



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE INGENIERA COMERCIAL.

AUTOR:

Alba Patricia Parra Chamba

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado, orientado y revisado, en todas sus partes, el desarrollo de Tesis de Ingeniería Comercial titulada: **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURÍÑO CIA. LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019**, de autoría de la Señora Alba Patricia Parra Chamba.

Una vez que ha concluido con la redacción y corrección del Informe Final, el mismo que reúne, a entera satisfacción, las exigencias de fondo y forma, requeridos para este tipo de trabajos, autorizo su presentación y sustentación ante el Tribunal de Grado designado para el efecto.

Loja, agosto del 2015



.....
Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Alba Patricia Parra Chamba, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Alba Patricia Parra Chamba

Firma:



Cedula: 1103567226

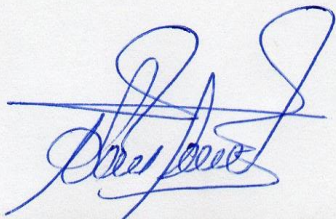
Fecha: diciembre de 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Alba Patricia Parra Chamba declaro ser la autora de la tesis titulada, "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA." DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019" , como requisito para optar al grado de: Ingeniera Comercial: autorizo al Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional: Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diecisiete días del mes de diciembre del dos mil quince, firma la autora.

Firma:



Autora: Alba Patricia Parra Chamba

Cédula: 1103567226

Dirección: Loja, Av. Ángel Felicísimo Rojas y Pila Pila

Correo Electrónico: apapach22@gmail.com

Teléfono: 0987452654

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Presidente del Tribunal: Dr. Luis Quizhpe Salinas

1º Vocal del Tribunal: Ing. Galo Eduardo Salcedo López

2º Vocal del Tribunal: Ing. Víctor Anguisaca Guerrero

DEDICATORIA

“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar.”

Eugene Ware

El presente trabajo quiero dedicarlo en primer lugar a Dios, por estar a mi lado a cada paso que doy guiándome para ser cada día mejor, a mi gran amigo y compañero de vida mi querido esposo, por ese apoyo incondicional durante este camino para culminar con éxito mis estudios.

A mis hijos por ser la motivación de cada uno de mis proyectos de vida, y a mis padres por haber inculcado en mí valores y principios que me han permitido llegar hasta este momento de la mejor manera.

Patricia Parra.

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, en la persona de sus autoridades, que con su entrega total a las labores docentes y administrativas forjan día a día el progreso y adelanto de Nuestra Alma Mater.

A la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración de Empresas, que me acogió a lo largo de la instrucción académica; y de manera especial a los señores(as) catedráticos, quienes con sabiduría y experiencia compartieron sus conocimientos.

Un agradecimiento especial al Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc., Director de la presente Tesis, quien con su acertada dirección, sus conocimientos y paciencia, hizo posible el desarrollo del proyecto investigativo hasta su consecución.

La Autora

a. TÍTULO

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA.
LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019.

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis titulado “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019”, tiene como objetivo general “**Elaborar un plan estratégico para la empresa Ópalo, de la provincia de Loja, cantón Loja**, para la realización del mismo se utilizaron los **métodos** que a continuación se detallan: **Histórico**, con este método se obtuvieron los datos necesarios para conocer los inicios y como se ha venido desarrollando la empresa en los diferentes aspectos que serán analizados, **Deductivo** permitió clasificar la información recopilada hasta llegar a aspectos particulares vinculados a la estructuración del marco teórico conceptual para luego ser aplicados a la práctica, Inductivo se utilizó para el análisis de las encuestas, diagnósticos y resultados, **Estadístico** este método permitió reunir, organizar y analizar datos numéricos, para medir los resultados obtenidos en las encuestas logrando determinar las necesidades de la empresa, **Analítico** utilizado para el análisis de la información obtenida de cada una de las matrices desarrolladas para detectar la actual situación de la empresa y poder establecer las estrategias que son propuestas en el presente trabajo investigativo, **Sintético** este método permitió establecer los problemas puntuales a los que se enfrenta la empresa y establecer sus posibles soluciones. Así mismo se utilizaron **técnicas de investigación** como son: La **observación** directa realizada en las vistas realizadas a la empresa que sirvió para conocer la organización, funcionamiento y la realidad de la empresa, la **entrevista** aplicada al Gerente de la empresa, así como **encuestas** aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa.

Consta además en el presente trabajo las matrices con los resultados del análisis interno y externo en las que se obtuvieron los siguientes resultados: la matriz EFE, arrojó un valor ponderado de 2.86 que determina que la empresa se encuentra por arriba de la media de 2.50, que indica que la

empresa aprovecha bien las oportunidades sobre sus amenazas; mientras que en la matriz EFI, se obtuvo un valor ponderado de 2.45, por debajo de la media que indica que la empresa no está aprovechando sus fortalezas permitiendo que sus debilidades se sobrepongan. Una vez obtenidos estos datos se procede a elaborar la matriz FODA exponiendo sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego pasar a la elaboración de la matriz de alto impacto, estableciendo las posibles estrategias a implementar en la empresa, las que para el presente trabajo son: Fortalecer la Gestión Administrativa de la empresa Ópalo por medio del compromiso corporativo que permita impulsar acciones y convenios a nivel local y provincial el valor presupuestado para esta actividad es de \$ 395,00. Realizar campañas de visitas a los principales y potenciales clientes aprovechando la buena atención y los buenos precios dentro del mercado local, valor presupuestado \$ 580,00. Además Diseñar un plan de capacitación en atención al cliente, actualización tributaria y de comercialización de productos que ofrece la empresa Ópalo, presupuesto para esta actividad \$ 225,00. Diseñar un plan de publicidad y propaganda para incrementar el número de clientes de la empresa Ópalo, con un valor de \$ 3.828,50. Finalmente Elaborar un Plan de promociones de temporada para incentivar a los clientes fijos y atraer a nuevos, de esta manera incrementar las ventas, con un valor de \$ 1.650,00. El presupuesto total para la ejecución de estos objetivos asciende a \$ 6.678.50 dólares, valor que en su totalidad será financiado por la empresa.

Finalmente se ha podido concluir y recomendar la aplicación de estrategias convenientes para la empresa Ópalo y de esta manera logre posicionarse en el mercado local, con la finalidad de tener mayores ingresos y utilidades.

ABSTRACT

This thesis entitled "development of a strategic plan for the company" OPAL STORES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA. "CITY OF LOJA FOR THE PERIOD 2015-2019" overall objective "Develop a strategic plan for the company Opal, in the province of Loja, Loja Canton, for the realization of the same methods that were used to detailed below: Historical, with this method the necessary data were obtained to know the beginning and as has been unfolding the company in various aspects to be analyzed, Deductive allowed to classify the information collected up to particular aspects related to structuring conceptual framework and then be applied to practice, Inductive was used for the analysis of surveys, assessments and results, this method allowed Statistical collect, organize and analyze numerical data to measure the results of surveys to determine the needs of achieving the company used Analytics to analyze the information obtained from each of the matrices developed to detect the current position of the company and to establish strategies that are proposed in this research work, this method allowed Synthetic establish specific problems which the company is facing and establish possible solutions. Also research techniques were used such as: direct observation in the views held by the company that served to know the organization, operation and the reality of the company, the interview applied to the company manager and surveys applied to internal and external customers of the company.

He further stated in this paper the matrices with the results of internal and external analysis in which the following results were obtained: EFE matrix, showed a weighted value of 2.86 determines that the company is above the average of 2.50, It is indicating that the company makes good on its threats laso opportunities; while the IFE Matrix, a weighted value of 2.45 was obtained, below the average which indicates that the company is leveraging its strengths weaknesses allowing overlap. Once you obtained this information we proceed to develop the SWOT matrix exposing its core strengths, weaknesses, opportunities and threats, and then move to the development of the matrix of

high impact, establishing possible strategies to be implemented in the company, which for the this work are: strengthen the administrative management of the company Opal through corporate commitment to promote actions and agreements allow local and provincial level to the value budgeted for this activity is \$ 395.00. Campaigns and visits to major potential customers taking advantage of the good service and good prices in the local market value budgeted \$ 580.00. Also design a training plan in customer service, marketing and tax update product offered by the company Opal budget for this activity \$ 225.00. Design a plan of publicity and propaganda to increase the number of customers of the company Opal, with a value of \$ 3,828.50. Finally develop a plan for seasonal promotions to encourage repeat customers and attract new ones, thereby increasing sales, with a value of \$ 1,650.00. The total budget for the implementation of these objectives amounts to \$ 6,678.50, value will be entirely funded by the company.

Finally, it has been concluded and recommend the application of suitable strategies for the company Opal and thus achieve a position in the local market, in order to have higher incomes and profits.

c. INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción es uno de los más dinamizadores de la economía de un país, es por eso que es considerado como motor activo de la misma, genera encadenamientos con diferentes sectores comerciales, industriales y de servicios de un país. Una parte importante de este sector es la de acabados decorativos para la construcción la que comprende: cerámicas, porcelanatos, piedras naturales, sanitarios, lavamanos, griferías, fregaderos, pisos flotantes, listelos, mosaicos, accesorios de baño, lámparas exteriores, espejos, tinajas, hidromasajes, cabinas, duchas, pinturas, bloques de vidrios, cornisas y cerraduras.

La empresa “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.”, de la provincia y ciudad de Loja es una empresa nueva en este mercado ya que tiene un año de haberse establecido, trabaja con capital propio en la comercialización de material de acabados decorativos para la construcción y posee un amplio stock de marcas de las cuales de las marcas Delta y Kohler es proveedor único en la ciudad, así mismo cuenta con otras marcas como son Hypoo, Edesa, Briggs, Ecuacerámica y Kerámicos. Sin embargo la empresa empezó a realizar sus actividades sin haber realizado lo que inicialmente se debe hacer como es un estudio de mercado, es decir se creó la empresa de manera empírica, por lo que no existe la debida planificación a mediano y largo plazo por parte de sus socios, que le permitan aumentar su nivel de competitividad y posicionarse en el mercado; y por ende ganar la fidelidad de sus clientes y atraer a nuevos.

Siendo este el motivo que me guio a realizar el presente trabajo mediante la ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO” CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, que le permita estar preparada para enfrentar la competencia, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones. Se dio cumplimiento a los siguientes **objetivos específicos**: Realizar un diagnóstico

situacional para conocer la actual situación de la empresa; efectuar un análisis de los factores internos y externos que se relacionan actualmente con la empresa; realizar el análisis FODA, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa; diseñar la Matriz de Alto impacto para obtener las estrategias de la empresa; determinar los objetivos estratégicos para la empresa; y, Elaborar el Plan Presupuestario para obtener mejor rendimiento en la comercialización de los productos de la empresa.

En la actualidad la Planeación Estratégica, es fundamental para la organización de cualquier empresa ya que en ésta se planean y toman decisiones futuras que ayudaran al éxito o a la buena marcha de la empresa u organización. El presente trabajo inicia con un **resumen** del desarrollo del presente trabajo, luego la **introducción** en donde se hace una descripción de cómo está estructurado el presente trabajo investigativo, seguidamente la **revisión de literatura** en donde se abordó referentes teóricos y prácticos relacionados con el tema como es Planeación Estratégica. Luego encontramos **los materiales y métodos** utilizados para obtener y analizar la información requerida para el desarrollo del presente trabajo.

Posteriormente se encuentran los **resultados** en donde se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, en lo que tiene que ver con el análisis externo e interno de la empresa, bajo un análisis minucioso de los factores: político, económico, social y tecnológico; así mismo un análisis de varias matrices que nos ayudarán a detectar los problemas que la empresa enfrenta como: la Matriz de Valoración de Factores Externos EFE, Matriz de valoración de Factores Internos EFI, Matriz Foda, Matriz de Alto Impacto, que permitió determinar los objetivos estratégicos. Todas estas matrices constituyen herramientas básicas para poder ejecutar un plan de acción óptimo.

Después se ubica la **discusión** donde consta la propuesta del Plan Estratégico mediante el diseño y desarrollo de los objetivos estratégicos. Luego se

establecen las **conclusiones y recomendaciones** que como su nombre lo indica son sugerencias que se debería tomar en cuenta al momento de tomar una decisión para la puesta en marcha del presente estudio, las mismas que permitirán operar de mejor manera la planificación de la empresa en estudio. Finalmente la **bibliografía** que respalda los conceptos teóricos que forman parte de la revisión de literatura, los **anexos** en los que constan: resumen del anteproyecto, los formatos de la entrevista y encuestas llevadas a cabo y el Índice respectivo de la presente tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

MARCO REFERENCIAL

COMPAÑÍA

Es un contrato por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Tipos de Compañías Existentes en el Ecuador

En el Ecuador existen cinco especies de compañías de comercio que son:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma, si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los

efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

Requisitos:

1. **El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaria General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.
2. **Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.
3. **Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.

4. **Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán valuados por los socios o por los peritos.

ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN

Se denomina acabados de construcción a todos aquellos trabajos que se realizan en una construcción para darle terminación a los detalles de la misma quedando ésta con un aspecto estético y habitable.

Los acabados de construcción tienen por función o su objetivo principal la de proteger todos los materiales bases o de obra negra así como de proporcionar belleza, estética y confort. Para llegar a su acabado final casi siempre es necesario utilizar antes otros materiales llamados acabados intermedios.

Existen diferentes tipos de materiales de acabados y recubrimientos. Los hay elegantes, sencillos, rústicos, coloridos, brillantes, lisos, rugosos y para todos los gustos.

Los materiales varían según el tipo de acabado que se desee, pero los más empleados son: barro y cemento (tejas), mármol y cuarzo (incrustaciones), piedra artificial (acabado rústico), pastas acrílicas (texturizados), pinturas de diferentes colores.

CLASIFICACIÓN DE LOS ACABADOS EN EDIFICACIONES

Para la fácil comprensión y estudio de los acabados en edificaciones es necesario clasificarlos. Emplearemos una clasificación que nos permita diferenciarlos de acuerdo a las circunstancias y agentes que intervienen en su ejecución.

Por su ubicación:

1. **Acabados de exteriores.**-Relacionados a aquellos trabajos en elementos constructivos que están ubicados en las partes externas al objeto arquitectónico, es decir que están expuestos a la intemperie y a las inclemencias climáticas.
2. **Acabados de interiores.**-Son tratamientos que se efectúan a elementos constructivos ubicados en el interior de ambientes y que no son afectados directamente por las inclemencias del clima.

Por la técnica empleada o Sistema Constructivo:

1. **Acabados expuestos o cara vista.**- Se consideran en esta clasificación a los acabados conformados por el mismo material que se construye el elemento constructivo. es decir el material es mostrado con todas sus características que constituye. Requiere en la mayoría de los casos ponerles interés en sus comportamientos estructurales.
2. **Acabados con revoques.**- Constituidos por una capas de material pastoso impregnadas sobre los elementos constructivos, requiere la existencia de compatibilidad de adherencia entre éste y el material empleado sobre el cual se aplica.
3. **Acabados con enchapes.**- Son elementos prefabricados que se adhieren al elemento constructivo, pueden ser de cualquier material como: piedras, lajas, cerámicos, madera, vinílicos, vidrio, aluminio,

cuero, papel, telas, plásticos, cobre, otros metales, etc. Es indispensable establecer y conocer el sistema constructivo para cada material. También existe la alternativa de diseñar nuevos sistemas de enchapes.

4. **Acabados sellados, pintados y barnizados.**- Ejecutados con el empleo de pigmentos y sustancias aglutinantes que hacen de medios fluidos y que se aplican sobre las superficies de los elementos constructivos.
5. **Acabados con sistemas no convencionales.**- Aquellos que por incompatibilidad de adherencia o imposibilidad de usos de sistemas constructivos convencionales, requieren el diseño de nuevos sistemas constructivos o el uso de estructuras auxiliares.

Por el elemento constructivo:

1. Cubiertas
2. Columnas y vigas
3. Muros y tabiques
4. Cielo Raso y entrepisos
5. Pisos y zócalos
6. Puertas, mamparas
7. Ventanas
8. Escaleras

Por el material empleado

Clasificación referida al material que se emplea en predominancia: Acabados con tierra, acabados con piedra, acabados con madera, aluminio, cemento, vidrio, etc.

MARCO CONCEPTUAL

PLAN

“Es un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa.”¹

Importancia.

“Un plan de empresa es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea acometer. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa si queremos que sea viable y duradera en el tiempo. Elaborar un plan ayudará a poner en orden tus ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.”²

Tipos de Plan

Según su alcance los planes pueden ser:

- **Estratégicos:** Son amplios, se aplican a toda la organización y establecen los objetivos generales.
- **Operacionales:** Son limitados, simplemente abarcan un área de la organización.

Según el marco de tiempo:

- **A largo plazo:** Se define en un período mayor a tres años.

¹ Santos, Díaz de, “El plan de negocios” Madrid 2003

² Sainz de Vicuña Ancín, José María, El plan de marketing en la PYME, ESIC Editorial, Madrid, España, 2010

- **A corto plazo:** En un período menor o igual a un año.

Según su especificidad:

- **Direccionales:** Son flexibles. Se establecen pautas generales y un enfoque, que no limita a los objetivos específicos de la empresa.
- **Concretos:** Un enfoque que limita trabajar en un asunto específico.
- Según su frecuencia de uso:
- **Permanentes:** Se utiliza el plan varias veces. Proporciona todo lo necesario para efectuarlos.
- **Único uso:** Satisface las necesidades una única vez.

PLAN ESTRATÉGICO

“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo.

Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”³

Objetivos: “Es necesario tener en cuenta, por lo menos, cuatro familias de objetivos sobre los cuales reflexionar.

- **Los objetivos de Productividad.-** dentro de los procesos y estructuras, son los que pueden cambiar positivamente el presente, mejorando la productividad.
- **Los objetivos Operativos.-** Son los primeros en los que uno piensa. Comprende los que se quedan claramente reflejados en las cuentas de

³ Referencia Web: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

resultados. Allí están los objetivos de venta, los de rentabilidad y de capital, etc.

- **Los objetivos de Recursos Humanos.-** Se refiere a la inversión del personal e involucran el análisis de los programas de evaluación y desempeño, de capacitación y desarrollo, los de inversión en remuneraciones, beneficios entre otros.
- **Los objetivos de Innovación.-** Suelen ser los más olvidados, ya que están relacionados con planes que incentivan la innovación y la creatividad, tales como los programas de sugerencias, los gabinetes de investigación, los laboratorios, etc.”⁴

Características: “El Plan Estratégico presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, el plan estratégico basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global

MOMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En el proceso del plan estratégico es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales. Las etapas a considerar son las siguientes:

⁴ BORJA, Germania M. Sc. Y PAZMIÑO, Aracely M. A. Planificación y liderazgo Organizacional. Primera Edición. Quito – Ecuador, 2006

- Formulación.
- Implementación.
- Control.

Formulación: En esta etapa, el enfoque prospectivo propuesto puede enmarcarse en los siguientes pasos:

- Análisis situacional.- Consiste en un estudio de las condiciones en las cuales se encuentra la empresa al tiempo de iniciarse la formulación de estrategias.
- Estudio contextual.- Constituye la realización de auditorías ambientales y competitivas, contribuye a conocer mejor el contexto económico, político y social en el cual ha de operar la empresa

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

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

Pasos para la elaboración del plan estratégico:

PASO 1: FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

- **MISIÓN:** “La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende ser; y 3) él para quien lo va a hacer.

PASÓ 2: DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO

- **VISIÓN:** La visión se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo o aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”⁵

PASOS 3: DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

- **VALORES CORPORATIVOS:** Según Goodstein Leonardo define que son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano, los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez otros. Los valores corporativos son los que diferencia a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

PASO 4: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **ÁRBOL DE PROBLEMAS:** La herramienta del Árbol de Problemas tiene como propósito principal el análisis de la realidad y constituye un procedimiento flexible que incorpora la percepción de todos los agentes involucrados en el problema permitiendo generar consenso de opiniones. Esta herramienta puede ser tan eficiente como los integrantes que conforman el equipo.

