



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

**“Planificación Estratégica para la
Comercializadora de Suministros de Computación
MacroDealer S.A. de la Ciudad de Loja”**

*Tesis previa a la
obtención del Grado de
Ingeniera Comercial*

AUTORA:

Verónica Cecilia Ludeña Ojeda

DIRECTOR:

Ing. Víctor Ríos

**LOJA
ECUADOR
2011**

CERTIFICACIÓN

Ing. Víctor Ríos

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulada **“PLANIFICACIÓN
ESTRAÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA DE SUMNISTROS
DE COMPUTACIÓMN MACRODEALER S.A. DE LA CIUDAD DE
LOJA”** realizado por la egresada Verónica Cecilia Ludeña Ojeda cumple con los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Atentamente,

.....
Ing. Víctor Ríos
Director de Tesis

AUTORÍA

Las ideas, definiciones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de absoluta responsabilidad de la autora.

.....

Verónica C.. Ludeña O.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, en especial a la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica Social y Administrativa por darme la oportunidad de haberme formado a nivel superior y por obtener los conocimientos y experiencias a lo largo de mis estudios.

A mi director de tesis Ing. Víctor Ríos, por haberme guiado con sus conocimientos y servir de base fundamental en el desarrollo y conclusión del proyecto de tesis.

Al personal de MacroDealer S.A. y en especial a la Lic. Gloria Febres por su colaboración en el desarrollo del presente Plan Estratégico.

LA AUTORA

DEDICATORIA

“A Dios...

... por ser mi inspiración y mi guía durante todas estas etapas de mi vida.

“A mis padres y hermanos...

... por su cariño, optimismo y su valioso apoyo durante todo el transcurso de mi formación académica.

A. TITULO

“Planificación Estratégica para la
comercializadora de suministros de computación
MacroDealer S.A. de la Ciudad de Loja”.

B. RESUMEN

Actualmente en este mundo en el que nos desarrollamos, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno. La naturaleza de la empresa está en constante cambio al igual que el avance de la tecnología, por lo tanto plantea un nuevo perfil empresarial que apunta hacia nuevas estrategias gerenciales, puesto que no se puede llegar a los clientes al igual que a los empleados, ni levantar una organización con las técnicas con las que lo hicieron nuestros antecesores.

Ya no es posible dirigir nuestras empresas con una visión a corto plazo, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él o bien para contribuir a provocarlo. La pequeña y mediana empresa no vive ajena a esta problemática, con mayor frecuencia presentan una gestión deficiente, presentando problemas como: la caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, el retraso en los pagos de los clientes, entre otros. Los directivos de estas empresas dirigen sus esfuerzos en áreas como: ventas, producción, servicio al cliente y la calidad, dejando en

segundo plano la investigación y el desarrollo, así como también las actividades de planeamiento estratégico.¹

Esta problemática conduce a realizar la presente investigación enfocada a determinar si la comercializadora de suministros de computación **MacroDealer S.A.** de la Ciudad de Loja se encuentra aplicando Planificación Estratégica.

Se ha creído pertinente enfocarse en este tema puesto que la empresa está presentando una serie de falencias dentro y fuera de su entorno lo que está afectando directamente a la organización; así por ejemplo: no tiene objetivos claros, no hay una planificación a mediano y largo plazo, no se aplican planes de acción, no desarrolla estrategias que permitan a la empresa aprovechar los recursos existentes, no evalúa sus habilidades y recursos que puedan constituirse en arma de competitividad.

Atendiendo esta problemática he creído conveniente plantear el siguiente tema: **“Planificación estratégica para la comercializadora de suministros de computación MacroDealer S.A. de la Ciudad de Loja”**.

¹Guillén Parra, Manuel (2006), “Ética en las organizaciones. Construyendo confianza”, Pearson, Madrid.

La Metodología y procesos utilizados permitieron obtener el significado de los hechos y fenómenos de la investigación, dentro de los métodos y técnicas se empleó: método deductivo e Inductivo, revisión bibliográfica y documental, observación, entrevista, y la encuesta.

También se aplicó matrices como la matriz FODA, EFE y EFI para realizar el diagnóstico de los factores externos e internos de la empresa; así mismo se empleó el Diamante de Porter, para establecer el modelo de las cinco fuerzas de Porter; para la evaluación de la competencia se empleó la Matriz de Perfil Competitivo.

Por último se muestra el diseño de la propuesta de Planificación Estratégica de la empresa con sus respectivos objetivos estratégicos al igual que la exposición de su presupuesto.

Finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones respectivas, al igual que la bibliografía y anexos de la presente investigación.

SUMMARY

At the moment in this world in the one that develop ourselves, the managerial competitiveness rests in the capacity of the organizations to adapt, to be early and to respond creatively to the changes that take place in its environment. The company nature this in constant change the same as the technology, therefore outlines a managerial new profile that points toward managerial new strategies, since you cannot arrive to the clients the same as to the employees, neither to lift an organization with the techniques with those that our predecessors used.

It is no longer possible to direct our companies with a short term vision; capacity is needed to foresee the future, either to adapt and to respond to him or to contribute to provoke it. The small and medium company doesn't live unaware to this problem; most often they present a faulty management, presenting problems like: the fall of the sales, the decrease of the profitability, and the delay in the payments of the clients, among other. The directive of these companies direct their efforts in areas like: sales, production, service to the client and the quality, leaving in a second plan the investigation and the development, as well as the activities of strategic planning.

This problem leads to carry out the present investigation focused to determine if the comercializadora of computation supplies MacroDealer S.A. of the City of Loja he/she is applying Strategic Planning.

It has felt pertinent to be focused in this topic since the company is presenting a falencias series inside of and outside of its environment what is affecting directly to the organization; this way for example: he/she doesn't have clear objectives, there is not a planning to medium and I release term, action plans are not applied, it doesn't develop strategies that allow to the company to take advantage of the existent resources, it doesn't evaluate their abilities and resources that can be constituted in weapon of competitiveness.

Assisting this problem has believed convenient to outline the following topic: "Strategic planning for the comercializadora of computation supplies MacroDealer S.A. of the City of Loja."

The Methodology and used processes allowed to obtain the meaning of the facts and phenomena of the investigation, inside the methods and technical it was used: deductive and Inductive method, bibliographical and documental revision, observation, interviews, and the survey.

You also applies wombs as main FODA, EFE and EFI to carry out the diagnosis of the external and internal factors of the company; likewise the Diamond of Porter was used, to establish the pattern of the five forces of Porter; for the evaluation of the competition you employment the Womb of Competitive Profile.

Lastly the design of the proposal of Strategic Planning of the company is shown with its strategic respective objectives the same as the exhibition of its budget.

Finally you planet the conclusions and respective recommendations, the same as the bibliography and annexes of the present investigation.

C. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI está marcado por una serie de cambios y transformaciones en la humanidad, producto de la globalización, masificación y la aparición de paradigmas científicos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales, educacionales, entre otros, los cuales han implicado modificaciones en el comportamiento humano y en las organizaciones.

El concepto de administración ha ido evolucionando por medio de diferentes movimientos de ideologías administrativas, como una serie de teorías aplicadas al funcionamiento de los negocios.

Por otra parte, las organizaciones se ven obligadas no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación, haciéndolas más competitivas y sostenibles en el mercado.

Las empresas en general se han visto sumidas en un proceso de cambios interminables y complejos en cuanto al cambio organizativo que tiene como meta un mejor funcionamiento social, económico y productivo de las organizaciones, orientado al logro de niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes.

Con ello es necesario utilizar Planes Estratégicos que nos permitirá un mayor aprovechamiento de las ventajas del mercado aplicándolas adecuadamente para el desarrollo y surgimiento de la empresa.

Por lo tanto el presente proyecto va enfocado a descubrir si la comercializadora de suministros de computación MacrodeAler S.A. se encuentra aplicando una herramienta fundamental como lo es la Planeación Estratégica; la misma que permitirá evaluar de manera sistemática el estado real de la empresa.

El presente proyecto contiene un breve revisión bibliográfica que comprende contenidos básicos de la Planificación estratégica; añadiendo la metodología utilizada que contiene métodos, técnicas y procedimientos de investigación que permitieron obtener el significado de los hechos y fenómenos de la investigación.

También se incluye la presentación de resultados que comprende el análisis e interpretación de la información producto de la aplicación de encuestas a los clientes y el personal al igual que la entrevista al gerente de la empresa.

Posteriormente se mostrará el diagnóstico situacional de la empresa que abarcará secciones como la constitución de la compañía, el análisis externo e interno de MacrodeAler S.A. en el que se identifican las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas las cuales servirán de base para el desarrollo de matrices de alto impacto con las que se realizará la Propuesta de Planeación Estratégica de la empresa que irá elaborada en el Plan Operativo Anual con su respectivo presupuesto.

Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones de la investigación, con el objetivo de dar solución a los problemas que lograron ser identificados; facilitando a los directivos la implementación del plan que conlleve al desarrollo sostenible de la organización.

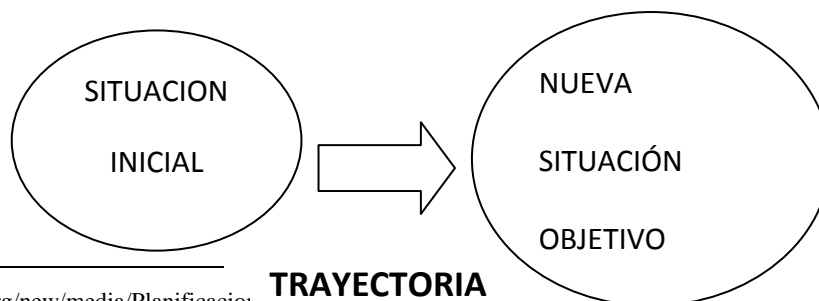
D. REVISIÓN DE LITERATURA

d.1. Planificación Estratégica

d.1.1. Concepto.-

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.²

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado.³



² www.civicus.org/new/media/Planificacio

³ www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%2020%20pcad.doc

Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder los siguientes interrogantes:

Preguntas	Etapas de la Planificación Estratégica
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación organizacional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategia
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

“La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”.⁴

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

⁴<http://www.geocities.com/svg88/plan.html#es%20plan>

- Análisis de la Situación.
- Análisis del Entorno.
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el mercado
- Comprender la Competencia del Negocio
- Diseñas las Estrategias apropiadas

d.1.2. . Funciones de la Planificación Estratégica

- Orienta la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad.
- Precisa la misión de la empresa.
- Define objetivos, elabora sus estrategias de desarrollo.

- Vela por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

d.1.3. Proceso de Planificación Estratégica

Aunque no exista una sola forma de elaborarlo, a continuación señalaremos, las etapas más habituales de un plan estratégico:

d.1.3.1. PRIMERA ETAPA: Análisis de la Situación

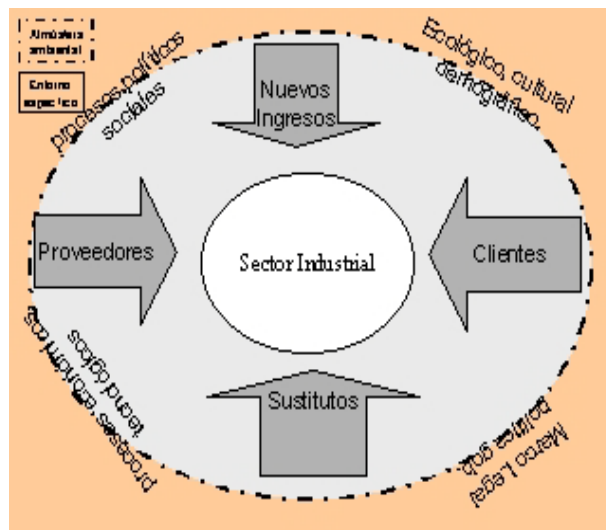
d.1.3.1.1. Análisis de la situación externa

Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.⁵

El elemento más importante de este análisis externo es el análisis del mercado relevante para nuestra empresa. Para conocer como es nuestro mercado debemos tratar de analizar los diferentes tipos de competidores y formatos con los que competimos, y los clientes que tenemos:

⁵www.geocities.com/svg88/plan2.html#misi

Situación del mercado en nuestra área de influencia natural: empresas existentes, tipos de productos que venden, marcas, cuotas de mercado, tipos de clientes elegidos, etc.



- Competidores: número, características, fortalezas y debilidades, estrategias, etc.
- Nuevas empresas que puedan aparecer.
- Nuevas formas comerciales alternativas a la nuestra.
- Situación y evolución de los segmentos de mercado, es decir distintos tipos de clientes: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.

Los distintos escenarios que se pueden analizar son, entre otros:

✓ *Económico:*

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.

- Evolución del PIB
- Tasa de inflación
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
- Tasa de desempleo
- Comercio exterior

El ambiente económico se refiere a una serie de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población.

✓ *Tecnológico:*

Este escenario es un poco más complicado de definir porque experimenta cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollo de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así también como la aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Características:

- Disponibilidad tecnológica
- Tecnología requerida

- Complejidad
- Tecnologías sustitutas
- Especialización tecnológica

✓ *Político -Laboral*

Comprende todas las variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales incluidas las agrupaciones empresarias, regionales, obreras, religiosas, etc.: En este escenario encontramos las huelgas, los compromisos sectoriales, la aprobación o desaprobación de determinadas leyes, los atentados terroristas, etc.

- Costos laborales
- Legislación laboral
- Disponibilidad de mano de obra calificada
- Normas de seguridad
- Grado de sindicalización

✓ *Político- legal*

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

Los grupos de presión, influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones, e individuos de la sociedad. La protección del medio ambiente es una preocupación creciente y a partir de allí surgieron los grupos y partidos ecologistas.

El escenario político-legal comprende:

- Partidos, ideologías
- Gobierno, oposición
- Leyes de protección ecológica
- Convenios internacionales
- Protección al consumidor
- Legislación de comercio exterior
- Legislación de mercado de cambios

✓ *Demográfico*

La Demografía es el estudio de poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

Por lo tanto es importante conocer los siguientes aspectos:

- Crecimiento de la población (país, región, provincia, ciudad)
- Migraciones internas

- Migraciones externas
- Distribución por edad
- Distribución por sexo
- Densidad poblacional
- Estructura familiar

d.1.3.1.2. Análisis de la situación interna

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. ⁶

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Concretamente, el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

- ¿Qué objetivos nos hemos marcado? ¿Son los que deben ser o deberíamos haber fijado otros?

⁶ www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

- ¿Hemos definido correctamente nuestra estrategia competitiva?
- ¿Tenemos una estrategia de precios y de calidad de servicio coherente, dada la estrategia competitiva elegida?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de rentabilidad, la imagen que queremos proyectar, etc.?
- ¿Qué estrategias tenemos?
- ¿A qué mercados nos dirigimos y con qué productos?
- ¿hemos elegido bien el segmento estratégico?
- ¿Lo hemos conseguido? ¿Cuál son nuestras estrategias funcionales?
- ¿Los Recursos Humanos y materiales que utilizamos para alcanzar estos objetivos son los adecuados?
- ¿Están bien organizados para la consecución de nuestros objetivos?
- ¿Tenemos una buena estrategia de aprovisionamiento que nos permite ofrecer a nuestros clientes lo que demandan y en las condiciones esperadas?
- En el caso de una empresa de distribución mayorista, ¿la estrategia de distribución es la más adecuada, o se ha quedado obsoleta?
¿Estamos presentes en los canales más vendedores? ¿Con qué

participación de mercado? ¿Mantenemos buenas relaciones con los detallistas?

- Nos dirigimos a los públicos-objetivo adecuados y con los medios más indicados (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, publicidad directa, patrocinio, promoción, etc.

d.1.3.2. SEGUNDA ETAPA: Diagnóstico de la Situación

Es la conclusión del análisis anterior, y consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como de nuestros puntos fuertes o débiles con respecto a nuestros competidores.

El instrumento habitual que me proporciona esta información es el Análisis **DAFO** (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que es un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.⁷

⁷www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden **tomar decisiones**, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

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

DE LA ORGANIZACIÓN

<i>Interno</i>	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
----------------	----------------	-----------------

DEL CONTEXTO

<i>Externo</i>	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
----------------	-------------------	--------------

✓ **Identificación de fortalezas y debilidades**

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son **positivos y cuya acción es**

favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; **problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización**, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Por lo tanto podemos identificar a modo de ejemplo:

Fortalezas

- Abundante capital de trabajo
- Recursos humanos bien capacitados y motivados.
- Misión y objetivos bien definidos con planificación y control acorde a los mismos.
- Tecnología de última generación
- Marca y productos bien posicionados.

Debilidades

- Falta de capital de trabajo

- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados.
- Misión y objetivos poco claros sin planificación y control.
- Tecnología obsoleta
- Marca o productos regular o mal posicionados.

✓ **Identificación de oportunidades y amenazas**

Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

Los **riesgos-amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

A modo de ejemplo:

Oportunidades

- Mercado en crecimiento
- Alza de los aranceles de importación
- Posibilidades de exportar

Amenazas

- Barreras de ingreso de competidores bajas

- Aparición de productos sustitutos
- Aparición de productos importados

El **objetivo** del FODA es reunir todos los puntos fuertes y débiles que la empresa posee en contraste con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio.⁸

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es 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.⁹

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

⁸Universidad Nacional de Loja.Carrera de Administración de Empresas: Gerencia. Módulo IX. Loja, 2008,118 págs.

⁹portalecuador.ec/module-Pagesetter-viewpub-tid-2-pid-141-page-4.php

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. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad 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, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

d.1.3.3. TERCERA ETAPA: Sistema de Objetivos Corporativos

En esta etapa se recogen las decisiones más relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa (misión), con los objetivos que nos gustaría alcanzar

a muy largo plazo, por utópicos que parezcan (visión), con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa (que conforman nuestra cultura corporativa), y con los objetivos estratégicos.

d.1.3.3.1. Definición de la Misión

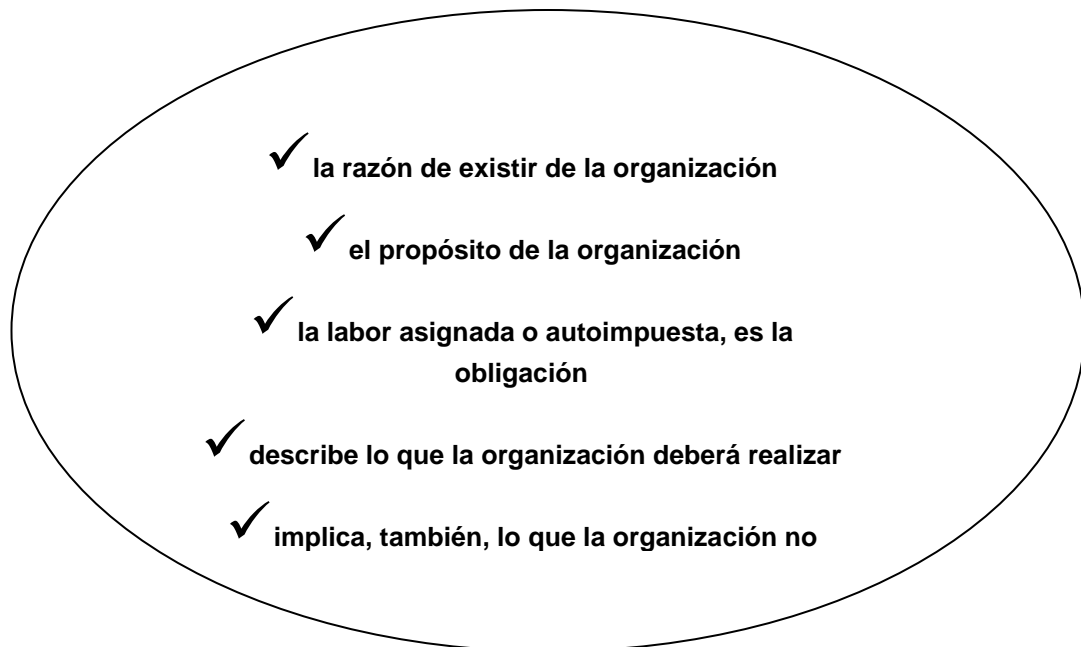
La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.¹⁰

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ✓ ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ✓ ¿Quehacer? = Principales medios para lograr el propósito
- ✓ ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ✓ ¿Para quienes trabajamos? = Clientes

¹⁰http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc



La misión pone de manifiesto:

Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes la cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.¹¹

d.1.3.3.2. Definición de la visión

Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo.
“Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios” Morrisey G.

¹¹ www.geocitis.com/svg88/plan.html

Visión, según Mintzberg, **es la definición de la razón de ser de la organización**. Paredes define la visión de futuro como: **la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años**. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión nos permite plantear el futuro deseado, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.¹²

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Su elaboración, corresponde al equipo de primero nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

¹²http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc

d.1.3.3.3. Definición de los valores corporativos

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.¹³

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Así por ejemplo:

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Responsabilidad social
- Integridad

d.1.3.3.4. Definición de los objetivos corporativos

¹³http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.¹⁴

“Los objetivos establecen lo que se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que cuenta para lograrlos”.

Características:

- Qué queremos lograr a largo plazo.

¹⁴<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

- Describen lo que una organización quiere en algún punto en el futuro (1 a 5 años aproximadamente).
- Son estratégicos, ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización.
- Se definen por área o departamento de la organización.

d.1.3.4. CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.¹⁵

¹⁵http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%202%20pcad.doc

- ✓ LAS ESTRATEGIAS SE ORIENTAN AL FUTURO.

- ✓ NO SON UN FIN EN SI MISMO, SINO SOLO MEDIOS.

- ✓ DEBEN CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y LA MISIÓN.

- ✓ EN SU FORMULACION TIENEN QUE PARTICIPAR TODOS LOS MIEMBROS DE LA OC.

- ✓ IMPLICAN UN CONJUNTO DE MEDIDAS TÁCTICAS Y DECISIONES CONCRETAS.

- ✓ ABREN CAMINOS HACIA LOS PROYECTOS ESPECIFICOS.

d.1.3.4.1. Características:

- Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Constituye un conjunto integrado de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible.
- Su función es garantizar que se cumpla con el propósito de la organización.

La Estrategia es aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa, una vez identificadas las circunstancias del medio ambiente.

- La estrategia es circunstancial, significa que puede cambiar sin que afecte a la misión y visión.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.¹⁶

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos.

¹⁶ www.portalecuador.ec/module-Pagesetter-viewpub-tid-2-pid-141-page-4.php

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

1) Estrategias de penetración en el mercado: Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.¹⁷

2) Estrategias de desarrollo del mercado: Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

3) Estrategias para el desarrollo de productos: Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

4) Diversificación: La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

¹⁷ [p://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm)

d.1.3.5. QUINTA ETAPA: decisiones operativas o líneas de acción

Este término se refiere a las diferentes clases de actividades que se realizan para poner en práctica una estrategia a nivel operativo. Las estrategias generan las líneas de acción y las guían hacia su realización.¹⁸

Por ejemplo, se puede tener una estrategia que trata con la promoción de acciones que potencian a los directivos para administrar mejor su empresa. Esta estrategia podría inspirar a un número de iniciativas distintas. Una actividad, o línea de acción, podría relacionarse con la capacitación a los empleados de la empresa. Otra podría incluir el pago de horas extras. Y otra podría relacionarse con implementar una agencia o sucursal de la empresa.

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con que cuenta la organización.

Una vez definidas las estrategias es necesario convertirlas en

¹⁸Universidad Nacional de Loja. Carrera de Administración de Empresas: Gerencia. Módulo IX. Loja, 2008,118 págs.

operaciones concretas: programas y proyectos.

La Planificación Operativa implica llegar del Plan Estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, que fueron diseñados en la Planificación Estratégica.¹⁹

¹⁹http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc

d.2. Suministros de Computación

El mundo de hoy, está inmerso en una nueva revolución tecnológica basada en la informática, que encuentra su principal impulso en el acceso y en la capacidad de procesamiento de información sobre todos los temas y sectores de la actividad humana.

Desde sus inicios el hombre ha buscado la forma de mejorar su calidad de vida y su forma de trabajo, para ello ha buscado métodos adecuados tales como la tecnología que ha desarrollado a través de la ciencia. Esto ha permitido llegar a grandes inventos científicos desde la calculadora hasta la computadora y el Internet, este gran avance ha llevado a la humanidad a tener un enorme desarrollo social.

En el desarrollado social de la humanidad la computadora se ha convertido en pocos años en parte integrante de la vida cotidiana.

La computadora es una máquina que nos permite realizar muchas tareas diferentes, por esta razón ha influido en muchos aspectos de nuestra vida.

A medida que pasa el tiempo la tecnología avanza, las grandes computadoras del pasado son ahora máquinas más pequeñas y más fáciles de conseguir que hace 20 años, las computadoras se están convirtiendo en un artículo doméstico tan común como el televisor y la nevera. La nueva

tecnología actual dentro de 5 años será obsoleta construyendo cada vez computadoras más pequeñas y con numerosas funciones como la agenda electrónica y la computadora que cabe en la palma de la mano. Si no fuera por el desarrollo de las computadoras, el mundo de la alta tecnología, la revolución de la informática, el Internet, la economía digital nunca hubiera existido.

En un estudio reciente se comenta que la mayoría de los negocios con mayor potencial para los próximos diez años, tienen que ver con tecnología, Internet y específicamente con computadoras.²⁰

El mercado de computadoras personales, en los últimos años, ha sido abastecido en su totalidad por importaciones provenientes de EE.UU.

En relación con otros países de América Latina, Ecuador es un mercado relativamente pequeño lo cual es una señal del poco desarrollo que ha tenido el mismo y el gran potencial que puede tener en el futuro.

Las compañías pequeñas y medianas que importan componentes de hardware y que localmente ensamblan clones son las que dominan el mercado de las PC's y periféricos, con una participación actual de aproximadamente el 70% de las ventas de los mismos.²¹

²⁰ www.1000ideasdenegocios.com

²¹ Fuente: U.S. Commercial Service, www.export.gov/comm_svc/index.html

Por lo tanto en el sector de venta de equipos y periféricos de computación, las empresas que quieren ser competitivas tienen que mantener un alto grado de diferenciación, lo cual se percibe en el mercado con promociones, facilidades de pago financiamiento, seguros, asistencia post-venta, precios especiales, etc.

E. MATERIALES Y MÉTODOS

Teniendo en consideración a la metodología como un procedimiento general para identificar de una manera precisa la naturaleza del objetivo de la investigación se empleó métodos, técnicas y procedimientos de investigación, que permitieron obtener el significado de los hechos y fenómenos presentes en la investigación.

Métodos

A través de los métodos se realizó la observación directa del objeto de estudio para el análisis necesario de todos sus elementos.

