales, que al cumplirlos adecuadamente se logra la sinergia necesaria de los Equipos de ventas de éxito.

MARKETING. Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

1. MARKETING

- 1.1. Concepto de Marketing
- 1.2. El Marketing en la empresa
- 1.3. El marketing Estratégico
- 1.4. Las Funciones de los Directivos de Marketing.

2. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

- 2.1. Estrategia de Diferenciación.
- 2.2. Estrategia de Liderazgo en Costos.
- 2.3. Estrategia de Focalización.
- 2.4. Estrategia Genérica de Nuestro Negocio.

AGENDA

■ Duración : 2 horas

■ Método: Teórico Practico / Técnica: Psicoactiva

Costo: \$ 200,00

■ Fecha de inicio: A convenir

RELACIONES HUMANAS Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO

1. RELACIONES HUMANAS

- 1.1. ¿Qué son las relaciones humanas?
- 1.2. Hagamos un uso correcto de la comunicación no verba.
- 1.3. Optemos por el silencio cuando sea necesario.

2. EXCELENCIA EN EL SESRVICIO

2.1. Conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.

AGENDA

■ Duración : 4 horas

■ Método: Teórico Practico / Técnica: Psicoactiva

■ Costo: \$ 200,00

■ Fecha de inicio: A convenir

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS, TÉCNICAS DE COBRANZAS Y MARCAS

- 1. VALOR DE MARCA
- 2. COSTES DE INFORMACIÓN
- 3. MARCA DE PRODUCTOS
- 4. TÉCNICAS DE COBRANZAS



- 4.1. La Cobranza Inteligente.
- 4.2. Mejorando el cobro y la morosidad.
- 4.3. Cómo tener éxito en la entrevista de cobranzas.
- 4.4. La actitud mental positiva.
- 4.5. Habilidades de negociación.
- 4.6. Cómo manejar el rehusamiento del pago.

AGENDA

■ Duración : 2 horas

Método: Teórico Practico / Técnica: Psicoactiva

■ Costo: \$ 200

Fecha de inicio: A convenir

INTELIGENCIA EMOCIONAL, APLICADA A: SERVICIO DE EXCELENCIA Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

Objetivos

- 1) Lograr el máximo equilibrio emocional en nuestro temperamento, especialmente en el área laboral.
- 2) Aprender cómo actúa el cerebro, el sistema nervioso cuando se desencadenan las emociones.
- 3) Conocer el mecanismo psico-físico de las emociones y su utilidad en nuestra vida diaria.

- 4) Aplicar en nuestra vida las cinco Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional.
- 5) Controlar y modificar nuestras emociones para aumentar el bienestar psicológico y la salud física.
- 6) Controlar nuestras emociones para armonizar las relaciones laborales, sociales y afectivas.

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- EL CAMBIO (VIDEO)
- PARADIGMAS Y PRINCIPIOS
- PRINCIPIO DEL DESARROLLO Y EL CAMBIO
- LAS EMOCIONES Y EL AFECTO
- EL DEFICIT AFECTIVO Y SUS CONCECUENCIAS
- INTELIGENCIA EMOCIONAL: CONCEPTO Y COMPETENCIAS (Test de Inteligencia Emocional)
- EL DESARROLLO PERSONAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
- LA PALABRA MAGICA ACTITUD; EL VIRUS DE LA ACTITUD (video)
- LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL
- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA ARMONIA EN LA VIDA LABORAL
- LA RESPONSABILIDAD EMOCIONAL EN EL TRABAJO

SERVICIO Y ALTA CALIDAD EN ATENCION AL PUBLICO

'Los clientes son como las mujeres: si no se les atiende bien, se van y hacen la felicidad de otros'.

Lo que sienten los clientes al interactuar con un empleado determina lo que sentirán con respecto a la empresa misma. En un sentido psicológico, la 'empresa', según la perciba el cliente, consiste en realidad en esas interacciones, que arruinan o fortalecen la lealtad. Y toda interacción eficaz descansa en la habilidad social y la empatía que pueda desarrollar cada representante de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE BODEGA

- 1. ADMINISTRACIÓN DE BODEGA
- 1.1. Operaciones de almacenamiento
- 1.2. Distribución de mercaderías

AGENDA

■ Duración : 2 horas

Método: Teórico Practico / Técnica: Psicoactiva

■ Costo: \$ 200,00

■ Fecha de inicio: A convenir



TRIBUTACIÓN



EI SRI

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

¿Cuál es el rol del SRI?

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones.