PASÓ 5: DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

- **ESTRATEGIAS:** “Podemos decir que la estrategia es la forma en que la organización consigue su ventaja competitiva, es su manera de competir, de ser mejor que sus rivales al satisfacer necesidades clave

⁵ THONPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 11va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001

de sus clientes. Cada perspectiva estratégica nos aportara una visión de la estrategia, cada análisis nos lleva a un tipo de decisión estratégica de forma de competir”⁶

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Constituye la recopilación de la información diagnóstica, es el momento clave del proceso en que se selecciona e identifica los principales problemas a enfrentarse y las soluciones que se pueden poner en marcha, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la entidad, no sólo se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que interesan particularmente, en función de los objetivos de la entidad.

En esta fase también es necesario identificar plenamente a los usuarios que intervienen en la planificación estratégica y sus demandas, como son los usuarios externos que son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la entidad. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración; y, los usuarios internos, los cuales son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la entidad.

ANÁLISIS EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

⁶ GIMBERT, Xavier. Pensar Estratégicamente Modelos, Conceptos y Reflexiones. Ediciones Deusto España- 2010

- a) “Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser: a) De carácter político; b) De carácter legal; c) De carácter social; y, d) De carácter tecnológico.
- b) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas”⁷.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Cuadro Nro. 1

MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total	1.00		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David

⁷ Ryan, William. Guía Básica para la Actividad de Marketing

ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter

Gráfico Nro. 1



Fuente: THONPSON, Arthur. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 11va. Edición

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores:** Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la

disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Esta herramienta de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la institución.

Cuadro Nro. 2

MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total	1.00		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David

ANÁLISIS FODA

“El nombre FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de fortalezas; O de oportunidades; D de debilidades; y A de amenazas.”⁸

⁸ Santos, Díaz de, El diagnóstico de la empresa, 2005, Pág. 37

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual éste compete.

Grafico Nro. 2



Fuente: BORJA, Germania M. Sc. Y PAZMIÑO, Aracely M. A. Planificación y liderazgo Organizacional

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Definición de conceptos:

- **FORTALEZAS:** “Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la entidad que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- **OPORTUNIDADES:** Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la entidad y que podrían favorecer el logro de objetivos.

- **DEBILIDADES:** Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la entidad que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos
- **AMENAZAS:** Se denomina amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la entidad y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos

Cuadro Nro. 3

MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno		
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos		

Fuente: Santos, Díaz de, El diagnóstico de la empresa

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Se debe realizar una revisión de la matriz DOFA y tomar aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en

cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto. Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación.

Cuadro Nro. 4
MATRIZ ALTO IMPACTO

Análisis Externo	Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Santos, Díaz de, El diagnóstico de la empresa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposible de cerciorar a cabalidad su gestión.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar as:

- **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.
- **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.
- **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Operativización.

Meta: Objetivos a corto plazo (menos de un año). Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.

Estrategias: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Lo entendemos como la acción para alcanzar el objetivo estratégico; la formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución o implementación son de tipo operativo.

Actividades: Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.

Tácticas: Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas.

Políticas: Acción para alcanzar las metas. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Presupuesto: Los presupuestos son programas en los que se les asigna cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de

los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Responsables: Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados.

PLAN PRESUPUESTARIO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la empresa.

Funciones del presupuesto

- **Planeamiento:** Le permite asegurar que sus ingresos cubran el total de sus gastos y le ayuda a administrar su dinero de manera que sus ingresos y sus gastos estén equilibrados.
- **Comunicación:** Un presupuesto es una comunicación concreta de sus objetivos personales y planes monetarios con usted y otras personas.
- **Motivación:** Un presupuesto puede ayudarle a fijar objetivos de largo alcance mediante el establecimiento de objetivos intermedios
- **Control:** Un presupuesto le permite controlar sus finanzas al mostrarle cómo usted opera versus lo que planea. De esta manera usted puede modificar ya sea el plan o su manera de operar.

Importancia de los presupuestos.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Objetivos de los presupuestos

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Finalidades de los presupuestos

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Material Bibliográfico

- Libros
- Internet
- Revistas

Material de oficina

- Hojas de papel bond
- Anillados
- Esferos
- Lápices
- Resaltadores
- Borrador
- Grapadora
- Carpetas
- Calculadora
- Impresora

Material de informática y computación

- Computadora
- Flash memory
- Internet
- Cartuchos de tinta

MÉTODOS

A continuación se detallan los métodos que fueron utilizados para desarrollar la presente investigación:

HISTÓRICO: Fue utilizado para conocer los antecedentes de la empresa, sus inicios y la situación actual en la que se encuentra.

DEDUCTIVO: Consiste en inferir proposiciones particulares de premisas universales o más generales. Este método permitió clasificar la información recopilada en las diversas categorías conceptuales de la empresa, hasta llegar a aspectos particulares de elementos vinculados necesarios para la estructuración del marco teórico conceptual y su posterior aplicación práctica. Es decir estuvo presente cuando se analizó la situación de la Empresa y en el análisis de los factores internos y externos de la entidad.

INDUCTIVO: Este método se utilizó al momento de realizar el estudio de la organización estructural de la empresa así como del conjunto de casos específicos que facilitó el flujo de información. Este método ayudó en el análisis de las encuestas, diagnósticos y resultados.

ESTADÍSTICO: Este método permitió reunir, organizar y analizar datos numéricos ya que ayudó a resolver problemas y representar gráficamente; a través de éste método se pudo medir los resultados obtenidos de la encuesta y así poder determinar el problema.

ANALÍTICO: Este método se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes, se lo utilizó en el análisis de cada una de las matrices, desarrolladas para detectar la situación actual de la empresa y para establecer las estrategias que serán propuestas en el presente trabajo investigativo.

SINTÉTICO: Permite la síntesis, esto es, unión de elementos para formar un todo. El juicio analítico implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes, se lo utilizó para sintetizar la información requerida para desarrollar la temática relacionada a lo que es un Plan Estratégico.

MATEMÁTICO: Este método permitió realizar el cálculo del presupuesto requerido para la ejecución del presente plan estratégico para el tiempo establecido de 5 años.

TÉCNICAS:

OBSERVACIÓN: Permitted obtener información acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado. Sirvió para realizar la primera visita a la Empresa ÓPALO, para conocer su organización y funcionamiento, así como la realidad de la empresa.

ENTREVISTA: Es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos, dentro de una investigación. Estuvo dirigida al Gerente de la Empresa “Ópalo”, las preguntas que se formularon estuvieron encaminadas a obtener información de todas las áreas de la empresa y así contar con datos respecto a la situación actual de la empresa y a su desenvolvimiento con los usuarios internos.

ENCUESTA: Es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas, en el caso del presente trabajo investigativo se aplicó a los clientes internos de la empresa y a los clientes registrados en la base de datos de la empresa, realizada con ayuda de un

cuestionario. Con ésta técnica se elaboró y aplicó las preguntas necesarias para recopilar información, para el desarrollo de la investigación.

Población:

- La población de la empresa Ópalo, está conformada por los clientes externos que han realizado compras durante el tiempo que lleva la empresa en la ciudad, los mismos que representan un número de 48 clientes. La encuesta se aplicó a todos los clientes.
- La población de los clientes internos de la empresa Ópalo, está conformada por 10 empleados que laboran para la empresa.

f. RESULTADOS

ANTECEDENTES Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

HISTORIA DE LA EMPRESA.

Gráfico Nro. 3



Ópalo es una empresa constituida en Loja a nivel de la industria de la construcción que es un motor principal para el desarrollo económico y social de un país, ya que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad.

A pesar del poco tiempo de apertura, ha logrado alcanzar una posición notable entre las empresas locales similares dedicadas a la provisión al por mayor y

menor de acabados para la construcción, remodelación y decoración de hogares, edificios y todo tipo de proyectos constructivos.

Se enfoca en proveer soluciones para los proyectos de construcción, satisfacer la demanda de mejoramiento y decoración, ofertar los principales productos que necesita el sector; siendo profesionales para mejorar, facilitar y hacer más feliz la vida de sus clientes.

Ópalo está interesado con todo proceso que implique una mejora continua; inspirando cada día a su valioso equipo humano para generar en cada uno de sus clientes experiencias inolvidables que los enamoren fielmente de su marca.

Actualmente trabajan para establecer su propio sistema de trabajo con las premisas de: ÚNICO, EFICIENTE, RENTABLE, CONTROLABLE Y AUTOSUSTENTABLE, CAPAZ DE REPRODUCIRSE FÁCILMENTE EN OTROS PUNTOS GEOGRÁFICOS

MISIÓN

Desarrollar nuestro negocio basados en principios, trabajando con creatividad, innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser la empresa líder para la provisión más completa de acabados para el hogar en la Región Sur del Ecuador, aportando con la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes. Queremos ser amados, admirados y respetados por nuestra comunidad de clientes, colaboradores y proveedores.

PRINCIPIOS

La empresa continuamente indaga acerca de las nuevas opciones y alternativas que presentan los fabricantes del medio, para ofertar permanentemente opciones nuevas y productos mejor estructurados que faciliten a nuestros clientes el proceso de uso y aplicación. Teniendo como filosofía el trabajo en equipo, el respeto y la excelencia.

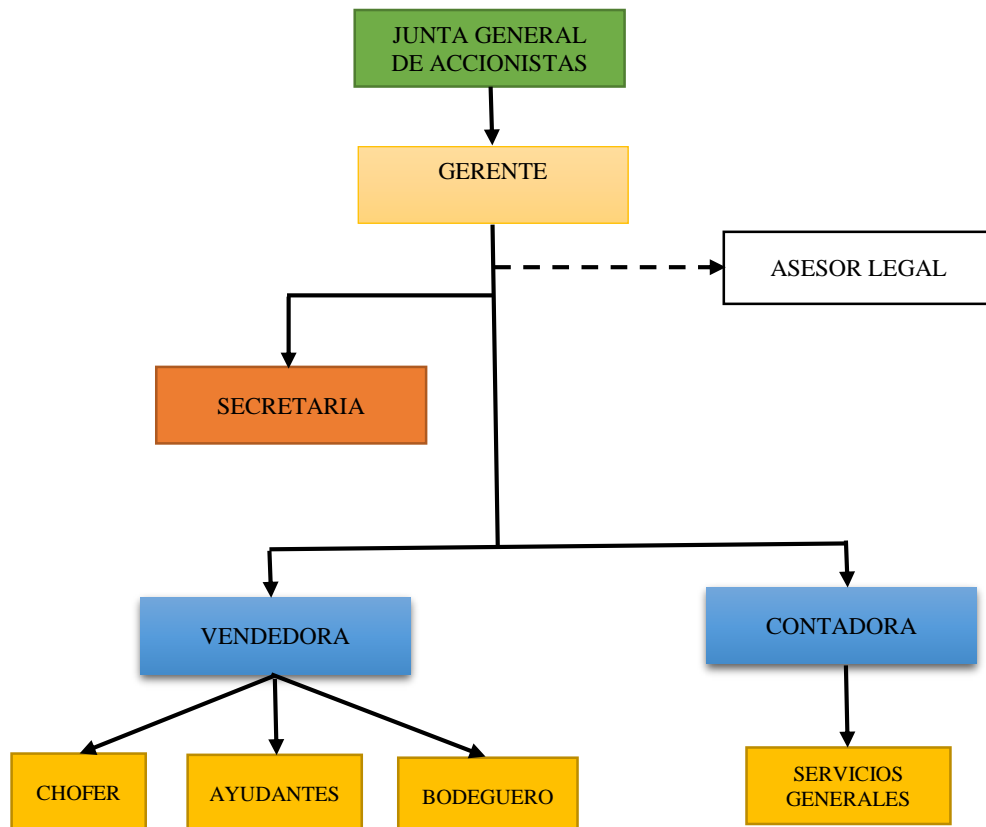
Ópalo está consiente que para permanecer en el mercado debe instituir y fortalecer todos los mecanismos que se necesiten para proteger los principios, la ética, los valores, el respeto de los derechos humanos y el rechazo a la corrupción.

Los principios son:

- **Construir confianza.**- El cliente, cada vez más demanda confianza en los productos y servicios. Por ende proporciona a través de una cultura de confianza interna en la empresa. Los clientes quieren hacer negocios con empresas en las cuales puedan confiar. La confianza es parte de su cultura de una compañía, y es garantía de nuestro carácter, habilidades, fuerzas y honestidad.
- **Mantener nuestros compromisos.**- Cumplir con sus compromisos y obligaciones independientemente de las circunstancias, hacer todo lo que esté a su alcance para cuidar la confianza de sus clientes.
- **Ser veraces.**- Prefiere hacer negocios diciendo la verdad; mientras mantiene un buen control contable y documentos claros.

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

**Gráfico Nro. 4
ORGANIGRAMA**



PRODUCTOS DE ÓPALO

Entrega productos certificados, que tengan garantía de uso y de duración. Se apasiona por asesorar a sus clientes el buen manejo y uso de los productos.

Ser cliente de Ópalo tiene beneficios como:

- Precios altamente competitivos.
- Mayor variedad y surtido.
- Productos con los mayores estándares de calidad.

- Más de 5000 artículos disponibles.
- Atención personalizada.
- Asesoría Técnica.
- Un solo punto de contacto para tus proyectos.
- Cobertura nacional, puede solicitar nuestros productos desde cualquier lugar del país.
- Entregas en cualquier lugar del país.
- Confianza, respaldamos todo lo que vendemos.
- Contar con Asesoras comerciales dedicadas a solucionar sus necesidades.

Los productos que maneja son:

Baños:

- Accesorios para baño
- Hidromasajes y Tinas
- Espejos
- Grifería
- Lavabos
- Sanitarios
- Cabinas
- Mamparas de vidrio
- Cerraduras
- Paneles de Ducha

Gráfico Nro. 5



Gráfico Nro. 6



Cocina:

- Grifería
- Fregaderos

Gráfico Nro. 7



Iluminación

- Lámparas colgantes
- Lámparas de interior

Gráfico Nro. 8



Pisos

- Pisos cerámicos
- Pisos porcelanato
- Piso flotante
- Piso Bamboo

Gráfico Nro. 9



Piedras decorativas:

- Granito
- Piedra Pizarra
- Mármol

LOCALIZACIÓN DE ÓPALO

La empresa Ópalo se encuentra en la provincia de Loja, cantón Loja.

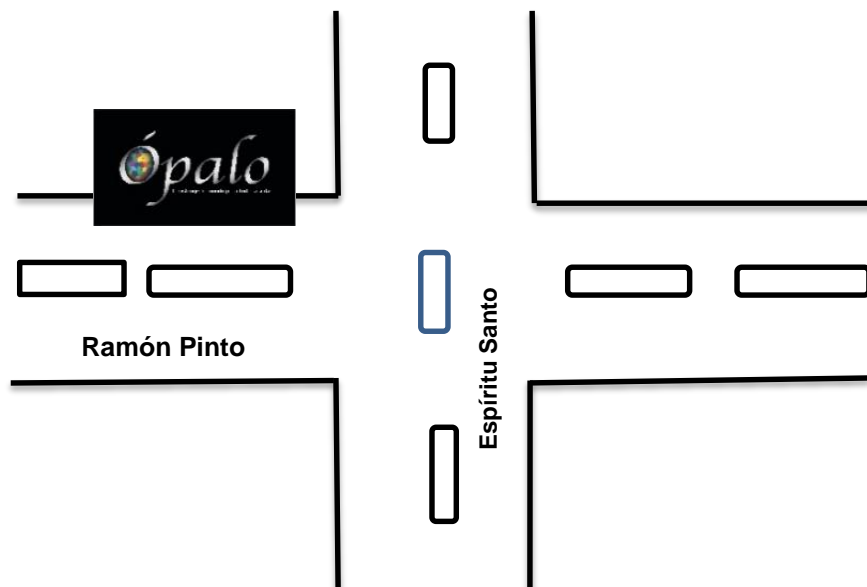
Gráfico N° 10



MICRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Ópalo se encuentra en las calles Ramón Pinto y Espíritu Santo.

Gráfico N° 11



ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Permite el análisis del entorno, mediante una evaluación o auditoría externa, que permite la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el ambiente de una empresa y que están más allá de su control.

Tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, para formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y eludir las amenazas.

FACTOR POLÍTICO

“La estabilidad política y social del país se ha mantenido constante gracias al manejo de una moneda fuerte como es el dólar y actualmente con la caída del precio de petróleo se podría generar un descenso en las inversiones, así como una pérdida del poder adquisitivo, sin embargo encontramos una oportunidad de alto impacto en la política del gobierno al facilitar créditos a los afiliados del IESS, para la compra o remodelación de las viviendas con unas tasas de interés del 8,69% para 10, 15, 20 y 25 años plazo, lo que ha hecho que se dinamice el sector de la construcción.”⁹

Nuestro país se está recuperando de una inestabilidad política que ha hecho que el Ecuador tenga muchos presidentes en los últimos años, lo cual ha enriquecido la actual situación política de esta nación.

El actual régimen tiene una base democrática y como presidente actual está el Eco. Rafael Correa Delgado quien impulso la última asamblea constituyente, para refundar la patria y cambiar la estructura política, en donde por consulta

⁹ Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014

popular el pueblo acepto lo que la asamblea propuso, la moneda oficial es el dólar y el idioma oficial es el español.

Con el Gobierno actual ha existido un estabilidad política constante, producto del aceptable desempeño en macroeconomía, la cohesión social, inversión pública y otros estímulos que ha ofrecido el Ecuador al mundo, como elementos que añadidos a la reinstitucionalización del Estado, ofrecen un panorama distinto a lo que los anteriores gobiernos nos tenían acostumbrados.

Gráfico Nro. 12



Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis: En el Ecuador, gracias a la decisión política del Gobierno Nacional, la industria de la construcción ha tenido en los últimos años una participación creciente en el Producto Interno Bruto (PIB), pasando de alrededor del 8% (promedio 2005-2009) a niveles del 9,4% del PIB (promedio 2010-2014). El crecimiento promedio de este sector durante los últimos cuatro años ha sido

superior en 4,55 puntos porcentuales al crecimiento de la economía en su conjunto (5,01%). La estabilidad política de nuestro país se ha convertido en ejemplo para muchos países de Latinoamérica, ya que veníamos de un problema gigantesco al tener varios presidentes en poco tiempo. Esto se convierte en una **oportunidad**.

FACTOR ECONÓMICO

Las políticas económicas son un conjunto de estrategias y acciones que formulan los gobiernos y en general el Estado para conducir e influir sobre la economía de los países, en nuestro caso son las medidas adoptadas por el estado encabezado por el presidente de la república y su equipo económico, así como el Banco central de la República del Ecuador orientadas a controlar el flujo de dinero o las condiciones de crédito.

La economía ecuatoriana depende de los ingresos fiscales, el petróleo y la agricultura. Siendo el primer exportador mundial de plátanos y además produce café, cacao, aceite de palma y caña de azúcar. La industria forestal es también bastante importante: el país produce y exporta maderas, tanto duras como blandas entre las que destaca la balsa.

El sector pesquero es considerable, el país ha incrementado las exportaciones desde los años 90 hasta convertirse en el segundo exportador mundial de camarones y primero de Latinoamérica.

Las reservas de petróleo son considerables y más hoy en día donde se comenzó la explotación del Yasuní, ubicado en el Parque Nacional Yasuní, que está localizado entre los cuadrantes de exploración petrolera Ishpingo, Tiputini y Tambococha. Los principales socios comerciales de Ecuador son Estados Unidos, Japón, España, Colombia, Alemania, Italia y la República de Corea.

Actualmente la economía ecuatoriana ha sido manejada de tal forma que el ente gubernamental recaude el suficiente dinero para compensar respecto del gasto corriente, por esta razón los impuestos subieron y se re distribuyeron de tal manera que se alcance una equidad al momento de generar la riqueza de nuestro país

El Ecuador al igual que los demás países del mundo tuvo repercusiones en su economía luego de darse la crisis mundial del petróleo en el año 2008 ya que los ingresos por éste sustentaban el presupuesto del estado que luego de las remesas se constituían en los ingresos más importantes que el país tenía.

Luego de esto el país tuvo una relativa estabilidad económica hasta el año 2014 donde nuevamente los precios del crudo disminuyeron por lo cual el gobierno aplico medidas arancelarias entre las que destacan las Salvaguardias.