Método deductivo

Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal determinando los hechos más importantes del fenómeno por analizar extrayendo conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales; por lo tanto gracias a este método se pudo obtener conclusiones precisas para comprender el tema objeto de estudio y plantear las debidas recomendaciones a tomarse en consideración.

Método inductivo

Sigue un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Por lo tanto este método se lo empleó para analizar e interpretar la información obtenida de los instrumentos de recolección y análisis de datos como lo son la entrevista y las encuestas que se apliquen, lo que ayudó a deducir con claridad puntos circunstanciales en los que se desenvuelve el objeto de estudio.

Técnicas

Teniendo como base a la técnica como el conjunto de instrumentos y medios que se encargan de cuantificar, medir y correlacionar datos, de tal grado que se pueda definir con estructura el proceso de investigación; gracias a su aplicación se obtuvo los datos precisos para el desarrollo del Proyecto de Tesis, cuya información fue procesada para obtener resultados concretos del objeto de estudio; dentro de estas técnicas tenemos:

Técnica de la revisión bibliográfica y documental

Esta técnica consiste en interpretar la información de libros, revistas, ensayos y todo tipo de documento acorde al objeto de estudio; por lo tanto esta técnica permitió enfocarse a los contenidos precisos para llevar a desarrollar con estructura la investigación y al mismo tiempo tener un conocimiento ordenado y sistemático del objeto de la investigación.

Observación

Esta técnica consiste en visualizar lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema a investigar; esta técnica permitió realizar un sondeo de la realidad objetiva; por lo tanto por medio de esta técnica se recolectó datos e información de los fenómenos relevantes del objeto en estudio llegando a obtener conceptos preliminares.

Entrevista

Esta técnica es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema de estudio; por lo tanto esta

técnica se la aplicó específicamente al Gerente de la comercializadora de suministros de computación MacroDealer S.A. con el objetivo de obtener información pertinente acorde al problema puesto en consideración.

Encuesta

La técnica de la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa para averiguar diferentes estados de opinión, criterios, sugerencias y observaciones de personas que se verán involucradas en el proyecto; por lo tanto se creó un cuestionario con una serie de preguntas precisas formuladas en forma ordenada y relacionadas con el problema objeto de estudio; las mismas que fueron aplicadas a 5 empleados de la empresa, como a sus 158 clientes activos.

Para conocer el tamaño de la muestra se tomó como datos la información de la empresa teniendo en cuenta que en este año 2009 la empresa MacroDealer S.A. contó con 158 clientes activos los mismos que fueron encuestados en su totalidad.

Procedimiento

Gracias a la metodología empleada se pudo obtener el significado de los hechos y fenómenos de la investigación; a partir de la aplicación de encuestas destinadas a los clientes y colaboradores de la empresa al igual que la entrevista al gerente se realizó la tabulación de los datos y la interpretación de sus resultados.

Los datos obtenidos sirvieron como punto de partida para realizar el diagnóstico situacional de la empresa, en donde se evaluaron todos los factores internos y externos de MacroDealer S.A.

Gracias a la elaboración de las matrices FODA, EFE, EFI se pudo evaluar todos los componentes que conforman la empresa para diagnosticar cuales son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la empresa.

El diagnóstico realizado de los factores externos e internos de la empresa permitió plantear la propuesta de planificación estratégica con la finalidad de encaminar a la organización al cumplimiento de todos sus objetivos estratégicos y se logre su correcta gestión empresarial.

✓ **RESULTADOS**

e.1. Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes

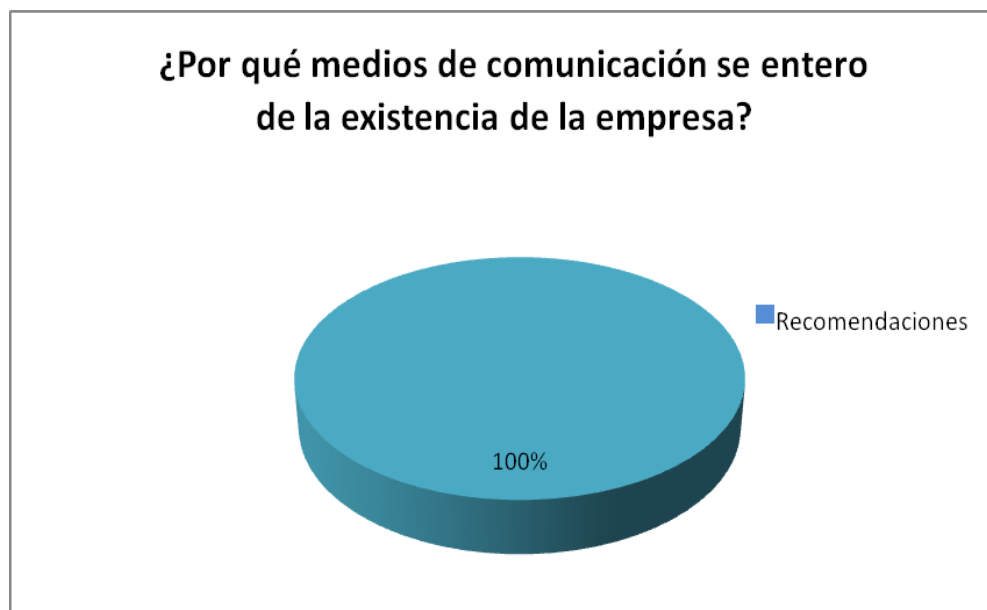
1- ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la existencia de la empresa?

CUADRO N°1

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Tv	0	0
Radio	0	0
Prensa Escrita	0	0
Hojas Volantes	0	0
Recomendaciones	158	100
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N°1



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

El 100 % de las personas encuestadas nos manifiestan que se enteraron de la existencia de la empresa por medio de las recomendaciones de sus amigos, es por ello la importancia de que la empresa busque otras alternativas de publicidad para dar a conocer los productos que ofrece.

2- ¿Está conforme con la atención que MacroDealer S.A. le brinda?

CUADRO N°2

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	151	95,57
No	7	4,43
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N°2



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 96 % menciona que están conformes con la atención que la empresa les brinda; mientras que un 4 % no se encuentra satisfecho con la atención que esta proporcionado la organización.

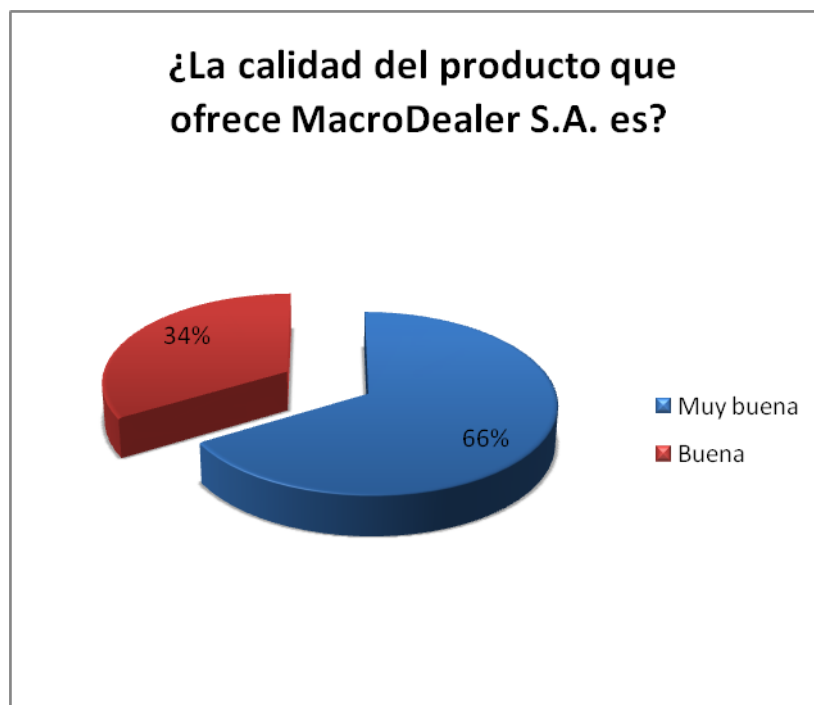
3. ¿La calidad del producto que ofrece MacroDealer S.A. es?

CUADRO N°3

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Muy buena	105	66,46
Buena	53	33,54
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N°3



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 66 % manifiesta que la calidad del producto que ofrece MacroDealer S.A. es muy buena lo que demuestra que la demanda está conforme con el producto, mientras que el 34% considera que el producto es bueno.

4. ¿Está conforme con los precios de los productos?**CUADRO N°4**

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	136	86,08
No	22	13,92
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N°4



Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación:

Del total de las personas encuestadas; el 86% manifiesta estar conforme con los precios de los productos que ofrece la empresa y tan solo el 14% está inconforme con los precios impuestos.

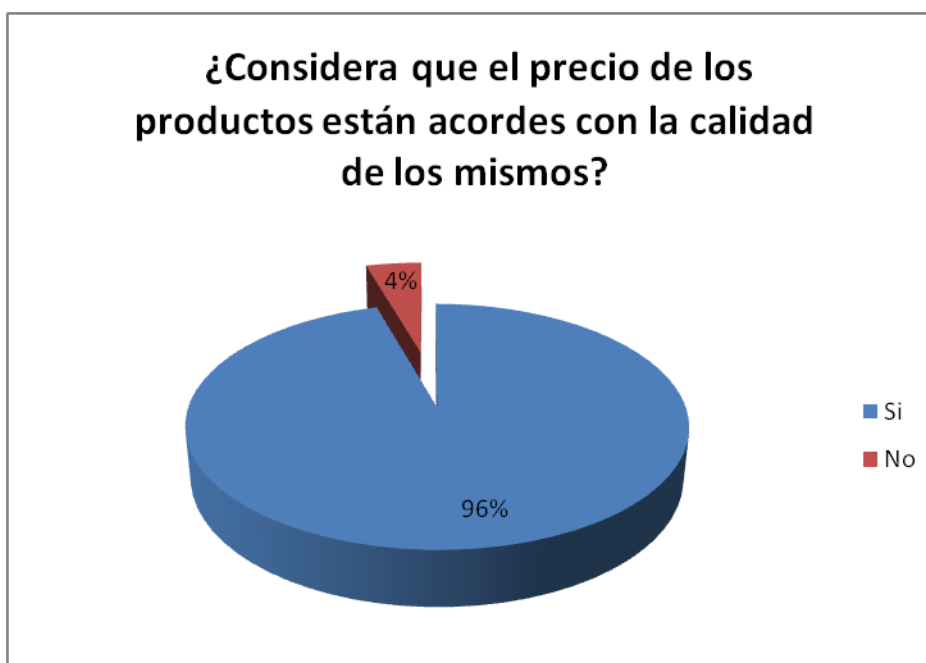
5. ¿Considera que el precio de los productos están acordes con la calidad de los mismos?

CUADRO N° 5

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	151	95,57
No	7	4,43
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 5



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 96% considera que los precios de los productos van en relación a su calidad y el 4% percibe que los precios no están acordes con la calidad de los mismos.

6. ¿Le entregan oportunamente los productos que adquiere?**CUADRO N° 6**

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	140	88,61
No	18	11,39
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 6



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 89 % menciona que los productos son despechados a tiempo, mientras que el 11 % está inconforme con el tiempo de entrega del producto.

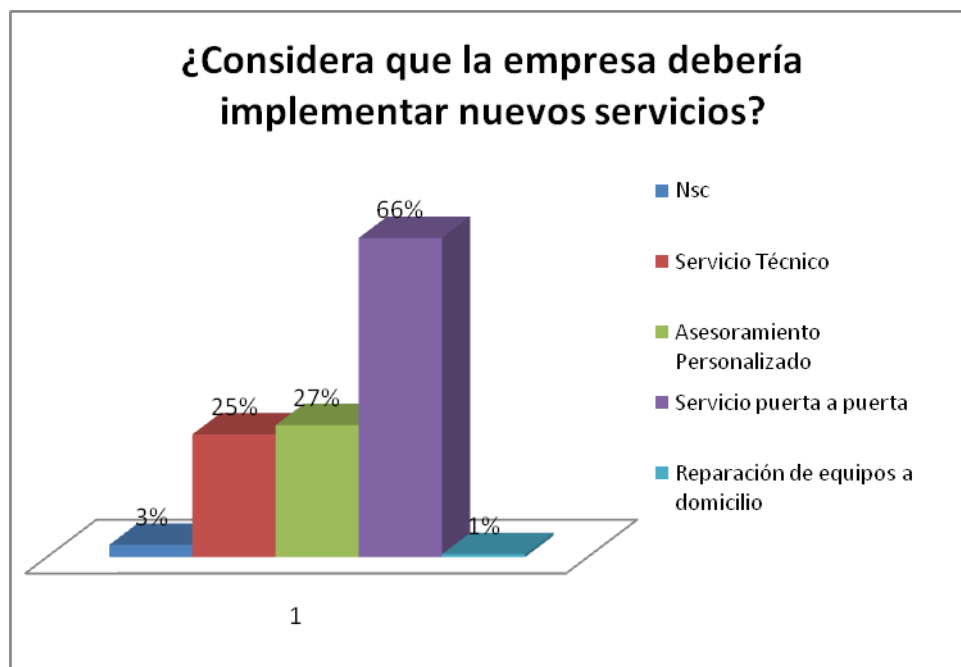
7. ¿Considera que la empresa debería implementar nuevos servicios?

CUADRO N° 7

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
No contestan	4	2,53
Servicio Técnico	40	25,32
Asesoramiento Personalizado	43	27,22
Servicio puerta a puerta	104	65,82
Reparación de equipos a domicilio	1	0,63
Total		100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 7



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% de las personas encuestadas; el 66% aprecia que la empresa debería implementar el servicio puerta a puerta ya que en ocasiones el cliente no dispone de tiempo para acudir a la empresa; el 27% considera que debe existir asesoramiento personalizado para garantizar la correcta manipulación del producto; el 25% cree conveniente que se implemente el servicio técnico para resolver los

problemas de funcionamiento que lleguen a presentar determinados productos; el 3% no contesto porque está conforme con lo que ofrece la empresa y tan solo el 1% considera que debería implementarse el servicio de reparación de equipos a domicilio.

8. ¿Ha recibido algún tipo de promoción al adquirir determinado producto?

CUADRO N° 8

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	6	3,80
No	152	96,20
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO ° 8



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 96 % manifiesta no haber recibido ningún tipo de promoción al momento de adquirir determinado producto y el 4% comenta si haber recibido en algunas ocasiones promociones por la compra de los productos.

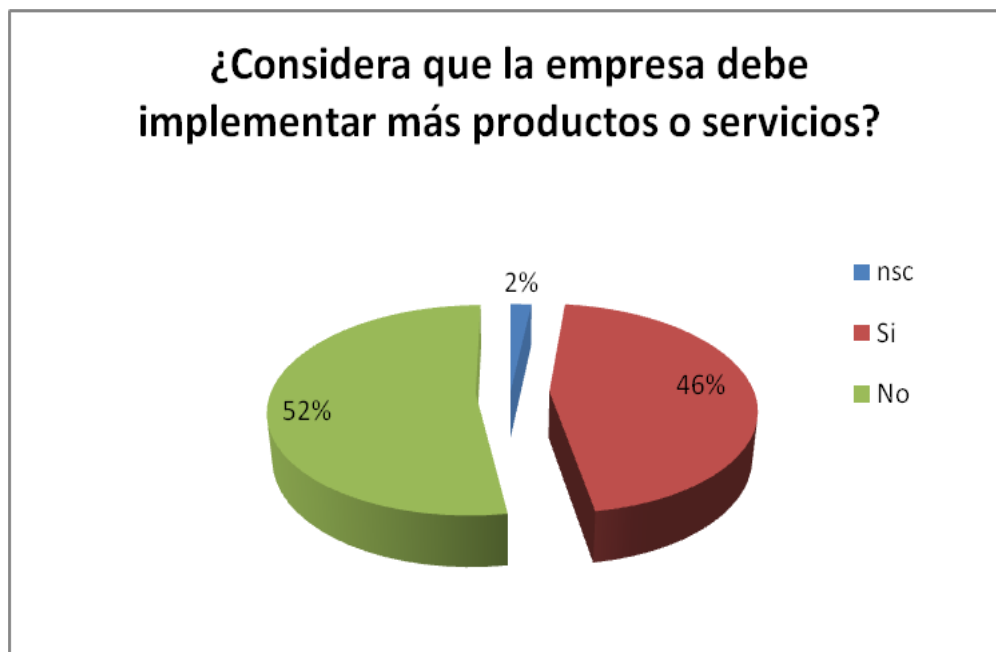
9. ¿Considera que la empresa debe implementar más productos o servicios?

CUADRO N° 9

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
No contestan	3	1,90
Si	72	45,57
No	83	52,53
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 9



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

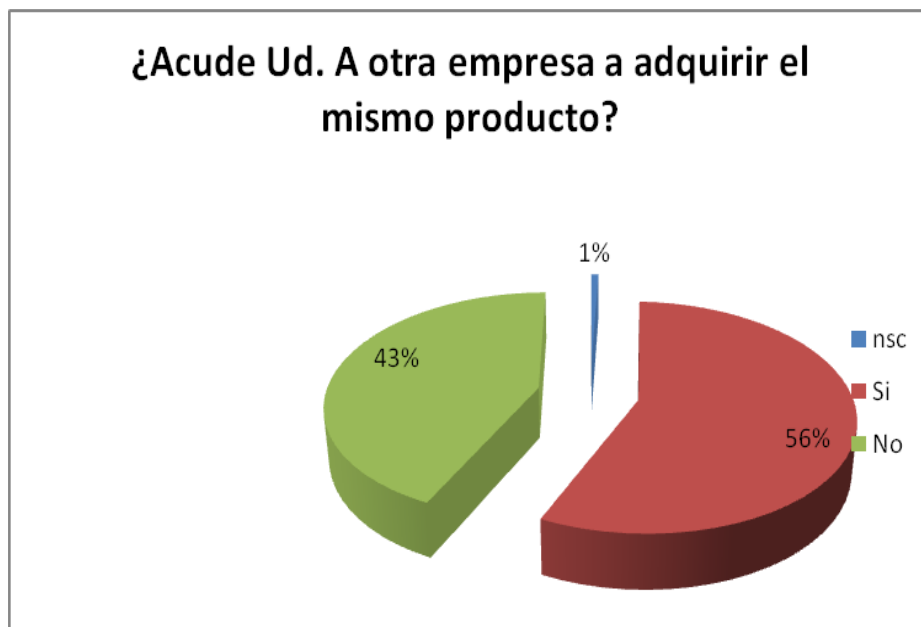
Del 100 % de las personas encuestadas; el 52% aprecia que la empresa posee todos los productos que demanda el cliente; pero el 46% considera que la empresa debería mejorar su gama de productos dentro de los cuales debería incluir más stock en cuanto a diseños, incrementar más suministros pequeños y accesorios tales como: cartuchos, cintas de impresoras, tarjetas de sonido y video, cobertores, forros para portátiles.

10. ¿Acude Ud. A otra empresa a adquirir el mismo producto?**CUADRO N° 10**

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
No contestan	1	0,63
Si	89	56,33
No	68	43,04
Total	158	100,00

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 9



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% de las personas encuestadas; el 56 % manifiesta que si acude a otra empresa a adquirir el mismo producto, como se puede nombrar a Master Pc, Mundo Systms, Sisconet, siendo su principal competidor Master Pc; mientras que el 43 % solo le compra a MacroDealer S.A, por lo que puede percibir que si existe en parte fidelización por parte de sus clientes.

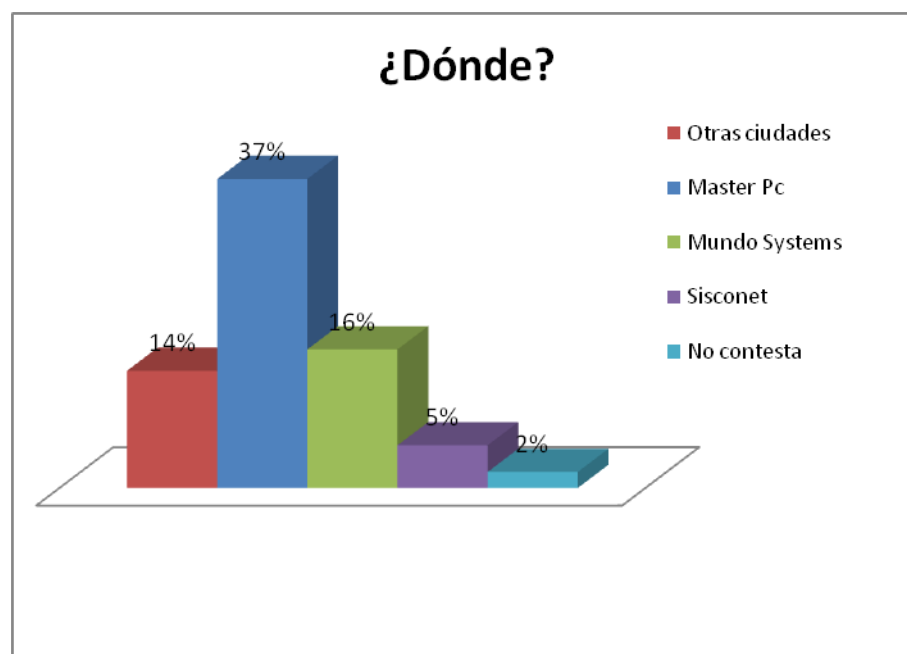
10.1. ¿Dónde?

CUADRO N° 10.1

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Otras ciudades	22	13,92
Master Pc	58	36,71
Mundo Systems	26	16,46
Sisconet	8	5,06
No contesta	3	1,90
Total		

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 10.1



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del total de las personas encuestadas; el 37% menciona que también compra en Master Pc; el 16% acude a Mundo Systems; el 14% adquiere el producto en otras ciudades tales como Quito, Guayaquil, Cuenca; el 5% compra en Siconet y el 2% no contestó.

11. ¿Está conforme con los horarios de atención?**CUADRO N° 11**

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	145	91,77
No	13	8,23
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 11



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% de los encuestados; el 92% menciona estar conforme con los horarios de atención de la empresa la cual labora desde las 9h00 a 13h00 y de 15h00 a 19h00; mientras que tan solo el 8% no está satisfecho con el horario de atención.

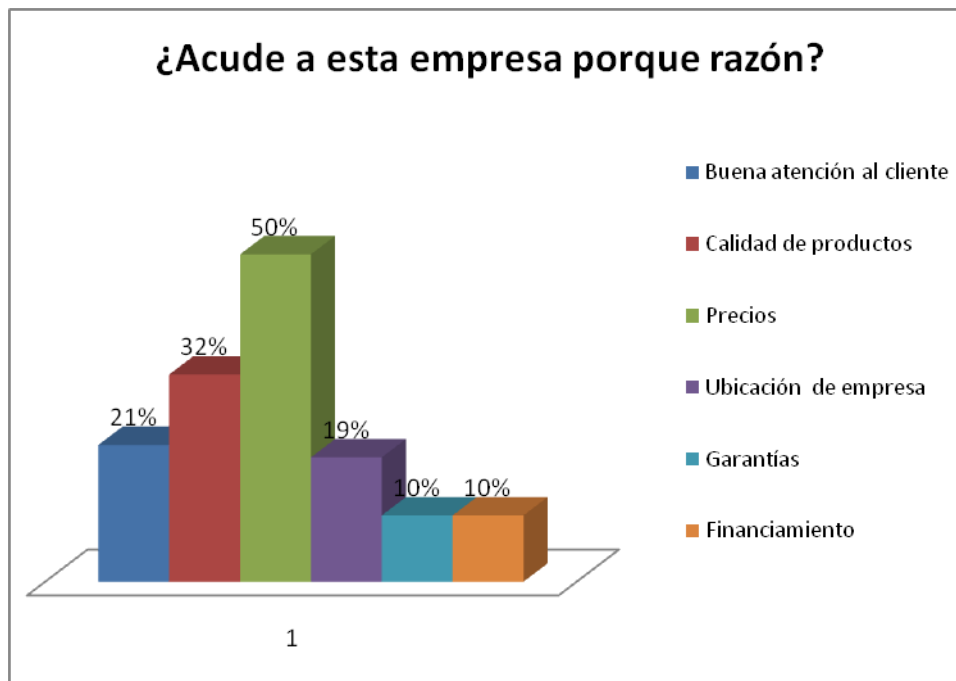
12. ¿Acude a esta empresa porque razón?

CUADRO N° 12

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Buena atención al cliente	33	20,89
Calidad de productos	50	31,65
Precios	79	50,00
Ubicación de empresa	30	18,99
Garantías	16	10,13
Financiamiento	16	10,13
Total		

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 12



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 50 % acude a esta empresa por los precios bajos de los productos, el 32% lo hace por la calidad de productos que ofrece, el 21 % por la buena atención al cliente; el 19 % acude a la empresa por la ubicación ya que está situada en un sector céntrico; el 10% lo hace por las garantías; y el otro 10 % acude prefiere a la empresa por la facilidad de pago (financiamiento).

13. ¿Cree Ud. Que la ubicación de MacrodeAler S.A. es accesible?

CUADRO N° 13

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	156	98,73
No	2	1,27
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 13



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 99% está de acuerdo que la ubicación de la empresa es accesible la misma que está situada en un sector céntrico de la ciudad, y tan solo el 1% menciona no estar conforme con la ubicación.

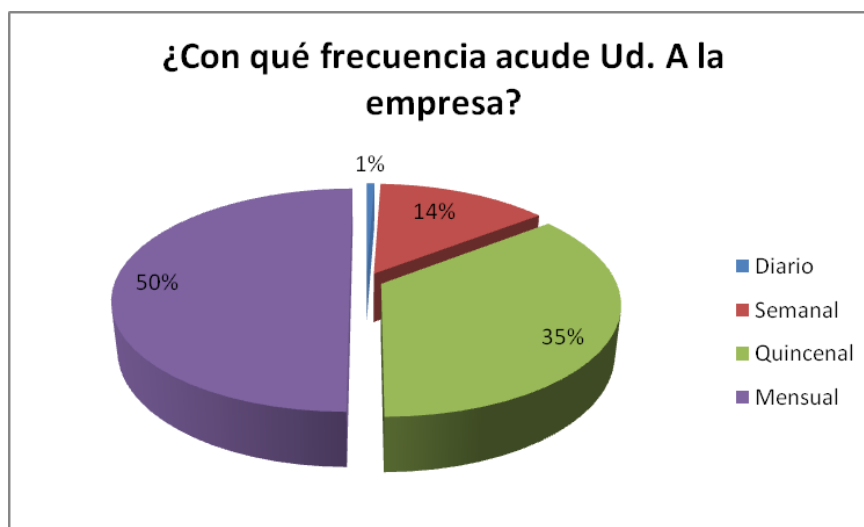
14. ¿Con qué frecuencia acude Ud. A la empresa?