CONTENIDOS DE LA CONFERENCIA

Tiempo de duración: 2 horas

Responsable: Personal Capacitador del S.R.I

- 1. Deberes Formales
- 2. Impuesto a la Renta
- 3. IVA
- 4. Gastos Personales
- 5. Declaración Patrimonial
- 6. Anexo en Relación de Dependencia
- 7. Nuevas Reformas que se aprobaron en la Asamblea Constituyente.

LEY DE TRANSITO

Colaboración de la Policía Nacional.

2. LEY DE TRANSITO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CONFERENCIA	ONFERENCIA CONTENIDOS		FECHA Y HORA	LOCAL	CONFERENCIST A
MARKETING. Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	1. MARKETING 1.1. Concepto de Marketing 1.2. El Marketing en la empresa 1.3. El marketing Estratégico 1.4. Las Funciones de los Directivos de Marketing. 2. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS. 2.1. Estrategia de Diferenciación. 2.2. Estrategia de Liderazgo en Costos. 2.3. Estrategia de Focalización. 2.4. Estrategia Genérica de Nuestro Negocio.	Gerencia	Un Sábado del mes de mayo 2 horas 15:00 a 17:00	Salón de reuniones de la Importadora	Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes
RELACIONES HUMANAS Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO	1. RELACIONES HUMANAS 1.1. ¿Qué son las relaciones humanas? 1.2. Hagamos un uso correcto de la comunicación no verba. 1.3. Optemos por el silencio cuando sea necesario. 2. EXCELENCIA EN EL SESRVICIO 2.1. Conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.	Todo el personal	Dos sábados del mas de junio 2 horas 15:00 a 17:00	Salón de reuniones de la Importadora	Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes



				·		
TRIBUTACIÓN	l	 DEBERES FORMALES. IMPUESTO A LA RENTA. IVA. GASTOS PERSONALES. DECLARACIÓN PATRIMONIAL ANEXO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA. NUEVAS REFORMAS QUE SE APROBARON EN LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE. 	Dpto. Contabilidad	Un día del mes de mayo 2 horas 15:00 a 17:00	Salón de reuniones de la Importadora	Capacitador del SRI
COMERCIALIZ ÓN DE PRODUCTO TÉCNICAS DE COBRANZAS MARCAS	os,	1. VALOR DE MARCA. 2. TÉCNICAS DE COBRANZAS 2.1. La Cobranza Inteligente 2.2. Mejorando el cobro y la morosidad 2.3. Cómo tener éxito en la entrevista de cobranzas 2.4. La actitud mental positiva 2.5. Habilidades de negociación 2.6. Cómo manejar el rehusamiento del pago 3. COSTES DE INFORMACIÓN. 4. MARCA DE PRODUCTOS.	Ventas, Adquisiciones y proformas	Un sábado del mes de julio 2 horas 15:00 a 17:00	Salón de reuniones de la Importadora	Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes
ADMINISTRAC DE BODEGA Y DE TRANSITO	/ LEY	ADMINISTRACIÓN DE BODEGA 1.1. Operaciones de almacenamiento 1.2. Distribución de mercaderías. 2. LEY DE TRANSITO	Bodega	Un sábado del mes de mayo. 2 horas 15:00 a 17:00	Salón de reuniones de la Importadora	 Lcdo. Mst. Juan Carlos Layana Paredes Capacitador de la Policía.



 Para la conferencia de Marketing y Estrategia de negocios un día del mes de mayo de 15h00 – 17h00.
 Costo de la Capacitación = \$720.00

