

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA DE TESIS

***PLAN ESTRATÉGICO A LA
EMPRESA COMERCIAL***



Librería Siglo XX

RESPONSABLES:

MARITZA PAOLA MENDIETA ORELLANA

ADRIAN GUSTAVO QUINDE RIVAS

DIRECTOR DE TESIS:

ING. COM. FRANCISCO AMPUERO V.

**CUENCA – ECUADOR
2008**



Dedicatoria

*Este trabajo está dedicado a
nuestros padres, quienes con su
apoyo constante e
incondicional han hecho
posible su ejecución.*

Agradecimientos

En primer lugar agradecemos a Dios por darnos la fuerza y capacidad de desempeñar nuestro trabajo diario y lograr nuestros propósitos.

En segundo lugar agradecemos a nuestros Padres y familia por estar siempre a nuestro lado y sobre todo por su apoyo brindado en los momentos más difíciles.

Y en tercer lugar agradecemos al Ing. Francisco Ampuero V., por el apoyo, dirección y tiempo brindado para elaborar este trabajo.

*Planeación Estratégica
a la Empresa Comercial*

LIBRERIA SIGLO XX



INTRODUCCIÓN

Una empresa debe estar dotada de órganos adecuados para que realmente exista, los cuales deben tener vida muy activa, y ésta es la primordial tarea de la administración, hacer funcionar ininterrumpidamente los órganos creados, misión que la convierte en la función más importante de la empresa, porque su acción debe llegar en todo momento, donde han de coordinarse las demás funciones.

La actividad empresarial supone una constante inquietud hacia expectativas de futuro. Sus planes han de llevarse a cabo con medios adecuados. La realización de estos planes exige una actividad de mando que debe ser coordinada y controlada para comprobar que todos los actos se hacen de acuerdo con las previsiones programadas.

Actualmente Librería "Siglo XX" busca consolidarse como un ente coordinador e impulsador de un nuevo modelo de gestión, capaz de conseguir un mejoramiento y desarrollo empresarial, en base a ello nace la necesidad de fortalecer su estructura institucional para que pueda enfrentar el reto. En este contexto la investigación a realizarse generará nuevos conocimientos e identificará estrategias orientadas a su desarrollo organizacional.

La investigación propuesta radica su importancia en el hecho de que contribuye a la elaboración de un plan estratégico que nace de una demanda interna, a través de la necesidad de un mejoramiento de procesos y estructuras dentro de la organización; y, una demanda externa, que nace por la necesidad de enfrentar factores presentes, que van en favor o en contra de la empresa.

El referente teórico de este planteamiento se fundamenta: en la teoría de Planeación Estratégica, pues la factibilidad del tema propuesto permitirá que a través de un diagnóstico organizacional participativo, se consiga la formulación de una estrategia de desarrollo en dos perspectivas: la primera que permita cambios positivos *al*

interior de la empresa, y la segunda, que a través de dichos cambios se logre una perspectiva de desarrollo que permita cambios eficaces *fuera de la organización*.

Son muchos los factores que deben analizarse, sobre los cuales podrían no haberse precisado su eficiencia y que podrían ser considerados como factores de desarrollo organizacional. Pero es posible a través de la identificación de deficiencias o debilidades empresariales, que puedan obtenerse mediante el estudio y análisis de las formas de trabajo actuales en cada área, las cuales podrían impedir un progreso para llevar a cabo los objetivos propuestos.

El objetivo básico del estudio es Diseñar un Plan Estratégico, con el propósito de generar condiciones y mejorar la capacidad empresarial, que permitan a Librería “Siglo XX” dar respuestas a las demandas del consumidor. El Plan Estratégico podrá conseguirse a través de:

- El desarrollo de un proceso de diagnóstico organizacional, que permita conocer la situación actual de la empresa y precisar los factores que influyen positiva o negativamente en ella, con el fin de proponer soluciones viables para un mejoramiento futuro.
- Plantear las estrategias o proyectos para un período de corto, mediano y largo plazo, que se han determinado necesarios para la empresa luego del informe sobre el diagnóstico organizacional realizado en la etapa anterior.