CUADRO N° 14

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Diario	1	0,63
Semanal	22	13,92
Quincenal	56	35,44
Mensual	79	50,00
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

CUADRO N° 13



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 50% acude a comprar a la empresa cada mes; el 35 % lo hace cada 15 días; el 14% adquiere el producto semanalmente y tan solo el 1% lo hace a diario.

15. ¿Le otorgan descuentos por las compras adquiridas?**CUADRO N° 15**

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Si	12	7,59
No	146	92,41
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 15



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% de las personas encuestadas; el 92 % menciona no haber recibido descuento por las compras adquiridas en la empresa y el 8 % manifiesta si haber recibido en alguna ocasión descuentos por sus compras; por lo que se puede deducir que la empresa necesita imponer esta estrategia con la finalidad de captar más clientes y de incrementar las ventas.

16. ¿La empresa otorga crédito al momento de adquirir el producto?

CUADRO N° 16

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE VÁLIDO
No contestan	1	0,63
Si	135	85,44
No	22	13,92
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 16



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 85 % menciona que la empresa si ha otorgado crédito al momento de adquirir determinados productos; mientras que el 14 % responde no haber recibido crédito por las compras realizadas.

17. ¿Si la respuesta es positiva indique el plazo del mismo?**CUADRO N° 17**

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
No contestan	21	13,29
1-3 meses	137	86,71
Total	158	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 17



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

En relación a la pregunta anterior; el 87% de los clientes que han recibido crédito de la empresa, indican que el plazo que la empresa les ha otorgado para cancelar el crédito es de 1 a 3 meses; mientras que el 13 % no supo manifestarse al respecto.

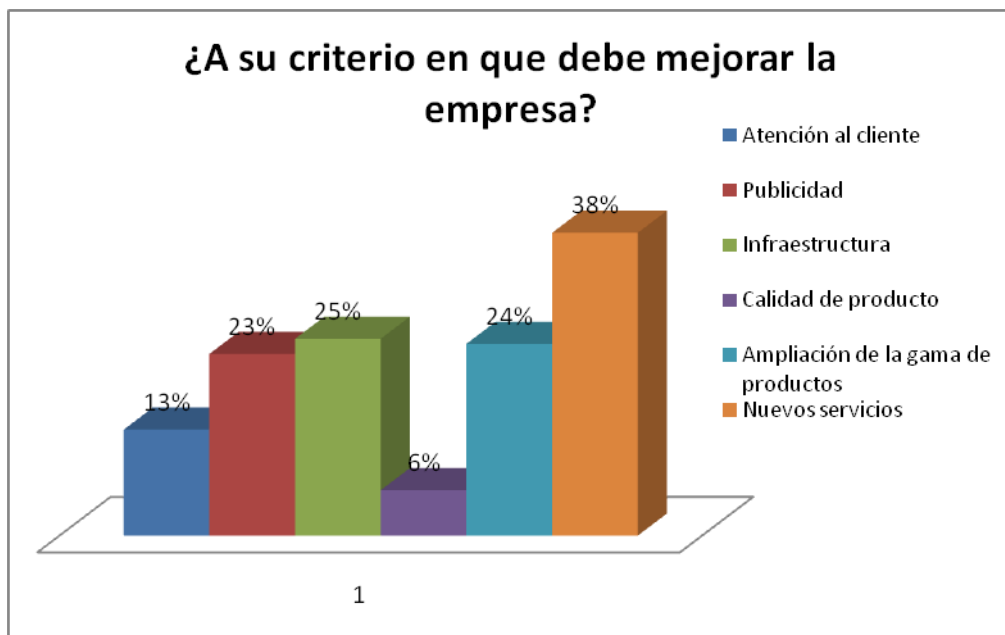
18. ¿A su criterio en que debe mejorar la empresa?

CUADRO N° 18

Variables	Frecuencia	Porcentaje Válido
Atención al cliente	19	13,29
Publicidad	34	22,78
Infraestructura	35	24,68
Calidad de producto	5	5,70
Ampliación de la gama de productos	50	24,05
Nuevos servicios	60	37,97
Total		

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 18



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de las personas encuestadas; el 38 % considera que la empresa debería implementar servicios adicionales como el servicio puerta a puerta, servicio técnico; el 25 % cree que la infraestructura de la empresa debe ampliarse; el 24% aprecia que la gama de productos debería ampliarse; el 23% manifiesta que sería pertinente utilizar publicidad para captar más clientes; el 13 % aprecia que la atención al cliente debe mejorar; y el 6 % hace énfasis en la calidad del producto.

e.2. Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los colaboradores

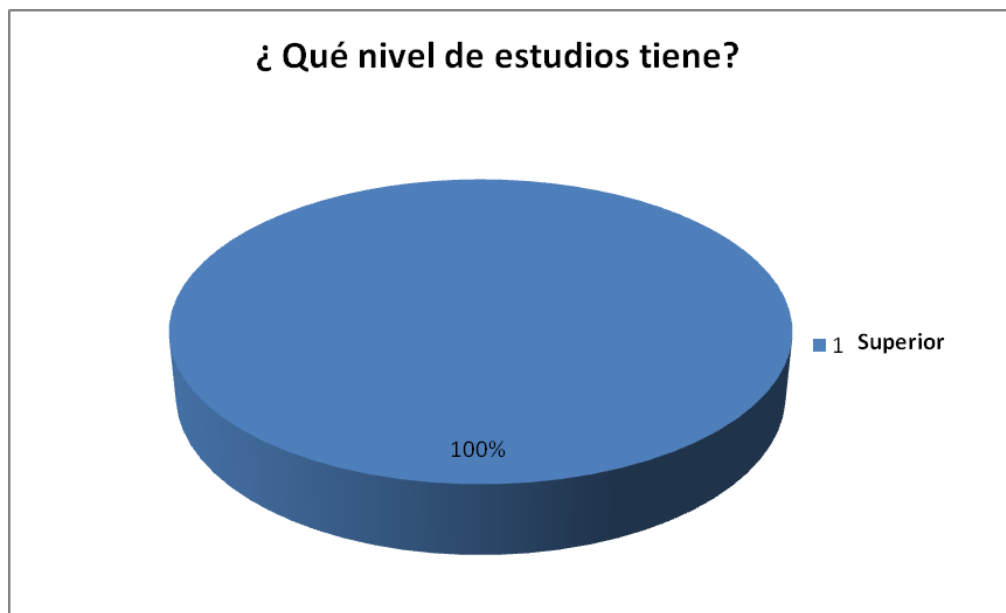
1. ¿Qué nivel de estudios tiene?

CUADRO N° 1

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Primaria	0	0
Secundaria	0	0
Superior	5	100
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 1



Elaborado: La autora

Análisis e interpretación:

El 100 % de los empleados que laboran en la empresa posee nivel de instrucción superior lo que muestra que la empresa cuenta con personal calificado para el desempeño de las tareas encomendadas.

2. ¿Qué cargo desempeña Ud. en la Empresa?

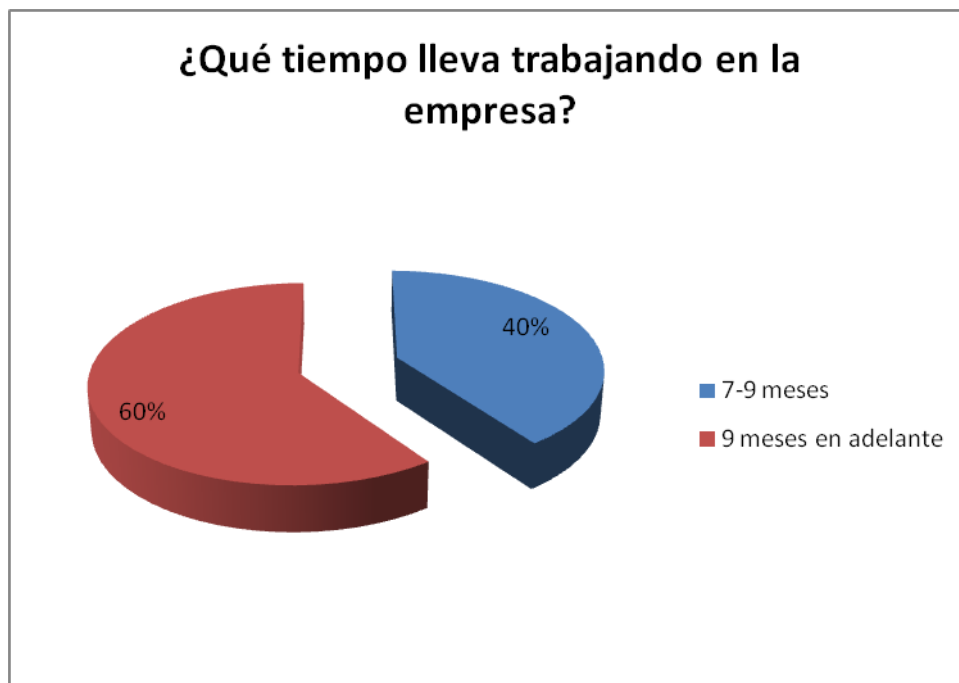
Variables	Título que posee
Contador	Lcdo. En Ciencias Filosóficas
Asistente de contabilidad	Lcda. En Idiomas
Secretaria	Cursando la carrera en Electrónica
Asistente técnico y bodega	Egresado en Sistemas
Vendedor	Egresado en Administración de Empresas

3. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?**CUADRO N° 3**

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
7-9 meses	2	40
9 meses en adelante	3	60
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 3



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % del personal encuestado; el 60% manifiesta que labora en la empresa de 9 meses en adelante y el 40% se encuentra laborando en la empresa de 7 a 9 meses.

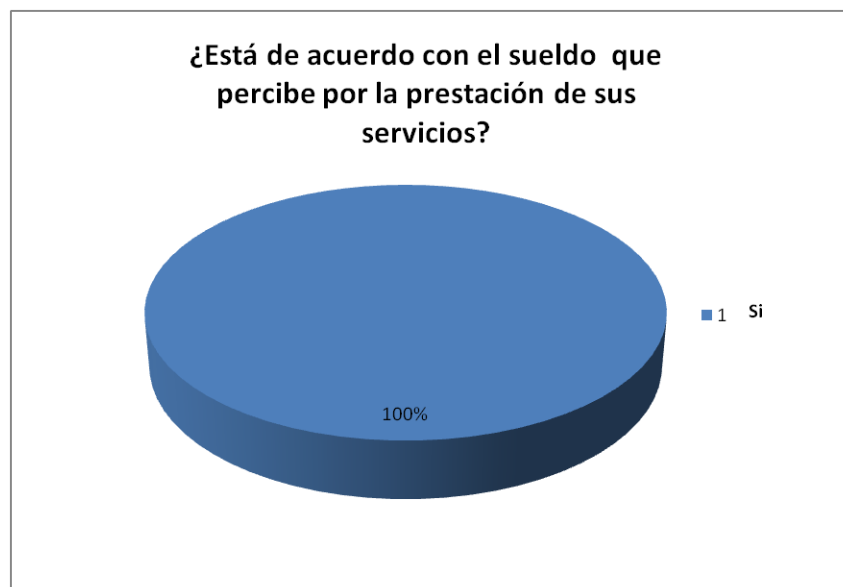
4. ¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe por la prestación de sus servicios?

CUADRO N° 4

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 4



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

El 100 % del personal de labora en la empresa está de acuerdo con el sueldo que percibe por la prestación de sus servicios.

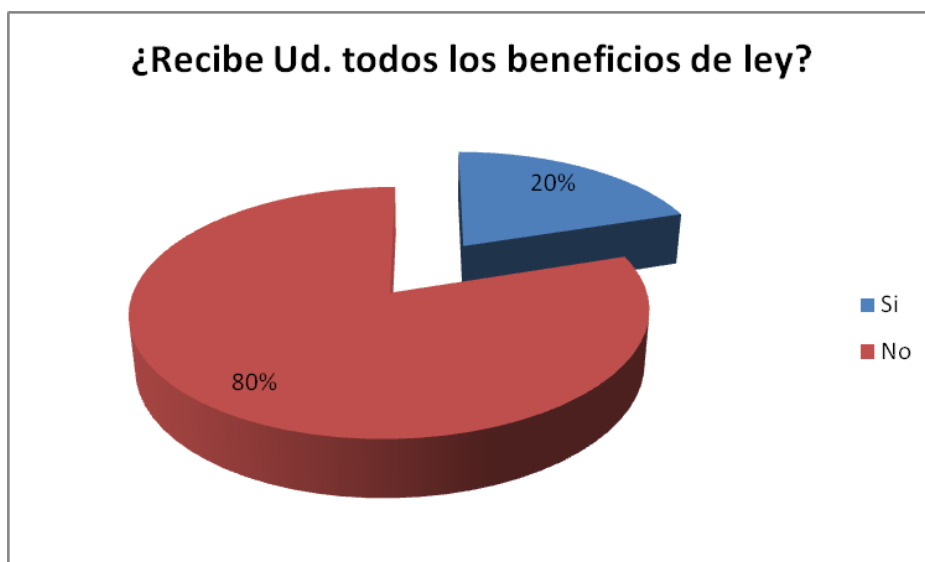
5. ¿Recibe Ud. todos los beneficios de ley?

CUADRO N° 5

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 5



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % del personal encuestado; el 80 % menciona que no se encuentran recibiendo todos los beneficios de la ley mientras que el 20% manifiesta que si se encuentra recibiendo algunos de los beneficios de ley como por ejemplo el décimo tercer sueldo.

6. ¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?

CUADRO N° 6

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 6



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

El 100 % del personal encuestado manifiesta que la empresa no cuenta con un manual de bienvenida que aporte para el nuevo integrante de la empresa obtenga información sobre las políticas, misión, visión, valores y actividades a desarrollarse.

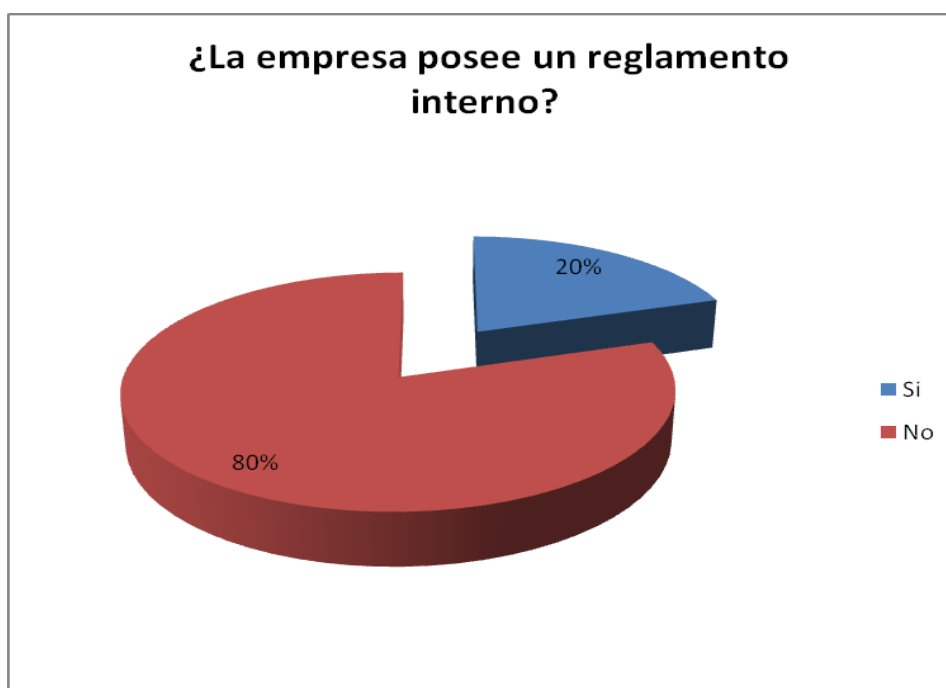
7. ¿La empresa posee reglamento interno?

CUADRO N° 7

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 7



Elaborado por: La autora

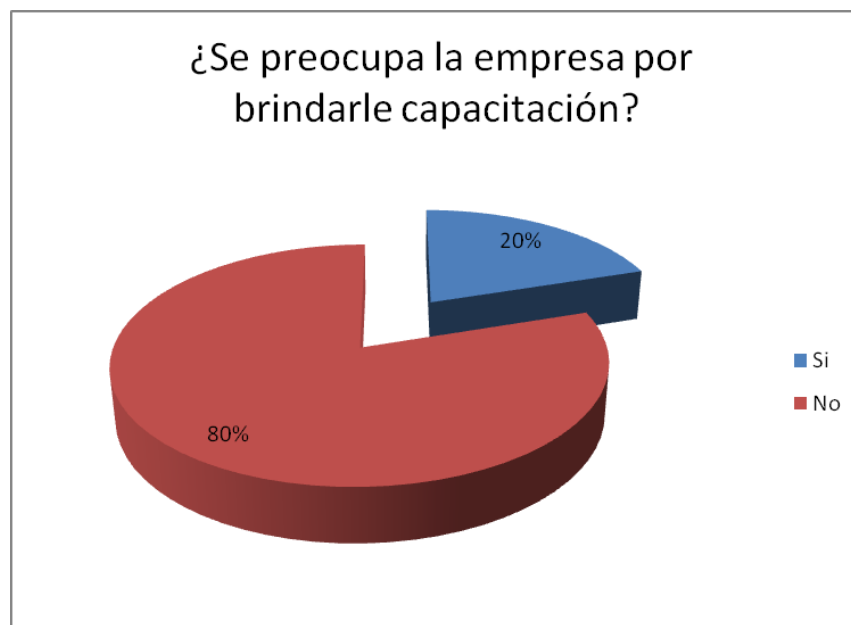
Análisis e interpretación:

Del 100% del personal encuestado; el 80 % menciona que la empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo que contribuya al desarrollo oportuno de las actividades; mientras el 20 % manifiesta que si se rigen a un reglamento interno de trabajo pero este no está plasmado a un escrito.

8. ¿Se preocupa la empresa por brindarle capacitación?**CUADRO N° 8**

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 8

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % de personal encuestado; el 80 % manifiesta no haber recibido capacitación lo que está limitando que los empleados no desarrollen sus actividades con eficiencia y eficacia; mientras el 20 % menciona si haber recibido capacitación cuando las empresas proveedoras ofrecen cursos de capacitación cuando dar a conocer sus productos.

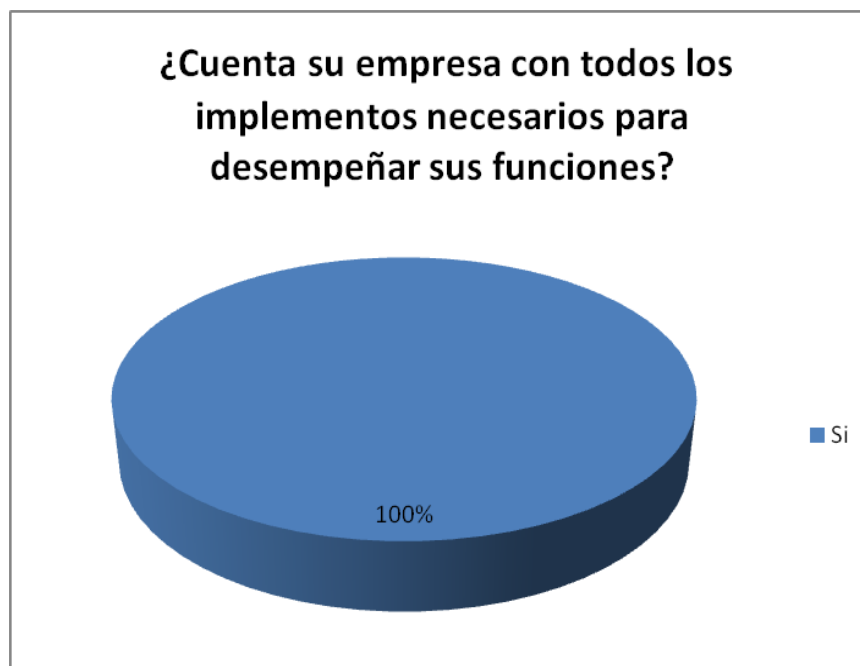
9. ¿Cuenta su empresa con todos los implementos necesarios para desempeñar sus funciones?

CUADRO N° 9

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 9



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado manifiesta que la empresa si cuenta con todos los implementos y herramientas necesarias para el desarrollo eficiente de sus actividades.

10.¿La empresa le ha otorgado algún tipo de motivación e incentivos?**CUADRO N° 10**

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 10



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100 % del personal encuestado; el 60% afirma que la empresa no ha otorgado incentivos ni motivación al personal sin embargo el 40% si considera que la empresa si ha brindado algún tipo de incentivos y motivación como son las comisiones por venta.

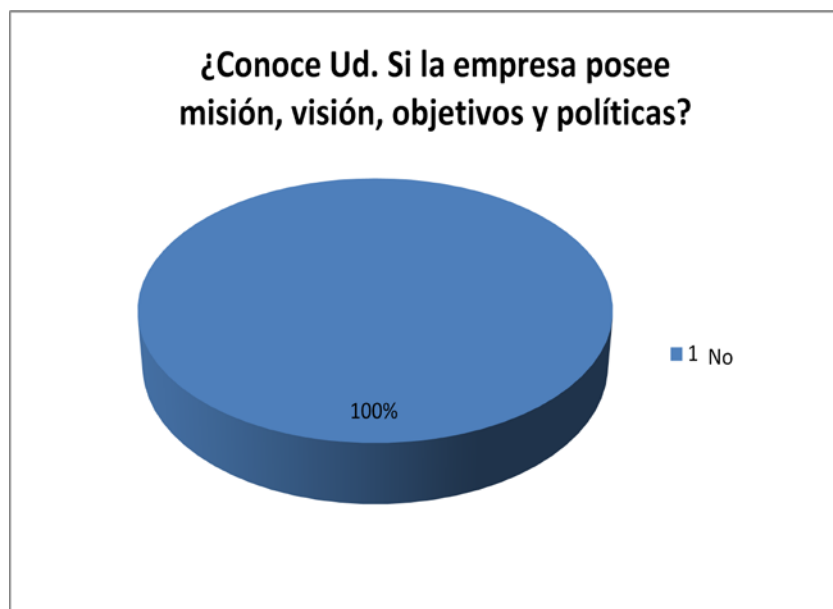
11. ¿Conoce Ud. Si la empresa cuenta con misión, visión, objetivos y políticas?

CUADRO N° 11

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 11



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado manifiesta no conocer cuál es la misión, visión, objetivos y políticas puesto que la empresa no cuenta con estos parámetros lo que dificulta a que no esté llevando a cabo sus planes de forma clara y precisa.

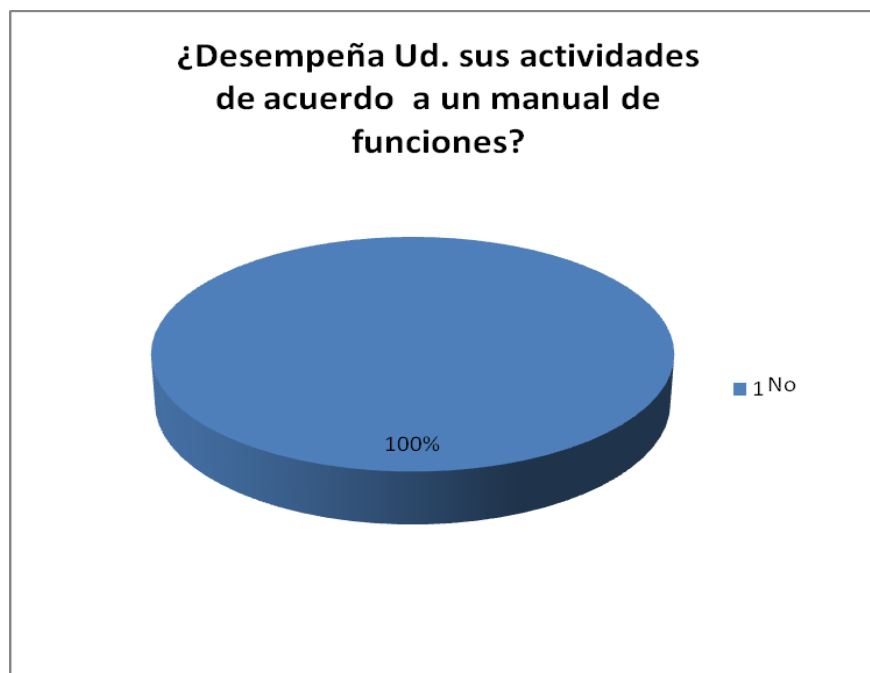
12. ¿Desempeña Ud. sus actividades de acuerdo a un manual de funciones?

CUADRO N° 12

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

CUADRO N° 12



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado manifiesta que no desempeña sus actividades de acuerdo a un manual de funciones puesto que la empresa no lo tiene estructurado por lo cual limita a que las actividades que se desarrollen en cada cargo no sean realizadas con eficiencia.

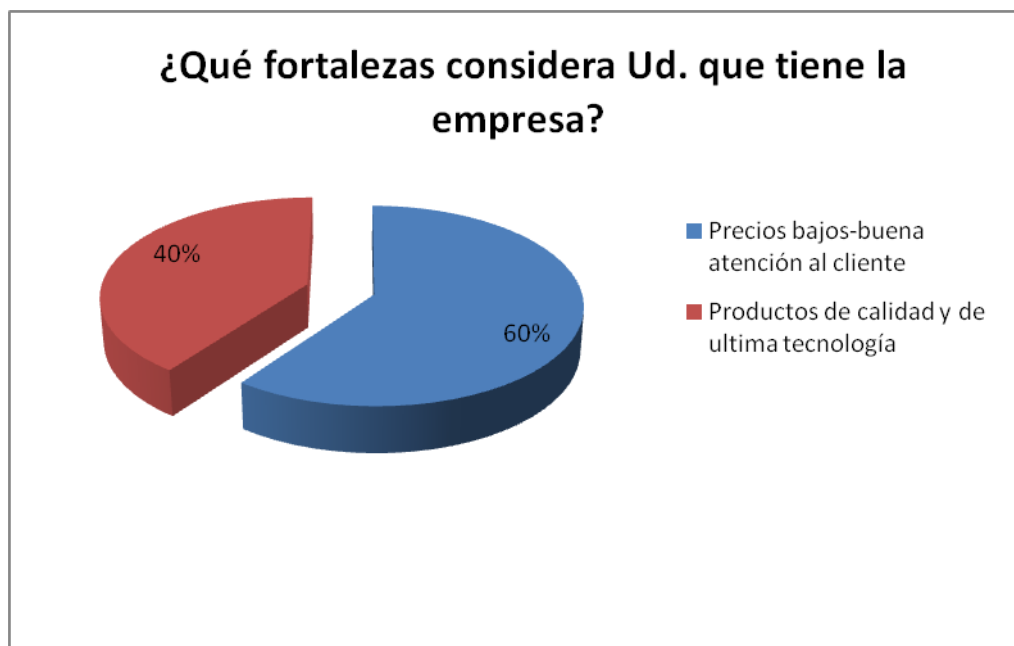
13. ¿Qué fortalezas considera Ud. que tiene la empresa?