	OBJETIVO ESTRATÉGICO № 3 MEJORAR LOS PLANES DE CAPACITACIÓN						
META	ESTRATEGIAS		РО	LITICAS	TÁCTICAS	8	RESP.
Mejorar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación.	 Buscar centros de capacitación que para el personal de la Importadora. Realizar una conferencia en temá excelencia en el servicio, dirigida a tempo de una conferencia contabilidad sobre Tributación, par obligaciones tributarias. Para el depo charlas en temas relacionados con de transito. Desarrollar una conferencia e comercialización de productos y expuestos a los departamentos proformas. La Gerencia Comercial recibirá con y Estrategia de negocios. 	ticas de relaciones humanas y odo el personal. dirigida al departamento de ra que conozcan acerca de las artamento de bodega, se dictarán la administración de bodega y ley n estrategia de negocios y marcas; Estos temas serán de Ventas, Adquisiciones y	cal me pre ins Lo • La sel • La pe • Se	capacitación se llevará a bo en horas no laborables, ediante convenios con estigiosas empresas e stituciones de la ciudad de ja. capacitación del personal rá de carácter obligatorio. s conferencias para el rsonal será gratuito. e evaluarán los resultados ego de la capacitación.	 La conferencia en Relaciones Humanas y Excelencia en el servicio, tendrá una duración de 4 horas. Cada conferencia tendrá una duración de 2 horas. La capacitación se desarrollará en el salón de reuniones de la Importadora. Entregar memos al personal de la capacitación a desarrollarse. 		Gerente
TIEMPO		RECURSOS		RESULTADOS		INDICADORES	S
 TIEMPO Inicio de la Conferencia, Relaciones Humanas y Excelencia en el Servicio para el personal en dos sábados en el mes de junio del 2011 en jornada de 15h00 – 17h00. Conferencia del S.R.I sobre Tributación para el departamento de contabilidad un día en el mes de mayo del 2010 de 15h00 – 17h00. Las Charlas sobre Administración de Bodega un día en el mes de Mayo al igual para las charlas de ley de transito que serán dirigidas para los choferes de la Importadora. La conferencia en estrategia de negocios y comercialización de productos y marcas un día sábado del mes de julio de 15h00 – 17h00. 		Recursos Humanos Gerente Personal (23) Conferencista Recursos Materiales Data show. Equipo de computación. Equipos de audio. Materiales de oficina (pa esferos). Muebles de oficina (sillas, mesas Recursos Económicos	pel,	 Lograr que el personal obticonocimientos acerca de la Humanas con el fin de motiva su desempeño laboral. modificar, mejorar y conocimientos, habilidades y personal nuevo o a consecuencia de su natura cambio, crecimiento y adapta circunstancias internas y exte Mejorar los niveles de de personal para lograr compensar actual 	as Relaciones arlos a mejorar ampliar los y actitudes del ctual, como al proceso de ación a nuevas ernas.	Cursos Realizados Cursos Programad Horas de Impartidas Horas de Programadas. Aprobación y Cecurso	Capacitación Capacitación

mercado actual.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4

ELABORAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVO PARA EL PERSONAL

1. META

- Lograr el máximo desempeño laboral del personal en las acciones que intentan ejecutar.
- Lograr que el personal se encuentre motivado en las actividades diarias.
- Reconocer el esfuerzo del personal mediante un plan de incentivos.

2. ESTRATEGIAS

- Disponer de un sistema de evaluación continuo para medir el grado de rendimiento del personal que labora en la institución.
- Reforzar el compromiso de equipo de trabajo hacia la calidad mediante una amplia gama de premio.
- Otorgar incentivos económico y no económico al personal, de acuerdo a su desenvolvimiento.

3. POLÍTICAS

- Evaluar al personal para medir su desempeño dentro de la Institución.
- Comunicar al personal los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance.
- El personal estará recompensado económicamente por su desempeño; además, serán elogiados por el trabajo realizado y reconocerlo ante sus compañeros.

- Buen ambiente de trabajo, con una buena infraestructura y recursos necesarios para desempeñar sus funciones.
- El personal debe ser entes solidarios y cooperar con los intereses empresariales.

4. TACTICA

- Aplicar formularios de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento y premiar el esfuerzo de los mejores empleados.
- Considerar cada sugerencia que puedan dar el personal, haciéndoles partícipes de los resultados que se alcanza progresivamente.
- Dar oportunidad de relacionarse con sus compañeros creando equipo de trabajo, eventos o reuniones sociales.
- Realizar una ceremonia social donde se condecore al mejor empleado por su desempeño, puntualidad, cada semestre, a través de placas, medallas de honor y entregar bonificaciones.
- Administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales,
- Ubicar dentro de las instalaciones de la Importadora, frases de superación personal y profesional.

5. RESPONSABLE

• Gerente – Ing. Gina Ortega.

6. TIEMPO

La evaluación de desempeño se la realizará cada año.



- Las actividades de integración y recreación se las realizará cada año.
- Las reuniones o ceremonia social se llevaran a cabo cada año.
- La ubicación de las frases de superación alternaran y rotaran anualmente.

7. RECURSOS

Recursos Materiales

- Placas, medallas
- Impresión de las frases
- Materiales de oficina
- Equipo de computación

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal

Recursos Económicos

 El costo para la elaboración del Plan de Motivación al personal es \$139.00

8. RESULTADOS ESPERADOS

 Con personal motivado, se facilitan los cambios que puedan producirse en la empresa, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la empresa.



 Proveer eficacia al esfuerzo colectivo para trabajar en una línea de satisfacción, la interacción del individuo con la situación y procurando que los intereses personales y organizacionales, coincidan.

9. INDICADORES

*	Personal que recibe incentivos.
	Total de personal.
*	Personal satisfecho.
	Total de empleados.
*	Incentivos utilizados.
	Total de incentivos.
*	# empleados que asisten a reuniones.
	# empleados convocados.
*	# empleados motivados
	# Total de empleados.