El Gobierno anunció la fijación de una salvaguardia general arancelaria (derecho aduanero) a las importaciones de 2.800 productos, por un lapso de 15 meses, con el objetivo de proteger su balanza de pagos. Además, el Ejecutivo ecuatoriano ratificó la eliminación de salvaguardias impuestas a Colombia y Perú desde principios de año, asumidas por las devaluaciones monetarias operadas en esos países vecinos.

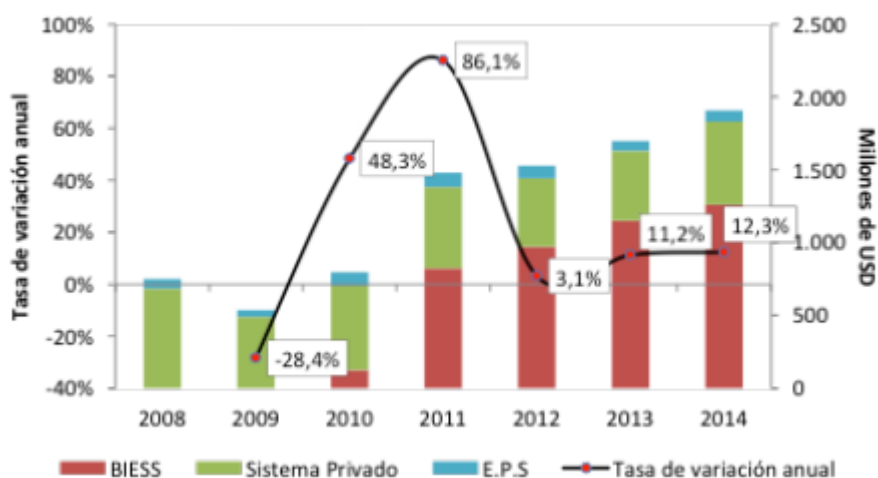
La salvaguardia general por balanza de pagos, que es compatible con la normativa de la Organización Mundial de Comercio (OMC), excluirá a las medicinas, materias primas y bienes de capital esenciales, pero afectará, principalmente, a los bienes de consumo.

La salvaguardia general implica una sobretasa arancelaria del 5% para bienes de capital y materias primas "no esenciales", del 15% a bienes de "sensibilidad media" para el aparato productivo nacional y del 25% a neumáticos, cerámica, partes de televisores y motocicletas.

Finalmente a través de la resolución 045-2015-F la Junta de Regulación Monetaria y Financiera estableció una política orientada a generar incentivos para el financiamiento de viviendas de interés público, en las que participarán el Banco Central del Ecuador, el sector financiero público, en conjunto con el sistema financiero privado y, a futuro, la economía popular y solidaria.

Las tasas de interés para créditos hipotecarios de la banca privada pasarán del 10% al 4,99% y del Biess del 8,48% al 6%. Esto como una de las medidas para incentivar la adquisición de viviendas este año. ¹⁰

Gráfico Nro. 13



Fuente: Banco Central del Ecuador - BIESS

Este sector productivo llegó a su techo en el 2011, cuando tuvo un crecimiento de 17,6%. Desde ese año se registra una desaceleración que se agudiza en este 2015. En el 2014, el sector creció 5,5% y para este año la previsión del Banco Central del Ecuador (BCE) es que la construcción tenga un 0% de crecimiento.

¹⁰ Fuente: Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

Análisis: Es por esto que la situación económica actual es compleja tanto para empresarios como para clientes, ya que nuestro país no posee moneda propia y se ve obligado a implementar medidas arancelarias, además el poder adquisitivo de los ecuatorianos se va reduciendo con estas medidas lo cual genera pérdidas a las empresas y por consiguiente, las empresas son menos competitivas, arrojando saldos negativos y generando significativas pérdidas en el sector productivo, industrial y comercial, por esto se considera una **amenaza**, porque los problemas económicos repercuten directamente en el poder adquisitivo de los habitantes limitando su poder de compra.

FACTOR SOCIO-CULTURAL.

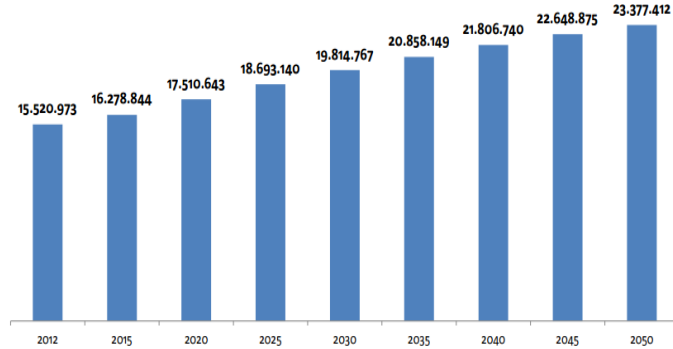
El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados, al conocer el medio en que se desenvuelve el país se busca la manera de lograr el bienestar de la población.

Los problemas sociales son el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, el conocerlos facilita la búsqueda de soluciones. Se pueden detectar un sinnúmero de problemas que afectan a las personas, y por ende a la sociedad, pero se considera como los problemas fundamentales en el país: el desempleo, la violencia, la inseguridad, la pobreza y la inequidad de la repartición de la riqueza.

Población.- Hasta la mitad del siglo XX, la población nacional fue predominantemente rural. En la actualidad la mayoría está ubicada en las ciudades, a lo largo de los últimos cincuenta años, el país ha vivido un acelerado proceso de emigración de las poblaciones rurales hacia las grandes ciudades y al exterior.

Gráfico Nro. 14

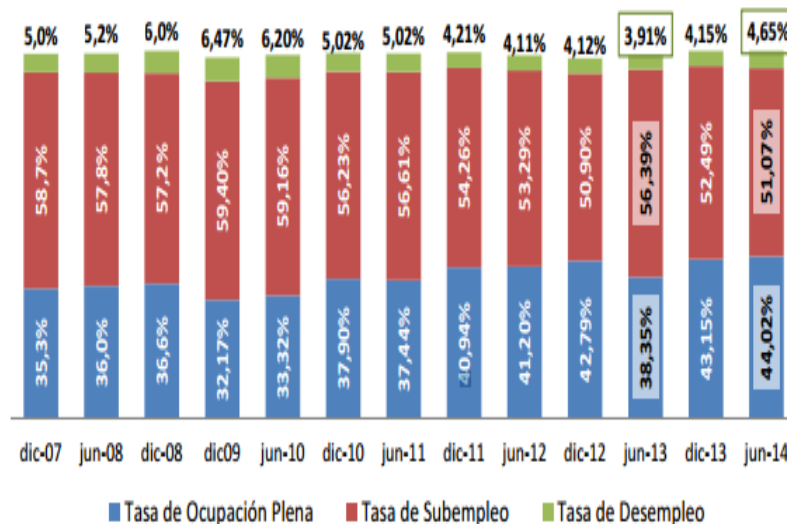
En el 2012 y según las proyecciones, Ecuador tiene 15,5 millones de habitantes, para el 2050 serán 23,4 millones de habitantes. Barras de la original



Fuente: INEC, Censo 2010

Desempleo.- El empleo es un medio para que las personas obtengan los ingresos que requieren para adquirir bienes y servicios que permitan reactivar la economía. El desempleo que experimenta nuestro país es la una causa que genera corrupción, delincuencia y por ende inestabilidad jurídica y económica.

Gráfico Nro. 15



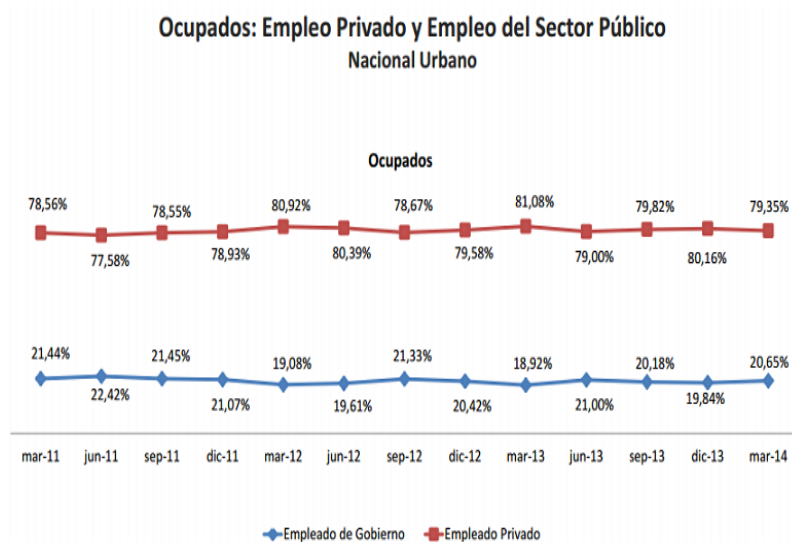
Fuente: INEC, Encuesta de Empleo 2007-2014

Población Económicamente Activa (PEA).- es el conjunto de personas, de uno u otro sexo, que teniendo edad para trabajar están dispuestas a aportar su

trabajo para la producción de bienes y servicios en un determinado momento, se considera como el principal indicador de la oferta de mano de obra en una sociedad. . Incluye a las personas que trabajan o tienen trabajo (ocupados) y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (desocupados).

En nuestro país la PEA, en el contexto nacional es de 7.118.836, de los cuales 4.780.938 están en la parte urbana mientras que 2.337.898, se encuentran en el sector rural, tomando en consideración que la población en edad de trabajar es de 12.999.661, lo cual genera una diferencia de personas que están en el desempleo y subempleo.

Gráfico Nro. 16



Fuente: INEC, Encuesta de Empleo 2007-2014

Análisis: Como se ha podido observar la tasa de desempleo y subempleo todavía está elevada, son millones de ecuatorianos que están con este problema lo cual influye negativamente y representan una verdadera **amenaza**

a la empresa, sin embargo se observan mejores políticas gubernamentales para incorporar a la población en los diferentes sectores productivos, fortaleciendo poco a poco la economía lo cual permitirá reactivar y mejorar el comercio en la ciudad.

FACTOR TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos y científicos con su capacidad de modificar el valor de bienes y servicios, así como de alterar costumbres y formas de trabajo de la sociedad resultan imparables, y, en esa dinámica, el progreso de una sociedad depende en gran medida de la capacidad de gobiernos y empresas para posicionarse ante los efectos que ellos conlleva, de tal manera que se den los ajustes necesarios para lograr la competitividad.

La Tecnología es, después del capital humano fundamental en todo proceso de crecimiento de la empresa es el más poderoso aliado para multiplicar su eficiencia. Los bajos niveles tecnológicos que existían en nuestro país incidían sobre la producción nacional, a pesar de contar con mano de obra hábil, lo cual hacía que los productos importados constituyen una gran competencia para este sector.

La empresa Ecuacerámica con más de 50 años en el mercado, es hoy en día la más importante marca de azulejos y baldosas cerámicas del ECUADOR, cuenta con maquinaria italiana con tecnología de punta, la misma que provee de una capacidad real de producción de más de 500 mil metros cuadrados mensuales de productos de altísima calidad reconocida en el ámbito internacional, lo que permite decir que es una de las empresas de mayor dinamismo en la industria de acabados para la construcción de la región Andina.¹¹

¹¹ Referencia web: http://ecuaceramica.com/empresa.aspx?men_id=2.1

HYPOO S.A es una empresa orgullosamente nacional, la más joven de la industria en el país, que desde Cuenca, cuna de la cerámica, produce y comercializa sanitarios de la más alta calidad y diseño para el Ecuador y el mundo, con el fin de mejorar sus procesos, la empresa ha incorporado diversos métodos productivos bajo asesoría extranjera especializada y tecnologías más simples pero altamente efectivas con las que actualmente ha sido posible alcanzar altos índices de efectividad para entregar al mercado un producto único y de calidad.¹²

La importancia de la tecnología se ha acentuado junto con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de bienes y servicios mediante recursos tecnológicos en línea (internet). A la par de una creciente homogeneización de los procesos productivos es necesaria una marcada y profunda especialización.

La empresa debe formular una estratégica tecnológica integrada en la estrategia global y al mismo nivel que las otras estrategias específicas como pueden ser la financiera y comercial. Una eficiente gestión de la tecnología en la empresa necesita considerar todos aquellos aspectos relacionados con la capacidad de reconocer las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica y su interpretación.

Análisis: Con el uso de la tecnología en las empresas de los acabados de la construcción como la de los ejemplos citados, se puede llegar a abaratar los costos mediante una adecuada producción. Además en nuestro país el impulso de la matriz productiva en el campo tecnológico abren el camino para el mejoramiento continuo, es por esta razón que el aspecto tecnológico se constituye en una **oportunidad** porque ayuda al crecimiento y desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

¹² Referencia web: <http://www.hypooecuador.com/>

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Gráfico Nro. 17



Fuente: THONPSON, Arthur J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda empresa son:

Amenazas de Entrada de nuevos Competidores

Esta fuerza hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con la finalidad de obtener una participación en él. El ingreso dependerá de una serie de barreras que son creadas por los competidores existentes, lo cual puede determinar si el mercado es o no atractivo.

Gráfico Nro. 18



Estas barreras se representan por:

- Economías de escala: se refieren a las condiciones de costos que influyen en el procesos del negocio como son: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución y desarrollo
- Diferenciación del producto: Se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes.
- Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria.
- Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución. Las empresas que ingresan al mercado y quieren asegurar la distribución de su producto, deben convencer a los distribuidores actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios.

Análisis: Para la empresa Ópalo será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados y sean muy numerosos pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Sin embargo las barreras antes mencionadas limitan el ingreso de nuevas empresas, esto acompañado de prestar productos, servicios eficientes y de

calidad, acompañado de una eficiencia administrativa y financiera se convierte en una **oportunidad**.

La Rivalidad entre los Competidores

Si vemos la rivalidad desde un punto de vista de la competencia, ésta se genera cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- Gran cantidad de competidores o igualmente equilibrados.
- Cuando la industria crece a paso lento.
- Cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.
- Por falta de diferenciación o costos cambiantes.
- Existen intereses estratégicos elevados.

Cuadro Nro. 5
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

EMPRESA	DIRECCIÓN	REPRESENTANTE LEGAL
Importadora Ortega	Av. 18 de Noviembre Y Catacocha	Ing. Orlando Ortega
Disensa	Av. Universitaria y Lourdes	Ing. Jaime Villavicencio
Home Vega	24 de Mayo entre Azuay y Miguel Riofrío	Ing. Edgar Ramón Vega Calero
Boyacá	Av. Orillas del Zamora	Ing. Barcelona Anton Fernando Alfredo

Análisis: Para la empresa Ópalo, los competidores actuales son bastantes, pues en nuestra ciudad existe un alto número de locales que tienen el mismo tipo de productos, lo cual puede generar una competencia de precios, publicidad, atención al cliente, ya que al ser empresas antiguas tienen mayor

experiencia y clientes ya fijos, todo esto hace que se convierta en una **amenaza**.

Poder de Negociación de los Proveedores

Existen algunas condiciones que se dan en el mercado que hacen que los proveedores tomen el poder, como por ejemplo cuando los artículos ofrecidos escasean, esto acompañado de una gran demanda por obtenerlos por parte de los clientes, llevándolos a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. Por lo contrario el poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En la industria el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

Análisis: Ópalo tiene tres proveedores, sin embargo no son los únicos en el mercado nacional, lo cual da una facilidad para cambiar de proveedor, el cual pueda darnos las mismas o mejores ventajas por volumen de consumo generando una competencia entre ellos. Los proveedores son:

Kerámikos.

Gráfico Nro. 19



Ecuacerámica.

Gráfico Nro. 20



Edesa.

Gráfico Nro. 21



Por lo antes descrito esta fuerza de Porter en una **oportunidad** para Ópalo, debido a que se puede negociar con otros proveedores que brinden otras marcas y mejores precios con lo cual se puede llegar obtener mejores ganancias al momento de negociar con estas empresas nacionales.

Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes pueden llegar a tener algunas condiciones a su favor para inclinar la balanza de negociación a su favor, por ejemplo cuando existen en el mercado productos conocidos como sustitutos, un servicio superior y algo fundamental para las personas, los precios bajos, lo que conduce a que los proveedores deban competir entre ellos por esas exigencias. Por ende los compradores tienen el poder cuando existen las circunstancias:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Análisis: En nuestra ciudad el mercado debido al gran impulso que ha tenido la industria de la construcción y los materiales de acabados de la construcción no tiene varios o muchos sustitutos, sin embargo existe varios locales y el

cliente va a cotizar en varios lugares buscando una reducción de precios, de mayor calidad y servicios. Lo cual se convierte en una **amenaza** para la empresa.

Amenazas de Ingreso en Productos Sustitutos

Un mercado no es bueno si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Análisis: Si partimos de que los productos sustitutos solo se producen en el subsector de edificación, entonces podemos determinar que esta fuerza se convierte en una **oportunidad**, ya que existe una poca cantidad de materiales de acabados de la construcción que puedan ser sustituidos por otros, y la gran mayoría de ellos son únicos.

Cuadro Nº 6

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

		FUENTE	PESO ESPECIFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
OPORTUNIDADES					
0.1	Estabilidad política para el sector de la construcción	Factor político Pág. 54	0,08	3	0,24
0.2	Impulso de la matriz productivo en el campo tecnológico	Factor tecnológico Pág. 62	0,08	3	0,24
0.3	Exigentes condiciones para el ingreso de nuevos competidores	Amenaza de entrada de nuevos competidores Pág. 65	0,12	4	0,48
0.4	Existencia de diferentes proveedores	Poder de Negociación de los Proveedores Pág. 67	0,12	4	0,48
0.5	Poca cantidad de productos sustitutos de acabados de construcción.	Amenazas de Ingreso en Productos Sustitutos Pág. 70	0,15	4	0,6
AMENAZAS					
A.1	Menor poder adquisitivo e incremento de impuestos arancelarios (salvaguardias)	Factor económico Pág. 57	0,09	2	0,18
A.2	Las tasa de desempleo y subempleo	Factor socio cultural Pág. 60	0,08	1	0,08
A.3	Gran número de empresas ya posicionadas	La Rivalidad entre los Competidores Pág. 66	0,15	2	0,3
A.4	Los clientes buscan mejores precios en el mercado.	Poder de Negociación de los Clientes Pág. 69	0,13	2	0,26
TOTAL			1		2,86

Elaboración: La Autora

Análisis: Como se observa en el cuadro las oportunidades más importantes de la empresa Ópalo son: La poca cantidad de productos sustitutos de acabados

de construcción, existencia de diferentes proveedores y las exigentes condiciones para el ingreso de nuevos competidores. Por otro lado tenemos como amenaza mayor, al gran número de empresas ya posicionadas en el mercado.

Según los resultados obtenidos en la matriz EFE se ha podido determinar que la empresa se encuentra por arriba de la media de 2,50, obteniéndose un valor de 2,86, lo cual significa que la Empresa Ópalo de la ciudad de Loja, aprovecha bien sus oportunidades sobre sus amenazas.

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO

ANÁLISIS DEL MERCADO

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTE INTERNOS (EMPLEADOS) DE LA EMPRESA ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO.

Pregunta Nro. 1

¿Conoce si la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO tiene Misión?

Cuadro N° 7

MISIÓN DE LA EMPRESA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes internos de Ópalo
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 22



Análisis e Interpretación: En relación a que si lo empleados conocen si la empresa Ópalo tiene Misión, observamos que un 60% responde que sí la conocen y un 40% de los encuestados afirma que no lo conoce, lo que indica que la mayoría de los empleados si conoce la misión.

Pregunta Nro. 2

¿Conoce si la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO tiene Visión?