CUADRO N° 13

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Precios bajos-buena atención al cliente	3	60
Productos de calidad y de última tecnología	2	40
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO 13



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

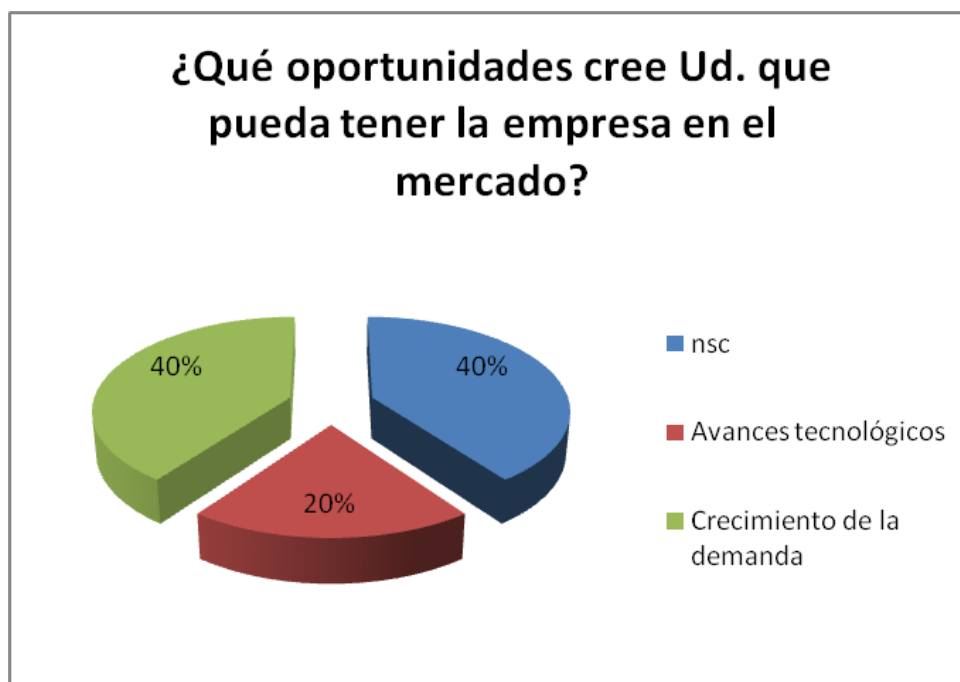
Del 100 % del personal encuestado; el 60% considera que la empresa tiene como fortalezas los precios bajos y la buena atención al cliente características que la hacen diferenciarse de su competencia.

14. ¿Qué oportunidades cree Ud. que pueda tener la empresa en el mercado?

CUADRO N° 14

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
No contestan	2	40
Avances tecnológicos	1	20
Crecimiento de la demanda	2	40
Total	5	100

GRÁFICO N° 14



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% del personal encuestado; el 40% considera que las oportunidades que se le pueden presentar a la empresa el crecimiento de la demanda; el 40% no supo mencionar al respecto y el 20% consideró que los avances tecnológicos pueden servir para lograr un mayor desarrollo de la organización.

15. ¿Qué desventajas o puntos débiles cree Ud. que posee la empresa?

CUADRO N° 15

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Falta de publicidad y estrategias promocionales	1	20
Infraestructura reducida y falta de servicios adicionales	3	60
Falta de estructura organizacional	1	20
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 15



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% del personal encuestado; el 60 % considera que uno de los problemas internos que posee la empresa es la infraestructura reducida y la falta de servicios adicionales; el 20 % menciona como debilidad la falta de publicidad y estrategias promocionales, mientras el otro 20% manifiesta que su punto débil es la falta de una estructura organizacional.

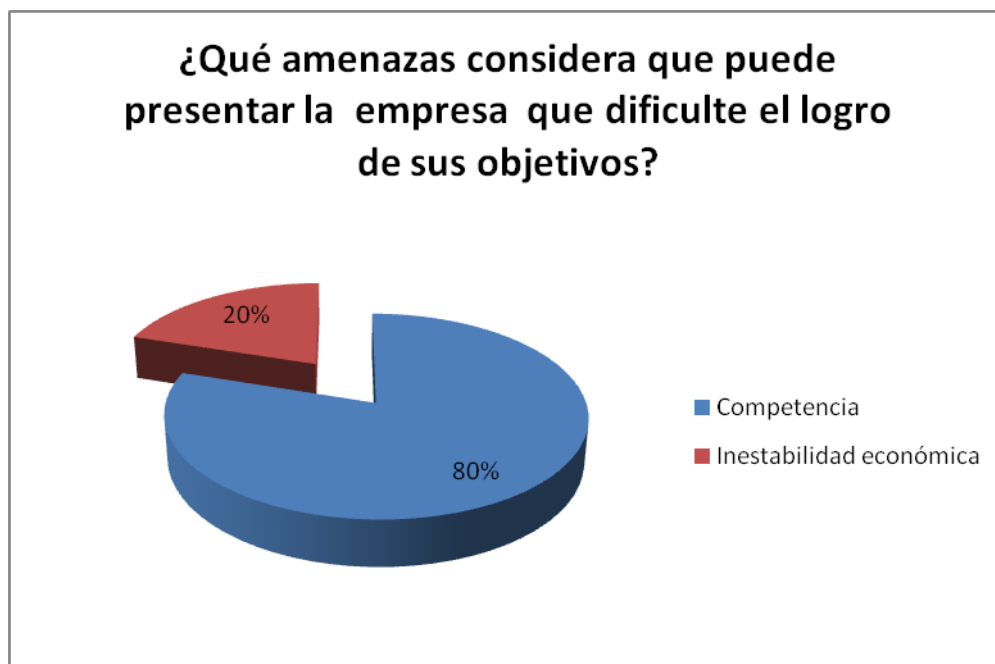
16. ¿Qué amenazas considera que puede presentar la empresa que dificulte el logro de sus objetivos?

CUADRO N° 16

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Competencia	4	80
Inestabilidad económica	1	20
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 15



Elaborado por: La autora

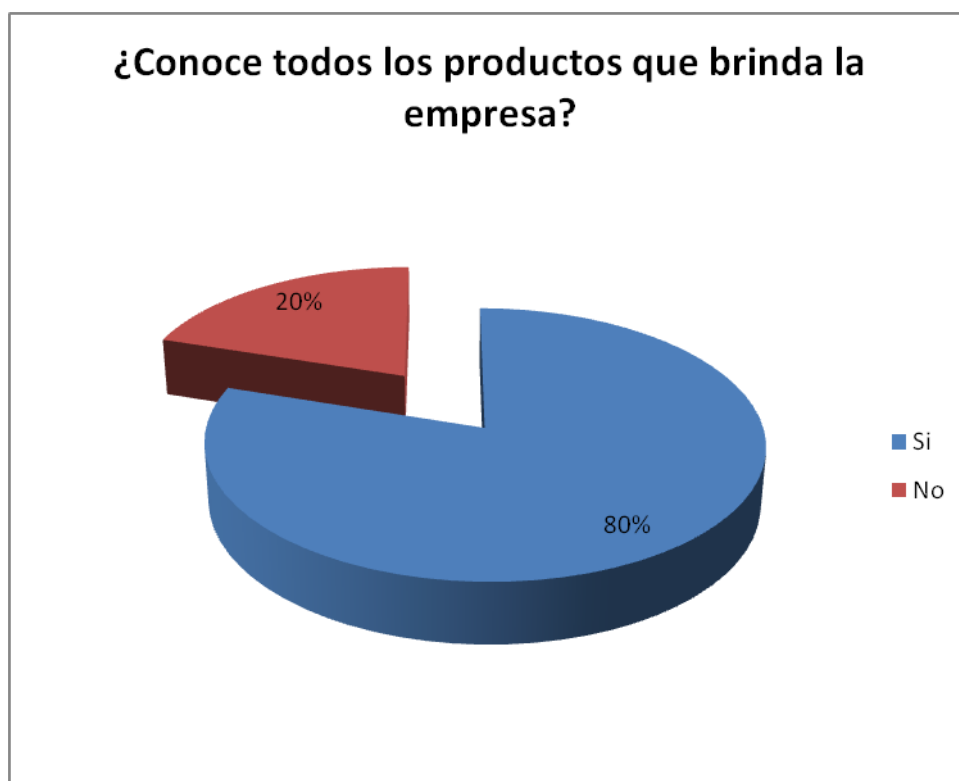
Análisis e interpretación:

Del 100% del personal encuestado; el 80% considera como principal amenaza a la competencia lo que significa un peligro para el desarrollo de la empresa; mientras que el 20% menciona como amenaza la inestabilidad económica en que vive el país.

17. ¿Conoce todos los productos que brinda la empresa?**CUADRO N° 17**

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 17

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% del personal encuestado; el 80% conoce todos los productos que la empresa ofrece en el mercado lo que está permitiendo informar solventar con información precisa los requerimientos de los clientes; mientras que tal solo el 20% no conoce a totalidad los productos.

18. La comunicación con sus compañeros de trabajo es:**CUADRO N° 18**

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Muy buena	4	80
Buena	1	20
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 18



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del 100% del personal encuestado; el 80% menciona que la comunicación que mantienen con sus compañeros es muy buena por lo que se puede comprobar que existe un buen clima laboral; y tan solo el 20% menciona no tener una buena comunicación con sus compañeros.

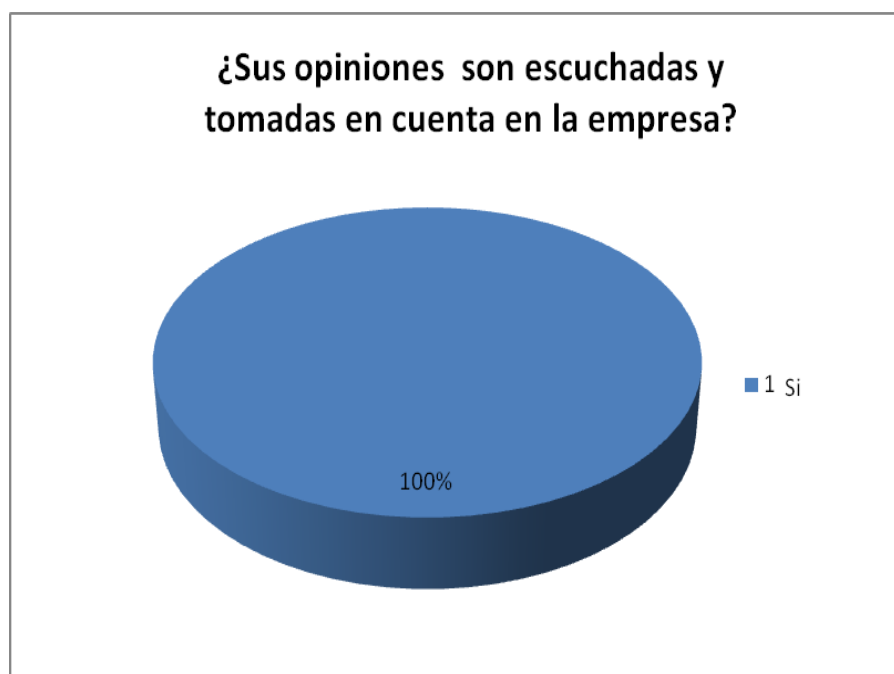
19. ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la empresa?

CUADRO N° 19

Variables	Frecuencia	Porcentaje válido
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 19



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado manifiesta que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la empresa, con lo que se puede constatar que existe una buena relación laboral.

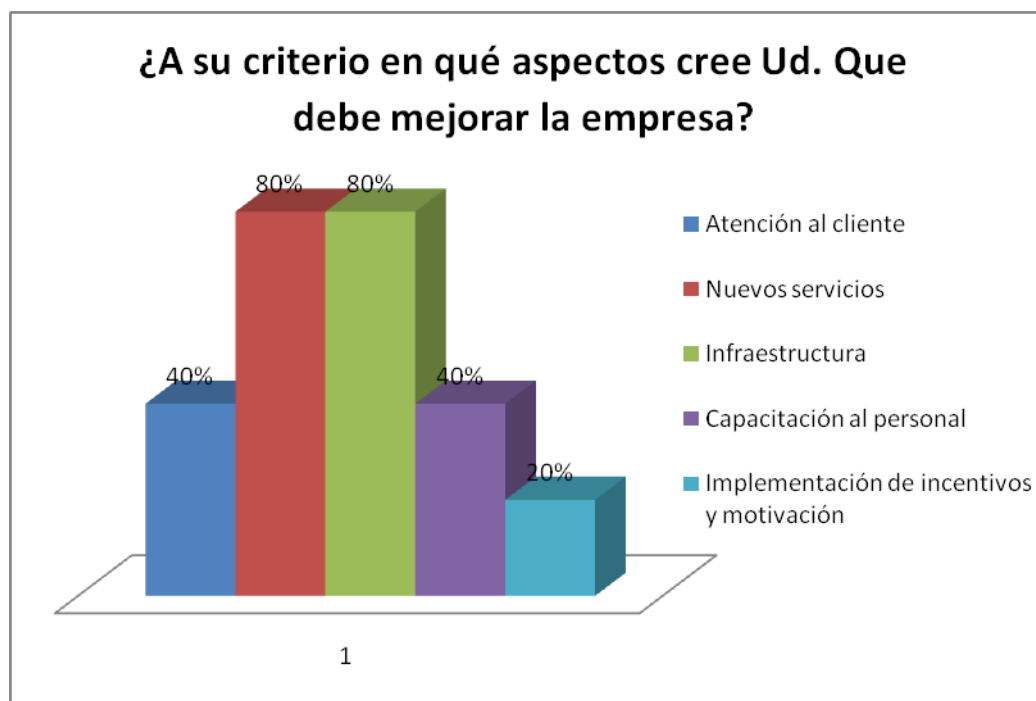
20. ¿A su criterio en qué aspectos cree Ud. Que debe mejorar la empresa?

CUADRO N° 20

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	1	20
Nuevos servicios	4	80
Infraestructura	5	100
Capacitación al personal	4	80
Implementación de incentivos y motivación	2	40
Total		

Fuente: Estudio de mercado

GRÁFICO N° 20



Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación:

Del personal encuestado; el 80% considera que la empresa debería mejorar en cuanto a la infraestructura; de igual manera el 80% menciona que debería implementar servicios; otro 40% aprecia que la empresa debería mostrar interés en cuanto capacitación al personal; igualmente el 40 % cree que sería necesario implementar el sistema de incentivos y motivación; mientras que un 20 % considera que se sería importante mejorar la atención al cliente.

e.3. Entrevista dirigida al gerente de MacroDelaer S.A.

1- ¿Qué nivel de instrucción posee?

Nivel de instrucción superior, con título de Lcda. en Idiomas-

2- ¿Qué le motivo a crear su empresa?

Porque el área de los negocios constituye una fuente de ingresos y de desarrollo empresarial.

3- ¿La empresa cumple con el objeto social detallado en la Escritura de Constitución?

Sí cumplimos con el objeto social, los cuales están direccionados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4- ¿Cuándo se iniciaron en este negocio contaron con recursos propios o financiados?

La constitución de la empresa se la hizo con recursos propios no hubo necesidad de buscar financiamiento.

5- ¿Su empresa está registrada en la Superintendencia de Compañías?

Sí nuestra empresa se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías.

6- ¿Qué tiempo lleva la empresa posicionada en el mercado?

MacroDealer S.A. lleva ofreciendo sus servicios en el mercado cerca de 10 años.

7- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en la actualidad?

La empresa está laborando en la actualidad con 5 empleados.

8- ¿Qué productos y servicios ofrece?

La empresa ofrece toda clase de suministros y equipos de computación.

9- ¿De qué lugar adquiere sus productos?

Nuestra empresa adquiere sus productos de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

10-¿Cuenta Ud. Con una misión, visión, objetivos y políticas establecidas?

Nuestra empresa no cuenta con misión, visión, objetivos y políticas bien definidas.

11-¿Dispone de un plan o medios de acción para alcanzar los objetivos?

La empresa en sí no realiza planes para alcanzar sus objetivos.

12-¿Cuál es su mercado objetivo?

Nuestros productos están dirigidos a toda clase de clientes (profesionales, estudiantes, empresarios, etc.).

13-¿A cuáles considera sus competidores potenciales?

Hemos considerado como competidor potencial a Master PC.

14-¿Tiene estructurado un organigrama?

MacroDealer S.A. no cuenta con un organigrama estructurado.

15-¿Planifica Ud. Las actividades que se lleva a cabo en la empresa?

Realmente las actividades que son llevadas a cabo en la empresa no son planificadas.

16-¿Cuáles cree Ud. Que son sus fortalezas que le permitan llegar al cumplimiento de sus objetivos?

MacroDealer S.A. tiene como fortalezas: buena atención al cliente, productos de última tecnología, buenos precios, productos de calidad.

17- ¿Qué oportunidades cree Ud. que pueda tener su empresa en el mercado?

En cuanto a oportunidades se podría dar la apertura de sucursales, introducción de nuevos productos y servicios.

18-¿Qué desventajas o puntos débiles enfrenta su empresa?

Nuestras debilidades en sí serían la falta de publicidad, promociones; falta de un organigrama estructural, manual de funciones y reducida infraestructura.

19-¿Qué amenazas cree Ud. que puede presentar su empresa y que dificulte el logro de sus objetivos?

Nuestra mayor amenaza serían nuestros competidores, la inestabilidad política y económica de atraviesa el país, variación de los precios de los acreedores, ingreso de nuevos competidores, competencia desleal.

20-¿Emplea Ud. Algún tipo de publicidad para dar a conocer los productos?

La empresa no hace uso de ningún tipo de publicidad para dar a conocer sus productos, por medio de recomendaciones conocen a la empresa.

21-¿Qué tipo de estrategias lleva a cabo?

Precios más bajos que la competencia, productos de última tecnología, estrategia de ofrecer un buen servicio al cliente.

22-¿Brinda algún tipo de incentivos, motivación y capacitación a sus empleados?

En cuanto a incentivos y motivación no, pero en cuanto a capacitación si se ofrece cuando las empresas acreedoras de nuestros productos ofrecen cursos de capacitación para dar a conocer su última línea.

23-¿Ud. Se rige a un manual de funciones?

No, la empresa no posee un manual de funciones.

24-¿A qué otros mercados le gustaría llegar a posicionar su empresa?

Por el momento deseamos posicionarnos de mejor manera a ciertos sectores que están fuera de la ciudad como lo son Zamora, Yantzaza, El Pangui, Macará.

25-¿Ud. Se capacita, cada qué tiempo y qué temas?

Si me capacito cuando nuestras empresas acreedoras brindan cursos de asesoramiento de toda su línea de productos.

26-¿Utiliza algún tipo de promociones?

No, en sí la empresa no ofrece ningún tipo de promociones a sus clientes.

✓ **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

f.1. Reseña Histórica

f.1.1. CONSTITUCIÓN DE MACRODEALER S.A.

MacroDealer S.A. se constituye el 15 de noviembre del 2000 por escritura pública ante el Dr. Eduardo Ortega Ordoñez , Notario Octavo del Cantón Loja; aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución aprobada Nro. 1161-DJ-00 de fecha 15 de diciembre del 2000.

PRIMERO: COMPARENCIENTES: Ante el Notario Octavo del Cantón Loja comparecen los señores: Luis Enrique Romero Juelas, José Andrés Cuenca Ojeda y Gloria María Febres Alvarado; mayores de edad, casados, domiciliados en Loja, portadores de las respectivas cédulas de ciudadanía y legalmente capaces para contraer y obligarse.

MacroDealer S.A se registrá por las disposiciones establecidas por la Ley de Compañías, los presentes estatutos y los reglamentos que se expidieren para su funcionamiento.

SEGUNDA: ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA:

Art. 1.- DENOMINACIÓN: La compañía anónima llevará el nombre de “**MACRODEALER S.A.**”

Art 2.- OBJETO: El objeto social de la compañía es dedicarse a las importaciones, exportaciones y comercialización de máquinas computadoras, suministros e implementos de computación, equipos eléctricos y electromecánicos, así como toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles.

Art. 3- DOMICILIO: El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Loja, pero podrá establecer agencias o sucursales, oficinas, representaciones y establecimientos en cualquier lugar del país o del exterior, conforme a la Ley.

Art. 4.- PLAZO: El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años que se contarán a partir de la fecha de inscripción del contrato en el Registro Mercantil Y autorizado por la Superintendencia de Compañías, plazo que podrá ser ampliado o restringido procediendo en la forma que determine la Ley de compañías y estos estatutos.

Art 5 - CAPITAL El capital suscrito de la compañía es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (\$800.00) dividido en ochocientas acciones, de un valor de un dólar cada una.

Art.6. AUMENTO DE CAPITAL: El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento por resolución de la Junta General de Accionistas

Art.7. RESPONSABILIDAD: La responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales se limitan al monto de sus acciones.

Art.8. LIBRO DE ACCIONES: la compañía llevará un libro de acciones y accionistas en el que se registraran las transferencias de las acciones, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto del derecho sobre las acciones.

TERCERO: EJERCICIO ECONÓMICO, BALANCE, DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y RESERVAS

Art. 9 EJERCICIO ECONÓMICO: el mismo será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

Art. 10 UTILIDADES Y RESERVAS: La Junta General de Accionistas, resolverá la distribución de utilidades, la que será en proporción al valor

pagado de las acciones. De las utilidades líquidas se segregara por lo menos el diez por ciento anual para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la compañía.

CUARTO: EL GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Art.11 GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN: La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, por el Presidente y por el Gerente General.

Art. 12 DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: La Junta General de Socios es el organismo supremo de la compañía y se integrará por los socios de la misma en número suficiente para formar quórum, por las decisiones que ella tome conforme la Ley estos estatutos obligan a todos los socios hayan o no contribuido con sus votos o hayan o no asistido a la sesión.

Art. 13.- CONVOCATORIA: Las Juntas Generales serán convocadas por el Presidente o el Gerente de la Compañía, por medio de la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación, en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por los menos al fijado para la reunión, o mediante comunicación por escrito a todos los socios con anticipación de por

lo menos cuarenta y ocho horas al día fijado para la sesión. En todo lo relacionado al quórum y a las decisiones se estará a lo dispuesto a Ley de Compañías.

Art. 14.- CONCURRENCIA: A las sesiones de Junta General los socios podrán concurrir personalmente o por apoderado, que en caso de no serlo por escritura pública, requerirá el poder por escrito que tendrá el carácter de especial para cada sesión. Las sesiones serán presididas por el Presidente y a falta de éste por el socio designado en cada caso y actuará como Secretario el Gerente y en su falta el socio que la Junta elija. Todos los acuerdos de Junta General serán asentados en el correspondiente libro de actas y serán firmados por el Presidente y el Secretario de la Junta.

Art. 15.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL: Son atribuciones de la Junta General las siguientes: a) Designar y remover Presidente, Gerente y Administradores de la compañía; b) Señalarles sus -remuneraciones; c) Nombrar Fiscalizador de la compañía y determinar la forma en que se organizará la fiscalización; d) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los Administradores y Gerentes.; e) Resolver el reparto de utilidades, la formación de los fondos de reserva generales y especiales, el aumento o reducción del capital y la reforma de los estatutos; f) Acordar la prórroga o reducción del plazo de la compañía o su liquidación anticipada; g)

Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de, nuevos socios; h) Acordar la exclusión del socio o de los socios de acuerdo a las causales establecidas por la Ley; i) Resolver sobre el establecimiento de Sucursales o Agencias; j) Resolver sobre la venta o gravamen de los inmuebles de la compañía; k) Interpretar de forma obligatoria las disposiciones de estos estatutos;

Art. 16- ADMINISTRACIÓN: La administración de la compañía corresponde conjuntamente al Presidente y al Gerente, no siendo necesario ser socio de la compañía para poder ser elegido para estos cargos, y durarán dos años en ejercicio de los mismos;

El Gerente es la máxima autoridad ejecutiva de la compañía y tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la misma, correspondiéndole las siguientes atribuciones: a) Convocar e intervenir como Secretario en las sesiones de Junta General y suscribir con el Presidente las actas correspondientes; b) Suscribir los certificados de aportaciones a cada ejercicio económico; c) Administrar y representar legalmente a la compañía y obligarla en toda clase de actos y contratos del giro ordinario de la compañía, necesitando autorización de la Junta General para vender o gravar los inmuebles de ella; d) Las demás establecidas en la Ley de

Compañías. A falta de Gerente, éste será subrogado por el Presidente con todas sus atribuciones hasta que la Junta General resuelva lo conveniente;

Art. 18.-DEL PRESIDENTE: Le corresponde conjuntamente con el Gerente la administración de la compañía y deberán suscribir las actas de Junta General y certificados de aportaciones.

CUARTO: DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA COMPAÑÍA

Art. 15.- DISOLUCIÓN DE LA COMPAÑÍA: Las causas de disolución de la compañía serán las determinadas por la Ley, y para su liquidación actuará como liquidador el Gerente con las atribuciones determinadas por la Ley;

Art. 16.- FONDO DE RESERVA: La compañía formará un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento de capital social, para lo cual se destinará de las utilidades líquidas de cada año cuando menos el cinco por ciento;

Art. 17.- AUMENTO DE CAPITAL: De acordarse el aumento de capital social los socios constituyentes tendrán preferencia para suscribirlo en proporción a su participación igual preferencia tendrá la adquisición de las aportaciones del o socios que desearan transferirlas;

Art. 18 FISCALIZACIÓN: Anualmente, la Junta General designará un fiscalizador que podrá ser socio o no con derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales;

Art. 19 REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA COMPAÑÍA: De conformidad con establecido en el Artículo décimo segundo de estos estatutos, la representación legal de la Compañía corresponde al Gerente, quien será elegido por la Junta de Accionistas y ejercerá el cargo hasta ser legalmente reemplazado.

f.2. SITUACIÓN ACTUAL

f.2.1. AMBIENTE EXTERNO

f.2.1.1. COMPONENTES DE ACCIÓN INDIRECTA DEL AMBIENTE EXTERNO

En esta etapa se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

f.2.1.1.1. VARIABLE ECONÓMICA:

La economía de la provincia de Loja es la doceava del país, experimentó un crecimiento promedio del 3.67% entre 2002 y 2007. Crecimiento que se ubicó por debajo del promedio nacional de 4.3% durante el mismo periodo. ²²La inflación al consumidor de enero de 2009 estuvo situada alrededor del 0.60% en la ciudad de Loja, por debajo de la media nacional de 8.83, según el INEC. ²³

Loja es la ciudad con mayor influencia sobre el PIB de la provincia homónima, de acuerdo con al estudio, efectuado por el Banco Central del

²² www.bce.fin.ec.