10. PRESUPUESTOS

PLACAS Y MEDALLAS

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
2 2	Placas mesa vidrio Medallas de honor	18.00 15.00	36.00 30.00
TOTAL	66.00		

FRASES DE SUPERACIÓN

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
4	Impresiones	10.00	40.00
TOTAL	40.00		

BONIFICACIONES

DETALLE	Sueldo Básico	TOTAL
Bonificación 8% Bonificación 5%	260.00 260.00	20.00 13.00
	TOTAL	33.00

COSTO TOTAL

DETALLE	TOTAL
Placas y medallas	66.00
Frases de superación	40.00
Bonificaciones	33.00
TOTAL	139.00

NOMBRE:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO PARA EVALUAR AL PERSONAL DE IMPORTADORA ORTEGA

CARGO

AREA:		FECHA				
OBJETIVOS	PLAZOS	OBJETIVOS	%			
PLANTEADOS		ALCANZADOS				
			LOGRO			
PERIODO DE EVALI	JACIÓN DES	DE				
HASTA						
1 Medidas para el mejoramiento						
2Fortalezas.						
3 Debilidades						
4 Planes de capacitación						
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR						

Los formularios de evaluación del desempeño para el personal de la Institución contendrán los siguientes factores personales del empleado.

DEFINICIÓN DE FACTORES

FACTORES	DEFINICIÓN					
CALIDAD DE TRABAJO	Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.					
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.					
RESPONSABILIDAD Considera como el empleado se dedica al trabajo realiza el mismo siempre dentro de las norm establecidas.						
INICIATIVA	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos					
HIGIENE Y SEGURIDAD	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.					
SENTIDO DE ECONOMÍA	Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.					
PUNTUALIDAD	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios					
VERSATILIDAD	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.					
COOPERACIÓN	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.					
COMUNICACIÓN	Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).					
MOTIVACIÓN	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo					

Una vez concluida la evaluación se procede a calificar las respuestas obtenidas en base sistema de puntuación del Cuadro anterior.

Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuesta y, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica el siguiente cuadro.



FACTORES DE		GRADOS				
EVALUACIÓN						
	Α	В	С	D	E	
1.CALIDAD DE TRABAJO	160	150	140	130	120	
2.CONOCIMIENTO DEL CARGO	150	140	130	120	110	
3.RESPONSABILIDAD	140	130	120	110	100	
4.DESEMPEÑO BAJO PRESION	130	120	110	100	90	
5.INICIATIVA	120	110	100	90	80	
6.MOTIVACIÓN	110	100	90	80	70	
7.HIGIENE Y SEGURIDAD	100	90	80	70	60	
8.SENTIDO DE ECONOMIA	90	80	70	60	50	
9.COMUNICACIÓN	80	70	60	50	40	
10.PUNTUALIDAD	70	60	50	40	30	
11.COOPERACIÓN	60	50	40	30	20	
12. VERSATILIDAD	50	40	30	20	10	
TOTALES	1260	1140	1020	900	780	

SISTEMA DE PUNTUACIÓN

GRADOS	VALOR	RECONOCIMIENTO Y/O SANCIÓN
А	1141-1260	EXCELENTE
В	1021-1140	MUY BUENO
С	901-1020	BUENO
D	781-900	EN OBSERVACIÓN
E	1-780	INSUFICIENTE

CATEGORÍA	INCENTIVO - RECONOCIMIENTO - SANCIONES
	Incentivo en bono anual equivalente 8% del sueldo.
Excelente	· Reconocimiento en público en reunión y entrega de placa a
	la excelencia en el desempeño.
	Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo.
Muy Bueno	· Reconocimiento con entrega de medalla de honor por su
	muy buen desempeño.
Bueno	· Reconocimiento con entrega de una medalla de honor por su
	desempeño.
En Observación	· Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato
	superior para el mejoramiento de su desempeño.
Insuficiente	· Llamado de atención para que mejore su rendimiento.



PLACA DE RECONOCIMIENTO

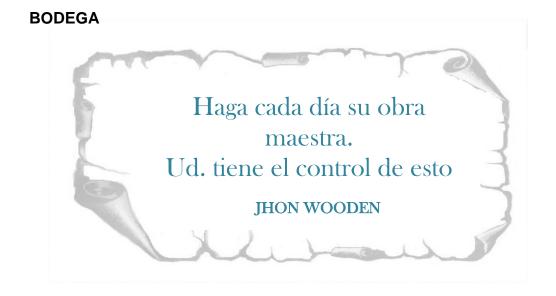




MEDALLAS



FRASES DE SUPERACIÓN





VENTAS

El gran trabajo en equipo es el único modo de alcanzar nuestros objetivos, y crear las brechas que definen nuestras carreras y realizan nuestras vidas. PATT.