Para cumplir con el objetivo del estudio, se plantea tres momentos metodológicos entorno al tema clave: Planificación Estratégica y su proceso, dentro del cual gira el tema de tesis:

1. *Pensamiento Estratégico: aspecto importante del modelo que incluye los valores, formulación de la misión, visión, y diseño de la estrategia del negocio.*
2. *Diagnóstico que parte de conocer a la empresa: en lo interno (estructura, procesos, recursos humanos, recursos financieros, comunicación interna, etc.); y, en lo externo su relación con la sociedad civil y el reconocer los escenarios e implicaciones con proveedores, clientes y todo el conjunto de relaciones con el entorno externo.*
3. *Diseño del Plan Estratégico a la Empresa Comercial Librería "Siglo XX", que permitirá a través de su ejecución se consigan resultados eficaces y eficientes en la empresa tanto interna como externamente. Elaborando también un perfil de los principales proyectos que se plantean llevar a cabo, y a los que se refiere el Plan Estratégico de la empresa.*

La investigación a ejecutar se basará en un procedimiento *analítico - sintético*, pues el estudio estará dado por el análisis de cada uno de las áreas que conforman la estructura organizacional de la empresa, determinando las formas de trabajo, sus actividades, y formas de gestión que permiten llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La forma de trabajo que se aplicará, será de manera *cronológico - progresiva*, ya que estará basada en un diagnóstico empresarial de las formas de trabajo que han venido ejecutándose hasta ahora, y las nuevas formas de trabajo que serán la propuesta para una mayor eficiencia y efectividad empresarial.

Las herramientas metodológicas a utilizar son:

- *Bibliográfica*, la cual estará presente durante el análisis, interpretación, explicación de la información y por ende en la redacción del informe final.

- ***Ayuda técnica y documentación*** para la obtención de información interna (organigramas, procesos de trabajo, informes económicos, capacitación, archivos, marco legal y administrativo, etc.), se utilizarán mediante la colaboración de quienes forman parte de la Empresa Comercial Librería “Siglo XX”. Todos los informes y documentos necesarios para el desarrollo de la investigación, se utilizarán para realizar una revisión, verificación, y análisis de ellos.

- ***Entrevistas***, se realizarán con el fin de obtener información directa de las personas involucradas, respecto de sus necesidades y hacer consideración respecto a sus ideas sobre la propuesta. Para ello se contará con el apoyo de la empresa en cuestión.

- ***La observación directa***, planificada y ejecutada en días ordinarios, con el fin de considerar para el análisis de las actividades y formas de gestión del personal de cada área de la empresa.

Desarrollamos este modelo de Planeación Estratégica teniendo especial cuidado en los conocimientos dentro de nuestro proceso, ya que el mismo ofrece ventajas sobre las formas actuales de ejecución. Se ha propuesto acciones de cambio para manejar crisis que nacen de los problemas más simples hasta los más complejos. Este proceso de anticipar el futuro desarrollará operaciones necesarias para su correcta aplicación.

El mercado actual busca cada vez alternativas nuevas y mejores tratando de maximizar los beneficios, optimizando tiempo, calidad, recursos, por lo que entran en la aplicación directa los conceptos de eficacia y eficiencia. Con este modelo lo que Librería Siglo XX busca, es ser una empresa que trate de obtener los mejores resultados en rentabilidad, en calidad y servicio, optimizando al cien por ciento todos los recursos con los que cuenta actualmente, proponiéndose diversos proyectos y acciones a través del tiempo.



CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Librería Siglo XX





INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Naturaleza

Para conseguir éxito en la organización, un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones. Existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica.

La organización debe involucrarse estrechamente en las primeras, pues es considerada una función ejecutiva y la más importante. Es imprescindible que la gerencia se asegure de que el segundo tipo de decisiones, las que son dirigidas en forma estratégica (conocido como Administración Estratégica), se implante de forma adecuada.