²³ www.inec.gov.ec.

Ecuador, en el 2007 la economía Loja generó un PIB de 412.464 miles de dólares, lo que represento alrededor de 1,9 de la economía nacional.

"La población económicamente activa del cantón Loja, según el Censo del 2001, está dedicada mayoritariamente a la agricultura y ganadería (19%), seguida del comercio (17%) y por el grupo humano que está dedicado a la enseñanza (17%), el resto del porcentaje (30%) de la PEA está ubicado en actividades tales como construcción, administración pública, industrias manufactureras y transporte y comunicaciones".²⁴

La Provincia de Loja es la séptima mayor contribuyente al fisco según recaudación de impuesto a la renta con 8.637 miles de dólares para las arcas del estado, además es considerada la novena más dinámica según el número de tarjetahabientes con 16.657 miles de dólares consumidos a través de las tarjetas de crédito.²⁵

El sistema económico de Loja está basado en el comercio y los servicios, mientras que la actividad industrial es incipiente y tiene poca incidencia en el producto interno bruto de la región. El ámbito empresarial es limitado; no se han creado las industrias que podrían desarrollarse, pese a que hay

²⁴ www.loja.gov.ec.

²⁵ "Revista Gestión, junio de 2007, Pág. 60 tabla "Las más pagadoras" fuente SRI.

potencial. La falta de capacitación y crédito, trabas burocráticas, apoyo a los emprendedores, entre otros factores, truncaron esa posibilidad.

El aislamiento geográfico de Loja fortaleció la actividad comercial, que se convirtió en el principal rubro económico de esa provincia. Ese factor contribuyó a frenar el desarrollo industrial. , "En los registros de la cámara de comercio de Loja se encuentran inscritos 1.100 diversos establecimientos de comercio dedicados a actividades como importación, exportación, servicios, manufactura, despensas, abarrotes, imprentas, agencias y representaciones entre otros.

Un estudio del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja realizado en 2009 estableció que la construcción y la agricultura son rubros importantes en la economía lojana. En ese estudio se determinó que la importancia del sector industrial está por debajo de otros sectores como el de transporte y la administración pública

La actividad agrícola se caracteriza por su limitada productividad, la cual está concentrada en un grupo de personas con ingresos bajos y prácticamente solos con agricultura de subsistencia, característica de los hogares del sector rural del cantón. En cambio, en el sector urbano la actividad comercial ha logrado generar recursos para quienes están dedicados al comercio, pero no

ha provocado una importante generación de trabajo, ni permitido acumular sino que favorece otras economías.²⁶

De lo anterior se concluye que Loja no ha constituido una economía atractiva para el Estado, ni como mercado de inversión financiera, ni tampoco como mercado de producción y consumo. La debilidad económica junto con el centralismo han ocasiona que la capital lojana continúe actuando como un poder polarizante, que no posee fuerza suficiente para enlazar y organizar todo su territorio provincial en una región.

f.2.1.1.2. AMBITO POLITICO-CULTURAL

En este sector influye la participación del gobierno, tanto en temas de organizaciones de lucro y no lucrativas , regulando sus actividades por medio de leyes, normas, que las organizaciones están en la obligación de cumplir.

En el ámbito político en los últimos tiempos se ha caracterizado por la consolidación de caudillos que establecen estructuras de poder en pocas manos, evitando una real democracia y alternabilidad de actores políticos.

Una de las potencialidades que tiene Loja es su patrimonio cultural, destacándose su accionar en los campos de música, danza, escritura y artes

²⁶<http://www.loja.gov.ec>

plásticas, sin embargo ésta inmensa riqueza no ha sido aprovechada como un elemento que puede abrir caminos hacia el mejoramiento económico y generador de trabajo y en su lugar se observa una pérdida de los legados artísticos, mínimo apoyo a los artistas lojanos y un proceso de aculturación que contribuye a desvalorizar "lo nuestro", no aprovechando el exquisito talento de los artistas lojanos.

f.2.1.1.3. AMBITO SOCIAL

La población del cantón Loja es de 175,077 habitantes, distribuida un 68% en el área urbana, 13% en la periferia y el 19% en las parroquias rurales. El cantón Loja presenta un crecimiento poblacional importante, sin embargo al relacionar estos datos con la tasa de crecimiento nacional resulta sustancialmente inferior, condición atribuida al proceso migratorio que ha sufrido Loja, causada por las pocas oportunidades de trabajo y la limitación en cuanto a dotación de infraestructura y servicios básicos.²⁷

En Loja, los índices de pobreza rural se encuentran entre el 75 al 95% y en el área urbana entre el 30 y el 60%, estas cifras permiten inferir que los problemas del sector urbano y rural tienen sus particularidades.

²⁷<http://www.loja.gov.ec>

En el aspecto de educación tanto a nivel urbano como rural se cuestiona la calidad de la educación y la deficiente infraestructura, implementos y equipamiento y la falta de recursos económicos, obliga que un significativo porcentaje de la población estudiantil rural deba abandonar sus estudios a temprana edad. El Municipio se ha responsabilizado de la administración de un mínimo de establecimientos de educación primaria y la falta de acuerdos y consensos para establecer los caminos de la descentralización ha generado polémica, rechazo y criterios que distorsionan el verdadero sentido que persigue la descentralización, en su interés del reparto del poder.

En cuanto a la vivienda en el sector rural existe un problema cuantitativo pues el Municipio de Loja en el sector urbano, ha establecido regulaciones injustas e inequitativas que han impedido el incremento de las urbanizaciones, además el costo de las obras de urbanización y de servicios básicos es de exclusiva responsabilidad de los interesados. En el sector rural, el problema de la vivienda no es solo cuantitativo sino cualitativo causando hacinamiento y condiciones inadecuadas de salubridad.

f.2.1.1.4. AMBITO TECNOLÓGICO

Vivimos en un mundo en que la tecnología marca el ritmo del progreso y las pautas de vida, en otras palabras, vivimos en un mundo modelado por la tecnología. En nuestra vida cotidiana la tecnología está omnipresente.

La tecnología se ha transformado en algo que se encuentra presente en cada uno de nuestros hogares, queramos o no en prácticamente todo lugar donde se encuentre algún humano siempre veremos tecnología avanzada.

La tecnología constituye la otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Además del impacto ambiental, existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones. Todas las organizaciones utilizan algunas formas de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser tosca y rudimentaria (como el aseo y limpieza a través del cepillo o de la escoba) como también podrá ser sofisticada (como el procesamiento de datos a través de computador).

Todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos desde un punto de vista puramente administrativo, se considera la tecnología como algo que

se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas (Know How) y por sus manifestaciones físicas consecuentes (maquinas, equipos, instalaciones) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios.²⁸

A modo de ejemplo; a partir del 2007, Loja le está apostando a desarrollar la industria de tecnologías, puntualmente en el ámbito del software accesible vía Internet. El valle de tecnología fundado por Nelson Piedra[1] con el respaldo de la Universidad Técnica Particular de Loja, bajo la premisa de convertir a Loja en un polo tecnológico. Es un esfuerzo para propender el desarrollo de la industria, esto sumado a otras empresas que ofertan productos y servicios importantes, están allanando el camino hacia la consecución de la meta.²⁹

Ejemplos claros del desarrollo tecnológico de Loja en el ámbito de software accesible vía Internet, son la UTPL quien es líder en tecnología para educación, el gran conglomerado de editores de blogs y microblogs, las

²⁸ www.tecnologia-mendoza.org.

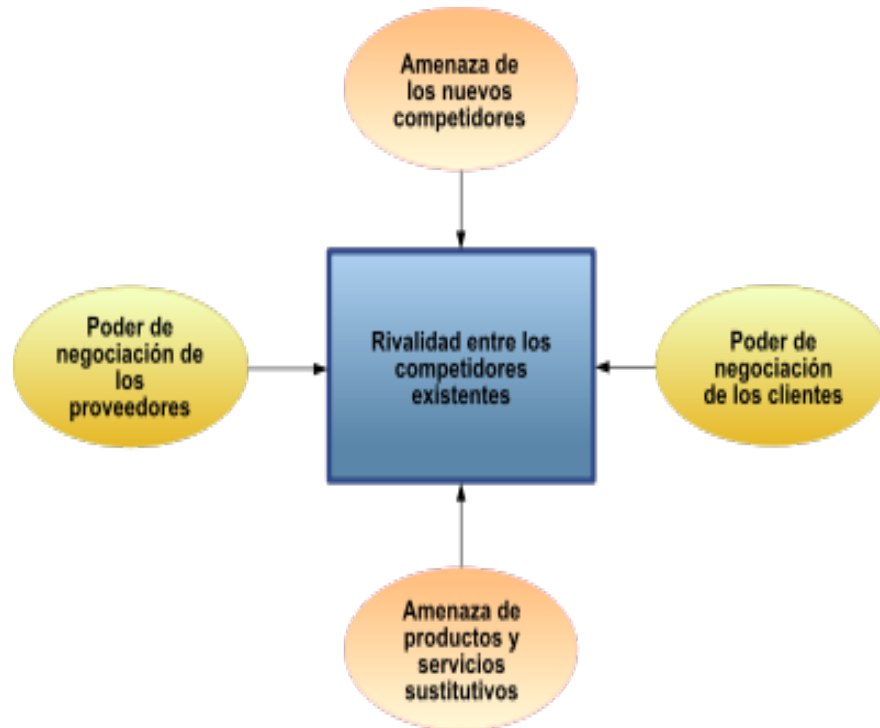
²⁹ Almanaque El universo 2009 Pág. 88 tabla "Ciudades más pobladas" fuente INEC

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 VisualFac, para gestión contable, muy difundida al punto de ser parte de la curricular de formación de los contadores del país. Así mismo, Loja está abanderando las iniciativas abiertas de acceso a tecnologías, iniciativas como OpenEQaula (red social de aprendizaje en línea) que pretenden aportar a la reducción de la brecha tecnológica, hoy no sólo media en términos de conectividad.

f.2.1.2. COMPONENTES DE ACCIÓN DIRECTA DEL AMBIENTE EXTERNO

El entorno de acción directa está constituido por grupos de interés, es decir por personas o grupos de personas que están sujetas directa e indirectamente a la forma en que la organización persiga sus metas.

En esta sección analizaremos el llamado entorno inmediato o competitivo bajo el enfoque de las cinco fuerzas competitivas de Porter que se sintetiza en la figura.



f.2.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Con el TLC (Tratado de Libre Comercio) se vive una economía de libre comercio, donde poder ingresar al mercado resulta muy sencillo por lo cual se puede presentar oportunidades para el libre ingreso de competidores, por lo que el tema de competitividad juega un papel muy importante a la hora de establecer barreras de ingreso.

Ser innovadores, mantener una política de costos bajos, ser eficientes, contar con mano de obra calificada y la calidad de servicio son retos a asumir por parte de MacroDealer S.A. para hacer frente a su competencia.

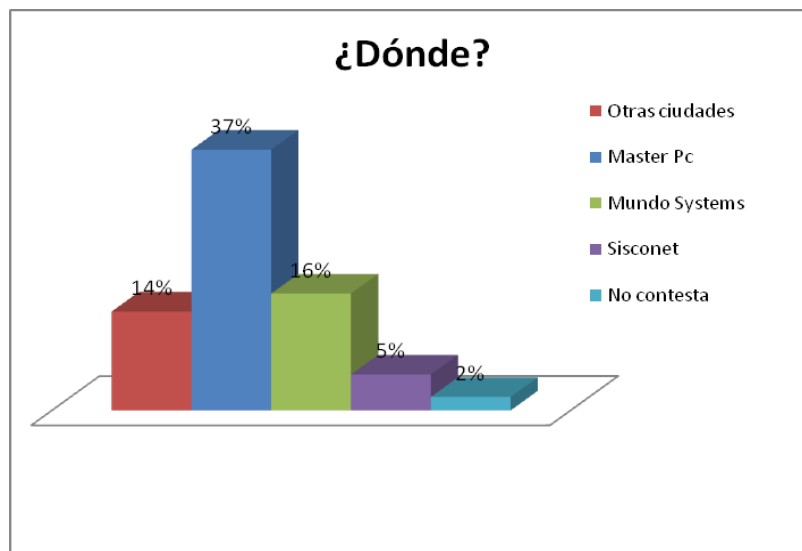
f.2.1.2.2. Rivalidad entre competidores

Un competidor es el que **está en el mismo segmento de mercado en el que usted está**: ofrece los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de manera igual.

Se debe analizar con cuáles se va a competir; por lo tanto es preciso saber qué hacen bien y qué mal, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, que productos y servicios ofrecen, que segmentos atienden, etc.

En el siguiente cuadro se muestra las empresas con las cuáles compite MacroDealer S.A., así tenemos:

GRÁFICO N° 10.1



Elaborado por: La autora

A continuación se mostrará una matriz de perfil competitivo que permitirá identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la nuestra.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1.- Mayor debilidad
- 2.- Menor debilidad
- 3.- Menor fuerza
- 4.- Mayor fuerza

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	MACRODELER S.A		MASTER PC		MUNDO SYSTEMS	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Precios	0,19	4	0,76	4	0,76	2	0,38
Calidad del producto	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Superioridad Tecnológica	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Fortaleza financiera	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Efectividad publicitaria	0,09	1	0,09	4	0,36	2	0,18
Gama de productos	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Infraestructura	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Total resultado ponderado	1		3,19		3,64		2,56

Nota: están en una categoría de **muy fuertes** (los que están cerca de la calificación **4**) a los **fuertes** (los que están cerca de la calificación **3**); los **menos débiles** (que están cerca de la calificación **2**), y, los **débiles** (los que están cerca de la calificación **1**).

ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos de la matriz MCP se llega a la conclusión de que la empresa “**Master Pc**” obtuvo una ponderación de **3,64** por lo que ubica dentro del rango de ser el competidor más fuerte, observándose que los precios, la calidad de los productos, la variedad de productos son los factores más determinantes en el éxito; la empresa “**MacroDealer S.A**” se encuentra en segundo lugar con una ponderación de **3,19**; sin embargo se recomienda

mejorar en cuanto a la publicidad y la infraestructura con el fin de elevar los factores de éxito; y por último se ubica la empresa “ **Mundo Systems**” que solo obtuvo una ponderación de **2,56** siendo la empresa menos débil del mercado.

f.2.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores:

Toda organización compra insumos y lo que ella introduzca al ambiente y lo que haga determinará por lo tanto la calidad como el precio del producto final; es así que los proveedores son una pieza fundamental de la organización, por lo tanto toda empresa dependen de los proveedores y tratarán de sacar ventaja de la competencia entre proveedores con el objetivo de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad, entregas más rápidas, etc.

MacroDealer S.A. trabaja actualmente con 10 proveedores ubicados en distintos lugares del país así tenemos:

PROVEEDORES DE MACRODEALER S.A

NOMBRE	PRODUCTOS DE OFRECE	LUGAR
	Importación y distribuir equipos eléctricos, electrónicos y de procesamiento de datos, software, suministros y accesorios de alta calidad	Guayaquil y Quito
	Equipos, partes, y sistemas informáticos de última tecnología y de calidad reconocida	Guayaquil y Quito
	Importación y distribución de equipos, partes y sistemas informáticos	Quito y Guayaquil
JOSE LUIS ALBAN ORDOÑEZ	Equipos, partes , piezas y accesorios	Cuenca
	Equipos completos y partes	Guayaquil
SR. CARLOS RIOFRÍO	Distribución de partes, piezas de computación	Quito
	Distribución de hardware, partes, piezas y componentes de computación y electrónica	Guayaquil y Quito
SR. ROMEL A. AGUILAR SALAZAR	Distribución de partes, piezas de computación	Guayaquil
SR. JHOFFERTH S. ALEJANDRO	Distribución de partes, piezas de computación	Quito
SR. HECTOR BOLIVAR	Distribución de partes, piezas de computación	Quito

MacroDealer S.A. trabaja con los proveedores mencionados anteriormente por distintas razones todos muestran una numerosa línea de productos en distintas marcas y llevan al mercado productos de reconocida calidad, al igual que condiciones y beneficios necesarios para que la empresa pueda cumplir con su papel de distribuidor; a modo de ejemplo Electrónica Siglo XXI, Tecnomega, Intcomex, Wined Tech cuentan con responsables de producto para las diferentes líneas de distribución que permiten brindar al cliente un asesoramiento permanente que contribuyen a superar las expectativas mutuas de negocio.



En cuanto a sus políticas de garantía las empresas proveedoras garantizan los equipos y partes que comercializan contra defectos de fabricación durante el período que dure la garantía las mismas que varían desde 1 año a 3 años dependiendo del modelo y marca del producto.

Así mismo los proveedores cumplen con las fechas de entrega establecidas en el momento de la negociación; las formas de pago contraídas con el proveedor son por medio de crédito el mismo que debe ser cancelado dentro de un período máximo de 1 mes; así mismo los descuentos que otorgan dependen del volumen de compras realizadas.

Las empresa proveedoras como Tecnomega, Cartimex, Intcomex, Electrónica Siglo XI, Wined Tech, cuentan con un selecto grupo de ejecutivos de ventas para realizar las órdenes de compra, las cuales se las pueden realizar ya sea por Internet, por mail o vía telefónica.

Ciertas empresas como por ejemplo Intecomex organiza diferentes actividades cada año en un evento llamado INTCOMEXPO con la finalidad de darse a conocer, mostrar su línea de productos, promociones y descuentos o para capacitar a sus distribuidores.

Todas estas compañías compiten sobre la base del precio, disponibilidad del producto, capacidad de financiamiento y servicio de postventa.

Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es *bajo*, debido a que existe una gran cantidad de mayoristas de suministros, equipos, partes, piezas de computación, por lo cual crea una ventaja para la empresa.

f.2.1.2.4. Poder de negociación de los clientes:

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”

MacroDealer S.A al cumplir su papel de distribuidor mayorista dirige sus productos especialmente a todos los negocios de la localidad encargados del de la comercialización de equipos de cómputo y periféricos (impresoras, scanners, tonners,). Los segmentos de mercado a los cuales dirigen su producto pertenecen al nivel socioeconómico medio y alto, que son personas que se considera podríantener una computadora; por lo tanto la venta de equipos está dirigida a estudiantes de colegio, universidades, centros de educación y profesionales.

f.2.1.2.5. Entrada de nuevos productos y sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden desplazar a otros, sin ser exactamente iguales pero que ofrecen al consumidor un uso equivalente para satisfacer sus necesidades.³⁰

No se podría considerar la entrada de nuevos productos relacionados con computadoras y suministros como una amenaza, debido a que los primeros van a seguir necesitando mantenimiento y no hay algo que lo sustituya y al hablar de los suministros estos necesitan distribuirse al mercado en general.

Aunque también se podría relacionar esta variable con el tipo de marca del producto en función al precio, debido a que la mayoría de los equipos, partes y piezas de computación son de fabricación china o japonesa y dependiendo al lugar de origen varía el precio del producto.

³⁰<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategia-de-negocios-y-marketing-estrategico.htm>

f.2.2. AMBIENTE INTERNO

Este ámbito se refiere a los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

f.2.2.1. Finanzas

Este aspecto se analiza a la empresa si es fuerte o débil en términos financieros, así como también el índice de liquidez para solventar las deudas al igual que su capital de trabajo, etc.

Los socios de MacroDealer S.A. para constituir la empresa emplearon capital propio para dar lugar a sus actividades mercantiles; desde sus inicios la empresa ha venido operando con recursos propios, no se ha presentado la necesidad de contar con recursos externos para poder adquirir los productos con los que trabaja la empresa, por lo que se podría afirmar que la empresa

presenta un índice de liquidez considerable que le permite solventar sus deudas.

MACRODEALER S.ABALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2009

ACTIVO**ACTIVO CORRIENTE** 26972,42

Caja	40
Banco de Loja	945,15
Ctas por cobrar	10247,11
Provisión cta incobrables	-317,22
Inventario mercadería	14791,1
crédito tributario IVA	312,91
Crédito tributario I(l. Renta)	<u>953,37</u>

ACTIVO NO CORRIENTE 352,78

Muebles y enseres	850
equipo de oficina	175
equipo de computación	276,9
depreciaciones	<u>-949,12</u>

Total activo 27352,2**PASIVO** 14125,18**PASIVO CORRIENTE**

Ctas por pagar	13848,57
IESS por pagar	43
Ret. IVA por pagar	40,2
Rte. impuesto a la renta por pagar	100,17
Participación trabajadores por pagar	<u>93,24</u>

PATRIMONIO 13200,02**CAPITAL SOCIAL**

Capital Pagado	800
Reserva Legal	961,43
Aporte para futuras capitalizaciones	9192,85
Utilidad o pérdida acumulada de ejercicios anteriores	1499,79
Utilidad del ejercicio	<u>745,95</u>

Total pasivo y patrimonio 27325,2

Indicadores de liquidez

1. Razón corriente

Este indicador permite medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas las obligaciones a menos de un año.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{26972,42}{14125,18}$$

$$\text{Razón corriente} = 1,91$$

Interpretación: por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$1,91 para poder respaldar esta obligación, por lo tanto la empresa cuenta con capacidad suficiente para solventar sus deudas guardando un cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de sus activos corrientes.

2. Capital neto de trabajo

El capital de trabajo es el excedente del activo circulante menos pasivo circulante, representa el importe del activo circulante que quedaría si todo el pasivo circulante fuese pagado.

El capital de trabajo debe ser suficiente en cantidad para capacitar a la compañía para conducir sus operaciones sobre la base más económica y sin restricciones financieras, y para hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero.

Capital neto de trabajo 2009 = activo corriente – pasivo corriente

Capital neto de trabajo 2009 = 26972,42 - 14125,18

Capital neto de trabajo 2009 = 12847,24

Interpretación: indica que al finalizar el año 2009 la empresa tenía 12847,24 dólares de su activo corriente financiados con recursos de largo plazo; es decir MacroDealer S.A. estaba financiado aproximadamente con la mitad de sus activos corrientes con pasivos corrientes, y el resto con recursos de largo plazo; por lo tanto es posible pagar oportunamente todas las obligaciones y asegurar el mantenimiento de crédito de la empresa.

3. Prueba ácida:

También se la conoce como liquidez seca, este indicador permite verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir básicamente con sus saldos de efectivos, el producido por sus cuentas por cobrar, sus inventarios temporales y algún otro activo de fácil liquidación.

$$\textit{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\textit{Prueba ácida} = \frac{26972,42 - 14791,10}{13848,57}$$

$$\textit{Prueba ácida} = 0,87$$

Interpretación: la empresa presenta una prueba ácida de 0,87, es decir que por cada dólar que se debe a corto plazo se cuenta para su cancelación con \$0,87 en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventarios. No cuenta con liquidez para cubrir los pasivos, sin embargo tiene un alto porcentaje de pago. (87%).

Indicadores de actividad

1. Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de activos totales 2009} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

$$\text{Rotación de activos totales 2009} = \frac{151512,49}{27325,20}$$

$$\text{Rotación de activos totales 2009} = 5,54$$

Interpretación: nos indica que los activos totales rotaron 5,54 veces durante el año, esto quiere decir que por cada dólar invertido en activos totales genero ventas por \$5,54 en el año.

Indicadores de rentabilidad

1. Margen bruto de utilidad

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{10553,74}{146967,12}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 7,18 \%$$

Interpretación: este indicador nos demuestra que las ventas de la empresa generaron 7,18% de utilidad bruta en el año 2009, es decir que por cada dólar vendido generó \$7,18 de utilidad.

Nota: Utilidad bruta = ventas netas-costo de ventas

2. Margen operacional (de utilidad)

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = \frac{932,43}{146967,12}$$

$$\text{Margen operacional (de utilidad)} = 6,34 \quad = 0,63\%$$

Interpretación: los anteriores resultados indican que la utilidad operacional corresponde a un 0,63% de las ventas netas en el año; esto quiere decir que por cada dólar vendido en el año se reportaron 0,63 centavos de utilidad operacional.

3. Margen Neto (de utilidad)

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = \frac{745,95}{146967,12}$$

$$\text{Margen neto (de utilidad)} = 5,08 \quad = 0,51 \%$$

Interpretación: los anteriores resultados indican que la utilidad neta corresponde a un 0,51% de las ventas netas en el año; esto quiere decir que por cada dólar vendido en el año se reportaron 0,51 centavos de utilidad neta.

f.2.2.2. RECURSOS HUMANOS

Hoy en día se lo reconoce al RRHH como el factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia, de ahí la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas, indispensables para mantener la competitividad del negocio, y para garantizar la correcta administración de los recursos financieros, materiales y tecnológicos de la empresa.

MacroDealer S.A. actualmente tiene estructurado su RRHH de la siguiente manera:

Cargo de desempeña	Título que pose
Gerente	Lcdo. En Idiomas
Asistente de contabilidad	Lcda. En Ciencias Filosóficas
Secretaria	Cursando la carrera en Electrónica
Asistente técnico	Egresado en Sistemas
Vendedor	Egresado en Administración de Empresas
Bodega	Egresado en Sistemas

Todo el personal que trabaja en la empresa posee nivel de instrucción superior por lo que se puede considerar que el personal ejerce un preciso control, coordinación y organización en las labores que desempeñan, fortaleza a favor de la empresa.

En cuanto a la admisión del personal no se emplea el proceso de selección del personal (reclutamiento, selección, inducción, integración, etc.) sencillamente se lo hace por medio de recomendaciones; en lo que concierne a la capacitación del personal se recibe este proceso de manera esporádica; igualmente no posee un sistema claro de incentivos y motivación al personal; tampoco se emplea un manual de bienvenida que permita al personal que se incorpora a la empresa conocer la misión, visión, objetivos, actividades que se desarrollan, así como las políticas y normas de la misma.

La empresa ha venido trabajando sin tener un organigrama previamente estructurado, es decir todo el equipo de trabajo actúa independientemente, no forman vínculos, ni se apoyan los unos a los otros; gracias a un organigrama estructural la empresa apreciaría a simple vista su estructura general y las relaciones de trabajo. De igual manera no se emplea manual de funciones por lo que se puede percibir que el diseño de cargos no se

encuentra bien estructurado es decir tanto los deberes como las responsabilidades no se distinguen entre uno y otro cargo.

f.2.2.3. VENTAS

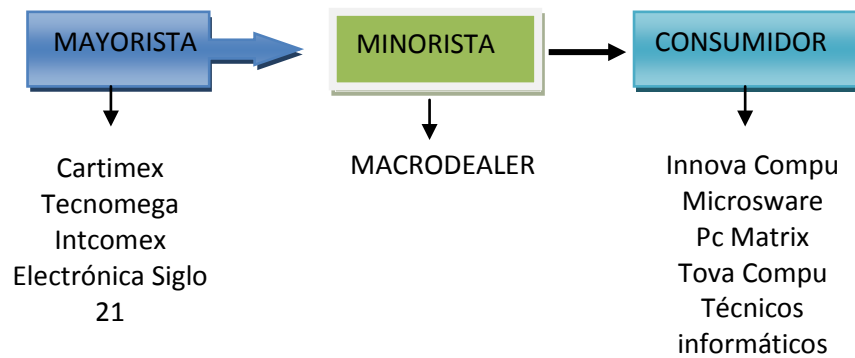
Como se mencionó anteriormente MacroDealer S.A adquiere sus productos en diferentes empresas del país quienes son los proveedores de la empresa; tanto la compra como la venta de los suministros de computación es realizada por el Gerente de la empresa.