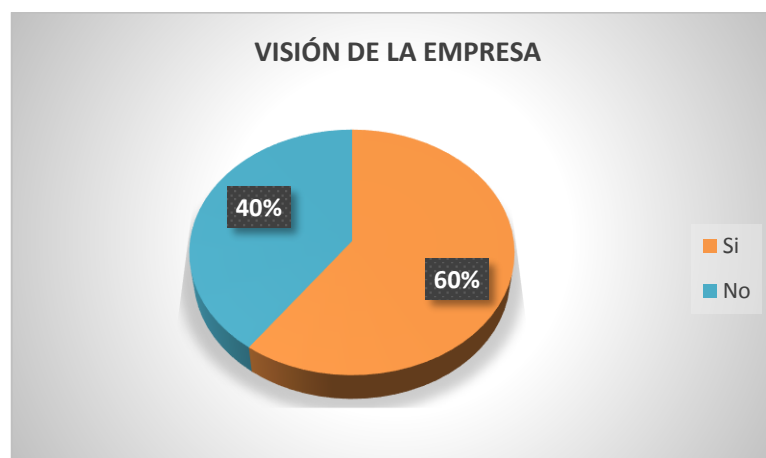
Cuadro N° 8
VISIÓN DE LA EMPRESA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes internos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 23



Análisis e Interpretación: En esta pregunta los resultados indican que los empleados en un 60% sí conocen la visión de la empresa y un 40% de los encuestados afirma que no lo conoce, al igual que la pregunta anterior observamos que la mayoría de los empleados si conoce la visión de la empresa.

Pregunta Nro. 3

¿Tiene Ud. conocimiento de los objetivos de la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO?

Cuadro N° 9
OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 24



Análisis e Interpretación: En relación al conocimiento de los objetivos de la empresa Ópalo por parte de los empleados, el 50% de ellos indica que si los conoce, mientras que la otra mitad, es decir el otro 50% manifiesta que no los conoce, observamos que hay un porcentaje igual de quienes la conocen y quienes desconocen los objetivos planteados por la empresa.

Pregunta Nro. 4

¿Se le brindó algún tipo de inducción al momento de contratarlo?

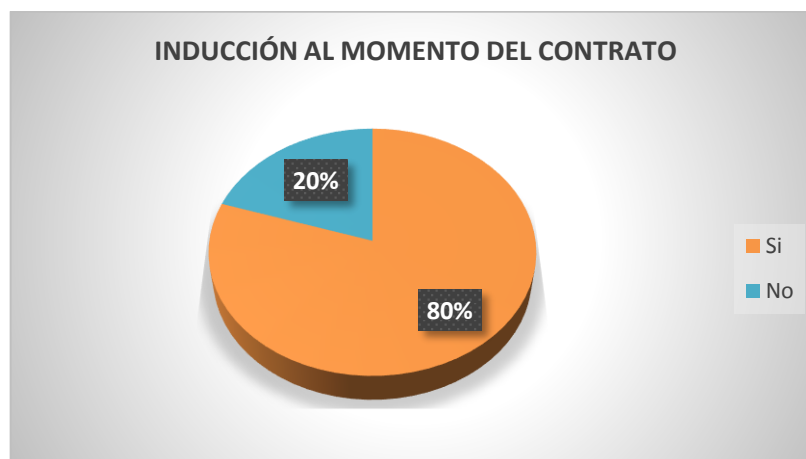
Cuadro N° 10
INDUCCIÓN AL MOMENTO DEL CONTRATO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 25



Análisis e Interpretación: Según la pregunta se observa que el 80% de los encuestados manifestaron que si se les dio algún tipo de inducción al momento de contratarlos, mientras que el 20% respondió que no se realizó este proceso, lo que nos indica que el personal en su mayoría fue inicialmente inducido a su puesto de trabajo al momento de su contrato.

Pregunta Nro. 5

¿Se le comunicó las actividades que estarán a su cargo en el puesto para el que fue contratado?

Cuadro Nº 11
ACTIVIDADES A CARGO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 26



Análisis e Interpretación: La totalidad de los empleados, es decir el 100% contestó que al momento de ser contratados se les comunicó todas y cada una de las actividades que tendrán que cumplir en su puesto de trabajo.

Pregunta Nro. 6

¿Recibe algún incentivo por su desempeño laboral?

Cuadro Nº 12
INCENTIVOS DESEMPEÑO LABORAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 27



Análisis e Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que un 50% de los empleados de la empresa recibe un incentivo por su desempeño laboral, mientras que la otra mitad, 50% manifestó que no reciben este tipo de estímulo, con estos resultados observamos que hay personal que recibe incentivos por su desempeño laboral y otro porcentaje no lo recibe.

Pregunta Nro. 7

¿Recibe Ud. algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

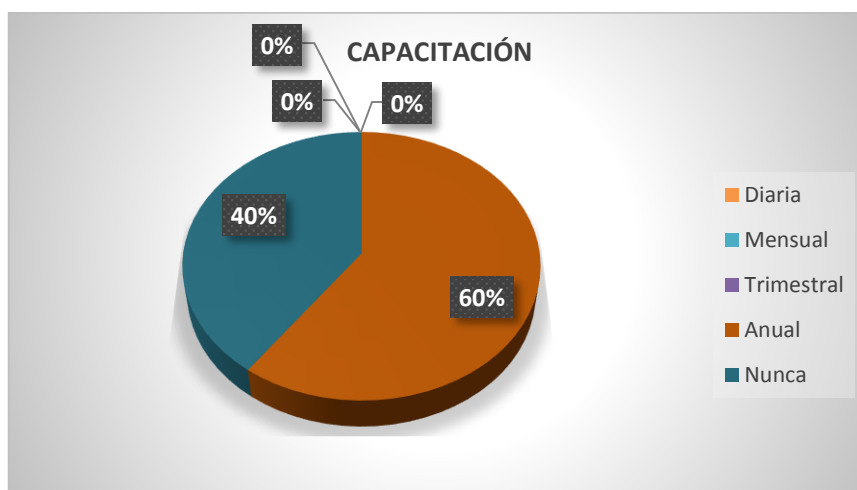
Cuadro N° 13
CAPACITACIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Anual	6	60%
Nunca	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 28



Análisis e Interpretación: En lo que respecta a la capacitación en la empresa el 60% de los empleados indica que ha recibido una capacitación en el año, mientras que el 40% manifestó que ellos no han recibido ninguna capacitación, se determina que la mayoría del personal ha sido capacitado.

Pregunta Nro. 8

¿Esta Ud. de acuerdo con el sistema informático que posee la empresa?

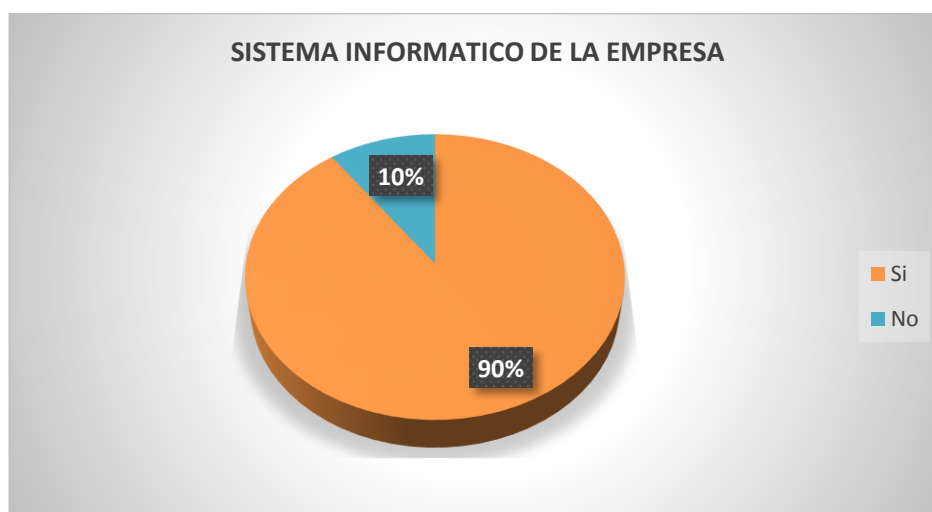
Cuadro N° 14
SISTEMA INFORMÁTICO DE LA EMPRESA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 29



Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, la mayoría de los empleados de la empresa Ópalo, es decir el 90% de los encuestados manifestaron que están de acuerdo con el programa informático que usa la empresa y tan solo el 10% de ellos no consideran lo mismo.

Pregunta Nro. 9

¿Se encuentra Ud., satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa?

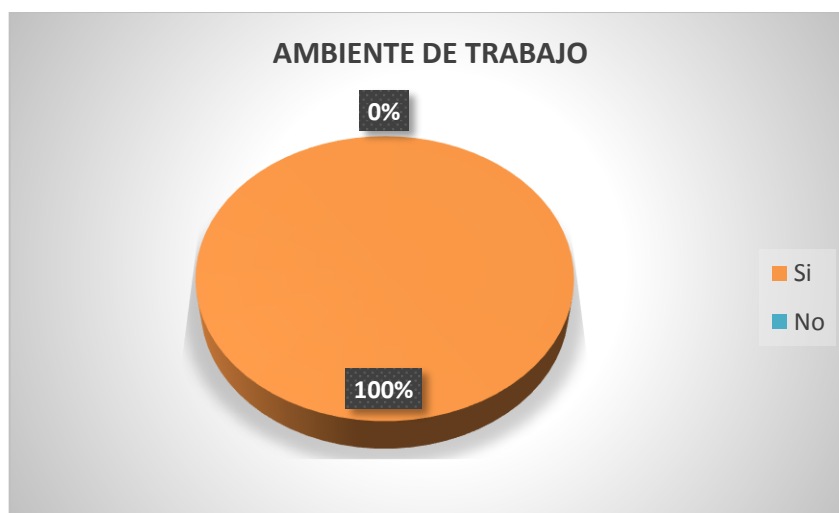
Cuadro Nº 15
AMBIENTE DE TRABAJO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 30



Análisis e Interpretación: El ambiente laboral en la empresa Ópalo es muy bueno, es así que el 100% de sus empleados, es decir todos, han manifestado sentirse cómodos en este ámbito de la empresa y ninguno de ellos ha manifestado lo contrario.

Pregunta Nro. 10

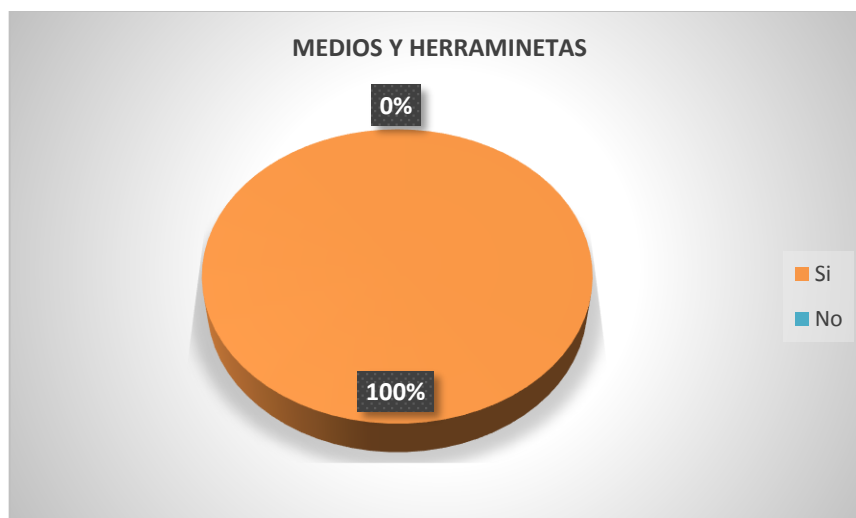
¿En la empresa que Ud. labora le ofrece los medios y herramientas necesarias para realizar sus actividades de trabajo?

Cuadro Nº 16
MEDIOS Y HERRAMIENTAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 31



Análisis e Interpretación: Todos los encuestados, es decir el 100%, manifiestan que la empresa les brinda todas las facilidades, respecto a los medios y herramientas que ellos necesitan para cumplir a satisfacción su trabajo.

Pregunta Nro. 11

¿Tiene Usted la predisposición para aplicar principios de planificación estratégica en el desempeño de sus actividades diarias?

Cuadro N° 17

PRINCIPIOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 32



Análisis e Interpretación: La totalidad de los empleados encuestados, es decir el 100% contestó de forma afirmativa que tienen una buena predisposición para aplicar principios de planificación estratégica, con lo cual se optimizará su trabajo.

Pregunta Nro. 12 A

¿Existen reclamos por parte de los clientes respecto a los servicios que ofrece la empresa?

Cuadro Nº 18
RECLAMOS CLIENTES EXTERNOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Opalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 33



Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados, el 60%, manifestaron que no existe reclamos por parte de los clientes externos, sin embargo el 40% de ellos contestaron que si existen. Lo que nos indica que existe un bajo pero considerable porcentaje de reclamos que debería ser tomado en cuenta.

Pregunta Nro. 12 B

Si respondió afirmativamente la pregunta anterior indique cuáles son los reclamos más frecuentes por parte de los clientes.

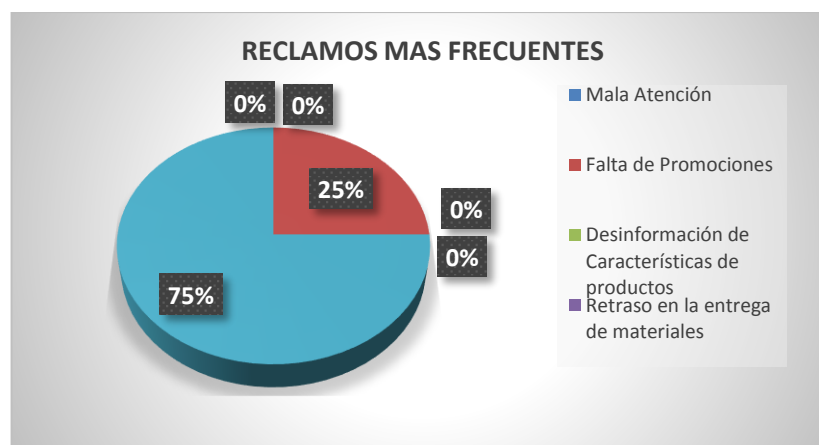
Cuadro Nº 19
RECLAMOS MÁS FRECUENTES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala Atención	0	0%
Falta de Promociones	1	25%
Desinformación de características de productos	0	0%
Retraso en la entrega de materiales	0	0%
Productos sin stock (poca existencia del producto)	3	75%
Falta de diversidad de productos	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 34



Análisis e Interpretación: De los cuatro empleados que contestaron que existen reclamos por parte de los clientes, el 75% indican que han sido por la falta de productos en stock (poca cantidad de un producto en bodega) al momento de realizar una venta, mientras que el 25% restante manifiesta que es la falta de promociones.

Pregunta Nro. 13

¿En qué aspectos le gustaría que mejorara, a nivel laboral la empresa?

Cuadro N° 20
ASPECTOS A MEJORAR

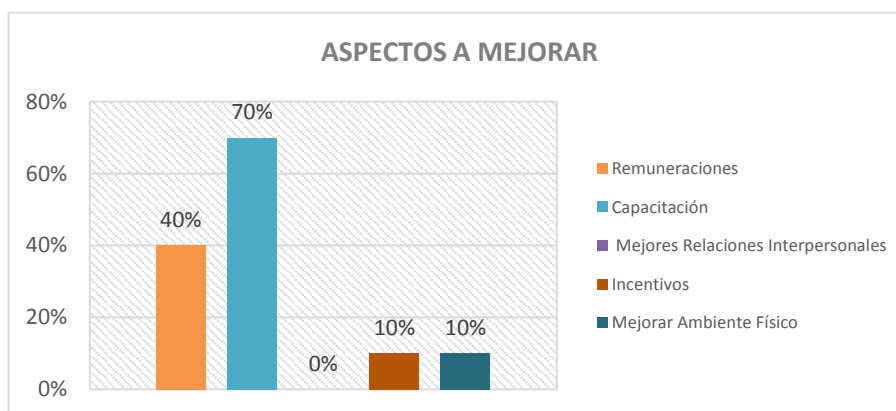
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Remuneraciones	4	40%
Capacitación	7	70%
Mejores Relaciones Interpersonales	0	0%
Incentivos	1	10%
Mejorar Ambiente Físico	1	10%

Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la empresa Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 35



Análisis e Interpretación: Respecto a esta pregunta el 40% consideran que se debe mejorar las Remuneraciones, por otro lado un importante 70% manifiesta que se debe mejorar la imagen de la empresa mediante la capacitación del personal en cada una de sus áreas, mientras que existe un 10% que manifiesta que se debe mejorar los incentivos y otro 10% en mejorar la distribución del ambiente físico.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURÍÑO.

Pregunta Nro. 1

Señale el promedio de edad en la que usted se encuentra.

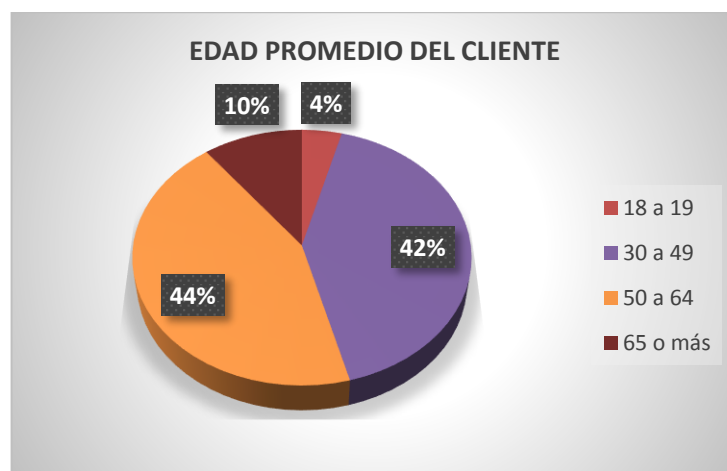
Cuadro Nº 21
EDAD PROMEDIO DEL CLIENTE

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 a 29	2	4%
30 a 49	20	42%
50 a 64	21	44%
65 o más	5	10%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 36



Análisis e Interpretación: En cuanto a la edad de los clientes el 4% se encuentran entre 18 y 29 años, un 42% están entre 30 y 49 años, mientras que la mayoría es decir un 44% su edad fluctúa entre 50 y 64 años, para finalmente tener un 10% cuyos clientes tienen más de 65 años.

Pregunta Nro. 2

¿Cuál es su ocupación?

Cuadro N° 22
OCUPACIÓN DEL CLIENTE

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Empleado Público	7	15%
Empleado Privado	13	27%
Comerciante	7	15%
Constructor	14	29%
Otros	7	15%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 37



Análisis e Interpretación: El 15% de los encuestados son empleados públicos, a diferencia de los empleados privados que son un 27%. Por otro lado tenemos un 15% de clientes que son comerciantes y un y un 29% que son constructores. Además existe un 15% que contesto otros, como jubilados, ama de casa, entre otros.

Pregunta Nro. 3

¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

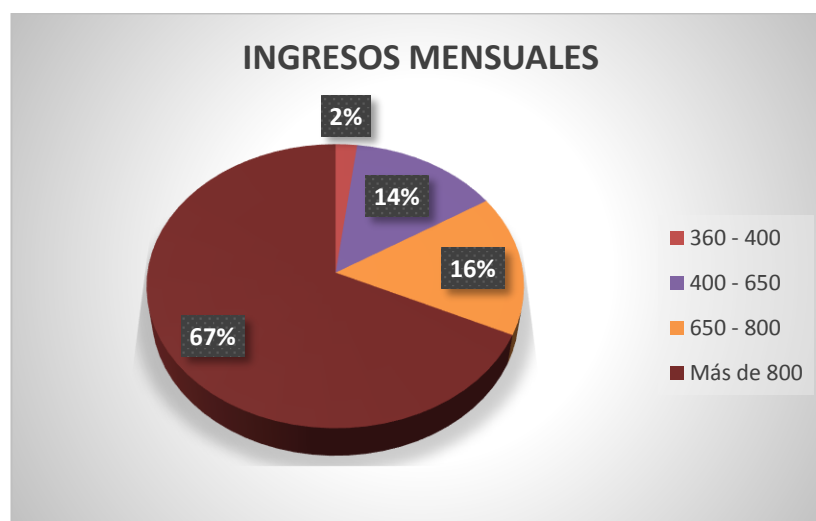
Cuadro N° 23
INGRESOS MENSUALES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
360 – 400	1	2%
400 – 650	7	14%
650 – 800	8	16%
Más de 800	32	67%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 38



Análisis e Interpretación: En lo referente con la pregunta el 2% percibe ingresos menores a 400 dólares, un 14% de clientes tienen ingresos entre 400 y 650 dólares, mientras que un 16% fluctúa entre 650 y 800 dólares; y, la mayoría de los clientes, el 68%, tiene ingresos superiores a 800 USD.