CONTABILIDAD

Sin la autodisciplina el éxito es imposible.

LOU HOLTZ

PROFORMAS

El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta.

CHARLES DICKENS



OBJETIVO ESTRATÉGICO № 4 ELABORAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVO PARA EL PERSONAL

ELABORAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVO PARA EL PERSONAL							
META	ESTRATEGIAS POLITICAS			TÁCTICAS		RESP.	
 Lograr el máximo desempeño laboral del personal en las acciones que intentan ejecutar. Lograr que el personal se encuentre motivado en las actividades diarias. Reconocer el esfuerzo del personal mediante un plan de incentivos. 	de evalua para med rendimient que lab institución. Reforzar de equip hacia la ca	ación continuo r el grado de o del personal ora en la el compromiso o de trabajo alidad mediante lia gama de incentivos o y no o al personal, erdo a su	 Evaluar al personal para medir su desempeño dentro de la Institución. Comunicar al personal los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance. El personal estará recompensado económicamente por su desempeño; además, serán elogiados por el trabajo realizado y reconocerlo ante sus compañeros. Buen ambiente de trabajo, con una buena infraestructura y recursos necesarios para 				• Gerente
TIEMPO	PO RECURSOS		RES	ULTADOS	INDICADORES		
 La evaluación de desempeño se la realizará cada año. Las actividades de integración y recreación se las realizará cada año. Las reuniones o ceremonia social se llevaran a cabo cada año. La ubicación de las frases de superación alternaran y rotaran anualmente. Recursos Materiales Placas, medallas Impresión de las frases Materiales de oficina Equipo de computación Recursos Humanos Gerente Personal Recursos Económicos El costo para la elaboración de la estructura organizacional es \$139.00 		camber emproved resist mism positi autoe traba intera proce	personal motivado, se facilitan los pios que puedan producirse en la esa, reduciendo la actitud de tencia y el tiempo de adaptación a los pos, reforzando los comportamientos vos y, finalmente, elevando la estima de los integrantes de la empresa. Per eficacia al esfuerzo colectivo para jar en una línea de satisfacción, la acción del individuo con la situación y urando que los intereses personales y nizacionales, coincidan.	Personal que recibe Total de personal. Personal satisfecho. Total de empleados. Incentivos utilizados. Total de incentivos. # empleados asisten # empleados convoca # empleados motivado # Total de empleados	a reuniones. dos. os		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente a la planeación Estratégica de Importadora Ortega de la cuidad Loja se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

h. CONCLUSIONES:

- Importadora Ortega es una empresa con fines de lucro cuya finalidad es de proveer soluciones para la construcción, viene prestando sus servicios por más de 30 años a sus clientes, gracias a su larga trayectoria se ha consolidado con un gran prestigio y liderazgo a nivel local.
- La gestión que viene desarrollando la Importadora dentro y fuera de la empresa es buena lo que permite cumplir con las metas propuestas a través de implementación de nuevos proyectos para el beneficio de sus empleados y clientes.
- La comunicación entre personal y directivos se ha desarrollado de manera favorable lo que permite tomar correctivos a errores o falencias dentro de la empresa.
- En la Importadora existe un adecuado ambiente laboral, donde se promueve las buenas relaciones de grupo de trabajo lo que permite a sus empleados desempeñarse eficientemente.
- Mantener capacitado al personal ha sido un factor importante para el desarrollo y crecimiento de la Importadora, sin embargo no se cuenta con un plan de Capacitación bien definido.
- La falta de difusión y promoción de los servicios no permite que los clientes se encuentre bien informados acerca de los beneficios, actividades y convenios, que viene desarrollando la Importadora.

i. RECOMENDACIONES:

Para contrarrestar las debilidades que posee la Institución se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector comercial y por ende contribuir al desarrollo socio – económico de la ciudad.