Definición

La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, establecen sus objetivos y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

El proceso de planeación estratégica es distinto a la planeación a largo plazo, pues consiste en la extrapolación de tendencias comerciales actuales, e involucra a los siguientes factores críticos:

1. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, planes de acción y asignación de recursos.
2. La estrategia es una definición de la competitividad de una empresa: en qué tipo de negocios se halla en realidad.





3. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
4. La estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas:

1. ¿Hacia dónde va usted?, que enuncia la misión, el alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos.
2. ¿Cuál es el entorno?, observar a la empresa en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan.
3. ¿Cómo lograrlo?, se refiere a los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar a la organización lograr sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos.

Propósito de la Planeación Estratégica

La razón de la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización. Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan de manera completa y oportuna. Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.





PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA





CAPITULO I

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 BÚSQUEDA DE VALORES

La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica, constituye un examen de los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional.

1.1.1. Elementos de la Búsqueda de Valores

La búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra un examen de los siguientes elementos: Valores personales, Valores organizativos, Cultura organizacional.

1.1.1.1 Valores personales

Consiste en un análisis de lo que cada miembro desea apoyar a la organización como individuo. Es importante que las personas claves encargadas de la toma de decisiones, tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas. Se define al *valor* como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta”.

La técnica más directa y efectiva para determinar los valores consiste en solicitar a cada miembro la respuesta a un cuestionario de valores. Este análisis permitirá conocer el comportamiento individual y el impacto de este en el grupo.

Para nuestro estudio se empleó dos formularios de preguntas para cada miembro de la organización (**Anexo No. 1**): el primer formulario se relaciona con el





comportamiento individual, con el fin de determinar los valores personales de los miembros de la organización; y el segundo formulario con el fin de determinar hacia dónde se dirigen sus *propósitos personales*, lo que ayudará a determinar los principales factores que motivan al personal a trabajar en la empresa.

Las encuestas fueron realizadas a todo el personal incluyendo los propietarios de la empresa (en total 6 personas). De la ejecución de estos formularios se obtuvieron resultados positivos y negativos sobre los que deben buscarse las soluciones adecuadas que serán tratadas en el capítulo siguiente. Los resultados son los siguientes:

1. Factores Positivos actuales existentes en la empresa:

Responsabilidad: existe a nivel general un buen nivel de responsabilidad y orden en la ejecución de las labores diarias.

Trabajo en equipo: lo que respecta a la forma de ejecución de labores, existe un buen nivel de trabajo en equipo, lo que conlleva a una buena comunicación interna entre el personal produciendo resultados eficaces en cada proceso de trabajo, pues la ayuda y compromiso mutuo ayuda a mantenerse informado sobre novedades y otros asuntos internos.

Comunicación Interna: la mayoría considera que existe buen nivel de comunicación entre los superiores y el personal, sin embargo, sería más eficiente si se mejorara la comunicación respecto a informar sobre los procesos de trabajo.

2. Factores Negativos existentes en la empresa:

Falta de Compromiso: no existe buen nivel de compromiso con la empresa, solo existe la obligación de ejecutar las labores diarias, más no la entrega y satisfacción de su trabajo. No tienen la suficiente confianza y apertura para ejecutar sus tareas a pesar de del buen nivel de trabajo en equipo.





3. Factores que motivan el trabajo del personal:

La principal motivación de quienes laboran en la empresa es el *factor económico* dando preferencia a la remuneración percibida o cualquier forma de compensación, más que el progreso y ascenso en su trabajo, no buscan estabilidad laboral, ni adecuación del local. En definitiva, su propósito de trabajo es más personal que compartido; es decir, no hay compromiso con las labores ni con la empresa. Sin embargo, buscan una buena *relación laboral*, tener buenos compañeros y un jefe competente y justo, y así llegar a obtener un trabajo autorealizante.

Valores Personales para Librería Siglo XX

Los resultados de las encuestas formuladas respecto a los *valores personales* que existen en Librería Siglo XX, son los siguientes:

1. Responsabilidad y orden en las labores diarias
2. Trabajo en equipo
3. Buena comunicación interna
4. Bienestar económico
5. Buena relación laboral
6. Compromiso: aunque actualmente no existe compromiso con la empresa, es un valor que debería y debe estar presente

1.1.1.2. Valores de la organización como un todo

Son los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad.