Pregunta Nro. 4

¿Considera usted que los acabados de una construcción son importantes?

Cuadro Nº 24
IMPORTANCIA DE LOS ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	100%
No	0	0%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Opalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 39



Análisis e Interpretación: Según la encuesta aplicada, la totalidad de los clientes, es decir el 100% consideran que los materiales de los acabados de la construcción de son importantes al momento de realizar una construcción o readecuación.

Pregunta Nro. 5

¿Qué tipos de materiales para acabados de construcción considera que son los más importantes?

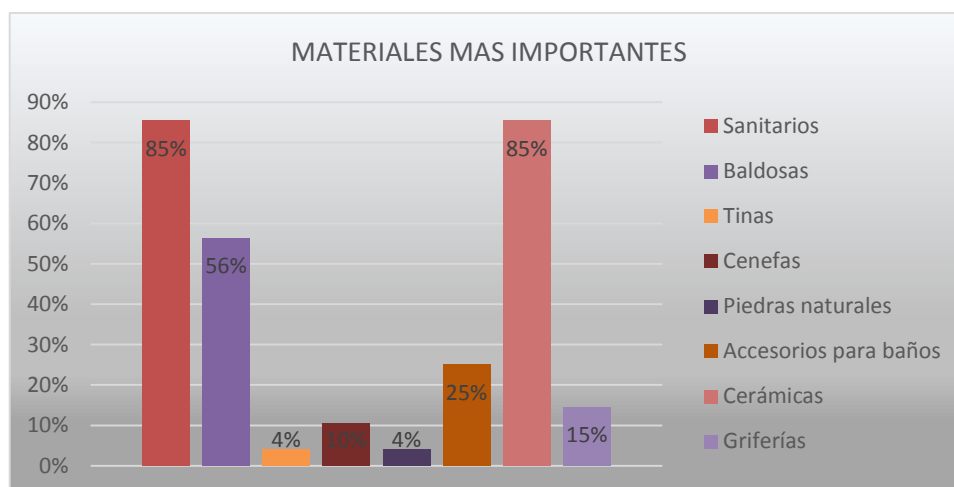
Cuadro Nº 25
MATERIALES MÁS IMPORTANTES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sanitarios	41	85%
Baldosas	27	56%
Tinas	2	4%
Cenefas	5	10%
Piedras naturales	2	4%
Accesorios para baños	12	25%
Cerámicas	41	85%
Griferías	7	15%

Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Opalo.
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 40



Análisis e Interpretación: A través de esta interrogante se ha podido determinar que el 85% de los clientes consideran a los sanitarios y a la cerámica como los más importantes, un 56% a las baldosas, mientras que un bajo 4% considera a las tinajas y piedras naturales como significativos, y un 10% a las cenefas. Además un 25% de ellos considera a los accesorios de baño como importante y finalmente un 15% a las griferías.

Pregunta Nro. 6

Para este tipo de materiales, usted prefiere:

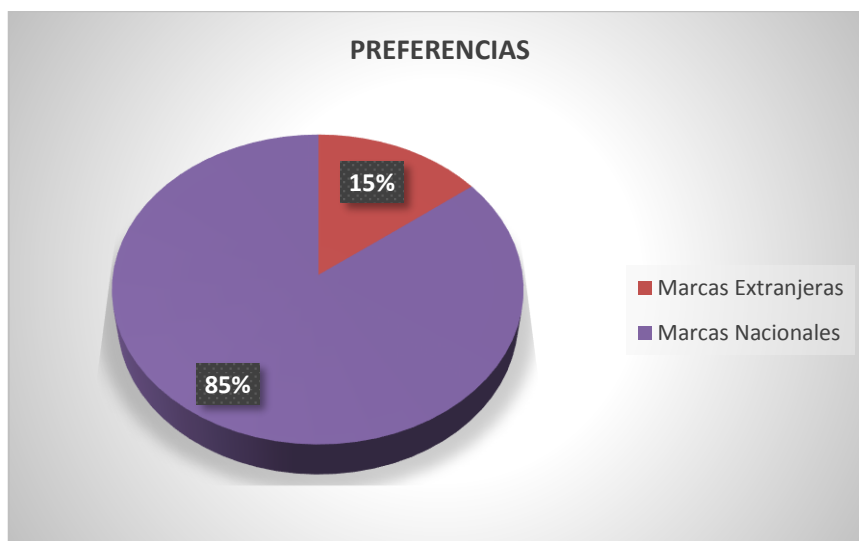
Cuadro N° 26
PREFERENCIAS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Marcas Extranjeras	7	15%
Marcas Nacionales	41	85%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 41



Análisis e Interpretación: Según la pregunta se observa que el 85% prefiere las marcas nacionales, mientras que un 15% prefieren los acabados de marcas extranjeras, lo que nos indica que las marcas nacionales son las más solicitadas por los clientes.

Pregunta Nro. 7

¿Al momento de adquirir acabados para la construcción, usted busca?:

Cuadro N° 27
LO QUE BUSCA EL CLIENTE

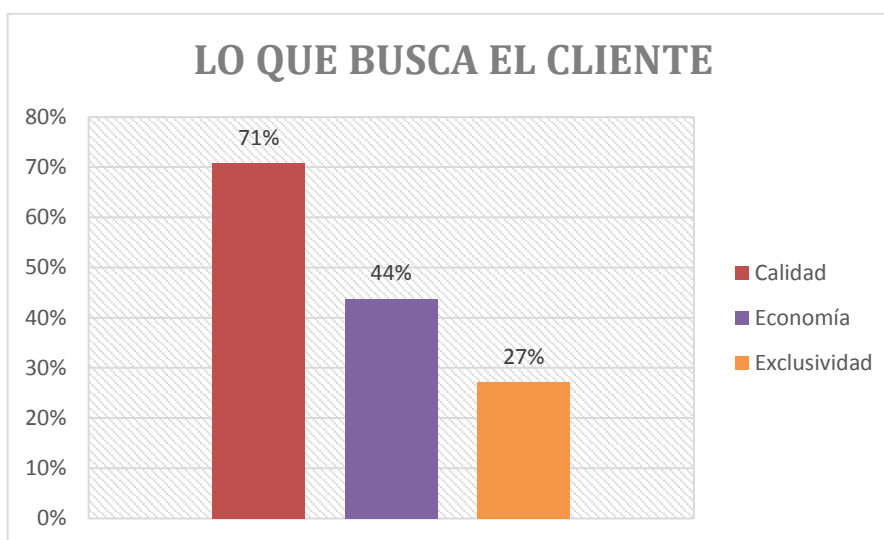
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	34	71%
Economía	21	44%
Exclusividad	13	27%

Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo.

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 42



Análisis e Interpretación: De la encuesta aplicada a los 48 clientes de la empresa Ópalo el 71% buscan calidad, un 44% prefiere economía, mientras que un 27% busca exclusividad.

Pregunta Nro. 8

¿Con que frecuencia visita Ud. ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.?

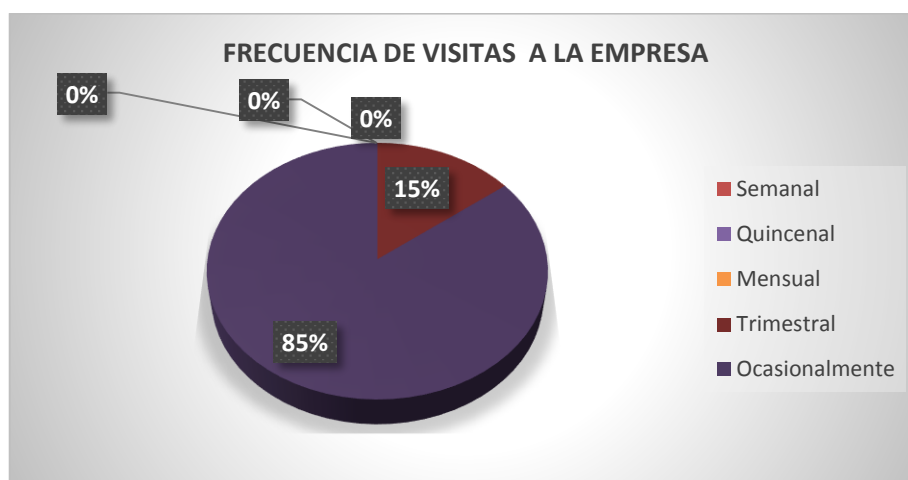
Cuadro N° 28
FRECUENCIA DE VISITAS A LA EMPRESA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	7	15%
Ocasionalmente	41	85%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo.

Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 43



Análisis e Interpretación: De la encuesta aplicada el 85% de los clientes visita la empresa de manera ocasional, y un 15% lo hace de manera trimestral, no se tiene visitas de forma semanal, quincenal ni mensual.

Pregunta Nro. 9

¿Por qué usted visita y adquiere los productos en ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.?

Cuadro N° 29

MOTIVO DE VISITA Y COMPRA EN LA EMPRESA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por su ubicación	7	15%
Fácil Acceso	7	15%
Buen servicio	34	71%
Mejores Precios	34	71%
Pregunta de respuesta múltiple		

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 44



Análisis e Interpretación: Los datos de la gráfica señalan que el 15% de los encuestados manifestaron que visitan y adquieren los materiales en la empresa por su ubicación y fácil acceso, mientras que un 71% lo hacen por su buen servicio y mejores precios.

Pregunta Nro. 10

¿La Empresa tiene variedad de materiales de acabados para la construcción?

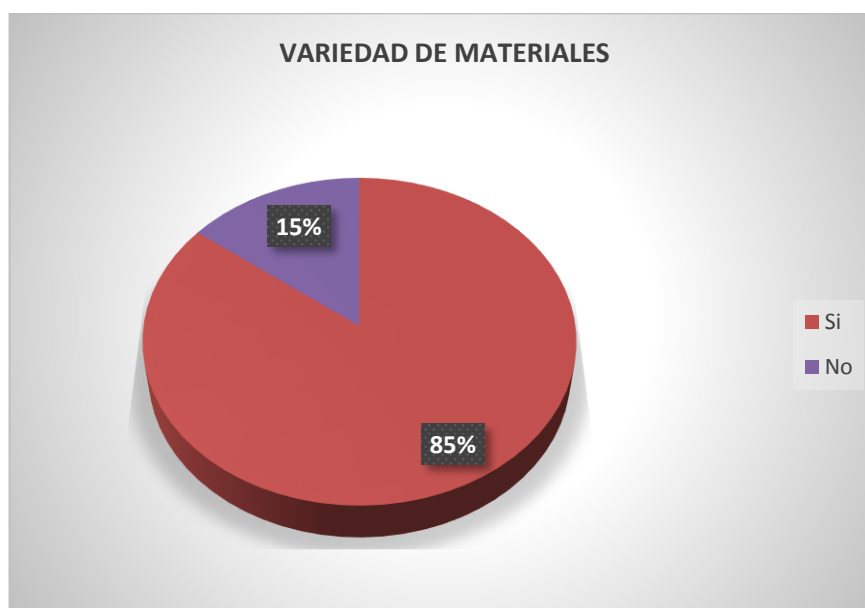
Cuadro N° 30
VARIEDAD DE MATERIALES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	85%
No	7	15%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo.

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 45



Análisis e Interpretación: En lo que respecta a la variedad de los materiales que vende la empresa el 85% de los encuestados manifiesta que Ópalo si tiene variedad y el 15% manifiestan lo contrario, es decir que no vieron variedad en los materiales para los acabados de la construcción.

Pregunta Nro. 11

¿La empresa le ha ofrecido algún tipo de ofertas o promociones por la compra de sus productos?

Cuadro Nº 31
OFERTAS Y PROMOCIONES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	44%
No	27	56%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo.

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 46



Análisis e Interpretación: En la gráfica se determina que el 44% de los encuestados si han recibido ofertas, promociones o descuentos al momento de realizar una compra en la empresa Ópalo, y un 56% manifiestan que no lo han recibido.

Pregunta Nro. 12

¿En qué le gustaría que mejore ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.?

Cuadro Nº 32
ASPECTOS A MEJORAR

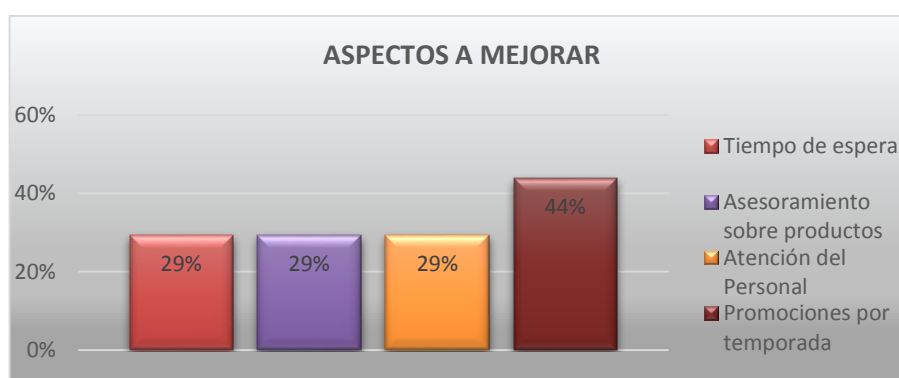
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de espera	14	29%
Asesoramiento sobre productos	14	29%
Atención del Personal	14	29%
Promociones por temporada	21	44%

Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 47



Análisis e Interpretación: De la encuesta aplicada el 29% de los clientes manifiestan que se debe mejorar en el tiempo de espera para la entrega del material, el asesoramiento de los productos y la atención del personal, mientras que un 44% dice que deben existir mejores promociones por temporada.

Pregunta Nro. 13

¿Cómo considerar Ud. Los precios de los diferentes artículos?

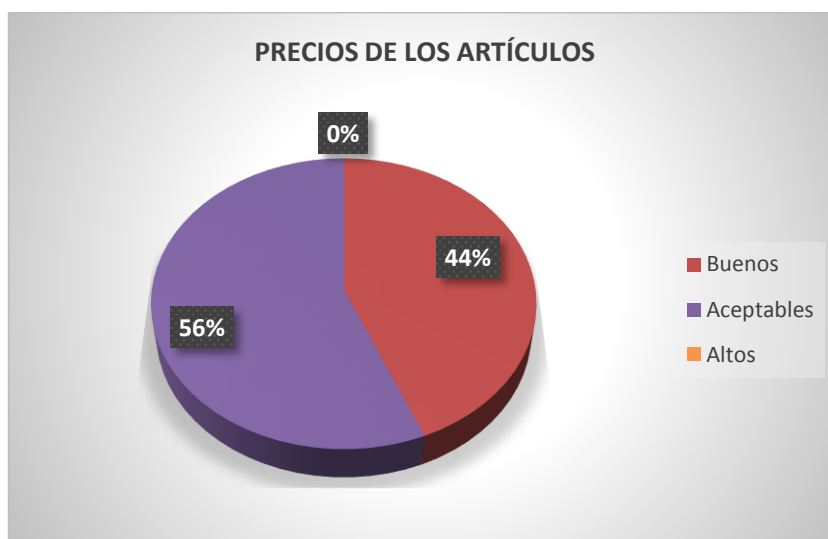
Cuadro N° 33
PRECIOS DE LOS ARTÍCULOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buenos	21	44%
Aceptables	27	56%
Altos	0	0%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 48



Análisis e Interpretación: De la encuesta aplicada el 44% indica que los precios de los productos que comercializa la empresa son buenos, un 56% de los clientes manifiestan que son aceptables y ninguno de ellos considera que sean altos.

Pregunta Nro. 14

¿A través de qué medios conoció usted a la Empresa “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” de la ciudad de Loja?

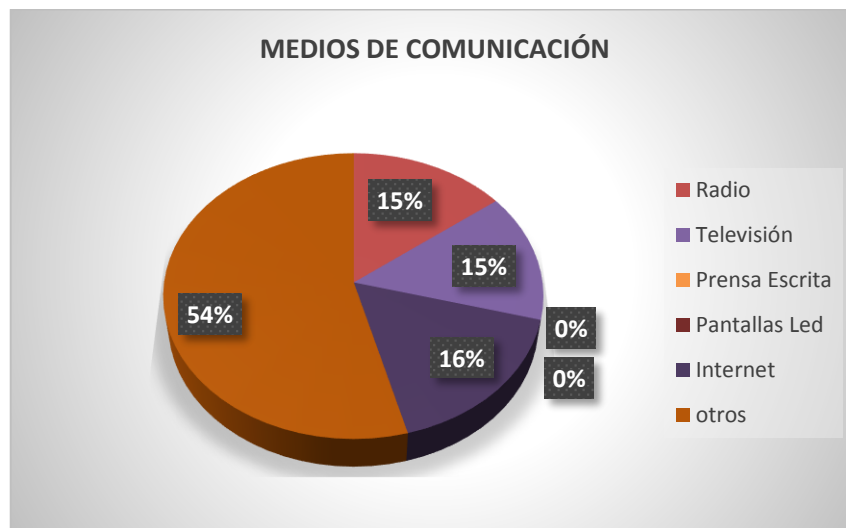
Cuadro Nº 34
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	7	15%
Televisión	7	15%
Prensa Escrita	0	0%
Pantallas Led	0	0%
Internet	8	16%
otros	26	54%
Total	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de Ópalo.

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 49



Análisis e Interpretación: El 15% conoció a la empresa a través de la radio, así mismo un 15% por la televisión, un 16% por medio de Internet y 54% por otros medios, como recomendaciones personales y las otras opciones no tuvieron porcentaje.

Pregunta Nro. 15

¿En qué horarios para usted es usual tener acceso a estos medios?

Cuadro Nº 35

HORARIO DE ACCESO A MEDIOS DE COMUNICACIÓN

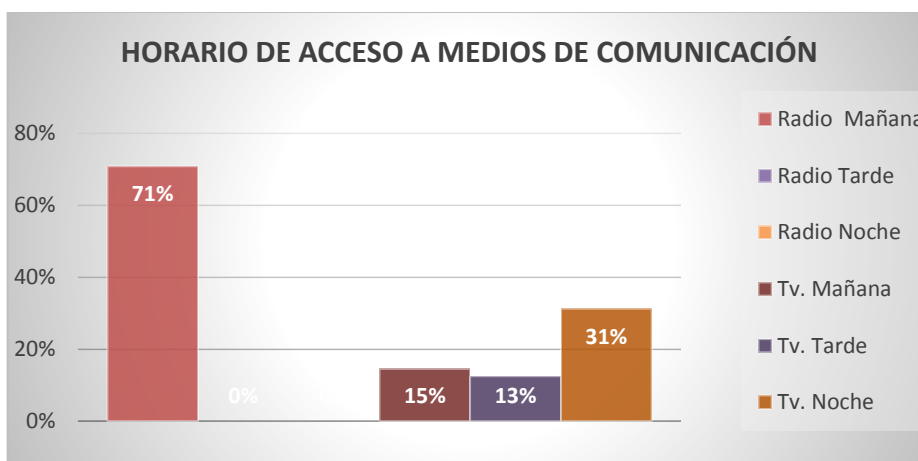
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio Mañana	34	71%
Radio Tarde	0	0%
Radio Noche	0	0%
Tv. Mañana	7	15%
Tv. Tarde	6	13%
Tv. Noche	15	31%

Pregunta de respuesta múltiple

Fuente: Encuesta Realizada a los clientes de Ópalo

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 50



Análisis e Interpretación: En lo que respecta al acceso que tienen los clientes a la radio y la televisión nos manifestaron que con relación a la radio el 71% lo tiene en la mañana y ninguno en la tarde y en la noche; con respecto a la televisión el 15% de los clientes lo tiene en las mañanas, el 13% en la tarde y un 31% en la noche.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA ÓPALO

Datos Generales:

Razón Social de la Empresa: Ópalo

Conformación Jurídica: Compañía Limitada

Fecha de Inicio de las actividades: Octubre de 2014

Título del Gerente: Ingeniero Mecánico

Nombre del Gerente: Manuel Gutiérrez Turiño.