- Elaborar planes y programas de motivación e incentivos a través de reuniones, capacitación, buenas relaciones interpersonales y manteniéndolos informados, lo que ayudará a fomentar un ambiente participativo para lograr una mayor integración y compromiso del personal, a la vez que se promueva la estabilidad laboral para que el personal responda con mayor eficiencia y eficacia las labores encomendadas.
- Se debe capacitar al personal en diferentes temas empresariales tales como: MARKETING, ESTRATEGIA DE NEGOCIOS, RELACIONES HUMANAS, EXCELENCIA EN EL SERVICIO, ADMINISTRACIÓN DE BODEGA Y LEY DE TRANSITO, de manera que contribuya a mejorar el desenvolvimiento laboral y empresarial
- Realizar planes de promoción y publicidad en la Importadora Ortega de manera que los clientes se mantengan bien informados acerca del material de construcción y sus acabados.
- Tomar en consideración la propuesta de Planeación Estratégica planteada por los postulantes cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de la gestión que realizan constantemente sus directivos la misma que tiene un costo de \$6027,80.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ACCIÓN SOCIAL Y PATRONAL "Relaciones Humanas en la Empresa BIBLIOGRAFÍA
- ARANGO, Luís Ángel; BANCO DE LA REPÚBLICA (BIBLIOTECA),
 Economía-Factores de Producción; Colombia.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT Encarta CORPORACIÓN 2008.
 ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta; "DICCIONARIO."
- MERCADOTECNIA KOTLER PIHLIP" MÉXICO, PHH 1998.
- LINDEGAARD, Eugenia. "ENCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO";
 Editorial Gedisa, Publicación Océano Centrum, Barcelona España,
 2001
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TEAM BUILDERS JAVIER MIÑO ANDRADE.
- ROSEMBERG, Jerry M. "DICCIONARIO INTERACTIVO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS", Grupo Editorial Océano. SEPARATAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OCTAVO MODULO GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL. 2005.
- VARIOS, "ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL"; Guía de Estudio, Módulo III; Carrera de Administración de Empresas; Facultad de Ciencias Administrativas; Editorial Universitaria; U.N.L. Loja-Ecuador, 2001 - 2002; 101pp.
- VARIOS, "ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN"; Guía de Estudio, Módulo X; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; U.N.L. Loja- Ecuador, 2004 – 2005; 114pp.
- VARIOS, "MERCADOTECNIA"; Guía de Estudio; Módulo IV; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; U.N.L.; Loja- Ecuador, 2002; 90pp.
- Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 33.



- S. C. Jain, Marketing Planning and Strategy (Southwertern, 1981), p.
 69.
- Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.
- Gestión Calidad y Competitividad, Jhon M. Ivancechih, IrwinCorporation, pág.11.
- Thomas C. Keiser, "Strategies for Enchancing Services", Journal of Services Marketing, verano de 1988, pp.65-70.
- Robert L. Katz, "Skills of an Effectiva Administrator" Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-102.
- Diario El Universo, jueves 4 de noviembre 2010

PÁGINAS WEB

- www.google.com "DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS"
- www.monografías.com "planeación estratégica"
- www.gestiopolis.com "gerencia"
- www.gestiopolis.com "planeación estratégica"
- www.inec.gov.ec
- www.radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=articled=36:ultimas-noticias&Itemid=5
- www.sisepuedeecuador.com/noticias/economia/6270-balanzacomercial-favorable-para-ecuador.html
- www.urbalcyclinginfo.org/pdffiles/citystudies2004/Estudio%20LOja%20 einddoc.pdf
- www.ecuaworld.com.ec/loja.htm



k. ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL GERENTE

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la Importadora Ortega, lo que permitirá realizar la Planeación Estratégica.

1.	¿De	qué	manera	afectan	los	factores	econón	nicos	en	el
fur	nciona	mient	o de la In	nportadoi	ra Orte	ga y en l	a toma d	e deci	ision	es
de la Gerencia?										
2.	Enum	nere l	los princ	ipales p	roblem	as que	tiene q	ue en	frent	ar
act	tualme	ente la	Importac	dora.						
1										
2										
3										
4										
_										



3. ¿En qué parámetros se basa para establecer las estrategias?		
4. Importadora Ortega cuenta con: Misión		
Visión		
Valores		
5. ¿Cuáles son las Políticas y Objetivos de la Importadora? Políticas:		
Objetivos:		
6. Si realiza Planeación ¿Cada qué tiempo planifica Usted las actividades administrativas y de gestión?		
7. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación y control de las actividades?		
8. ¿En la actualidad la Importadora cuenta con planeación Estratégica?		



11. ¿Se da un seguimiento a la planeación para conocer su
cumplimiento? ¿Qué herramientas utiliza?
Si () No () Herramientas
12. ¿En qué procesos utiliza tecnología para generar cambios en la
Importadora?
13. ¿Cuáles son los tipos de sistemas de información que posee la
empresa y en qué departamentos son aplicados?
14. En lo que respecta al desempeño del personal ¿cuáles considera
usted que han sido los principales inconvenientes que se han
suscitado?
15. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?
16. ¿El personal se encuentra distribuido según su formación
académica, habilidades y destrezas para desempeñar cierto cargo? ¿Por qué?
17. ¿Su personal recibe capacitación? ¿Cada qué tiempo? y ¿Qué
temas han sido abordados?
18. Defina ¿Cómo es la comunicación entre el personal y directivos?
18. Defina ¿Cómo es la comunicación entre el personal y directivos?