Las compras adquiridas son canceladas ha contado y crédito; los acreedores otorgan un plazo de 30 días para la cancelación de las facturas.

Los precios de los productos van en función de los precios impuestos por los proveedores más un margen de utilidad del 20%. MacroDealer S.A. no proporciona descuentos ni aplica promociones por las compras adquiridas; la empresa trabaja bajo el sistema de créditos siendo el periodo de recuperación de cartera en un plazo de 30 días.

La inversión en publicidad a través de medios publicitarios no es significativa, por lo tanto no se está ofreciendo campañas promocionales que estimulen el poder de compra de los clientes.

MacroDealer S.A adquiere sus productos a proveedores mayoristas ubicados en distintas ciudades del país, los mismos que poseen una línea extensa de componentes, partes, piezas de un computador por lo tanto la empresa emplea el siguiente canal de distribución:



f.2.3. ANÁLISIS FODA

El análisis **DAFO** (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permitiendo diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.³¹

Por lo tanto se realizará un análisis propuesto en un cuadro, el cual indicará por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la empresa.

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización.

³¹www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%20%20pcad.doc

Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

Los **riesgos-amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

Para realizar el análisis tanto externo como interno de la empresa se tomó como fuente de información la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, la encuesta aplicada a los colaboradores y la entrevista realizada al Gerente de MacroDealer S.A.

En la matriz FODA se detallarán los factores externos e internos que influyen en el desempeño de la empresa, los mismos que serán evaluados mediante el uso de la matriz de impacto y valoración en donde se valuarán los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa.

Los pasos a seguir para desarrollar la matriz de evaluación son los siguientes:

1. Se detallan los factores a evaluar de la empresa.
2. Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro en orden de importancia para indicar la representación de la variable a la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos financieros bien aprovechados ✓ Experiencia en el mercado ✓ Liderazgo en precios ✓ Accesible ubicación de la empresa ✓ Financiamiento de los productos ✓ Buena atención al cliente ✓ Productos de última tecnología ✓ Productos de calidad. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de servicios postventa. ✓ Escasas estrategias promocionales y descuentos por los productos adquiridos que ocasionan una débil imagen en el mercado. ✓ No se tiene una estructura organizacional bien definida ✓ No existe capacitación constante al personal, escasa motivación e incentivos. ✓ No se cuenta con manuales de funciones, ni manual de bienvenida. ✓ No se tienen claro cuál es la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
FACTORES EXTERNOS	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de la demanda ✓ Ampliación de la línea de productos que ofrece la empresa ✓ Crecimiento del mercado más rápido ✓ Mercado insatisfecho ✓ Acceso a nuevas tecnologías. ✓ Mejor servicio de Postventa que la competencia ✓ Desarrollo de la educación ✓ Posibilidad de acceso y expansión a otros mercados. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de competidores potenciales ✓ Inestabilidad política y económica del país. ✓ Entrada de nuevos competidores ✓ Desprestigio de la empresa por clientes insatisfechos ✓ Crecimiento lento del mercado ✓ Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores. ✓ Ampliación de la gama de productos de la competencia. ✓ Regulaciones gubernamentales inadecuadas.

Fuente: Estudio de mercado y diagnóstico situacional

Elaborado por: La autora

f.2.3.1. Análisis Ponderado de los factores internos de MacroDealer S.A.

MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
• Recursos financieros bien aprovechados	0,12	4	0,48
• Experiencia en el mercado	0,1	3	0,3
• Liderazgo en precios	0,19	4	0,76
• Ubicación de la empresa	0,08	4	0,32
• Financiamiento de los productos	0,1	4	0,4
• Buena atención al cliente	0,1	3	0,3
• Productos de última tecnología	0,15	3	0,45
• Productos de calidad	0,16	3	0,48
Total	1		3,49

MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN			
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
• Falta de servicios de postventa, descuentos y estrategias promocionales	0,28	2	0,56
• Escasas estrategias promocionales y descuentos por los productos adquiridos.	0,26	2	0,52
• No se tiene una estructura organizacional bien definida	0,1	2	0,2
• No existe constante capacitación al personal, ni motivación e incentivos	0,12	2	0,24
• No se cuenta con manuales de funciones, ni manual de bienvenida	0,11	2	0,22
• No se tiene claro cuál es la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa	0,13	2	0,26
Total	1		2

Análisis e interpretación:

La suma de los resultados ponderados de la Matriz es de (3,49) y (2,00) resultado que está por encima de 2.5; es decir se encuentra por encima de 2.5 que es el promedio entre el valor ponderado más alto que es 4.0 y el más bajo posible que es 1.0, por lo que se puede apreciar que la empresa presenta una situación interna favorable ya que predominan las fortalezas tales como:

Recursos financieros bien aprovechados, experiencia en el mercado, liderazgo en precios, ubicación de la empresa, buena atención al cliente, productos de última tecnología, productos de calidad.

f.2.3.2. Análisis Ponderado de los factores externos de MacroDealer S.A.

MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
• Crecimiento de la demanda	0,14	3	0,42
• Ampliación de la línea de productos que ofrece la empresa.	0,14	4	0,56
• Crecimiento del mercado más rápido	0,14	3	0,42
• Mercado insatisfecho	0,12	4	0,48
• Acceso a nuevas tecnologías	0,12	4	0,48
• Mejor servicio de postventa que la competencia	0,14	4	0,56
• Desarrollo de la educación	0,09	3	0,27
• Posibilidad de acceso y expansión a otros mercados	0,11	4	0,44
Total	1		3,63

MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN			
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
• Presencia de competidores potenciales	0,14	4	0,56
• Inestabilidad política y económica del país	0,12	3	0,36
• Entrada de nuevos competidores	0,14	3	0,42
• Desprestigio de la empresa por parte de clientes insatisfechos	0,13	2	0,26
• Crecimiento lento del mercado	0,12	3	0,36
• Poder de negociación de los clientes y proveedores	0,13	3	0,39
• Ampliación de la gama de productos de la competencia con mejores precios	0,12	4	0,48
• Regulaciones gubernamentales inadecuadas	0,1	3	0,3
Total	1		3,13

Análisis e interpretación:

Luego de realizar el análisis respectivo de la matriz se puede encontrar que la empresa MacroDealer S.A presenta buenos resultados ya que se encuentra con un resultado en función de aprovechamiento de las oportunidades de 3,63 en relación a las amenazas que tiene 3,13; por lo que se puede indicar que su situación externa es favorable ya que predominan las oportunidades, tales como: crecimiento de la demanda, ampliación de la línea de productos que ofrece la empresa, crecimiento del mercado más rápido, mercado insatisfecho, acceso a nuevas tecnologías, desarrollo de la educación, etc.

f.2.3.1. Aplicación de la Matriz FODA

El **objetivo** del análisis FODA es reunir todos los puntos fuertes y débiles que la empresa posee en contraste con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio.³²

Por lo tanto la matriz FODA permite el desarrollo de cuatro tipos de estrategias así tenemos:

La estrategia FO: esta estrategia se basa en el uso de fortalezas internas de la empresa con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas; por lo tanto este tipo de estrategia permitirá a la empresa utilizar sus capacidades positivas para aprovechar las ventajas que se le presenten en el mercado.

La estrategia FA: este tipo de estrategia permite disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas de la empresa. Es así que la empresa debe aprovechar sus fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

La estrategia DA.El propósito de esta estrategia es disminuir las debilidades para neutralizar las amenazas, por medio de acciones de carácter defensivo. Usualmente esta estrategia es empleada cuando la empresa se encuentra se

³²Universidad Nacional de Loja.Carrera de Administración de Empresas: Gerencia. Módulo IX. Loja, 2008,118 págs.

encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia; por lo tanto se creará tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas; por lo tanto esta estrategia permitirá mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

MATRIZ DE COMBINACION FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		- Crecimiento de la demanda	- Presencia de competidores potenciales
		- Ampliación de la línea de productos que ofrece la empresa	- Inestabilidad política y económica del país.
		- Crecimiento del mercado más rápido	- Entrada de nuevos competidores
		- Mercado insatisfecho	- Clientes insatisfechos
		- Acceso a nuevas tecnologías	- Crecimiento lento del mercado
		- Mejor servicio de postventa que la competencia	- Ampliación de la gama de productos de la competencia
		- Desarrollo de la educación	- Regulaciones gubernamentales inadecuadas
		- Posibilidad de acceso y expansión a otros mercados	
		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
FORTALEZAS	• Recursos financieros bien aprovechados	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los precios y liderar en diferenciación de producto a partir de la calidad de los mismos. • Ampliar la gama de bienes para diversificar la línea de 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación con los clientes y proveedores Impulsar planes publicitarios por medios de comunicación (prensa, radio televisión) para dar a conocer todos los productos.
	• Experiencia en el mercado		
	• Liderazgo en precios		
	• Ubicación de la empresa		

	· Financiamiento de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar continuas investigaciones en nuevas tecnologías para satisfacer las expectativas de los clientes. • Desarrollar servicios de Postventa para mejorar el nivel de servicio que presta la empresa y lograr la fidelización del cliente. 	
	· Buena atención al cliente		
	· Productos de última tecnología		
	· Productos de calidad		
		ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
DEBILIDADES	· Falta de servicios de postventa.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar estrategias de promoción y descuentos por los productos adquiridos para incrementar las ventas. • Plantear un plan de capacitación para el personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Replantear la filosofía empresarial para que los directivos puedan llevar sus planes de forma clara y precisa. • Desarrollar manuales administrativos para el personal con el fin de que logren un mejor desempeño en sus funciones y tengan una visión clara de la empresa. • Diseñar una nueva estructura empresarial que permita la aplicación de la gestión estratégica.
	· Escasas estrategias promocionales y descuentos por los productos adquiridos que ocasionan una débil imagen en el mercado.		
	· No se tiene una estructura organizacional bien definida		
	· No existe constante capacitación al personal, ni programas de incentivos y motivación		
	· No se cuenta con manual de funciones, ni manual de bienvenida		
	· No se tiene claro cuál es la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.		

G.DISCUSIÓN

g.1. PLAN A LARGO PLAZO

g.1.1. VISIÓN

Ser líder en el próximo quinquenio en la comercialización de equipos, partes, piezas y suministros computación en el mercado local, con personal competente, servicios de calidad y a precios competitivos.

g.1.2. MISIÓN

Ofrecer a la ciudadanía lojana la venta de equipos, partes, piezas y suministros de computación de calidad a precios competitivos; proporcionando a nuestros clientes productos y servicios que superen sus expectativas, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a su personal la posibilidad de desarrollo profesional.

g.1.3. POLÍTICAS

- El personal debe incorporarse a su trabajo a las 8:30 AM
- El personal tiene derecho a un receso que durara una hora a partir de las 01:30 PM
- La hora de salida para el personal será a las 19:00 pm.

g.1.4. REGLAS

- Queda prohibido comer dentro de cualquier área de trabajo.

- Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- De igual manera se prohíben las llamadas telefónicas de índole personal.
- Se prohíbe el uso de lenguaje altisonante para dirigirse a los compañeros.
- Se prohíbe el ingreso de bebidas alcohólicas a las instalaciones de la empresa.
- Se prohíben las visitas de personas ajenas a la empresa en horarios de trabajo con fines personales faceta

g.1.5. VALORES CORPORATIVOS:

- **LEALTAD:** demostrando compromiso, confianza, fidelidad hacia la empresa, al igual que su misión y principios.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** nuestra empresa dará respuesta a las necesidades de la sociedad, demostrando entrega, colaboración y espíritu de servicio.
- **HONESTIDAD:** siempre predominará en la empresa este valor de pensar, hablar y actuar bajo principios y valores morales
- **TRABAJO EN EQUIPO:** este valor permite integrar los esfuerzos individuales, capacidades diversas de cada integrante, dividiendo el

trabajo de acuerdo a funciones específicas, para el logro de los objetivos deseados.

**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA MACRODEALER
S.A.**

PLAN OPERATIVO 2011

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1:

- Desarrollar servicios de Postventa para obtener clientes satisfechos.

META: Mejorar el nivel de servicio que presta MacroDealer S.A. para lograr la fidelización de sus clientes.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2:

- Establecer planes publicitarios a través de medios de comunicación (televisión, radio y prensa escrita).

META: Lograr difundir un plan de promoción de los productos y servicios en los diferentes medios de comunicación con un período de revisión de tres meses de los contenidos a difundir.

OBJETIVO ESTRATEGICO N°3:

- Promover un plan de promociones para incrementar las ventas.

	<p>META: Lograr superar las ventas del año anterior en un 25% en función del plan de promociones a implementar.</p>
<p>OBJETIVO ESTRATEGICO N°4:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear un plan de capacitación para el personal de la empresa. <p>META: Se difundirá una capacitación semestralmente al personal de la empresa con la finalidad de que sus actividades sean desarrolladas con mayor eficiencia.</p>
<p>OBJETIVO ESTRATEGICO N°5:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar una nueva estructura organizacional y el desarrollo de manuales administrativos. <p>META: Lograr que cada integrante de la empresa conozca la estructura organizacional de la empresa así como los correspondientes manuales administrativos que serán desarrollados.</p>
<p>OBJETIVO ESTRATEGICO N° 6:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Replantear la filosofía empresarial para que los directivos puedan llevar sus planes de forma clara y precisa.

META: Lograr que el personal de la empresa conozca la misión, visión, políticas, valores y objetivos empresariales que posee la empresa.

PLAN OPERATIVO 2012:

OBJETIVO ESTRATÉGICO :

- Establecer planes publicitarios a través de medios de comunicación (televisión, radio y prensa escrita).
- Poner a disposición un plan de promociones para incrementar las ventas.

META: Incrementar cartera de clientes en un 25 %.

PLAN OPERATIVO 2013:

OBJETIVO ESTRATÉGICO :

- Capacitar al personal de la empresa para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo.
- Proponer un plan motivacional y de incentivos para el personal de la empresa.

META: Contar con personal capacitado y especializado para ofrecer un mejor servicio al cliente.

PLAN OPERATIVO 2014:

- Ejecutar convenios institucionales para ofrecer la cartera productos y servicios que posee la empresa.
- Difundir los productos y servicios que ofrece MacroDealer S.A. a través de publicidad por medios de comunicación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

META: Dar a conocer a través de medios de comunicación todos los productos y servicios que MacroDealer S.A. ofrece para generar más ingresos, posicionamiento y clientes.

PLAN OPERATIVO 2015:

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

- Adecuación de las Instalaciones de MacroDealer S.A. para aprovechar los espacios y dar una mejor imagen organizativa a los clientes y su personal

META: Lograr que MacroDealer S.A. cuente con nuevas adecuaciones que permitan mayor comodidad y confort tanto en el entorno externo como interno de la empresa.

g.2. PLAN OPERATIVO ANUAL 2011

El POA es un instrumento para darle concreción y facilitar la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el plan estratégico. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción.

PROYECTO N°1: SERVICIOS DE POSTVENTA

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Desarrollar servicios de Postventa para obtener clientes satisfechos.

META: Mejorar el nivel de servicio que presta MacroDealer S.A. para lograr la fidelización de sus clientes.

ESTRATEGIAS:

- Entrega de los producto a domicilio.
- Establecer un sistema de garantías por los productos adquiridos.
- Brindar al cliente asesoramiento personalizado.
- Tener una base de Datos actualizada.

TÁCTICAS:

- **Comprobar la entrega del producto por medio** de una llamada telefónica en el mismo día de la entrega; con esta acción se asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio.
- Se establecerá un **período de garantía de los productos por defectos de fábrica** en el cual el proveedor reparará el productosin costoalguno,si cumple con las políticas de garantía establecida.

- Se brindará al cliente servicio de **asesoramiento personalizado** con la finalidad de formar, orientar y adiestrar al cliente en la utilización del producto para que lo haga eficazmente y obtenga de él el mayor provecho.
- Hacer uso de una **base de datos** actualizado de los clientes para realizar un seguimiento constante del mismo que permita determinar su perfil y medir el nivel de satisfacción con el producto.

ACTIVIDADES:

- Convocar a una reunión a todo el personal de la empresa para dar a conocer minuciosamente los servicios que van a ponerse en marcha dentro de la empresa puesto que para garantizar un resultado favorable es necesario que cada miembro del equipo de trabajo conozca y comprenda sus responsabilidades y funciones en él.
- Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio.
- Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio.

RESPONSABLE:

- Junta de Accionistas
- Gerente de la empresa

TIEMPO: 1 mes.

COSTOS:

Detalle	Costos
Uso de Data Show por 2 horas	8.00
Total	8.00

RESULTADOS ESPERADOS:

- Elevar el grado de satisfacción del cliente.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Obtener rentabilidad financiera.

CUADRO NRO. 1. SERVICIOS DE POSTVENTA

• OBJETIVO N°1: Desarrollar servicios de Postventa para obtener clientes satisfechos.				
META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el nivel de servicio que presta MacroDealer S.A. para lograr la fidelización de sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de los productos a domicilio. - Establecer garantías por los productos adquiridos. - Brindar al cliente asesoramiento personalizado. - Tener una base de Datos actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar la entrega del producto por medio de una llamada telefónica en el mismo día de la venta. - Se establecerá un período de garantía del producto por defectos de fábrica dentro de las políticas de garantía establecida. - Se brindará al cliente servicio de asesoramiento personalizado. - Hacer uso de una base de datos actualizado de los clientes para realizar un seguimiento constante del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a una reunión a todo el personal de la empresa para dar a conocer minuciosamente los servicios que van a ponerse en marcha. - Capacitar al personal encargado del desarrollo del servicio. - Adquirir los recursos necesarios para la prestación de cada servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Junta de Accionistas - Gerente de empresa
TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN		RESULTADOS ESPERADOS	
<ul style="list-style-type: none"> - 1 mes 	<ul style="list-style-type: none"> - USD 8.00 		<ul style="list-style-type: none"> - Elevar el grado de satisfacción del cliente. - Incrementar el volumen de ventas. - Obtener rentabilidad financiera. 	

PROYECTO N°2: PLANES PUBLICITARIOS

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Establecer planes publicitarios a través de medios de comunicación (televisión, radio y prensa escrita).

META: Lograr difundir un plan de promoción de los productos y servicios en los diferentes medios de comunicación con un período de revisión de tres meses de los contenidos a difundir.

ESTRATEGIAS:

- Elaborar programas publicitarios para difundir los productos y servicio que presta la empresa.

TÁCTICAS:

- Se empleará medios de comunicación como radio, prensa y televisión para difundir la publicidad.
- Se realizará campañas publicitarias de manera permanente para tener informado continuamente al consumidor.

ACTIVIDADES:

- Se transmitirá un spot publicitario por medio de Ecotel TV, puesto que este canal goza de una buena cobertura a nivel local y provincial;

la difusión se la hará en el noticiero del medio día, siendo difundidos 22 spots /mes.

- Se realizará un anuncio publicitario que será transmitido por la radio Súper Láser al medio día durante 5 días a la semana.
- Se exhibirá igualmente un anuncio publicitario por el Diario La Hora siendo el medio de prensa escrita de mayor circulación a nivel local; se exhibirá 5 clasificados al mes.

RESPONSABLE:

- Gerente de la empresa
- Auxiliar de contabilidad.

TIEMPO:

- 3 meses.

COSTOS:

MEDIO PUBLICITARIO	NRO DE INSERCIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO TOTAL/3 MESES
Televisión	22 spot/mes	450.00	450.00	1350.00
Radio	3 cuñas diarias de Lun a sab. (80 al mes)	150.00	150.00	450.00
Prensa escrita	10 clasificados/mes	9.20	18.40	55,20
TOTAL				1855,20

RESULTADOS ESPERADOS:

- Posicionar a la empresa en la mente del consumidor.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Obtener una mayor participación en el mercado.

FORMATO DE LA CUÑA RADIAL

¿Estás buscando la mejor tecnología? Pues no la busques más...

En **MacroDealer S.A.** lo que más valoran nuestros clientes es el trato personalizado, por eso además de asesoramiento en la compra, te brindamos lo último en tecnología ofreciendo las mejores alternativas en cuanto a equipos, partes, piezas y suministros de computación.

Sea cual sea tu necesidad tecnológica...

MacroDealer S.A. te la da!

MacroDealer, calle 10 de Agosto 11-63 entre

Olmedo y Juan Jose Peña

Telf. 2588148 o al 2588149

¡Servicio es lo que vendemos!

DISEÑO EN LA PRENSA ESCRITA

↑ MacroDealer S.A. ↓

Servicio es lo que vendemos

**Comercialización de equipos, partes,
piezas y suministros de computación**



Dirección: 10 de Agosto 11-63 entre Olmedo y Juan José Peña
Telf: 2588148 Telefax: 2588149
Email: macrodealer@hotmail.com

CUADRO NRO 2: PLANES PUBLICITARIOS

OBJETIVO N°2: Establecer planes publicitarios a través de medios de comunicación (televisión, radio y prensa escrita).				
META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr difundir un plan de promoción de los productos y servicios en los diferentes medios de comunicación con un período de revisión de tres meses de los contenidos a difundir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar programas publicitarios para difundir los productos y servicio que presta la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se empleará medios de comunicación como radio, prensa y televisión para difundir la publicidad. - Se realizará campañas publicitarias de manera permanente para tener informado continuamente al consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se transmitirá un spot publicitario por medio de Ecotel TV; la difusión se la hará en el noticiero del medio día, siendo difundidos 22 spots /mes. - Se realizará un anuncio publicitario que será transmitido por la radio Súper Láser al medio día durante 5 días a la semana. - Se exhibirá igualmente un anuncio publicitario por el Diario La Hora; se exhibirá 5 clasificados al mes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de la empresa - Auxiliar de contabilidad.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN		RESULTADOS ESPERADOS	
<ul style="list-style-type: none"> - 3 meses 	<ul style="list-style-type: none"> - USD 1855,20 		<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a la empresa en la mente del consumidor. - Incrementar la cartera de clientes. - Obtener una mayor participación en el mercado. 	

PROYECTO N° 3: PLAN DE PROMOCIONES

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO3:** Promover un plan de promociones para incrementar las ventas.

META: Lograr superar las ventas del año anterior en un 25% en función del plan de promociones a implementar.

ESTRATEGIAS:

- Realizar **ofertas**: el consumidor podrá llevarse dos productos por el precio de uno; o por el volumen de compra de un determinado producto puede llevarse uno gratis; también al comprar cierto producto podrá llevarse el segundo a mitad de precio.
- Se expondrán **cupones** en la prensa escrita, con el propósito de otorgar descuentos al momento de que el consumidor adquiera algunos de los productos.
- Se otorgará **regalos** a nuestros clientes potenciales en una fecha festiva o se obsequiará por la compra del producto bolígrafos, llaveros, agendas con el logotipo de la empresa para incentivar la compra.
- Se ofrecerá **descuentos** reduciendo el valor del artículo por un período determinado; se brindará descuentos por cantidad es decir se

reducirá el precio a medida que se compren los productos en mayor cantidad.

TÁCTICAS:

- Se contratará medios de comunicación como la prensa escrita para difundir las promociones que se otorgarán por cierta temporada.
- Se contratará los servicios de una imprenta para el diseño de los regalos a brindar por la compra de los productos.

ACTIVIDADES:

- Se expondrá en el Diario la Hora, las promociones, cupones y descuentos que serán otorgados a nuestros clientes al adquirir el producto; se escogió esta empresa por ser el medio de prensa escrita de mayor circulación a nivel local.
- Se realizará un contrato con una Imprenta para el diseño de los bolígrafos, llaveros y agendas que serán entregados para incentivar la compra de los productos.

RESPONSABLE:

- Gerente de la empresa
- Auxiliar de contabilidad.

TIEMPO: 3 meses.

COSTOS:

MEDIO PUBLICITARIO	NRO DE INSERCIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL
Prensa escrita	5 clasificados/mes	9.20	46,00
Imprenta	Bolígrafos	0.43 (300u.)	129.00
Imprenta	Llaveros	1,60 (80 u)	128.00
Imprenta	Agendas	3,55 (100 u)	355.00
TOTAL			658.00

RESULTADOS ESPERADOS:

- Liquidar cierto stock de productos.
- Incrementar las ventas.
- Conseguir una mayor liquidez a corto plazo.
- Contrarrestar las acciones de competencia.
- Incrementar cartera de clientes.

DISEÑO DE LAS PROMOCIONES, CUPONES Y REGALOS

MacroDealer S.A. ↓

Servicio es lo que vendemos

Aprovecha esta!!!

Súper Promo !!

Mochilas para Laptop

1 GRATIS !!

Por compra de **5**

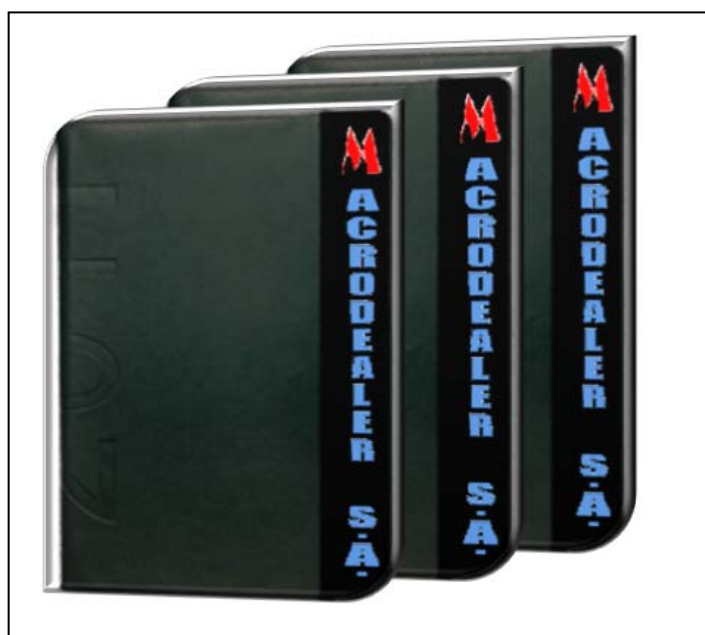
Dirección: 10 de Agosto 11-63 entre Olmedo y Juan José Peña
Telf: 2588148 Telefax: 2588149
Email: macrodealer@hotmail.com



15% de descuento
EN TUS COMPRAS

MacroDealer S.A. PREMIA TUS COMPRAS, SOLO NECESITAS LLEVAR ESTE CUPON EN TU PROXIMA VISITA.