Logo de la Empresa

Gráfico Nro. 51



Dirección: Ramón Pinto 13-63 y Espíritu Santo

Monto de Inversión: \$160.000,00 USD

1. ¿Cómo nace la idea de crear la empresa?

Después de ver las posibilidades que ofrecía la ciudad de Loja, se determinó que el auge de la construcción era una buena oportunidad para crear una empresa referente a la venta de materiales de la construcción y crear una marca propia con fines de exportación.

2. ¿Realizó un estudio de mercado para determinar la factibilidad de emprender en este tipo de negocio?

El señor Gerente manifestó que no se realizó ningún tipo de estudio de mercado, y que todo se realizó de manera empírica

3. ¿La empresa cuenta con una misión establecida?

Según esta pregunta el gerente señala que la empresa si cuenta con misión y visión establecida, pero no la tiene memorizada ni se muestra dentro del local a la vista de empleados y clientes.

4. ¿La empresa cuenta con una Visión establecida?

El señor gerente manifiesta de la misma manera que es el mismo caso de la pregunta anterior, es decir que si posee una visión.

5. ¿Qué objetivos tiene establecidos la empresa para su funcionamiento?

Supo manifestar que tiene como objetivo principal ser líder en el mercado lo cual piensa lograr con objetivos específicos como distinguirse del resto en la atención al cliente, además ofrecer productos exclusivos y ser una empresa rentable.

6. ¿Qué tipo de productos y servicios ofrece esta empresa?

El gerente manifiesta que los productos que ofrece son todo tipo de acabados para la construcción y como servicio se tiene la entrega a domicilio de dichos materiales sin tener costo alguno.

7. ¿Brinda garantía a los productos y servicios que comercializa la empresa?

El señor gerente reveló que la empresa por el momento no da un tiempo de garantía, ya que sus proveedores tampoco le entregan ese servicio.

8. ¿Las líneas de marcas de productos que usted comercializa son:

Las líneas son:

- Kohler: grifería duchas, lavamanos, hidromasajes.
- Delta: grifería y duchas.
- Hypoo: Accesorio de baño, sanitarios e hidromasajes.
- Edesa: grifería, sanitarios y duchas.
- Briggs: Sanitarios, lavamanos y Duchas
- Ecuacerámica: cerámica.
- Kerámikos: piedras naturales, granito, mármol, porcelanato, piso flotante, lámparas y espejos.

9. ¿Cuáles de éstas marcas son de distribución exclusiva de su empresa?

Con respecto a esta interrogante indico que la empresa comercializa de forma exclusiva las marcas Kohler y Delta.

10. ¿Cuáles son los proveedores de los productos que ofrece su empresa?

Supo manifestar que sus proveedores son: Kerámikos, Ecuacerámica y Edesa.

11. ¿Por qué prefiere a estos proveedores?

El señor gerente indicó que prefiere a las empresas indicadas en la pregunta anterior por la exclusividad dada a su empresa por el crédito directo que tiene (90 días) y por las formas de pago que le dan como son efectivo y cheques pos fechados.

12. ¿Qué área geográfica cubre su empresa con las ventas?

Por el momento su área de trabajo es el cantón Loja, sin embargo ya se está vendiendo en la provincia, como por ejemplo Cariamanga.

13. ¿Cuál es la forma de pago con la que trabaja la empresa Ópalo?

Las formas de pago son dinero en efectivo, tarjeta de crédito en corriente y diferido y cheque hasta 60 días de plazo.

14. ¿A través de qué medios realiza la publicidad para su empresa?

Con respecto a esta pregunta el gerente manifiesta que en un inicio se realizó publicidad por un mes en radio y televisión, pero luego suspendió el contrato y que por el momento solo trabaja mediante el Internet a través de un perfil que creó para la empresa para promocionarla en las redes sociales.

15. ¿El local es propio o arrendado? En caso de ser arrendado ¿Se ha propuesto tener un local propio?

La respuesta a esta interrogante es que el local es arrendado y que por el momento no se ha propuesto a un plazo inmediato tener su local propio, pero si ha pensado más adelante buscar un local más amplio para tener todo integrado, debido a que la bodega no se encuentra en el mismo local por falta de espacio y se tiene arrendados 2 locales ubicados a 5 minutos del local principal.

16. ¿Se interesa por conocer a sus clientes y brindarles una atención personalizada?

A esta pregunta el gerente nos dice que si trata de conocer a sus clientes, para tener la confianza suficiente para hablar sobre sus productos y formas de pago y que el cliente se siente alagado cuando se le brinda una atención personalizada y más si se la da el Gerente de la empresa.

17. ¿Cuál es la proyección a futuro que usted se ha propuesto con la empresa?

El gerente tiene algunas metas a corto y largo plazo, entre las que destacan:

- Lograr exportaciones en un plazo de dos años
- Poner una sucursal en Zamora en un plazo de 3 años.
- En un plazo no mayor a dos años consolidar su empresa en un solo local.

18. ¿Ha realizado la empresa algún plan estratégico?

Ante esta pregunta el señor gerente nos contestó que nunca ha realizado ese tipo de análisis o estudio pero que le sería de mucha ayuda contar con uno, para fortalecer a la empresa y lograr posicionarla en el mercado.

19. ¿Ha capacitado a su personal?

Sí, ya que los proveedores capacitan al personal de ventas y de atención al cliente, en cuanto a los productos que se comercializa y también se ha realizado una inducción inherente al sistema informático para su correcto uso.

20. ¿Cómo ve la situación económica de la empresa actualmente?

Considera que actualmente para ser una empresa nueva cuenta con buenos ingresos, pero que reconoce que para empezar a recuperar su capital necesita trabajar mucho en varios aspectos para obtener una lista mucho más amplia de clientes, así como obtener contratos con el sector privado principalmente con el constructor para lograr mejores ingresos; pero actualmente mantiene buenas relaciones con los bancos, por lo que para realizar sus proyectos futuros ha pensado en líneas de crédito en el Banco de Loja.

Análisis: Luego de realizada la entrevista se puede determinar que la empresa Ópalo, no cuenta con un plan estratégico que le permita posicionarse en el mercado, a pesar que cuenta con una misión y visión y objetivos definidos. La empresa cuenta al momento con tres proveedores que son

Kerámicos, Ecuacerámica y Edesa, los mismos que le conceden líneas de crédito por 90 días. Actualmente las formas de pago con los que cuenta la empresa son en efectivo, tarjeta de crédito y cheque, cuenta con un sistema informático, el cual fue socializado con el personal de ventas y la secretaria, al igual que una breve capacitación por parte de los proveedores referente a los productos que se iban a ofrecer, luego de ello que fue antes de la apertura del almacén no se ha capacitado al personal en otros aspectos. En cuanto a la publicidad se la realizó únicamente durante el primer mes de funcionamiento de la empresa.

Actualmente la empresa funciona en un local arrendado y de alguna manera poco funcional debido a que la bodega la tiene en un lugar diferente al de exhibición, el Gerente tiene planificado en un futuro de dos años consolidar toda la empresa en un solo local. Además se ha proyectado en un plazo de años abrir una sucursal en la provincia de Zamora Chinchipe.

La situación económica al momento es estable y esto facilita el trabajo con los proveedores, además posee un número de empleados necesarios para el buen funcionamiento del local y considera que lo primordial es la buena atención al cliente. Por lo antes descrito se determina la necesidad de implementar un Plan Estratégico en la empresa.

Cuadro Nº 36
MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

		FUENTE	PESO ESPECIFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
FORTALEZAS					
F.1	Conocimiento de la misión y visión de la empresa	Pregunta Nro. 3 de la entrevista al Gerente y Pregunta Nro. 1 y 2 a los empleados	0,08	3	0,24
F.2	Buena servicio al cliente	Pregunta Nro. 9 a clientes	0,13	3	0,39
F.3	Calidad de Productos	Pregunta Nro. 7 clientes	0,1	3	0,3
F.4	Buenos precios dentro del mercado local	Pregunta Nro.9 a los clientes	0,15	4	0,6
F.5	Buen ambiente de trabajo	Pregunta Nro. 8 a los empleados	0,1	3	0,30
DEBILIDADES					
D.1	Falta de promociones por temporada	Pregunta Nro. 11 y Nro. 12 a los clientes	0,1	2	0,2
D.2	Falta de planes de publicidad y promoción	Pregunta Nro. 14 de la entrevista al gerente y de la Nro. 14 a los clientes	0,1	1	0,1
D.3	Falta de un plan de capacitación para el personal de la empresa	Pregunta Nro. 12 a los empleados	0,07	1	0,07
D.4	Local Arrendado y poco funcional	Pregunta Nro. 15 de la entrevista al gerente y Pregunta Nro. 9 a Clientes	0,08	2	0,16
D.5	Productos sin stock al momento de requerirlos	Pregunta Nro. 11 a los empleados	0,09	1	0,09
TOTAL			1		2,45

Elaboración: La Autora

Análisis: Una vez analizados los datos obtenidos de la matriz EFI se puede observar que el total ponderado es de 2,45, lo cual está por debajo de la media que es 2,5, lo cual indica que la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA. internamente no está aprovechando sus fortalezas haciendo que sus debilidades se sobrepongan a estas.

Por lo tanto es imprescindible la elaboración e implementación de objetivos estratégicos para la empresa Ópalo que permitan el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas detectadas para posicionar a la empresa en el mercado local.

ESTUDIO Y ANÁLISIS FODA

La sigla FODA es un acróstico de:

- Fortalezas: factores críticos positivos con los que se cuenta.
- Oportunidades: aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando las fortalezas.
- Debilidades: Factores críticos negativos que se deben eliminar y reducir; y,
- Amenazas: aspectos negativos externos que pueden obstaculizar el crecimiento de la empresa.

A continuación se presenta la matriz FODA de la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.:

Cuadro Nº 37

MATRIZ FODA

Factores Externos	Factores Internos
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<p>O.1 Estabilidad política para el sector de la construcción</p> <p>O.2 Impulso de la matriz productivo en el campo tecnológico.</p> <p>O.3 Exigentes condiciones para el ingreso de nuevos competidores.</p> <p>O.4 Existencia de diferentes proveedores</p> <p>O.5 Poca cantidad de productos sustitutos de acabados de construcción.</p>	<p>F.1 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.</p> <p>F.2 Buena servicio al cliente.</p> <p>F.3 Calidad de Productos.</p> <p>F.4 Buenos precios dentro del mercado local.</p> <p>F.5 Buen ambiente de trabajo.</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>A.1 Menor poder adquisitivo e incremento de impuestos arancelarios (salvaguardias)</p> <p>A.2 Las tasa de desempleo y subempleo.</p> <p>A.3 Gran número de empresas ya posicionadas.</p> <p>A.4 Los clientes buscan mejores precios en el mercado.</p>	<p>D.1 Falta de promociones por temporada.</p> <p>D.2 Falta de planes de publicidad y promoción.</p> <p>D.3 Falta de un plan de capacitación para el personal de la empresa.</p> <p>D.4 Local Arrendado y poco funcional.</p> <p>D.5 Productos sin stock (poca existencia del producto en bodega) al momento de requerirlos.</p>

Elaboración: La Autora

MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA

Cuadro Nº 38

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O.1 Estabilidad política la construcción</p> <p>O.2 Impulso de la matriz productivo en el campo tecnológico.</p> <p>O.3 Exigentes condiciones para el ingreso de nuevos competidores.</p> <p>O.4 Existencia de diferentes proveedores</p> <p>O.5 Poca cantidad de productos sustitutos de acabados de construcción.</p>	<p>A.1 La implementación de impuestos arancelarios (salvaguardias) genera pérdidas.</p> <p>A.2 Las tasa de desempleo y subempleo.</p> <p>A.3 Gran número de empresas ya posicionadas.</p> <p>A.4 Los clientes buscan mejores precios en el mercado.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<p>F.1 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.</p> <p>F.2 Buena servicio al cliente.</p> <p>F.3 Calidad de Productos.</p> <p>F.4 Buenos precios dentro del mercado local.</p> <p>F.5 Buen ambiente de trabajo.</p>	<p>Fortalecer la economía de la empresa Ópalo con su personal administrativo por medio del compromiso corporativo para generar convenios a nivel local y provincial. (F2;F4;O4;O5)</p> <p>Mantener buenos precios de los productos acorde a la oferta y demanda del mercado. (F4;O4)</p>	<p>Realizar campañas de visitas a los principales y potenciales clientes aprovechando la buena atención y los buenos precios dentro del mercado local. (F2;F4;A3;A4)</p> <p>Abastecer a la empresa de productos nacionales aprovechando la buena calidad para evitar pago de impuestos adicionales (F3;A1)</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>D.1 Falta de promociones por temporada.</p> <p>D.2 Falta de planes de publicidad y promoción.</p> <p>D.3 Falta de un plan de capacitación para el personal de la empresa.</p> <p>D.4 Local Arrendado y poco funcional.</p> <p>D.5 Productos sin stock (poca existencia del producto en bodega) al momento de requerirlos.</p>	<p>Diseñar un plan de capacitación en atención al cliente, actualización tributaria y de comercialización de productos que ofrece la empresa Ópalo. (O2;D3)</p> <p>Mejorar el contenido del Inventario de la empresa mediante convenios con nuevos proveedores (D5;O4)</p>	<p>Diseñar un plan de publicidad y propaganda para incrementar el número de clientes de la empresa Ópalo. (A3;A4;D2)</p> <p>Elaborar un Plan de promociones de temporada para incentivar a los clientes fijos y atraer a nuevos, de esta manera incrementar las ventas. (D1;A4)</p>

Fuente: Análisis FODA

Elaboración: La Autora

Posteriormente de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro Nº 39

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Estrategia 1</p> <p>Fortalecer la economía de la empresa Ópalo con su personal administrativo por medio del compromiso corporativo para generar convenios a nivel local y provincial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar la firma de convenios con el sector público y privado a nivel local y provincial para mejorar los ingresos económicos de la empresa.
<p>Estrategia 2</p> <p>Realizar campañas de visitas a los principales y potenciales clientes aprovechando la buena atención y los buenos precios dentro del mercado local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un plan de visitas, tomando en cuenta lugares en donde se estén levantando construcciones para ofrecer los productos de la empresa.
<p>Estrategia 3</p> <p>Diseñar un plan de capacitación en atención al cliente, actualización tributaria y de comercialización de productos que ofrece la empresa Ópalo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal de la empresa en temas referentes a cada una de las áreas.
<p>Estrategia 4</p> <p>Diseñar un plan de publicidad y propaganda para incrementar el número de clientes de la empresa Ópalo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionar a la empresa a través de campañas de publicidad en radio, prensa y entrega de hojas volantes.
<p>Estrategia 5</p> <p>Elaborar un Plan de promociones de temporada para incentivar a los clientes fijos y atraer a nuevos, de esta manera incrementar las ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atraer a nuevos clientes e incentivar a los clientes fijos a través de un plan de promociones.

g. DISCUSIÓN

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES PROPUESTOS PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA.

Para realizar la redacción final de la misión, visión y valores propuestos para la empresa Ópalo, se tuvo una conversación con el propietario, con el cual se bosquejó y formuló definitivamente la Visión, Misión y Valores institucionales de la empresa, a partir de la ya existente, en vista que a decir de él estaba conforme en su mayoría con lo que se había establecido en un inicio.

MISIÓN:

Construir nuestro negocio basados en principios, trabajando con creatividad, innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría, al mejor precio del mercado, para cumplir y satisfacer las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

VISIÓN:

Ser una empresa moderna e innovadora adelantándonos siempre a cubrir las expectativas de nuestros clientes en cuanto a atención durante el proceso de compra, con la provisión más completa de acabados para el hogar en la Región Sur del Ecuador, estrechando lazos a lo largo de todo el proceso de venta.

PRINCIPIOS

Ópalo está consiente que para permanecer en el mercado debe instituir y fortalecer todos los mecanismos que se necesiten para proteger los principios, la ética, los valores, el respeto de los derechos humanos y el rechazo a la corrupción.

Los principios son:

- **Construir confianza.-** El cliente, cada vez más demanda confianza en los productos y servicios. Por ende proporciona a través de una cultura de confianza interna en la empresa. Los clientes quieren hacer negocios con empresas en las cuales puedan confiar. La confianza es parte de su cultura de una compañía, y es garantía de nuestro carácter, habilidades, fuerzas y honestidad.
- **Mantener nuestros compromisos.-** Cumplir con sus compromisos y obligaciones independientemente de las circunstancias, hacer todo lo que esté a su alcance para cuidar la confianza de sus clientes.
- **Ser veraces.-** Prefiere hacer negocios diciendo la verdad; mientras mantiene un buen control contable y documentos claros.

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.”

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en cuenta los requerimientos y necesidades de la Empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA., de la ciudad de Loja, mismos que serán desarrollados a continuación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Gestionar la firma de convenios con el sector público y privado a nivel local y provincial para mejorar los ingresos económicos de la empresa.

PROBLEMA:

Para toda empresa sea cual sea el producto que o servicio que se ofrece es de gran importancia poder contar con la firma de contratos con empresa públicas o privadas, debido a que por lo general son compras de gran volumen o valor y que son muy apreciadas y codiciadas, es por eso que la empresa Ópalo al no contar con este tipo de convenios ha pensado en empoderar al personal de la empresa de este compromiso para lograr obtener la firma de contratos o convenios para la comercialización de los productos y mejorar la posición de la empresa en el mercado local y provincial.

META: Obtener la firma de 3 convenios al año.

ESTRATEGIA:

- Realizar visitas a instituciones públicas y privadas, para ofrecer los productos y promociones con los que cuenta la empresa.

TÁCTICA:

- Fortalecer la gestión del talento humano, con el fin de identificar la mejor forma de trabajo para la empresa, para administrar y aprovechar al máximo los recursos.
- Motivar al personal de la empresa en especial al área de ventas, para mejorar el rendimiento en sus puestos de trabajo.
- Fortalecer la interrelación con instituciones públicas y privadas, para generar acuerdos comerciales y mejorar la situación económica de la empresa.

ACTIVIDADES:

- Realizar charlas de motivación para los empleados de la empresa con la finalidad de mejorar su rendimiento.
- Obtener un listado de instituciones públicas y privadas, que puedan ser potenciales clientes de la empresa.
- Realizar un cronograma de visitas a las instituciones.
- Realizar reuniones mensuales de trabajo y de evaluación con el personal de la empresa para conocer los resultados obtenidos.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$395,00, como se detalla a continuación:

Cuadro Nº 40
Presupuesto para el objetivo 1

DESCRIPCIÓN	Valor Unitario	COSTO TOTAL \$	TIEMPO	OBSERVACIONES
Materiales de oficina	5.00	5.00	1 vez al año	Local de la empresa
Gastos de Movilización	40.00	240.00	6 meses	Se Usara el transporte de la empresa
1 profesional para que realice charlas motivacionales	150.00	150.00	1 vez al año	Local de la Empresa
TOTAL ANUAL		395.00		

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: La autora

RESPONSABLE:

El encargado de organizar esta actividad es el Gerente General Ing. Manuel Gutiérrez Turiño, en coordinación con el área de ventas de la empresa Ópalo.

TIEMPO:

Las visitas se realizarán a partir del 2016, durante el primer semestre de cada año para el periodo que ha sido diseñado el presente plan estratégico.

RESULTADOS ESPERADOS:

Con la firma de convenios se espera incrementar las ventas de la empresa, así como obtener reconocimiento a nivel local y provincial, y poder competir con empresas que ya tiene años dentro del mercado local.