19. ¿Qué tipo de estimulo brinda usted a sus empleados para logra un buen ambiente de trabajo?
20. ¿Como Gerente Comercial que propone para que Importador Ortega siga manteniendo el liderazgo a nivel Local?
21. ¿Qué aspectos considera para establecer estrategias qu enfrenten a la competencia? ¿Cada qué tiempo las realiza?
22. ¿Tiene conocimiento sobre sus competidores directos indirectos y qué aspectos importantes considera usted para evalua el nivel de competencia?
23. ¿Cuáles considera usted que son los logros más importantes qu ha obtenido la empresa?
24. ¿Cuál es el tipo de gestión que usted realiza para mejorar e prestigio de la empresa?
25. ¿Se ha dado un seguimiento posventa para determinar l satisfacción del cliente? Si () No ()



26. ¿Qué sistema de pago ofrece la empresa para facilitar al cliente la adquisición del producto?
27. ¿Cuál es la Responsabilidad Social que tiene Importadora Ortega con la ciudadanía en general?
28. ¿Cuáles son los tipos de convenios que mantiene la empresa con otras Instituciones?
29. ¿En base a qué factores determina el Precio para su producto?
30. ¿Qué clase de promociones realiza la empresa?
31. ¿Cada qué tiempo ofrecen promociones?
32. ¿Qué relaciones mantiene la empresa con medios publicitarios para dar a conocer a la empresa?
33. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
34. Además de la comercialización de materiales para la construcción ¿Cuáles son los servicios adicionales que otorga a cliente?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la Importadora Ortega, lo que permitirá realizar un Plan Estratégico.

CARGO QUE DESEMPEÑA	TITULO PROFESIONAL
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	NÚMERO DE TRABAJADORES
TIPO DE CONTRATO	EDAD

1 ¿Cuándo usted ingresó a desempeñar sus labores dentro de la Institución le informaron acerca de todos los aspectos relacionados con su puesto de trabajo y la filosofía empresarial (misión, visión, valores, objetivos, políticas)?				
sı□ no				
2 ¿Cómo considera usted las actividades que viene realiza Excelente Bueno Regular	ando Importadora Ortega? Malo			





3 ¿Qué objetivo se plantea al momento que desempeña sus funciones?				
4 Ha cumplido con los objetivo	os diarios			
SI		NO \square		
Porque	 			
5 Out satisfies and leave				
5 ¿Qué estrategias emplean p establecido?	oara cumpiir sus objetivo	s? ¿En que nivei se nan		
6 ¿Qué cualidades considera Director para actuar con eficaci		ncia que debe poseer un buen		
7 ¿La distribución física es la a		ones que usted realiza? NO		
Porque	·			
8 ¿Ha recibido algún tipo de n		ento para realizar dehidamente		
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	lotivacion o reconocimie	ento para realizar debidamente		
su trabajo?		NO 🗆		
		NO 🗆		
Tipo de				
motivación				
9 ¿Las políticas de la Importad manera?	dora le permiten de asce 	ender de categoria? ¿De que		
SI		NO		
10 ¿Recibe cursos de capacita	ación?, ¿cada qué tiemp	oo? Y ¿qué temas han sido		
abordados?				
SI		NO 🗆		
Tiempo		<u> </u>		
Temas				
11 ¿El ambiente laboral que s	e da dentro de la Import	adora le permiten a Usted		
desempeñarse adecuadamente		—		
SI		NO \square		
12 La comunicación que tiene		-		
	ueno Regular			
13 ¿Ha encontrado algún inco	nveniente al realizar las	actividades propuestas por		
los Directivos de la Institución?				
SI		NO 🗌		





14 Para realizar sus actividades o tareas laborales ¿Cuenta con los medios y
recursos necesarios?
SI NO
Porque
15 Detalle en orden de prioridad las principales funciones que desempeña en su
puesto de trabajo
·
a)
b)
c)
d)
16 Las relaciones con su equipo de tr <u>ab</u> ajo son:
Excelente Bueno Regular Malo
Porque
17 ¿Está Ud. de acuerdo con el salario que percibe actualmente y cuáles son los
beneficios que le brinda la empresa?
SI NO
Beneficios
18 ¿Cuáles de los procesos considera usted que deben ser mejorados?
19 ¿Qué aspectos positivos Usted ha detectado en la gestión que vienen realizando
actualmente los Directivos dentro de la Importadora Ortega?
20 ¿Qué aspectos negativos Usted ha detectado en la gestión que vienen
realizando actualmente los Directivos dentro de la Importadora Ortega?
, ,
21 ¿Qué aspectos recomendaría para un mejor funcionamiento de la Importadora?
Enumere cinco
a)
b)
,
c)
d)
e)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS CLIENTES

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la Importadora Ortega, lo que permitirá realizar un Plan Estratégico.