En este punto se plantean inquietudes como ser una organización con valor agregado o un buen lugar para trabajar, la manera de tomar decisiones comunes de mercado (participación de mercado, trato con la competencia, innovación de productos y servicios, servicio al consumidor o cliente).





Para establecer los valores organizativos, se procedió a elaborar un formulario de preguntas (**Anexo No. 2**) respecto a cómo el personal incluyendo los propietarios miran a la organización respecto a algunos factores. Se escogerá aquellos valores que se consideren importantes para la empresa, aún cuando éstos todavía no estén presentes.

Los resultados fueron positivos y otros negativos, la empresa debe seguir progresando respecto a aquellos valores que le benefician y corregir aquellos que le perjudican.

1. Factores Positivos Actuales existentes en la empresa:

Calidad de productos: existe diversificación de productos respecto a calidad y precios, la empresa siempre ha tratado de proveer productos tanto de marca como de aquellos que no sean malos sino de calidad durable, aún cuando su marca no sea reconocida en el mercado; tratando de satisfacer por un lado las necesidades de consumidores que demandan productos buenos y baratos; y por otro lado, de consumidores que demandan productos de marca y costosos.

Innovación: existe innovación permanente de productos, tratando de conocer las diversas exigencias de los consumidores. Está en contacto con sus proveedores como fuente fundamental de información sobre novedades existentes; así mismo, está siempre alerta ante nuevas necesidades de los consumidores tratando de proveer en el menor tiempo posible, de aquellos productos que más necesitan.

Imagen: la imagen de la empresa en la industria es buena, sin embargo, le falta hacerse conocer a nivel nacional. La imagen en su comunidad está dado por sus años de permanencia en el mercado logrando ser reconocida localmente (Cuenca). Y su buen nivel competitivo, se debe especialmente por su característica principal que es la diversificación de sus productos.





Diversificación de productos: la empresa cuenta con un stock muy variado según los gustos y preferencias del consumidor. Cuenta con productos con diversidad de precios los mismos que dependen de la calidad; diversificación respecto al tipo, modelos, marcas de productos, y cantidad existente.

Diversificación de mercado: no existe segmentación alguna, los productos de la empresa están dirigidos a todo el público en general, sin distinguir nivel de ingresos, ni grupos de edad, sexo, religión, cultura, ni costumbres.

2. **Factores Negativos existentes en la empresa:**

Deficiente Calidad de Servicio al cliente: no existe adecuado servicio al cliente. Por un lado, no se busca incentivar al cliente con promociones u otras estrategias que lo motiven. Y por otro lado, la ineficiente atención directa al consumidor se caracteriza por la falta de un protocolo de ventas y capacitación sobre formas de atención que incluya cortesía, amabilidad y educación; en ocasiones ante dificultades con los clientes, el personal trata siempre de justificar o imponer sus razones, y aún cuando se mantenga el respeto absoluto ha llevado algunas veces a problemas con ellos.

Recursos Humanos: el ambiente laboral no es malo, pero debería mejorar la relación entre superiores y empleados. Entre compañeros de trabajo existe buena comunicación interna, responsabilidad y trabajo en equipo, sin embargo, no existe verdadero compromiso con la empresa. Y los dueños no tienen preocupación por el desarrollo personal de sus empleados, hace falta capacitación, motivación e incentivos laborales.

Falta de Estrategias Competitivas: a pesar de tener una buena posición e imagen en el mercado, la empresa no ha incursionado en cambios productivos ni ha asumido riesgos que podrían beneficiarle, no existen acciones o estrategias establecidas para competir, ni un compromiso de mejoramiento continuo, no ha buscado su expansión de mercado en otras zonas o ciudades, ni localmente con apertura de sucursales.