Cuadro Nro. 41

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

OBJETIVO NRO. 1: Gestionar la firma de convenios con el sector público y privado a nivel local y provincial.					
Problema	Meta	Estrategia	Presupuesto	Responsable	Resultados
<i>El no contar con la firma de contratos y convenios con empresas públicas y privadas de la ciudad y provincia, ocasionan que no se tengan ventas de grandes volúmenes que mejoren la estabilidad económica de la empresa así como el posicionamiento de la empresa en el mercado de acabados de construcción.</i>	<i>Obtener la firma de 3 convenios al año.</i>	<i>Realizar visitas a instituciones públicas y privadas, para ofrecer los productos y promociones con los que cuenta la empresa.</i>	<i>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$395,00</i>	<i>Gerente General Ing. Manuel Gutiérrez Turiño, en coordinación con el área de ventas de la empresa Ópalo.</i>	<i>Con la firma de convenios se espera incrementar las ventas de la empresa, así como obtener reconocimiento a nivel local y provincial, y poder competir con empresas que ya tiene años dentro del mercado local.</i>

Fuente: Planificación del objetivo 1

Elaboración: La autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Realizar un plan de visitas, tomando en cuenta lugares en donde se estén levantando construcciones para ofrecer los productos de la empresa.

PROBLEMA:

La baja cantidad de clientes que posee la empresa, al no tener un plan a seguir para realizar visitas y lograr ventas efectivas fuera del local de funcionamiento, no le ha permitido posicionarse y darse a conocer en el mercado de acabados de construcción.

META: Incrementar en un 100% la cantidad de clientes de la empresa.

ESTRATEGIA:

- Visitar sectores en donde se estén levantando construcciones para ofertar los productos de la empresa y hacer la entrega de trípticos con la información de los productos que se ofrecen.

TÁCTICA:

- Tener un contacto directo con el dueño de la edificación así como con el profesional a cargo de la construcción.
- Promocionar los productos con los que cuenta la empresa Ópalo.
- Ofrecer servicios adicionales por montos de compra de productos.

ACTIVIDADES:

- Entregar trípticos de la variedad de productos con los que cuenta la empresa Ópalo a los dueños de las edificaciones y al profesional a cargo de la construcción.
- Brindar el servicio de transporte de material sin costo dependiendo del monto de la compra.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 580,00, como se detalla a continuación:

Cuadro Nº 42
Presupuesto para el objetivo 2

DESCRIPCIÓN	Valor Unitario	COSTO TOTAL \$	TIEMPO	OBSERVACIONES
Gastos de Movilización (240 días)	2.00	480.00	Días Laborables del Año	La vendedora se movilizará en transporte propio
Elaboración de 400 trípticos	0.25	100.00	1 vez al año	Gráfica "Santiago"
TOTAL		580.00		

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: La autora

RESPONSABLE:

Los encargados de realizar esta actividad son el Gerente General de la empresa Ópalo, Ing. Manuel Gutiérrez Turiño y el área de ventas.

TIEMPO:

Las visitas se realizarán a partir del 2016, en todos los días laborables de cada año para el periodo que ha sido diseñado el presente plan estratégico.

RESULTADOS ESPERADOS:

Al realizar visitas y tener contacto directo con los propietarios se va a mejorar las ventas de la empresa y con esto elevar el nivel económico de la misma, y posicionarse en el mercado local.

Cuadro Nro. 43

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

OBJETIVO NRO. 2: Realizar un plan de visitas, tomando en cuenta lugares en donde se estén levantando construcciones para ofrecer los productos de la empresa.					
Problema	Meta	Estrategia	Presupuesto	Responsable	Resultados
El no tener un plan de visitas a potenciales clientes y lograr ventas efectivas fuera del local de funcionamiento de la empresa, no ha permitido posicionarse y darse a conocer en el mercado de acabados de construcción.	Incrementar en un 100% la cantidad de clientes de la empresa	Visitar sectores en donde se estén levantando construcciones para ofertar los productos de la empresa y hacer la entrega de trípticos con la información de los productos que se ofrecen.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 580,00	Gerente General Ing. Manuel Gutiérrez Turiño, en coordinación con el área de ventas de la empresa.	Al realizar visitas y tener contacto directo con los propietarios se va a mejorar las ventas de la empresa y con esto elevar el nivel económico de la misma, y posicionarse en el mercado local.

Fuente: Planificación del objetivo 2

Elaboración: La autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Capacitar al personal de la empresa en temas referentes a cada una de las áreas.

PROBLEMA:

La capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa, pero suele ser un tema olvidado y es ahí cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. La empresa Ópalo, no cuenta con un Plan de Capacitación, para sus empleados, lo que ocasiona desactualización en los temas como: Atención al Cliente, Actualización Tributaria y Comercialización de los nuevos productos que ofrece la empresa.

META: Capacitar al 100% del personal de la empresa de manera semestral.

ESTRATEGIA:

- Contactar a la Cámara de Comercio de Loja, para solicitar información sobre especialistas en el campo de atención al cliente.
- Realizar contactos con los proveedores, para organizar con su auspicio eventos de capacitación que mejoren las ventas de sus productos.
- Realizar gestiones con el Servicio de Rentas Internas para inscribir la personal correspondiente en cursos de su campo y especialización.

TÁCTICA:

- Elaborar el plan de capacitación para las distintas áreas de la empresa Ópalo.
- Organizar el cronograma de actividades de acuerdo a las necesidades y horarios de la empresa Ópalo.

ACTIVIDADES:

- Realizar un curso anual en el primer trimestre de cada año, de atención al cliente para el personal de esta área.
- Realizar dos cursos al año, de actualización tributaria para el personal de atención al cliente, ventas y contadora.
- Realizar dos cursos al año sobre comercialización de productos nuevos por parte de los proveedores.
- Entregar material didáctico adecuado acorde a cada evento de capacitación.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$225,00, como se detalla a continuación:

Cuadro N° 44
Presupuesto para el objetivo 3

DESCRIPCIÓN	Valor Unitario	COSTO TOTAL \$	TIEMPO	OBSERVACIONES
Instructor del curso Atención al Cliente	100,00	100,00	1 vez al año	En el local de la empresa.
Instructor del curso de Actualización Tributaria	0,00	0,00	2 veces al año	Cursos Dictados por el SRI
Instructor del curso comercialización de productos.	0,00	0,00	2 veces al año	El costo de movilización y hospedaje lo asumirá la empresa distribuidora
Material Didáctico para los cursos (5 cursos al año)	5,00	25,00	Dos veces al año	
Logística	100,00	100,00	Una vez al año	Refrigerios, movilización
TOTAL		225,00		

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: La autora

RESPONSABLE:

Los encargados de realizar esta actividad son el Gerente de la empresa con asistencia de la Secretaria para realizar los trámites correspondientes con las instituciones y empresas con quienes se coordinaran las capacitaciones programadas.

TIEMPO:

Las capacitaciones se realizarán a partir del 2016, de acuerdo al cronograma establecido para el periodo que ha sido diseñado el presente plan estratégico.

RESULTADOS ESPERADOS:

Optimizar la atención que brinda el personal de la empresa a los clientes, lo cual dará una mejor imagen de la misma, así como mantener capacitado al personal en los temas que involucren a cada área y mejorar la productividad de la empresa Ópalo.

Cuadro Nro. 45

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

OBJETIVO NRO. 3: Capacitar al personal de la empresa en temas referentes a cada una de las áreas.					
Problema	Meta	Estrategia	Presupuesto	Responsable	Resultados
La empresa Ópalo, no cuenta con un Plan de Capacitación, para sus empleados, lo que ocasiona desactualización en los temas como: Atención al Cliente, Actualización Tributaria y Comercialización de los nuevos productos que ofrece la empresa	Capacitar al 100% del personal de la empresa de manera semestral.	Contactar a la Cámara de Comercio de Loja, para obtener un capacitador en atención al cliente. Organizar con los proveedores eventos de capacitación en ventas Inscribir al personal a cursos en el Servicio de Rentas Internas	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 225,00	Gerente General Ing. Manuel Gutiérrez Turiño y secretaria de la empresa.	Optimizar la atención que brinda el personal de la empresa a los clientes, lo cual dará una mejor imagen de la misma, así como mantener capacitado al personal en los temas que involucren a cada área y mejorar la productividad de la empresa Ópalo.

Fuente: Planificación del objetivo 3

Elaboración: La autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Posicionar a la empresa a través de campañas de publicidad en radio, prensa y entrega de hojas volantes.

PROBLEMA:

La existencia de un número considerable de empresas ya establecidas durante años que ofrecen los mismos productos que la empresa Ópalo, impulsan a que las nuevas empresas busquen estrategias para darse a conocer dentro de este mercado competitivo, y algo que es de mucha ayuda es el buen manejo de un plan de publicidad y propaganda en medios de comunicación, el cual la empresa en estudio no posee y que no ha permitido que la empresa Ópalo sea reconocida a nivel local y provincial.

META: Publicar 51 anuncios en prensa, contratar 155 cuñas radiales y elaborar 4000 hojas volantes.

ESTRATEGIA:

- Contactar a los medios de comunicación de más sintonía y acogida de la ciudad y la provincia de acuerdo a las preferencias de los clientes.
- Ser creativos al momento de diseñar los instrumentos a utilizarse para la publicidad.

TÁCTICA:

- Establecer los medios de comunicación que se van a contratar así como fechas y horarios de su transmisión, publicación o entrega del material publicitario.

- La publicidad será diseñada de forma clara y precisa de manera que llegue a todas las personas que la reciban.

ACTIVIDADES:

- Se realizará anuncios publicitarios en el diario “La Hora” de 10 x 10 cm de dimensión a colores en la sección de clasificados durante todo el año los días domingos de cada mes.
- Realizar cuñas radiales en la radio “La Hechicera” los días lunes, miércoles, viernes al medio día, en el noticiero de las 12h00 una vez por día; la que constará principalmente: el nombre de la empresa, productos que ofrece, dirección y teléfonos de contacto.
- Entregar hojas volantes a los clientes cuando se acerquen a la empresa y a la ciudadanía en general en lugares estratégicos de la ciudad de Loja.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$3828,50, como se detalla a continuación:

Cuadro Nº 46
Presupuesto para el objetivo 4

DESCRIPCIÓN	Valor Unitario	COSTO TOTAL \$	TIEMPO	OBSERVACIONES
51 Anuncios publicitarios de 10x10cm (todos los domingos del año)	38,50	1963,50	1 vez al año	Diario La Hora Loja
155 cuñas radiales de 30 segundos (lunes, miércoles y viernes al medio día)	11,00	1705,00	1 vez al año	Radio La Hechicera Loja
4000 Hojas Volantes	0,04	160,00	1 vez al año	Gráfica Santiago Loja
TOTAL		3828,50		

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: La autora

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente y la secretaria de la empresa Ópalo.

TIEMPO:

El Plan de Publicidad se realizará a partir del 2016, de acuerdo al contrato que se firme con los medios señalados, que de acuerdo al presupuesto establecido será para todo un año de publicidad.

RESULTADOS ESPERADOS:

Se espera con este objetivo que la ciudadanía en general conozca la existencia de la empresa y de esta manera aumentar la cartera de clientes, dando a conocer los productos que oferta la empresa y así lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado meta, todo ello con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.



Acabados de la Construcción

Ópalo

Dirección:

Ramón pinto 13-63 y Espíritu Santo

Teléfono:

2587479



Ofrecemos:

- *Cerámica*
- *Grifería*
- *Lavabos*
- *Baños*
- *Duchas*
- *Tinas*
- *Espejos*
- *Lámparas*
- *Piso Flotante*
- *Granito*



Y mucho más

ANUNCIO PUBLICITARIO PARA RADIO Y PRENSA ESCRITA.

Gráfico Nro. 53



Construye tu futuro para toda la vida

Dirección:
Ramón pinto Nro.13-63 y Espiritu Santo

Teléfono:
2587479

Ofrecemos:

- *Cerámica*
- *Grifería*
- *Lavabos*
- *Baños*
- *Duchas*
- *Tinas*
- *Espejos*
- *Lámparas*
- *Piso Flotante*
- *Granito*

Visítanos y te sorprenderás con nuestros precios y ofertas de temporada

Cuadro Nro. 47

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

OBJETIVO NRO. 4: Posicionar a la empresa a través de campañas de publicidad en radio, prensa y entrega de hojas volantes.					
Problema	Meta	Estrategia	Presupuesto	Responsable	Resultados
El considerable número de empresas ya posicionadas en el mercado de acabados de la construcción, empuja a las nuevas a buscar estrategias para ser reconocidas en este mercado, una de ellas muy importante es el manejo de un plan de publicidad, con el que por el momento la empresa Ópalo no cuenta.	Publicar 51 anuncios en prensa, contratar 155 cuñas radiales y elaborar 4000 hojas volantes.	<p>Contactar a los medios de comunicación de más sintonía y acogida de la ciudad y la provincia de acuerdo a las preferencias de los clientes.</p> <p>Ser creativos al momento de diseñar los instrumentos a utilizarse para la publicidad.</p>	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 3.828,50	El encargado de realizar esta actividad es el Gerente y la secretaria de la empresa Ópalo.	Que la ciudadanía en general conozca la existencia de la empresa, aumentar la cartera de clientes, dando a conocer los productos que oferta la empresa y lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado meta, todo ello con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.

Fuente: Planificación del objetivo 4

Elaboración: La autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Atraer a nuevos clientes e incentivar a los clientes fijos a través de un plan de promociones.

PROBLEMA:

Los propietarios de pequeñas y medianas empresas deben ser conscientes de la importancia de las estrategias de promoción y comercialización. Éstas ayudan a la organización a utilizar las habilidades de tus empleados y grupos de interés y pueden ayudar a desarrollar enfoques creativos para las ventas y servicio al cliente. Es por ello que la falta de un Plan de Promociones por parte de la empresa Ópalo, no incentiva el ingreso de nuevos clientes.

META: Entregar diferentes tipos de promociones al 100% de los clientes de la empresa.

ESTRATEGIA:

- Elaborar un plan de promociones tomando en cuenta los distintos montos de compra por parte de los clientes.

TÁCTICA:

- Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que llegue a todas las personas que realicen una compra.

ACTIVIDADES:

- Se ofrecerá descuentos por las ventas al contado.

- Otorgar premios en compras superiores a los \$ 10.000,00, como productos decorativos de los que posee la empresa.
- Entre los regalos que se ofrecerán a los clientes, se elaborarán distintos suvenir con el logotipo de la empresa que serán entregados como un incentivo por la adquisición del producto.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1650.00 como se detalla a continuación:

Cuadro Nº 48
Presupuesto para el objetivo 5

DESCRIPCIÓN	Valor Unitario	COSTO TOTAL \$	TIEMPO	OBSERVACIONES
250 llaveros	1,00	250,00	1 vez al año	Gráfica Santiago Loja
250 esferos	0,50	125,00	1 vez al año	Gráfica Santiago Loja
100 camisetas	4,50	450,00	1 vez al año	Gráfica Santiago Loja
250 gorras	1,50	375,00	1 vez al año	Gráfica Santiago Loja
100 agendas	4,50	450,00	1 vez al año	Gráfica Santiago Loja
TOTAL		1650.00		

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: La autora

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Gerente General de la empresa Ópalo, Ing. Manuel Gutiérrez Turiño.

TIEMPO:

El presente plan de promociones se aplicará a partir del 2016, durante todo el año.

RESULTADOS ESPERADOS:

Se espera con este objetivo atraer a nuevos clientes, mediante promociones que oferta la empresa y así lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado local, todo ello con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.

Gorras:

Gráfico Nro. 54



Camisetas:

Gráfico Nro. 55



Llaveros:

Gráfico Nro. 56



Esferos:

Gráfico Nro. 57



Agendas:

Gráfico Nro. 58



Cuadro Nro. 49

RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

OBJETIVO NRO. 5: Atraer a nuevos clientes e incentivar a los clientes fijos a través de un plan de promociones.					
Problema	Meta	Estrategia	Presupuesto	Responsable	Resultados
La falta de estrategias de promoción y comercialización por parte de la empresa Ópalo, no ha permitido desarrollar enfoques creativos para las ventas y servicio al cliente.	Entregar diferentes tipos de promociones al 100% de los clientes de la empresa.	Elaborar un plan de promociones tomando en cuenta los distintos montos de compra por parte de los clientes.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 225,00	Gerente Ing. Manuel Gutiérrez Turiño.	Atraer a nuevos clientes, mediante promociones que ofrece la empresa y así lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado local, todo ello con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.

Fuente: Planificación del objetivo 5

Elaboración: La autora

PRESUPUESTO TOTAL:**Cuadro N° 50
RESUMEN DE COSTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Objetivo Estratégico	Costo	Implementación	Observaciones
1. Gestionar la firma de convenios con el sector público y privado a nivel local y provincial para mejorar los ingresos económicos de la empresa.	395,00	A partir del 2016	Cotizar anualmente para considerar variaciones en los costos
2. Realizar un plan de visitas, tomando en cuenta lugares en donde se estén levantando construcciones para ofrecer los productos de la empresa.	580.00	A partir del 2016	Cotizar anualmente para considerar variaciones en los costos
3. Capacitar al personal de la empresa en temas referentes a cada una de las áreas.	225.00	A partir del 2016	Cotizar anualmente para considerar variaciones en los costos
4. Posicionar a la empresa a través de campañas de publicidad en radio, prensa y entrega de hojas volantes.	3,828.50	A partir del 2016	Cotizar anualmente para considerar variaciones en los costos
5. Atraer a nuevos clientes e incentivar a los clientes fijos a través de un plan de promociones.	1,650.00	A partir del 2016	Cotizar anualmente para considerar variaciones en los costos
TOTAL	6,678.50		

Elaborado por: La Autora

h. CONCLUSIONES

- La empresa Ópalo Reyes & Turiño Cía. Ltda. no cuenta con un Plan Estratégico, que le permita posicionarse en el mercado y dar a conocer sus productos y ampliar su lista de clientes.
- Se ha determinado que la empresa aprovecha las oportunidades externas aunque como empresa joven es susceptible a las amenazas que se generan en este ambiente.
- Del análisis interno realizado se ha identificado que no cuenta con un plan publicitario y promocional que contribuyan a lograr un adecuado posicionamiento de la empresa en el mercado, con el fin de seguir manteniendo la fidelidad de los clientes y atraer a nuevos.
- La empresa aprovecha bien sus oportunidades sobre sus amenazas, mientras que sus debilidades se sobreponen a sus fortalezas, por lo que es oportuno establecer estrategias que ayuden a posicionar a la empresa en el mercado local.
- Luego del análisis realizado se propone cinco objetivos estratégicos a cumplir, cuyo plan se lo ha proyectado para cinco años, y en cada objetivo se propone las estrategias a seguir, las tácticas, las políticas, los responsables y el presupuesto requerido.

i. RECOMENDACIONES

- Aplicar el presente plan estratégico de la empresa Ópalo Reyes & Turiño Cía. Ltda. para posicionarse en el mercado y dar a conocer sus productos y ampliar su clientela.
- Fortalecer la empresa mediante la ejecución del presente trabajo de investigación, para evitar que factores externos influyan en el desenvolvimiento de la misma.
- La empresa debe implementar estrategias de publicidad y promoción para fortalecer su relación con los clientes actuales y atraer a nuevos, mejorando su cobertura, rentabilidad e ingresos económicos.
- Realizar un constante análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ya que estos factores pueden ser determinantes para el éxito de la empresa Ópalo Reyes & Turiño Cía. Ltda.
- Aplicar los cinco objetivos estratégicos que se proponen en el presente plan para cinco años, siguiendo las estrategias, tácticas, políticas, así como asignar las tareas a los responsables y obtener el presupuesto requerido.

j. BIBLIOGRAFÍA

- BORELLO, Antonio. El plan de negocios. Guías de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial MC, Graw Hill. Bogotá – Colombia, 2001
- Graham Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. Buenos Aires. 1ª Edición, 2008
- GIMBERT, Xavier. Pensar Estratégicamente Modelos, Conceptos y Reflexiones. Ediciones Deusto España- 2010.
- GOODSTEIN LEONARD Ph. D., NOLAN Timothy Ph D. y PFEIFFER William PhD., “Planeación Estratégica Aplicada”, Primera edición traducida inglés-español, Santa Fe de Bogotá DC Colombia 2001.
- KOTLER PHILP & ARMSTRONG GARY, “Marketing en un Mundo Cambiante”, edición octava adaptada a Latinoamérica, 2001.
- KOTLE, Phillip y Amstrong, Fundamentos de Marketing, VI Edición, Edit Prentice Hall,, 2006
- THONPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 11va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001
- Ryan, William. Guía Básica para la Actividad de Marketing , Ediciones Deusto, Barcelona, 2001
- Sainz de Vicuña Ancín, José María, El plan de marketing en la PYME, ESIC Editorial, Madrid, España, 2010

k. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA.