DESDE QUE TIEMPO ES CLIENTE DE IMPORTADORA ORTEGA		
EDAD	SEXO	
NIVEL DE INGRESO	ACTIVIDAD	

1 ¿Qué tipo de materiales para la construcción adquiere? Enumere cinco
2 ¿Por qué adquiere los productos en Importadora Ortega? Precio Calidad Stock Prestigio Servicios Otros
Precio Calidad Stock Prestigio Servicios Otros
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·





3 ¿Encuentra siempre el producto que desea? SI NO A veces
4La calidad de los productos es: Excelente Bueno Regular Malo
5 Los precios de los productos son: Elevados Normales Bajos
6 ¿Considera que la ubicación de la empresa está en un lugar estratégico?
Porque
7 ¿Le gustaría que existiera otro punto de venta en la ciudad? ¿En qué lugar? SI NO
Lugar
8 ¿Por qué medios publicitarios conoció este negocio? Radio Televisión Prensa Referencias
Cual
9 ¿Ha recibido ofertas o promociones al momento de realizar sus compras?
SI L NO L
10 ¿Ha recibido descuentos al momento de realizar sus compras? SI NO
En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique el porcentaje de descuento
11 ¿Qué opinión tiene Usted de la gestión que viene desarrollando la Importadora? Excelente Bueno Regular Malo
12 ¿Cree que los departamentos administrativos y de atención al público brindan
una información oportuna y atención eficiente?
Porque
To ¿Osteu conoce los servicios que offece importadora Ortega? ¿na necho uso de
alguno?
SI L NO L
Cual
14 ¿Cómo califica la entrega de productos?
Excelen Buend Regular Malo
15 ¿Existe puntualidad en la entrega de los productos a domicilio? SI NO



243



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

Departamento	Cargo que Desempeña	Nro. Personal	Edad	Título Profesional	Tipo de Contrato
Gerencia	Gerente Comercial	1		Ing. Comercial	
Contabilidad	Control AuditoriaContadorAuxiliar de contabilidad	3	1. 39 años 2. 27 años 3. 25 años	Ing. Contabilidad Lic. Contabilidad y Auditoría Ing. Comercial	1. Honorarios 2. Fijo 3. Filo
Adquisición y venta	 Compras Compras Vendedor Vendedor Vendedor Vendedor Vendedor Vendedor Vendedor externo 	7	 27 años 46 años 33 años 33 años 25 años 37 años 36 años 	 Ing. Comercial Lic. Contabilidad Ing. Comercial Lic. Ciencias Sociales Estudiante Ing. Comercial Ing. Comercial 	1. Fijo 2. Fijo 3. Fijo 4. Fijo 5. Fijo 6. Fijo 7. A prueba
Proformas	Asesor comercialAsesor comercialAsesor comercial	3	1. 39 años 2. 40 años 3. 36 años	Administrador Agente de viajes Estudiante	 Fijo Fijo indefinido
Bodega	 Jefe de bodega Bodeguero Interno Auxiliar bodega interna Auxiliar de Bodega Auxiliar de Bodega Auxiliar de Bodega Auxiliar de Bodega Chofer Chofer 	9	1. 57 años 2. 37 años 3. 19 años 4. 21 años 5. 26 años 6. 46 años 7. 27 años 8. 47 años 9. 54 años	 Administrador y Chofer Ing. Comercial Bachiller Bachiller Egdo. Derecho Bachiller Bachiller Chofer Chofer 	 Indefinido Indefinido A prueba (3 meses) Fijo Fijo Fijo Fijo Fijo Indefinido
Sistemas	Sistemas	1	• 41 años	Egdo. Ingeniería en sistemas	• Fijo



I. INDICE

a. TITULO	6
b. RESUMEN	7
c. INTRODUCCIÓN	11
d. REVISIÓN DE LITERATURA	14
e. MATERIALES Y MÉTODOS	35
f. RESULTADOS	38
ANÁLISIS MACRO-AMBIENTE	38
ANÁLISIS MICRO-AMBIENTE	128
g. DISCUSIÓN	149
h. CONCLUSIONES	229
i. RECOMENDACIONES	230
j. BIBLIOGRAFÍA	231
k. ANEXOS	233
I. ÍNDICE	245