Válido solo para compras al contado
Dirección: 10 de Agosto 11-63 entre Olmedo Y Juan José Peña. Telf. 2588148-2588149





CUADRO NRO 3: PLAN DE PROMOCIONES

- **OBJETIVO N°3: Promover** un plan de promociones para incrementar las ventas.

META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr superar las ventas del año anterior en un 25% en función del plan de promociones a implementar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar ofertas por la compra de los productos. - Se expondrán cupones en la prensa escrita. - Se otorgará regalos a nuestros clientes potenciales o se obsequiará por la compra del producto bolígrafos, llaveros, agendas con el logotipo de la empresa. - Se ofrecerá descuentos reduciendo el valor del artículo por un período determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se contratará medios de comunicación como la prensa escrita para difundir las promociones que se otorgarán por cierta temporada. - Se contratará los servicios de una imprenta para el diseño de los regalos a brindar por la compra de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se expondrá en el Diario la Hora, las promociones, cupones y descuentos que serán otorgados a nuestros clientes al adquirir el producto. - Se realizará un contrato con una Imprenta. - Para el diseño de los bolígrafos, llaveros y agendas que serán entregados para incentivar la compra de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de la empresa - Auxiliar de contabilidad.

TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
- 3 meses	- USD 658.00	<ul style="list-style-type: none">- Liquidar cierto stock de productos.- Incrementar las ventas.- Conseguir una mayor liquidez a corto plazo.- Contrarrestar las acciones de competencia.- Incrementar cartera de clientes.

PROYECTO N° 4: PLAN DE CAPACITACIÓN

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Plantear un plan de capacitación para el personal de la empresa.

META: Se difundirá una capacitación semestralmente al personal de la empresa con la finalidad de que sus actividades sean desarrolladas con mayor eficiencia.

ESTRATEGIAS:

- Se difundirá cursos o seminarios al personal de la empresa acordes a las funciones que se desarrolla en cada puesto de trabajo.

TÁCTICAS:

- Se contratará los servicios de instituciones que ofrezcan planes y programas de capacitación con la finalidad de optimizar el uso de los recursos de la empresa.

ACTIVIDADES:

El personal de la empresa recibirá el siguiente programa de capacitación que contendrá los siguientes temas:

- Gerencia y Liderazgo.
- Atención al Cliente y,
- Relaciones Humanas.

RESPONSABLE:

- Gerente de la empresa y auxiliar de contabilidad para los gastos respectivos.

TIEMPO:

- 2 capacitaciones al año.

COSTOS:

SEMINARIOS	DURACIÓN	PARTICIPANTES	P. UNITARIO	P. TOTAL
Gerencia y Liderazgo	12	- 2	100.00	200.00
Atención al cliente	Horas	- 5	175.00	350.00
Relaciones Humanas		- 5	150.00	300.00
TOTAL			425.00	850.00

RESULTADOS ESPERADOS:

- Mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.
- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la empresa.

PROYECTO N° 4: PLAN DE CAPACITACIÓN

- **OBJETIVO N°4:** Plantear un plan de capacitación para el personal de la empresa.

META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Se realizará una capacitación semestralmente al personal de la empresa con la finalidad de que sus actividades sean desarrolladas con mayor eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se difundirá cursos o seminarios al personal de la empresa acordes a las funciones que se desarrolla en cada puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se contratará los servicios de instituciones que ofrezcan planes y programas de capacitación con la finalidad de optimizar el uso de los recursos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de la empresa recibirá el siguiente programa de capacitación que contendrá los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y Liderazgo. • Atención al Cliente y, • Relaciones Humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de la empresa y auxiliar de contabilidad para los gastos respectivos.

TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
- 2 capacitaciones al año.	USD. 850.00	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo.- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la empresa.

PROYECTO N° 5: ORGANIGRAMA Y MANUALES ADMINISTRATIVOS

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:** Impulsar una nueva estructura organizacional y el desarrollo de manuales administrativos.

META: Lograr que cada integrante de la empresa conozca la estructura organizacional de la empresa así como los correspondientes manuales administrativos que serán desarrollados.

ESTRATEGIAS:

- Establecer un organigrama estructural que facilite la gestión administrativa de la empresa.
- Promover un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo.
- Impulsar un manual de bienvenida para que el personal de la empresa tenga una visión clara de la empresa.

TÁCTICAS

- Difundir en la empresa en una estafeta la estructura jerárquica propuesta para el conocimiento de todos.

- Entregar un ejemplar del manual de funciones y bienvenida a cada integrante de la empresa.

ACTIVIDADES:

- Convocar a reunión a todos los integrantes de la empresa con la finalidad de dar a conocer la estructura organizacional establecida.
- Entregar los manuales administrativos al momento de que el empleado firma el contrato de trabajo.
- Adquirir los servicios de una imprenta para el formato de los manuales administrativos.

RESPONSABLE:

- Gerente de la empresa.

TIEMPO:

1 mes

COSTOS:

DESCRIPCIÓN	COSTO
Uso de Data Show (1 hora)	4.00
Impresión de los manuales administrativos	2.10
Copias de los manuales administrativos	1.50
TOTAL	7,60

RESULTADOS ESPERADOS:

- Que cada integrante de la empresa conozca la estructura general y las relaciones de trabajo de la empresa
- Lograr que el personal tenga conocimiento de cada una de las actividades que debe realizar.
- Conseguir que el empleado cumpla con las funciones de acuerdo a su cargo.
- Que los empleados realicen sus actividades encaminados al logro de los objetivos empresariales.

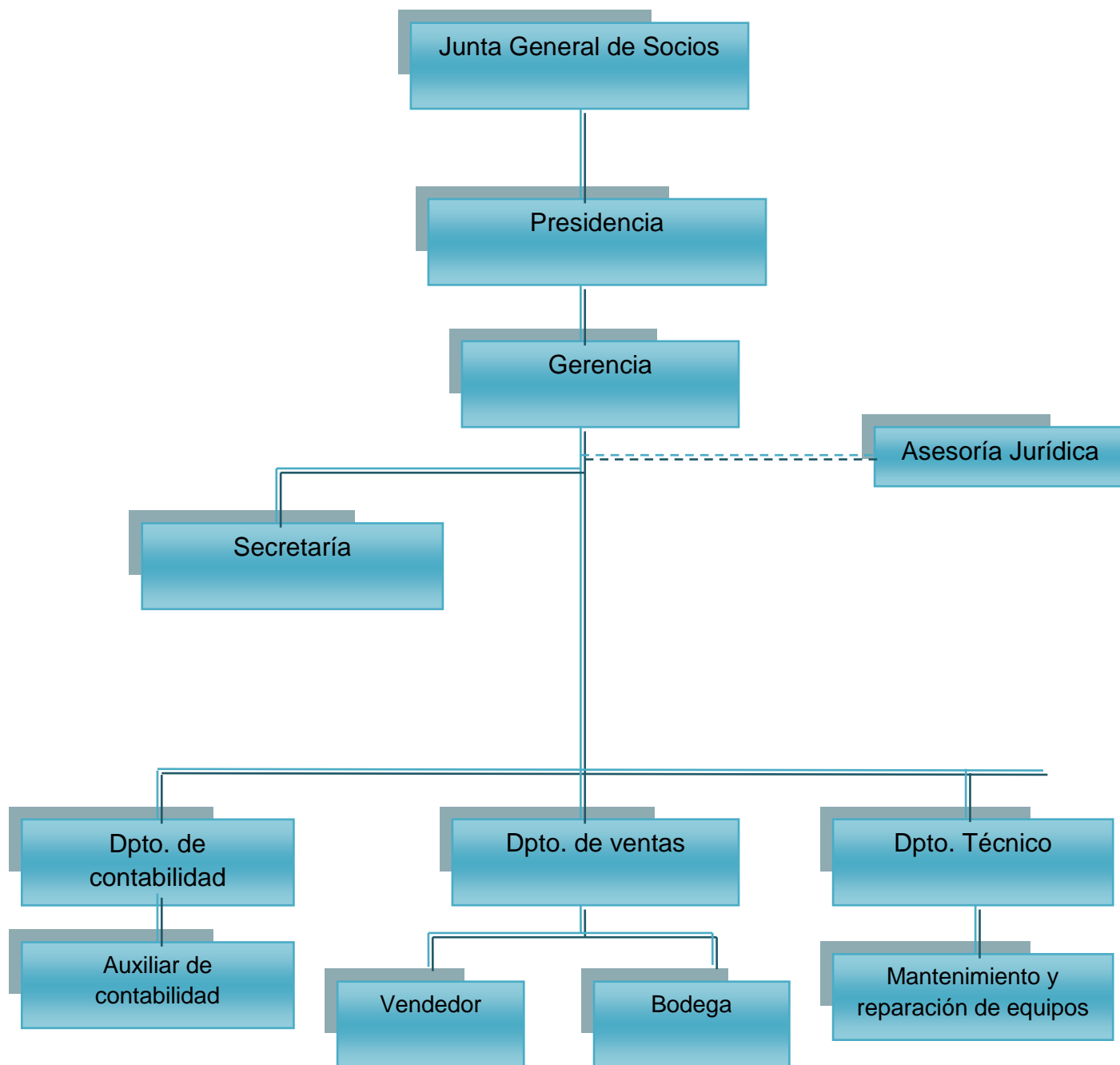
PROYECTO N°5: ORGANIGRAMA Y MANUALES ADMINISTRATIVOS

- **OBJETIVO N° 5:** Impulsar una nueva estructura organizacional y el desarrollo de manuales administrativos.

META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que cada integrante de la empresa conozca la estructura organizacional de la empresa así como los correspondientes manuales administrativos que serán desarrollados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un organigrama estructural que facilite la gestión administrativa de la empresa. - Promover un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo. - Impulsar un manual de bienvenida para que el personal de la empresa tenga una visión clara de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir en la empresa en una estafeta la estructura jerárquica propuesta para el conocimiento de todos. - Entregar un ejemplar del manual de funciones y bienvenida a cada integrante de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a reunión a todos los integrantes de la empresa con la finalidad de dar a conocer la estructura organizacional establecida. - Entregar los manuales administrativos al momento de que el empleado firma el contrato de trabajo. - Adquirir los servicios de una imprenta para el formato de los manuales administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de la empresa.

TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
- 1 mes	- USD 7,60	<ul style="list-style-type: none">- Que cada integrante de la empresa conozca la estructura general y las relaciones de trabajo de la empresa- Lograr que el personal tenga conocimiento de cada una de las actividades que debe realizar.- Conseguir que el empleado cumpla con las funciones de acuerdo a su cargo.- Que los empleados realicen sus actividades encaminados al logro de los objetivos empresariales.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA MACRODEALER S.A.



**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA MACRODEALER
S.A.**

Código del puesto: 001

Título del puesto: Junta General de socios

Naturaleza del trabajo:

- Legislar, controlar, supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Funciones Típicas:

- Dictar las directrices, políticas, reglamentos y hacerlos cumplir.
- Expedir reglamentos, normativas y demás disposiciones generales.
- Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deba rendir el gerente.
- Disponer de las utilidades sociales conforme a lo previsto en los estatutos y en la ley.
- Conocer y aprobar los planes e informes presentados por el gerente de la empresa.
- Resolver y solucionar los conflictos internos que se presenten entre departamentos y secciones.
- Determinar sobre la disolución y liquidación de la empresa

Código del puesto: 002**Título del puesto:** Presidente**Naturaleza del trabajo:**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que la Junta de Socios designe.

Funciones Típicas:

- Dirigir y suscribir actas de las sesiones de la Junta General de Socios.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos.
- Reemplazar al Gerente por falta o ausencia.
- Suscribir con el Gerente los certificados de aportación.

Requisitos mínimos:**Título:** Ing. Comercial o Mgs. En Administración.**Experiencia:** 3 años en cargos similares.**Cursos de capacitación:** Relaciones Humanas, Recursos Humanos, Computación.

Código del puesto: 003**Título del puesto:**Gerente**Naturaleza del trabajo:**

Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de la empresa

Funciones Típicas:

- Responder ante la junta general de accionistas en forma semestral previo informe.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa
- Cumplir con las disposiciones dadas por el Directorio e informar sobre la marcha de las mismas.
- Elaborar planes, programas de trabajo y tramitar documentos que el reglamento autorice, aprobando y firmando para lograr el correcto desenvolvimiento.
- Nombrar y controlar a los empleados para que cumplan con las funciones y reglamentos de la empresa.
- Las demás funciones necesarias para una buena marcha de la empresa

Características de clase

- Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión, capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a

mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la Empresa.

Requisitos mínimos:

Título: Ing. Comercial o Mgs. En Administración.

Experiencia: 3 años en cargos similares.

Cursos de capacitación: Relaciones Humanas, Recursos Humanos, Computación.

Código del puesto: 004**Título del puesto:**Secretaria**Naturaleza del trabajo:**

Realizar labores de secretaria o asistencia directa al Gerente de la empresa.

Funciones Típicas:

- Recepcionar toda la documentación y correspondencia que llegue a nombre de la empresa.
- Elaborar solicitudes, oficios, comunicaciones o cualquier documento que el gerente solicite.
- Atender al público y concertar entrevistas con el gerente.
- Mantener el archivo de documentación.
- Llevar los registros contables de la empresa.
- Controlar la asistencia del personal en un registro destinado para el efecto.

Características de clase

- El puesto requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el manejo de documentos.

Requisitos mínimos:**Título:** Lcda. Secretaria Ejecutiva.**Experiencia:** 1 año en cargos similares.**Cursos de capacitación:** Contabilidad computarizada, Relaciones

Humanas, Servicio al cliente.

Código del puesto:005

Título del puesto: Asesor Jurídico

Naturaleza del Trabajo

Asesorar y defender los intereses de la empresa.

Funciones Típicas

- Asesorar a los ejecutivos de la empresa sobre asuntos de carácter legal.
- Participar en las sesiones de la Junta General de Socios.
- Redactar contratos, convenios, cartas de compromiso, poderes, y demás documentos legales que requiera la empresa.

Características de clase

Este puesto se caracteriza por tener autoridad funcional, más no de mando.

Requisitos Mínimos

- **Educación:** Poseer Título Académico en Derecho, Abogado.
- **Experiencia:** 1 año en funciones afines

Código del puesto: 006**Título del puesto: Auxiliar** de contabilidad**Naturaleza del trabajo:**

- Diseñar y mantener un sistema de contabilidad de la empresa.

Funciones Típicas:

- Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa.
- Mantener el correcto manejo de libros contables.
- Preparar los Estados financieros de la empresa.

Características de clase

- Responsabilidad, honestidad y el conocimiento de procesos contables de la empresa.

Requisitos mínimos:**Título:** auxiliar de contabilidad**Experiencia:** 1 año en cargos similares.**Cursos de capacitación:** Contabilidad computarizada, tributación.

Código del puesto: 007**Título del puesto:**Vendedor**Naturaleza del trabajo:**

- Planificar, organizar y coordinar actividades de mercadeo y venta del producto.

Funciones Típicas:

- Presentar informe de ventas a su inmediato superior.
- Elaborar los planes y calendarios de pedidos y entregas del producto
- Establecer stocks mínimos y máximos en bodega.
- Mantener un sistema adecuado de comercialización.
- Atender al público que requiere información en el área de ventas.

Características de clase

- Este cargo se caracteriza por tener autoridad funcional, más no de mando.
- Requiere de iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.

Requisitos mínimos:

- **Título:** Lic. En Administración de Empresas
- **Experiencia:** Mínimos dos años en funciones afines.
- **Cursos de capacitación:** cursos o seminarios en ventas y atención al cliente, computación.

Código del puesto: 008**Título del puesto:**Bodega**Naturaleza del trabajo:**

- Controlar las existencias del producto en bodega.

Funciones Típicas:

- Almacenar y llevar registros de las existencias del producto.
- Establecer stocks mínimos y máximos en bodega.
- Mantener un sistema adecuado de comercialización.

Características de clase

Responsable de controlar las existencias del producto sujeto a disposiciones y normas emanadas por sus superiores.

Requisitos mínimos:

- **Título:** Egresado en sistemas, tecnólogo.
- **Experiencia:** Un año en funciones afines.
- **Cursos de capacitación: conocimiento** en computación y contabilidad computarizada.

Código del puesto: 009

Título del puesto: Ing. En Sistemas o Tecnólogo.

Naturaleza del trabajo:

- Asesoría y mantenimiento de equipos.

Funciones Típicas:

- Mantenimiento y reparación de equipos de computación.
- Instalación de equipos de computación.
- Diseño e instalación de redes informáticas.

Características de clase

- Brindar servicio técnico garantizado.

Requisitos mínimos:

- **Título:** Egresado en sistemas, tecnólogo.
- **Experiencia:** 2años en funciones afines.
- **Cursos de capacitación:** mantenimiento y reparación de equipos.

FORMULACIÓN DEL MANUAL DE BIENVENIDA

ESTIMADO (A) COMPAÑERO (A) DE NUEVO INGRESO

En nombre de la gran familia que formamos MACRODEALER S.A le damos la más cordial bienvenida al formar parte de nuestro equipo de trabajo, en donde te consideramos como el factor más valioso y determinante para alcanzar los objetivos que se han trazado.

A continuación te ofrecemos una breve descripción de la historia de la empresa, así como los productos y servicios que ofrecemos, la misión, visión y las bases de la nuestra ideología como empresa.

Se ha programado que al ingresar a tu puesto de trabajo se te brinde una adecuada inducción; esperando al mismo tiempo aclarar cuantas veces sea necesario tus dudas; estamos seguros que tu estancia en MACRODEALER S.A será una grata y enriquecedora experiencia, te reiteramos nuestra cordial bienvenida.

NUESTRA HISTORIA

MacroDealer S.A. inicia sus operaciones el 15 de diciembre del 2000, en la ciudad de Loja bajo la dirección de tres socios: Luis Enrique Romero Juelas, José Andrés Cuenca Ojeda y Gloria María Febres Alvarado, sus deseos de trascender en el ámbito empresarial consolidaron lo que hoy en día es MacroDealer S.A.

MacroDealer S.A. está ubicada en las calles 10 de agosto 11-63 entre Olmedo y Juan José Peña, dedicándose a la comercialización de partes, piezas y suministros de computación en la ciudad de Loja

Con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización, se ha creado una serie de políticas que deberán cumplirse de manera estricta:

NUESTRAS POLÍTICAS:

- El personal debe incorporarse a su trabajo a las 8:30 AM
- El personal tiene derecho a un receso que durara una hora a partir de las 01:30 PM
- La hora de salida para el personal será a las 19:00 pm.
- Queda prohibido comer dentro de cualquier área de trabajo.
- Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- De igual manera se prohíben las llamadas telefónicas de índole personal.
- Se prohíbe el uso de lenguaje altisonante para dirigirse a los compañeros.

- Se prohíbe el ingreso de bebidas alcohólicas a las instalaciones de la empresa.
- Se prohíben las visitas de personas ajenas a la empresa en horarios de trabajo con fines personales.

MISIÓN

Ofrecer a la ciudadanía lojana la venta de equipos, partes, piezas y suministros de computación de calidad a precios competitivos; proporcionando a nuestros clientes productos y servicios que superen sus expectativas, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a su personal la posibilidad de desarrollo profesional.

VISIÓN

Ser líder en el próximo quinquenio en la comercialización de equipos, partes, piezas y suministros computación en el mercado local, con personal competente, servicios de calidad y a precios competitivos.

NUESTROS VALORES

- **LEALTAD:** demostrando compromiso, confianza, fidelidad hacia la empresa, al igual que su misión y principios.

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** nuestra empresa dará respuesta a las necesidades de la sociedad, demostrando entrega, colaboración y espíritu de servicio.
- **HONESTIDAD:** siempre predominará en la empresa este valor de pensar, hablar y actuar bajo principios y valores morales
- **TRABAJO EN EQUIPO:** este valor permite integrar los esfuerzos individuales, capacidades diversas de cada integrante, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones específicas, para el logro de los objetivos deseados.
- **RESPONSABILIDAD:** se cumplirá a cabalidad todos los compromisos adquiridos para la empresa, realizando eficiente todas las actividades encomendadas.

PROYECTO N° 6: MISIÓN, VISIÓN, POLITICAS, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:** Replantear la filosofía empresarial para que los directivos puedan llevar sus planes de forma clara y precisa.

META: Lograr que el personal de la empresa conozca la misión, visión, políticas, valores y objetivos empresariales que posee la empresa.

ESTRATEGIAS:

- Replantear la filosofía empresarial de la empresa para que todo el personal conozca claramente y se identifique con la misión, visión, políticas y objetivos alcanzar.

TÁCTICAS

- Difundir en la empresa en una estafeta la misión, visión de la empresa.
- Entregar un ejemplar que contenga la misión, visión, políticas y objetivos empresariales a todo el personal de la empresa.

ACTIVIDADES:

- Convocar a reunión a todos los integrantes de la empresa con la finalidad de reforzar el conocimiento sobre la filosofía empresarial con la que opera MacroDealer S.A.
- Adquirir los servicios de una imprenta.

RESPONSABLE:

- Gerente de la empresa.

TIEMPO:

Un mes

COSTOS:

DESCRIPCIÓN	COSTO
Estafeta	60,00
Uso de Data Show (1 hora)	4,00
Impresión y copias del material de apoyo	2,00
TOTAL	66,00

RESULTADOS ESPERADOS:

- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar.
- Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa.
- Tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro.

PROYECTO N°: MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

- **OBJETIVO N° 6:** Replantear la filosofía empresarial para que los directivos puedan llevar sus planes de forma clara y precisa.

META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que el personal de la empresa conozca la misión, visión, políticas, valores y objetivos empresariales que posee la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Replantear la filosofía empresarial de la empresa para que todo el personal conozca claramente y se identifique con la misión, visión, políticas y objetivos alcanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir en la empresa en una estafeta la misión, visión de la empresa. - Entregar un ejemplar que contenga la misión, visión, políticas y objetivos empresariales a todo el personal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar a reunión a todos los integrantes de la empresa con la finalidad de reforzar el conocimiento sobre la filosofía empresarial con la que opera MacroDealer S.A. - Adquirir los servicios de una imprenta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de la empresa.

TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
- 1 mes	- USD 66,00	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar.• Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa.• Tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES ORGANIZACIONALES Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

MISIÓN

“La misión es un enunciado, a través del cual, la organización justifica en forma breve y clara la razón de su existencia”³³

MISIÓN Ofrecer a la ciudadanía lojana la venta de equipos, partes, piezas y suministros de computación de calidad a precios competitivos; proporcionando a nuestros clientes productos y servicios que superen sus expectativas del cliente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, y a su personal la posibilidad de desarrollo profesional.

³³Stephen P. Robbins/David A. Decenso, *Fundamentos de Administración “Conceptos esenciales y aplicables”*, Editorial Pearson, Tercera edición, México 2001

VISION

“La visión estratégica es definir hacia donde se dirige la organización con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, e infundir el sentido de una acción con un propósito determinado”³⁴

VISIÓN Ser líder en el próximo quinquenio en la comercialización de equipos, partes, piezas y suministros computación en el mercado local, con personal competente, servicios de calidad y a precios competitivos.

VALORES ORGANIZACIONALES

³⁴Thompson/Strickland, *Administración Estratégica “Textos y Casos”*, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México 2004.

Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

- **LEALTAD:** demostrando compromiso, confianza, fidelidad hacia la empresa, al igual que su misión y principios.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** nuestra empresa dará respuesta a las necesidades de la sociedad, demostrando entrega, colaboración y espíritu de servicio.
- **HONESTIDAD:** siempre predominará en la empresa este valor de pensar, hablar y actuar bajo principios y valores morales.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** este valor permite integrar los esfuerzos individuales, capacidades diversas de cada integrante, orientada al logro de los objetivos deseados.

- **RESPONSABILIDAD:** se cumplirá a cabalidad todos los compromisos adquiridos para la empresa, realizando eficiente todas las actividades encomendadas.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

“Los objetivos son definidos como los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.”³⁵

1. Poner a disposición un portafolio de productos orientados a satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.
2. Liderar el mercado local en la comercialización de equipos, partes, piezas y suministros de computación
3. Mejorar la posición competitiva de la empresa.
4. Promover el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

³⁵ Richard L Daft, **Administración**, Editorial Thompson Learning, Sexta Edición, México 2004

H. CONCLUSIONES

Luego de haber concluido el trabajo de tesis: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA DE SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN MACRODEALER S.A.” se determinan las siguientes conclusiones:

- La misión, visión, políticas, valores corporativos de la empresa no está definida de manera clara por lo que fue necesario rediseñarlas.
- No posee servicios de Postventa (servicio a domicilio, servicio técnico, asesoramiento personalizado) que permita obtener clientes satisfechos.
- No realiza planes publicitarios por los medios de comunicación (televisión, radio y prensa escrita) lo que limita su posicionamiento en el medio.
- La empresa no cuenta con estrategias de promoción y descuentos, lo impide incrementar el volumen de ventas.

- La empresa ha descuidado la capacitación de su personal, lo que limita que las actividades encomendadas no se desempeñen satisfactoriamente.
- MacroDealer S.A. no tiene definido un organigrama estructural, ni manuales administrativos, lo que imposibilita conocer la estructura organizacional la empresa, al igual que las funciones que se encuentra desempeñando el personal.

I. RECOMENDACIONES

- Una vez que se han planteado las respectivas conclusiones, se recomienda:

- MacroDealer S.A. debe tomar en cuenta la propuesta que se presenta en este trabajo investigativo, ya que es imprescindible la necesidad de planificación que permita prever las situaciones que se presenten en un futuro y logre su desarrollo sostenible.

- Aplicar la propuesta de rediseño de la filosofía empresarial (misión, visión, valores corporativos) para proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar.

- Es necesario que la empresa desarrolle servicio de Postventa que permita elevar el grado de satisfacción del cliente, incrementar las ventas y por ende su rentabilidad.

- La empresa debe contratar los servicios de los medios de comunicación como la televisión, radio o prensa escrita como se detalla en la propuesta de publicidad para posicionar a la empresa en

la mente del consumidor y logre obtener una mayor participación en el mercado.

- MacroDealer S.A. debe implementar un plan de promociones y descuentos para conseguir una mayor liquidez e incrementar su cartera de clientes.

- Brindar capacitación periódicamente a sus colaboradores para tener un personal comprometido y especializado en la empresa con la finalidad de poder brindar un mejor servicio al cliente.