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019”

Proyecto de Tesis, previo a
la obtención del Grado de
Ingeniera Comercial

Autora:

Alba Patricia Parra Chamba

Loja – Ecuador

2015

a. Tema

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019

b. Problema

El crecimiento económico de un país se mide básicamente por el progreso de sus empresas, es así que en los países, desarrollados, podemos evidenciar muchas empresas que traspasan, gracias al apoyo del gobierno y sobre todo de sus políticas financieras, las cuales son apropiadas para desarrollar sus actividades. Lastimosamente esta situación no es la misma en nuestro país, ya que la falta de programas de inversión, o las altas tasas de interés de la banca privada y los cambios constantes de normas tributarias, laborales etc., no promuevan el incremento de dicho sector.

En nuestro país las empresas están avanzando planificadamente sin embargo en la ciudad de Loja las empresas progresan lentamente en materia de estrategia y marketing, ya que existen personas que tienen una gran visión de negocios, pero que están aplicando conocimientos de manera empírica, dando como resultado que las empresas de nuestra ciudad aun no estén preparadas para asumir el nuevo reto en esta nueva era del mercado.

Al realizar la primera visita a la empresa Ópalo, se pudo observar que ésta no está lo suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el cliente, no busca oportunidades de mercado para crecer, la atención al cliente es deficiente, no cuentan con un plan de publicidad ni capacitación sobre sus productos, ya que resulta poco rentable disponer de una cartera magnífica de productos y que el cliente interno o empleado no esté bien preparado para ofrecerlos.

Es por ello, que la presente investigación está orientada a la ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019, el mismo que parte de un diagnóstico donde se puede determinar el estado actual en que se encuentra la Empresa, identificando los factores externos e internos que influyen en su funcionamiento.

Por todos estos aspectos se puede decir que el problema central de la presente investigación es: “La falta de la implementación de un PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, no ha permitido que tenga una mejor organización y control en el aspecto administrativo, así mismo ha originado un limitado crecimiento y posicionamiento en el mercado”.

c. Justificación.

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La Universidad Nacional, en su constante búsqueda de la excelencia académica, promueve la investigación científica, como eje central del conocimiento y como objetivo primordial servir a la sociedad, entregando profesionales idóneos, capaces de enfrentar los retos que impone la sociedad en el campo profesional.

Al realizar el presente proyecto investigativo proponiendo la ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019”, me permitirá poner en práctica todos los conocimientos teóricos prácticos adquiridos en las aulas, logrando de esta manera fortalecer los mismos. Adicionalmente el presente proyecto servirá

para obtener el título de Ingeniera Comercial y como fuente de consulta para otros investigadores.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL.

El compromiso que uno asume como estudiante universitaria, y futura profesional, es de cumplir a cabalidad lo propuesto en esta investigación dando alternativas de solución a la problemática de distintas empresas de nuestra ciudad, y en especial a la Empresa “Ópalo” objeto de mi estudio, en lo que se refiere a publicidad, atención al público, promociones entre otras, lo que permitirá mejorar la calidad y el servicio que ofrece esta empresa, para satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores a los cuales se pretende llegar.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.

Con la ejecución del presente proyecto, pretendo de alguna forma contribuir al desarrollo de la economía de los habitantes de la Región Sur del Ecuador, en especial de la provincia de Loja, específicamente de nuestra ciudad generando ingresos a partir de una mayor participación por parte de la empresa Ópalo, especialmente a la privada que necesita de apoyo en programas y proyectos para mejorar su situación económica, situación que irá en beneficio de los propietarios e inversionistas y de la sociedad, permitiendo mejorar el nivel de vida en el área de influencia.

d. Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la empresa “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURÍÑO CIA. LTDA.” de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional para conocer la actual situación de la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.
- Efectuar un análisis de los factores internos y externos que se relacionan actualmente con la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.
- Realizar el análisis FODA, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.
- Diseñar la Matriz de Alto impacto para obtener las estrategias de la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.
- Determinar los objetivos estratégicos para la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.
- Elaborar el Plan Presupuestario para obtener mejor rendimiento en la comercialización de los productos de la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.

e. Marco Teórico

EMPRESA

“Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que al ser vendidos producirán un valor marginal conocido como utilidad.

Importancia

La empresa en cualquier sistema económico será el motor que mueva la economía de un país; la importancia radica en su capacidad generadora de riqueza, que al ser distribuida equitativamente propicia la paz social y por ende tranquilidad y desarrollo.

Objetivos

- Proporcionar una idea de las empresas, concibiéndolas como clases de organizaciones sociales y como sistemas abiertos.
- Analizar cómo determinan las empresas sus objetivos y como utilizan sus recursos.
- Analizar la jerarquía de sistemas que se presentan en los niveles de la empresa.

Características

- Las empresas están orientadas a obtener ganancias,
- Las empresas asumen riesgos,
- Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios,
- Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable y financiero,

- Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales,
- Las empresas constituyen propiedad privada”¹³

PLAN ESTRATÉGICO

“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”¹⁴

Objetivos

“Es necesario tener en cuenta, por lo menos, cuatro familias de objetivos sobre los cuales reflexionar.

- Los objetivos de Productividad.- dentro de los procesos y estructuras, son los que pueden cambiar positivamente el presente, mejorando la productividad.
- Los objetivos Operativos.- Son los primeros en los que uno piensa. Comprende los que se quedan claramente reflejados en las cuentas de resultados. Allí están los objetivos de venta, los de rentabilidad y de capital, etc.
- Los objetivos de Recursos Humanos.- Se refiere a la inversión del personal e involucran el análisis de los programas de evaluación y

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial MC Graw Hill. Bogotá – Colombia, 2001

¹⁴ Referencia Web: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

desempeño, de capacitación y desarrollo, los de inversión en remuneraciones, beneficios entre otros.

- Los objetivos de Innovación.- Suelen ser los más olvidados, ya que están relacionados con planes que incentivan la innovación y la creatividad, tales como los programas de sugerencias, los gabinetes de investigación, los laboratorios, etc.”¹⁵

Características

“El Plan Estratégico presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, el plan estratégico basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global

MOMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En el proceso del plan estratégico es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales.

¹⁵ BORJA, Germania M. Sc. Y PAZMIÑO, Aracely M. A. Planificación y liderazgo Organizacional. Primera Edición. Quito – Ecuador, 2006

Las etapas a considerar son las siguientes:

- Formulación.
- Implementación.
- Control.

Formulación: En esta etapa, el enfoque prospectivo propuesto puede enmarcarse en los siguientes pasos:

- Análisis situacional.- Consiste en un estudio de las condiciones en las cuales se encuentra la empresa al tiempo de iniciarse la formulación de estrategias.
- Estudio contextual.- Constituye la realización de auditorías ambientales y competitivas, contribuye a conocer mejor el contexto económico, político y social en el cual ha de operar la empresa

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

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

ANÁLISIS SITUACIONAL

Constituye la recopilación de la información diagnóstica, es el momento clave del proceso en que se selecciona e identifica los principales problemas a enfrentarse y las soluciones que se pueden poner en marcha, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación

de la entidad, no sólo se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que interesan particularmente, en función de los objetivos de la entidad.

En esta fase también es necesario identificar plenamente a los usuarios que intervienen en la planificación estratégica y sus demandas, como son:

- **Usuarios externos.-** Son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la entidad. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

La determinación de las demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso del plan estratégico.

- **Usuarios internos.-** Son personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la entidad. Las demandas de los usuarios internos también son importantes para el plan, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias

ANÁLISIS FODA

Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre la empresa, es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual éste compete.



El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Definición de conceptos:

- **FORTALEZAS:** “Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la entidad que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- **OPORTUNIDADES:** Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la entidad y que podrían favorecer el logro de objetivos.
- **DEBILIDADES:** Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la entidad que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos

- **AMENAZAS:** Se denomina amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la entidad y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos

ANÁLISIS EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a. “Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:
 - De carácter político:
 - De carácter legal:
 - De carácter social:
 - De carácter tecnológico:
- b. Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien

representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas”¹⁶.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva

ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Esta herramienta de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la institución.

¹⁶ Ryan, William. Guía Básica para la Actividad de Marketing

MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto

ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter



El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores:** Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer

sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

PASO 1: FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

- **MISIÓN:** “La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende ser; y 3) él para quien lo va a hacer.

PASO 2: DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO

- **“VISIÓN:** La visión se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo o aliciente para orientar las

decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

17

PASOS 3: DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

- **VALORES CORPORATIVOS:** Según Goodstein Leonardo define que son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano, los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez otros. Los valores corporativos son los que diferencia a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

PASÓ 4: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **ÁRBOL DE PROBLEMAS:** La herramienta del Árbol de Problemas tiene como propósito principal el análisis de la realidad y constituye un procedimiento flexible que incorpora la percepción de todos los agentes involucrados en el problema permitiendo generar consenso de opiniones. Esta herramienta puede ser tan eficiente como los integrantes que conforman el equipo.

PASÓ 5: DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

- **ESTRATEGIAS:** “Podemos decir que la estrategia es la forma en que la organización consigue su ventaja competitiva, es su manera de competir, de ser mejor que sus rivales al satisfacer necesidades clave de sus clientes. Cada perspectiva estratégica nos aportara una visión

¹⁷ THONPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 11va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001

de la estrategia, cada análisis nos lleva a un tipo de decisión estratégica de forma de competir”¹⁸

PRESUPUESTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la empresa.

Funciones del presupuesto

- **Planeamiento:** Le permite asegurar que sus ingresos cubran el total de sus gastos y le ayuda a administrar su dinero de manera que sus ingresos y sus gastos estén equilibrados.
- **Comunicación:** Un presupuesto es una comunicación concreta de sus objetivos personales y planes monetarios con usted y otras personas.
- **Motivación:** Un presupuesto puede ayudarle a fijar objetivos de largo alcance mediante el establecimiento de objetivos intermedios
- **Control:** Un presupuesto le permite controlar sus finanzas al mostrarle cómo usted opera versus lo que planea. De esta manera usted puede modificar ya sea el plan o su manera de operar.

Importancia de los presupuestos.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

¹⁸ GIMBERT, Xavier. Pensar Estratégicamente Modelos, Conceptos y Reflexiones. Ediciones Deusto España- 2010

- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Objetivos de los presupuestos

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Finalidades de los presupuestos

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

f. Metodología

MÉTODO CIENTÍFICO: El Método Científico está basado en los datos científicos y matemáticos, con la utilización de todos los pasos de la investigación, se relacionará con la empresa ya que se utilizará conceptos científicos o referentes de autores lo que permitirá tener una mejor visión sobre la temática a investigar cómo se puede aplicar la Planificación estratégica.

MÉTODO DEDUCTIVO: Consiste en inferir proposiciones particulares de premisas universales o más generales. Con la aplicación de este método permitirá clasificar la información recopilada en las diversas categorías conceptuales de la empresa, hasta llegar a aspectos particulares de elementos vinculados necesarios para la estructuración del marco teórico conceptual y su posterior aplicación práctica. Es decir Estará presente cuando se analice la situación de la Empresa y en el análisis de los factores internos y externos de la entidad

MÉTODO INDUCTIVO: Este método servirá al momento de realizar el estudio de la organización estructural de la empresa así como del conjunto de casos específicos que facilitará el flujo de información, Este método ayudará en el análisis de las encuestas, diagnósticos y resultados.

MÉTODO ESTADÍSTICO: Este método se aplicará para reunir, organizar y analizar datos numéricos ya que ayuda a resolver problemas y representar gráficamente; a través de éste método se podrá medir los resultados obtenidos de la encuesta y así poder determinar el mayor porcentaje de los cuales permitirán determinar el problema.

MÉTODO ANALÍTICO: Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

MÉTODO SINTÉTICO: Implica la síntesis, esto es, unión de elementos para formar un todo. El juicio analítico implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes.

Técnicas

OBSERVACIÓN

Permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado. Servirá para realizar la primera visita a la Empresa ÓPALO, para conocer su organización y funcionamiento, así como la realidad de la empresa.

ENTREVISTA

Es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos, dentro de una investigación. Esta técnica será utilizada para realizar preguntas al gerente de la Empresa, y así contar con información veraz y oportuna, que ayude a un mejor desarrollo del trabajo investigativo.

ENCUESTA

Es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas, en el caso del presente trabajo investigativo será a los diez empleados que conforman la empresa y a los 48 clientes registrados en la base de datos de la empresa, realizada con ayuda de un cuestionario. Con ésta técnica se elaborarán y aplicarán las preguntas necesarias para recopilar información, para el desarrollo de la investigación.

h. Presupuesto

RECURSOS HUMANOS

Aspirante

Director de Tesis

Personal de la empresa Ópalo

RECURSOS MATERIALES

DETALLE	COSTO
Alquiler de Computador, Impresora, Escáner	70.00
Hojas Papel bond	35.00
Alquiler Internet	60.00
Esferos, lápices, borradores.	2.00
Carpetas, cuadernos.	5.00
Cartuchos: Negro y Color	90.00
Flash memory	10.00
Digitación del borrador	40.00
Copias	50.00
Impresiones del borrador	500.00
Anillados	10.00
Empastado	60.00
Movilización	100.00
Imprevistos	100.00
TOTAL	1132.00

FINANCIAMIENTO

Este trabajo de investigación, será financiado en su totalidad por la investigadora Sra. Alba Patricia Parra Chamba.

i. Bibliografía

- BORELLO, Antonio. El plan de negocios. Guías de Gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial MC, Graw Hill. Bogotá – Colombia, 2001
- Graham Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un Plan de Negocios. Buenos Aires. 1ª Edición, 2008
- GIMBERT, Xavier. Pensar Estratégicamente Modelos, Conceptos y Reflexiones. Ediciones Deusto España- 2010.
- GOODSTEIN LEONARD Ph. D., NOLAN Timothy Ph D. y PFEIFFER William PhD., “Planeación Estratégica Aplicada”, Primera edición traducida inglés-español, Santa Fe de Bogotá DC Colombia 2001.
- KOTLER PHILP & ARMSTRONG GARY, “Marketing en un Mundo Cambiante”, edición octava adaptada a Latinoamérica, 2001.
- KOTLE, Phillip y Amstrong, Fundamentos de Marketing, VI Edición, Edit Prentice Hall,, 2006
- THONPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. 11va. Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001
- Ryan, William. Guía Básica para la Actividad de Marketing , Ediciones Deusto, Barcelona, 2001

PÁGINAS WEB

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

<http://www.slideshare.net/jhgaytan/plan-estrategico-mercadotecnia>

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

<http://www.monografias.com/trabajos79/plan-estrategico-reposicionar-complejo-recreacional/plan-estrategico-reposicionar-complejo-recreacional3.shtml>

j. Anexos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE - PROPIETARIO DE LA EMPRESA ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA. DE LA PROVINCIA DE LOJA, CANTÓN LOJA.

Señor(a), la presente entrevista tiene como finalidad recabar información sobre el estudio de la planificación estratégica, en la empresa en donde Usted presta sus servicios, con la finalidad de realizar la Tesis previo a optar el título de Ingeniera Comercial sobre: "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA." DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019"; desde ya, agradezco su colaboración y aportes, los mismos que contribuirán al logro de los objetivos de mi investigación.

DATOS GENERALES

Razón Social de la Empresa:

Conformación Jurídica.

Fecha de Inicio de Actividades:

Título Universitario del Gerente – Propietario:

Logotipo de la Empresa:

Dirección:

Monto de Inversión:

1. ¿Cómo nace la idea de crear esta empresa?

.....
.....

2. ¿Existe una misión establecida en la empresa?

SI () NO ()

Misión:

.....
.....

3. ¿Existe una visión establecida en “ÓPALO ALMACENES
COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.”?

SI () NO ()

Visión:

.....
.....

4. ¿Qué objetivos tiene establecidos la empresa para su funcionamiento?

.....
.....

5. ¿Qué tipo de productos y servicios ofrece esta empresa?

.....
.....

6. ¿Brinda garantía en los productos y servicios que comercializa?

.....
.....

7. Las líneas de marcas de productos que usted comercializa son:

.....
.....

8. ¿Cuáles son los proveedores de productos que ofrece?

.....
.....

9. ¿Por qué prefiere a estos proveedores?

.....
.....

10. ¿Qué área geográfica cubre con sus ventas?

.....
.....

11. ¿Cuál es la forma de pago que acepta esta empresa?

.....
.....

12. ¿A través de qué medios realiza la publicidad para su empresa?

- Radio ()
- Televisión ()
- Prensa Escrita ()
- Afiches ()
- Hojas Volantes ()
- Internet ()
- Otros ()

13. ¿A su criterio cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta su empresa?

Fortalezas:.....
.....

Oportunidades:.....
.....

Debilidades:.....
.....

Amenazas:.....
.....

14. ¿Ha realizado la empresa algún plan estratégico?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA. DE LA PROVINCIA DE LOJA, CANTÓN LOJA.

Señor(a), la presente encuesta tiene como finalidad recabar información sobre el estudio del plan estratégico de la Empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA., con la finalidad de realizar la Tesis previo a optar el título de Ingeniera Comercial sobre: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019”; desde ya, agradezco su colaboración que contribuirá al logro de los objetivos de mi investigación.

1.- ¿Cuáles son los ingresos mensuales?

350 – 400 ()

400 - 650 ()

650 - 800 ()

Más de 800 ()

2. - ¿Con que frecuencia visita Ud. ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.?

Diariamente ()

Dos veces a la semana ()

Una vez al mes ()

Dos veces al mes ()

3.- ¿Por qué visita Ud. ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.?

Por su ubicación ()

Fácil acceso ()

Buen servicio ()

Mejores precios ()

4.- ¿En qué le gustaría que mejore ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.?

Tiempo de espera en el despacho ()

Asesoramiento sobre calidad de productos ofertados ()

Amabilidad del personal ()

Promociones de temporada ()

5.- ¿Cómo considerar Ud. Los precios de los diferentes artículos?

Buenos ()

Aceptables ()

Altos ()

6.- ¿Cuál de estas promociones le dan a usted?

Cupones de descuento ()

Sorteos ()

7. ¿A través de qué medios conoció usted a la Empresa “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” de la ciudad de Loja?

Folletos () Radio ()
Carteles () Rótulos ()
Televisión () Otros _____

8. ¿La Empresa tiene variedad de materiales de acabados para la construcción?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA. DE LA PROVINCIA DE LOJA, CANTÓN LOJA.

Señor(a), la presente encuesta tiene como finalidad recabar información sobre el estudio del plan estratégico de la Empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA., con la finalidad de realizar la Tesis previo a optar el título de Ingeniera Comercial sobre: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO CIA. LTDA.” DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2015-2019”; desde ya, agradezco su colaboración que contribuirá al logro de los objetivos de mi investigación.

1.- ¿Tiene Ud. conocimiento de los objetivos de la empresa ÓPALO ALMACENES COMERCIALIZADORA REYES & TURIÑO en la que labora?

SI () NO ()

2.- ¿Se le ha comunicado por escrito sobre las actividades que debe realizar en su trabajo?

SI () NO ()

3.- ¿Recibe algún incentivo por su desempeño laboral?

SI () NO ()

4.- ¿Recibe Ud. algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Diaria

Trimestral

Anual

Nunca

5.- ¿Esta Ud. de acuerdo con el sistema informático que posee la empresa?

SI NO

6.- ¿Se encuentra Ud., satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa?

SI NO

8.- ¿En la empresa que Ud. labora le ofrece los medios y herramientas necesarias para realizar sus actividades de trabajo?

SI NO

9.- ¿Tiene Usted la predisposición para aplicar principios de planificación técnica en el desempeño de sus actividades diarias?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a) TITULO.....	1
b) RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c) INTRODUCCIÓN.....	6
d) REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e) MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
f) RESULTADOS.....	35
g) DISCUSIÓN.....	103
h) CONCLUSIONES.....	130
i) RECOMENDACIONES.....	131
j) BIBLIOGRAFÍA.....	132
k) ANEXOS.....	133
ÍNDICE	167