- Aplicar la propuesta de la estructura organizacional y el desarrollo de manuales administrativos (manual de funciones y bienvenida) para que el personal conozca la estructura general y las relaciones de trabajo de la empresa y tenga conocimiento de cada una de las actividades que debe realizar.

J. BIBLIOGRAFÍA

- **CHARLES W ;L Hill y Gareth Jones**, Administración Estratégica Un Enfoque Integrado, Tercera Edición, Editorial Panamericana Formas e Impresos S.A, Colombia, 2003
- **DONNELLYGibson Ivancevich** (1997) “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición
- **FRED David**. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1990.
- **GUILLÉN PARRA**, Manuel (2006), “Ética en las organizaciones. Construyendo confianza”, Pearson, Madrid.
- **PStephen. Robbins/David A. Decenso**, Fundamentos de Administración “Conceptos esenciales y aplicables”, Editorial Pearson, Tercera edición, México 2001.
- **SCHERMCHORN Jhon R., Jr.** Administración, Primera Edición, Editorial Limusa, S.A, 2006.
- **THOMPSON/STRICKLAND**. Administración Estratégica “Textos y Casos”, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México 2004.

- Universidad Nacional de Loja. Carrera de Administración de Empresas: Gerencia. Módulo IX. Loja, 2008, 118 págs.
- **SALLENAVE**, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- **ZAVALA** Abel Andrés, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

Páginas Web:

- <http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%202%20pcad.doc
- <http://www.geocities.com/svg88/plan.html#es%20plan>
- <http://www.geocities.com/svg88/plan2.html#misi>
- http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html.
- <http://portalecuador.ec/module-PageSetter-viewpub-tid-2-pid-141-page-4.php>
- http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>.

- <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategia-de-negocios-y-marketing-estrategico.htm>

K. ANEXOS

Lista de Clientes MacroDealer S.A.

Lista N°1	Lista2°
Claudio Andrés Gonzáles	Mónica Febres
Ing. José Ignacio Aguijaren	Luis Imacela
René Sánchez Torres	Nancy Vaca Albán
Sra. Martha Peñafiel	Bolívar A. Morocho S.
Dr. Luis Imaicela	Richard Yépez Bravo
Juan Murillo	Compu Servi
Efrén Tene	Jorge Sánchez
Jorge Maza Jumbo	Ángel Qhizphe Cueva
Milton González	Ing. Carlos A. Aguirre
Diego Hidalgo Moreno	Jorge R. Quizphe B.
Junior Javier Mendoza	Ing. Boris Maza Jara
Dr. Luis Aguayo Pazmiño	Klever S. Hernández F.
Patricio Cajamarca	María S. Espinoza R.
Armenia Moreno	Andrés Sisalima
Edinson Ramírez C.	Multimedia Minga Cía.
Kashif Ríaz	Héctor Polibio Ruiz Abendaño
Lcdo. Carlos Sánchez	Silvana Elizabeth Castillo
Frank Villamagua	Carlos Leonardo Paladines
Paulina Ruiz Negrete	Arq. Sixto Lomas
Wilson Gualpa	Cd' Compu
Dra. Rosemary Guamán	Fabián Cabrera
Manuel Faican	Jhon Paul Riofrío Torres
Luis A. Molina Sánchez	Luz América Rojas
Wilman Yaguana	SisproCompu (Walter Alvarado)
Cristian Orellana	Byron Emiliano Morocho Neira
Tatiana Trokhimtchouk	Loja System
Víctor D. Macas C.	Compu Centro
José Tigre	Excel Net
Nancy Calderón	Ser cad (Marco Eduardo Castillo)
Martha Piedra	Trice Compu
Microsoft (Deysi Pindo Pineda)	Oro Compu
Grace Elena López Naranjo	Microtech (Ing. Jean Pavel Jaramillo Godoy)
Augusto Saraguro Q.	Ing. Antonio Narvárez Silva

R & R	Pc Matrix
Técnicos Informáticos	Wilmer Qhizphe
Jorge Herrera Rojas	Net Media
Compute (Fabricio Bustamante)	Set Compu (Edgar Enrique Espinoza Hidalgo)
Systel Net	Intermedia
Innova Compu (Fabricio Lanchi)	Armando Jaramillo
Máximo Alberto Ramírez Pineda	Servi Compu
Producoms (Jaime Sivisapa)	Rolando Alinas
Compu Master	Galeón
Víctor Ignacio Cueva Cangó	Sandra López
Lady Samaniego Tinizaray	Tecnólogo Flavio Vallejo Suárez
System Easy	Carlos Patiño
Mundo Systems	Ing. Patricio Enrique Febres
Systems	Edwin Guarnizo Valdivieso
Macricredit Cía. Ltda.	Ing. Raúl Auquilla Ortega
Wilson Sanmartín	Roberth Franco Roa
German Calva	Diego Villacres
Ricardo Edwin Muñoz	Ángel Eduardo Narváez Sarango
Alex de la Rosa	Franklin Augusto Mora Pineda
Papel y Lápiz	Javier Encarnación
Sert Com	Frank Armando Jaramillo Jaramillo
Roberto Jiménez	Anita Castillo
Elvis Fabián Panamino González	Dra. Esthela Jaramillo Carrillo
Jaime Ortega Lozano	Carlos Enrique Angamarca Curipoma
Lojanet Cía Ltda.	Blanca Lucía Romero Loayza
Lady Jiménez	Ing. Serapio Jaramillo
Nancy Calderón Valdivieso	Ismael González Martínez
Carmita Minga Becerra	Emitocom Cía Ltda.
Leonardo Alcivar	Wilson Gualpa
Market Computer's	Carmen Fatima Chamba
Coopac	Félix A. Jaramillo J.
Vel System (Wilson Vélez)	Clone Computer Shop
Celso Vinicio Cajamarca	José Narváez Silva
Byron Enrique Pinto	Jaime Rosendo Suárez
Sisconet	Macrosoft (Daysi Pindo Pineda)
Fernando Fabricio Castillo	Fono Net

Telconet	Jorge Andrés Febres Riofrío
Diego Sanmartín	Ing. Roberto Febres Torres
Gloria Rojas Ordoñez	Henry Montalvan
Darwin Eduardo Ordoñez Vivanco	Ing. Karina Pineda Ordoñez
Ing. Patricio Cueva	

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE MACRODELAER S.A.

1. ¿Qué nivel de instrucción posee?
2. ¿Qué le motivo a crear su empresa?
3. ¿La empresa cumple con el objeto social detallado en la Escritura de Constitución?
4. ¿Cuándo se iniciaron en este negocio contaron con recursos propios o financiados?
5. ¿Su empresa está registrada en la Superintendencia de Compañías?
6. ¿Qué tiempo lleva la empresa posicionada en el mercado?
7. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en la actualidad?
8. ¿Qué productos y servicios ofrece?
9. ¿De qué lugar adquiere sus productos?
10. ¿Cuenta Ud. Con una misión, visión, objetivos y políticas establecidas?
11. ¿Dispone de un plan o medios de acción para alcanzar los objetivos?
12. ¿Cuál es su mercado objetivo?
13. ¿A cuáles considera sus competidores potenciales?
14. ¿Tiene estructurado un organigrama?
15. ¿Planifica Ud. Las actividades que se lleva a cabo en la empresa?
16. ¿Cuáles cree Ud. Que son sus fortalezas que le permitan llegar al cumplimiento de sus objetivos?
17. ¿Qué oportunidades cree Ud. que pueda tener su empresa en el mercado?
18. ¿Qué desventajas o puntos débiles enfrenta su empresa?
19. ¿Qué amenazas cree Ud. que puede presentar su empresa y que dificulte el logro de sus objetivos?
20. ¿Emplea Ud. Algún tipo de publicidad para dar a conocer los productos?
21. ¿Qué tipo de estrategias lleva a cabo?

22. ¿Brinda algún tipo de incentivos, motivación y capacitación a sus empleados?
23. Ud. Se rige a un manual de funciones?
24. ¿A qué otros mercados le gustaría llegar a posicionar su empresa?
25. ¿Ud. Se capacita, cada qué tiempo y qué temas?
26. ¿Utiliza algún tipo de promociones?

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Estimado amigo (a) la encuesta presente tiene como finalidad conocer la situación real de gestión que se lleva a cabo en la empresa MacroDealer S.A., es por ello que le solicito de la manera más comedida su colaboración. Los resultados del trabajo serán manejados de forma confidencial.

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

1. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de la existencia de la empresa?

- Televisión ()
- Radio ()
- Prensa escrita ()
- Hojas volantes ()
- Recomendaciones ()

2. ¿Está conforme con la atención que MacroDealer S.A. le brinda?

- SI ()
- NO ()

3. ¿La calidad del producto que ofrece MacroDealer S.A. es?

- Muy buena ()
- Buena ()
- Regular ()

Mala ()

4. ¿Está conforme con los precios de los productos?

Si ()

No ()

5. ¿Considera que el precio de los productos están acordes con la calidad de los mismos?

Si ()

No ()

6. ¿Le entregan oportunamente los productos que adquiere?

Si ()

No ()

7. ¿Considera que la empresa debería implementar nuevos servicios?

Servicio técnico ()

Asesoramiento personalizado ()

Servicio puerta a puerta ()

Reparación de equipos a domicilio ()

19. ¿Ha recibido algún tipo de promoción al adquirir determinado producto?

Si ()

No ()

20. ¿Considera que la empresa debe implementar más productos o servicios?

Si ()

No ()

¿Cuáles?.....

21. ¿Acude Ud. A otra empresa a adquirir el mismo producto?

Si ()

No ()

¿Dónde?.....

22. ¿Está conforme con los horarios de atención?

Si ()

No ()

23. ¿Acude a esta empresa porque razón?

Buena atención al cliente ()

Calidad de productos ()

Precios ()

Ubicación de empresa ()

Garantías ()

24. ¿Cree Ud. Que la ubicación de MacrodeAler S.A. es accesible?

Si ()

No ()

25. ¿Con qué frecuencia acude Ud. A la empresa?

Diario ()

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

26. ¿ Le otorgan descuentos por las compras adquiridas?

Si ()

No ()

27. ¿La empresa otorga crédito al momento de adquirir el producto?

Si ()

No ()

28. ¿Si la respuesta es positiva indique el plazo del mismo?

1-3 meses ()

4-6 meses ()

7-9 meses ()

10 en adelante ()

29. ¿A su criterio en que debe mejorar la empresa?

Atención al cliente ()

Publicidad ()

Infraestructura ()

Calidad del producto ()

Ampliación de la gama de productos ()

Nuevos servicios ()

Gracias por su colaboración

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

Estimado amigo (a) la encuesta presente tiene como finalidad conocer la situación real de gestión que se lleva a cabo en la empresa MacroDealer S.A., es por ello que le solicito de la manera más comedida su colaboración. Los resultados del trabajo serán manejados de forma confidencial.

DATOS GENERALES:

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

1. ¿Qué nivel de estudios tiene?

Primaria ()

Secundaria ()

Superior ()

2. ¿Qué cargo desempeña Ud. en la Empresa?

.....

3. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

1 – 3 meses ()

4 – 6 meses ()

7 – 9 meses ()

9 meses en adelante ()

4. ¿Cuál fue el contrato que le realizaron?

Contrato tácito (no consta documento escrito) ()

Contrato expreso (consta documento escrito) ()

5. ¿Está de acuerdo con el sueldo que percibe por la prestación de sus servicios?

Si ()
No ()

6. ¿Recibe Ud. todos los beneficios de ley?

Si ()
No ()

7. ¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?

Si ()
No ()

8. ¿La empresa posee reglamento interno?

Si ()
No ()

9. ¿Se preocupa la empresa por brindarle capacitación?

Si ()
No ()

10. ¿Cuenta su empresa con todos los implementos necesarios para desempeñar sus funciones?

Si ()
No ()

11. ¿La empresa le ha otorgado algún tipo de motivación e incentivos?

Si ()
No ()

12. ¿Conoce Ud. Si la empresa posee misión, visión, objetivos y políticas?

Si ()
No ()

13. ¿Desempeña Ud. sus actividades de acuerdo a un manual de funciones?

Si ()
No ()

14. ¿Qué fortalezas considera Ud. que tiene la empresa?

.....
.....

15. ¿Qué oportunidades cree Ud. que pueda tener la empresa en el mercado?

.....
.....

16. ¿Qué desventajas o puntos débiles cree Ud. que posee la empresa?

.....
.....

17. ¿Qué amenazas considera que puede presentar la empresa que dificulte el logro de sus objetivos?

.....
.....

18. ¿Conoce todos los productos que brinda la empresa?

Si ()
No ()

19. La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

Muy buena ()
Buena ()
Regular ()
Mala ()

20. ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la empresa?

Si ()
No ()

21. ¿A su criterio en qué aspectos cree Ud. Que debe mejorar la empresa?

- Atención al cliente ()
- Nuevos servicios ()
- Infraestructura ()
- Capacitación al personal ()
- Implementación de incentivos y motivación ()

Gracias por su colaboración

RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS APROBADO

TEMA:

“Planificación Estratégica para la comercializadora de suministros de computación MacroDealer S.A. de la Ciudad de Loja.”

PROBLEMÁTICA

En este mundo globalizado en el que nos desarrollamos, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno. Sin embargo el entorno empresarial se ha vuelto cada vez más turbulento y dinámico. La globalización de la economía y la competencia son partes de esta realidad cotidiana, a su vez fuertes cambios políticos, ambientales sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas y a veces determinan su funcionamiento.

La naturaleza de la empresa está en constante cambio al igual que el avance de la tecnología plantea un nuevo perfil empresarial, que apunta hacia nuevas estrategias gerenciales, puesto que no se puede llegar a los

clientes al igual que a los empleados, ni levantar una organización con las técnicas con las que lo hicieron nuestros antecesores.

Los cambios que se han presentado actualmente han creado un escenario realmente competitivo, representado fundamentalmente por tres atributos: dinamicidad, complejidad e incertidumbre.

En los últimos años los impactos de los ajustes macroeconómicos a los cuales fueron sometidos la mayoría de los países latinoamericanos motivaron la preocupación por el sector de la PYME en los organismos regionales. La discusión del tema de la PYME ha coincidido con un cambio en las perspectivas de la forma de intervención, tanto de los gobiernos como de los órganos de cooperación internacional, en el acontecer económico de los países procurándose estimular una injerencia muy activa del sector privado y un rol estimulador del estado.

La región latinoamericana enfrenta serios retos en el cierre de múltiples brechas económicas, sociales, educativas y humanas. A este desafío debe dar respuesta desde la perspectiva del logro de mayores niveles de desarrollo humano sostenible, social y económico, que hagan del conocimiento científico y tecnológico un elemento fundamental de la cultura, del valor agregado de la producción de bienes y de la prestación de servicios a la sociedad, en resguardo de un desarrollo más inclusivo, equitativo y

forjador de mayor justicia social. Por lo tanto es preciso explorar el planteamiento estratégico futuro y la factibilidad de lograrlo es una parte fundamental de este proceso.

La globalización de las economías nacionales en un proceso que pareciera tornarse irreversible, ya que el comercio nacional se está expandiendo cada día más con un número elevado de países que se incorpora al intercambio internacional de mercancías y servicios, vendiendo y/o comprando de acuerdo a sus ventajas y necesidades.

Constituye un hecho concreto que en nuestro país ya no es posible dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones. Este país como parte de las relaciones económicas internacionales no vive ajeno a estas transformaciones.

Por lo tanto para lograr la recuperación de la empresa ecuatoriana actual en el contexto nacional, sobre sólidas bases que aprueben la eficiencia, eficacia y competitividad sostenida y para una reinserción exitosa en el

ambiente externo, es importante planificar y dirigir la empresa estratégicamente.

El ambiente de la pequeña y mediana empresa no vive ajeno a esta problemática, estudios realizados citan con frecuencia que presentan una gestión deficiente, presentando problemas como: la caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, el retraso en los pagos de los clientes, entre otros. Los directivos de estas empresas dirigen sus esfuerzos en áreas como: ventas, producción, servicio al cliente y la calidad, dejando en un segundo plano la investigación y el desarrollo, así como también las actividades de planeamiento estratégico.³⁶

En Ecuador son muy pocas las empresas que: tienen claramente definidos sus modelos de negocio, poseen estrategias formales, todos los elementos claves se encuentran debidamente alineados y sus ejecutivos, empleados y obreros tienen todas las herramientas que necesitan para sobresalir. Esto implica tener una hoja de ruta sobre la forma que se debe hacer el trabajo y cómo las piezas deben calzar. Por ejemplo si hay metas y objetivos deben comunicarse a todas las personas de la organización. Las metas y objetivos

³⁶Guillén Parra, Manuel (2006), “Ética en las organizaciones. Construyendo confianza”, Pearson, Madrid.

salen de la estrategia y ésta también tiene que comunicarse; el plan de negocios debe tener como finalidad cumplir con la estrategia.

Si se analiza cada uno de los elementos del perfil de las empresas triunfadoras, aquellas que se distinguen de las demás, resalta que en un gran número de empresas ecuatorianas, los cimientos son frágiles.

En los últimos años es mayor el número de empresas ecuatorianas que tienen planeación estratégica (PE) y han definido la misión y visión del negocio, pero en la mayoría de ellas la PE termina siendo un ejercicio académico. El trabajo que demandó tiempo y dinero termina inerte, sin vida propia, por no haberse alinearlos con el plan de negocios, presupuestos y operaciones del negocio.

El mundo de los negocios cambia velozmente, la tasa de obsolescencia se incrementa con el pasar de los años, lo que obliga a las empresas a estar al día en todo, desde la forma de hacer negocios, la manera de determinar costos, la clase de controles e indicadores de gestión a llevar, hasta cómo vender y mercadear los productos. A medida que el mercado se hace más exigente, más dura se vuelve la competencia y más conocimiento y esfuerzo gerencial se requieren. Hay que mirar hacia donde otros no lo hacen y crear

la cultura del cómo lo puedo hacer mejor. Cada miembro de la organización debe convertirse en generador de ideas.³⁷

En la ciudad de Loja la pequeña y mediana empresa ha mostrado un sistema de planificación poco formalizado; tanto a nivel microeconómico como macroeconómico esta práctica está poco desarrollada; no es que se haya dejado de planificar sino que ante la falta de práctica su desarrollo se ve obstaculizado porque nuestra economía sufre constantes desequilibrios, direccionando esfuerzos a otras funciones directivas más cercanas a la acción.

Las empresas de nuestra localidad que se han creado sobreviven venciendo grandes dificultades, lo que nos obliga a diseñar cambios estratégicos que permitan entrar a un mercado en el que las exigencias innovadoras, la eficiencia productiva y los sistemas de información son un factor determinante.

La débil competitividad empresarial, la falta de aplicación de procesos fundamentales en el desarrollo de la actividad empresarial: planeación

³⁷http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1287&context=guillermo_rosemena

estratégica, procesos contables, instrumentos financieros, calidad total y falta de procesos innovadores, no permiten un desarrollo sostenible.

Atendiendo a esta problemática la presente investigación está enfocada a determinar el estudio y análisis de la limitada aplicación de planificación estratégica que practica la empresa MacroDealer de la Ciudad de Loja; puesto que presenta una serie de falencias dentro y fuera de su entorno lo que está afectando directamente a la organización; al hacer uso de métodos convencionales no prevé su futuro, no tiene objetivos claros, no hay una planificación a mediano y largo plazo, no se aplican planes de acciones, no desarrolla estrategias que permitan a la empresa aprovechar los recursos existentes, no evalúa sus habilidades y recursos que puedan constituirse en arma de competitividad.

Frente a esta realidad descrita es imprescindible la necesidad de planificación; es importante prever el futuro, intentar gestionar en un nuevo escenario en el que para competir hay que estar preparado anticipadamente; atendiendo la problemática por la que atraviesa la empresa he creído conveniente plantear el siguiente problema: **La falta de planificación estratégica en la comercializadora de suministros de computación**

MacroDealer S.A. de la Ciudad de Loja no permite un desarrollo sostenible de la organización.

OBJETIVOS

1. Objetivo General

- ✓ Realizar un Plan Estratégico para la comercializadora de suministros de computación MacroDealer S.A. de la Ciudad de Loja.

2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional para indagar que sucede en el ambiente interno y externo de la empresa.
- ✓ Efectuar un diagnóstico de mercado, entorno a los clientes y personas que trabajan en la empresa.
- ✓ Construir la matriz FODA con el objetivo de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización.
- ✓ Establecer la matriz de valoración y alto impacto FODA.
- ✓ Elaborar un plan estratégico con los lineamientos necesarios para posicionar a la empresa MacroDealer. S.A.

METODOLOGÍA

Teniendo en consideración a la metodología como un procedimiento general para identificar de una manera precisa la naturaleza del objetivo de la investigación se empleará métodos, técnicas y procedimientos de investigación, que permitan obtener el significado de los hechos y fenómenos presentes en la investigación.

Métodos

A través de los métodos se realizará la observación directa del objeto de estudio para el análisis necesario de todos sus elementos.

Método deductivo

Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal determinando los hechos más importantes del fenómeno por analizar extrayendo conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales; por lo tanto este método permitirá obtener conclusiones precisas para comprender el tema objeto de estudio y plantear las debidas recomendaciones a tomarse en consideración.

Método inductivo

Sigue un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Por lo tanto este método servirá para analizar e interpretar la información obtenida de los instrumentos de recolección y análisis de datos como lo son la entrevista y las encuestas que se apliquen, lo que permitirá deducir con claridad puntos circunstanciales en los que se desenvuelve el objeto de estudio.

Técnicas

Teniendo como base a la técnica como el conjunto de instrumentos y medios que se encargan de cuantificar, medir y correlacionar datos, de tal grado que se pueda definir con estructura el proceso de investigación; gracias a su aplicación se obtendrán los datos precisos para el desarrollo del Proyecto de Tesis, cuya información será luego procesada para obtener resultados concretos del objeto de estudio; dentro de estas técnicas tenemos:

Técnica de la revisión bibliográfica y documental

Esta técnica consiste en interpretar la información de libros, revistas, ensayos y todo tipo de documento acorde al objeto de estudio; por lo tanto esta técnica permitió enfocarse a los contenidos precisos para llevar a desarrollar con estructura la investigación y al mismo tiempo tener un conocimiento ordenado y sistemático del objeto de la investigación.

Observación

Esta técnica consiste en visualizar lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema a investigar; esta técnica permitió realizar un sondeo de la realidad objetiva; por lo tanto por medio de esta técnica se recolectó datos e información de los fenómenos relevantes del objeto en estudio llegando a obtener conceptos preliminares.

Entrevista

Esta técnica es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema de estudio; por lo tanto esta

técnica se la aplicó específicamente al Gerente de la comercializadora de suministros de computación MacroDealer S.A. con el objetivo de obtener información pertinente acorde al problema puesto en consideración.

Encuesta

La técnica de la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa para averiguar diferentes estados de opinión, criterios, sugerencias y observaciones de personas que se verán involucradas en el proyecto; por lo tanto se creó un cuestionario con una serie de preguntas precisas formuladas en forma ordenada y relacionadas con el problema objeto de estudio; las mismas que fueron aplicadas a 5 empleados de la empresa, como a sus 158 clientes activos.

Para conocer el tamaño de la muestra se tomó como datos la información de la empresa teniendo en cuenta que en este año 2009 la empresa MacroDealer S.A. contó con 158 clientes activos los mismos que fueron encuestados en su totalidad.

Procedimiento

Gracias a la metodología empleada se pudo obtener el significado de los hechos y fenómenos de la investigación; a partir de la aplicación de encuestas destinadas a los clientes y colaboradores de la empresa al igual que la entrevista al gerente se realizó la tabulación de los datos y la interpretación de sus resultados.

Los datos obtenidos sirvieron como punto de partida para realizar el diagnóstico situacional de la empresa, en donde se evaluaron todos los factores internos y externos de MacroDealer S.A.

Gracias a la elaboración de las matrices FODA, EFE, EFI se pudo evaluar todos los componentes que conforman la empresa para diagnosticar cuales son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la empresa.

El diagnóstico realizado de los factores externos e internos de la empresa permitió plantear la propuesta de planificación estratégica con la finalidad de encaminar a la organización al cumplimiento de todos sus objetivos estratégicos y se logre su correcta gestión empresarial.

L. ÍNDICE

A.	TÍTULO	1
B.	RESUMEN	3
C.	INTRODUCCIÓN	11
D.	REVISIÓN DE LITERATURA	15
	1. Planificación Estratégica	16
	2. Funciones de la Planificación Estratégica	18
	3. Proceso de Planificación Estratégica	19
	3.1. Primera Etapa: Análisis de la Situación	19
	3.2. Segunda etapa: Diagnóstico de la Situación	26
	3.3. Tercera Etapa: Sistema de Objetivos Corporativos	31
	3.4. Cuarta etapa: Estrategias Corporativas	37
	3.5. Quinta etapa: Decisiones Operativas o Líneas de Acción	41
E.	MATERIALES Y MÉTODOS	46
	1. Métodos	47
	1.1. Método Deductivo	47
	1.2. Método Inductivo	48
	2. Técnicas	
	2.1. Técnica de revisión bibliográfica y documental	49
	2.2. Observación	49
	2.3. Entrevista	49
	2.4. Encuesta	50
	2.5. Procedimiento	51
F.	RESULTADOS	52
	1. Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes	53

2. Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los colaboradores	84
3. Entrevista dirigida al gerente de MacroDelaer S.A.	112
4. Diagnóstico Situacional	117
1. Reseña Histórica	118
2. Situación actual	126
2.1. Ambiente externo	126
2.1.1. Componentes de acción indirecta del ambiente externo	126
2.1.2. Componentes de acción directa del ambiente externo	134
2.2. Ambiente interno	145
2.2.1. Finanzas	145
2.2.2. Recursos Humanos	153
2.2.3. Ventas	155
3. Análisis Foda	157
3.1. Análisis Ponderado de los factores internos de MacroDealer S.A	161
3.2. Análisis Ponderado de los factores externos de MacroDealer S.A.	163
3.3. Aplicación de la Matriz FODA	165
G. DISCUSIÓN	170
1. Plan a largo plazo	171
2. Plan operativo anual 2011	180
a. Proyecto N°1: Servicios de Postventa	181

b.	Proyecto N°2: Planes Publicitarios	185
c.	Proyecto N° 3: Plan de Promociones	186
2.3.	Proyecto N° 4: Plan de Capacitación	199
2.4.	Proyecto N° 5: Organigrama y Manuales Administrativos	204
2.5.	Proyecto N° 6: Misión, Visión, Políticas, Valores Corporativos y Objetivos Empresariales	224
H.	CONCLUSIONES	233
I.	RECOMENDACIONES	236
J.	BIBLIOGRAFÍA	240
K.	ANEXOS	243
L.	ÍNDICE	271