Con estos resultados y basados en los formularios de preguntas realizados al personal (**Anexo No. 2**), se determinaron los siguientes valores organizativos para Librería Siglo XX, aún cuando algunos de ellos no estén presentes en la empresa:

Valores Organizativos de Librería Siglo XX

1. **Diversificación de Productos:** Para cumplir todas las necesidades y expectativas que el cliente (mercado) necesita.
2. **Calidad de Servicio:** Aceptación, compromiso y prioridad por el cliente buscando su satisfacción mediante atención eficiente.
3. **Imagen en su Comunidad e Industria:** manteniendo la diferencia con la competencia, con excelente imagen ante la ciudadanía y liderazgo comunitario.
4. **Innovación:** alerta a los cambios continuos que se dan en el mercado.
5. **Diversificación de Mercado:** para llegar a todo tipo de consumidor sin distinción de su nivel de ingresos, clase social, edad sexo, costumbres, ni cultura.
6. **Expansión:** Pensando siempre en el crecimiento de la empresa y satisfaciendo a más consumidores, con la búsqueda de nuevos mercados.
7. **Recursos Humanos:** es uno de los recursos más importantes de la empresa, buscando un trato justo, su motivación, su orgullo, entusiasmo y compromiso.
8. **Rentabilidad:** Nuestros ingresos - beneficios van encaminados para el crecimiento y solvencia de la empresa, con nuevas estrategias que encaminen a su progreso continuo.

1.1.1.3. Cultura organizacional

La cultura de una organización se genera mediante el conjunto de presunciones de una organización acerca de la forma como funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros y los de la organización como un todo. Es importante contar con un tipo especial de cultura organizacional, absolutamente comprometida con el hecho de proporcionar satisfacción al cliente y para lograr su visión empresarial.



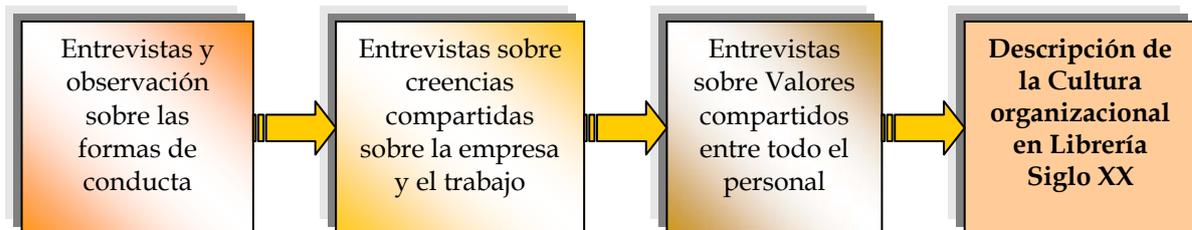


Las variables que se definen dentro de la Cultura Organizacional son:

1. Mitos acerca del trabajo
2. Creencias compartidas acerca de las relaciones laborales
3. Creencias acerca del tiempo y espacio organizacional
4. Héroes y villanos en la historia de la organización

Proceso de Análisis de la Cultura Organizacional para Librería Siglo XX

El proceso para su análisis se da de la siguiente manera:



Descripción de la Cultura en Librería Siglo XX

1. Mitos acerca del trabajo

Respecto al grado de compromiso de la gente respecto a la empresa, el personal no posee la suficiente confianza y apertura al realizar sus labores, falta de seguridad y un cierto recelo al ejecutar sus labores.

2. Creencias compartidas acerca de las relaciones laborales

El personal comparte la creencia de que su estabilidad laboral no tiene ningún riesgo por el hecho de contar con años de experiencia y permanencia. Los empleados optan por ejecutar las funciones que le son encomendadas y para lo cual fueron contratados, generando una “cultura de individualismo” basada en la protección del propio espacio e interés personal, evitando afectar el espacio e interés de los demás.





El estilo de relación inducido en la empresa se mantiene dentro del respeto mutuo, sin diferenciación de su posición jerárquica. Al ser una empresa con poco personal, ha existido siempre por parte de los superiores concesión y apertura a cualquier problema e inquietud, en cuanto a permisos o solicitudes; sin diferenciación alguna.

En las labores, los empleados consideran que su desempeño es óptimo cuando se hace lo que dice el gerente de la empresa, y según esto todos opinan que en realidad hacen un buen trabajo, pues no se hace algo fuera de lo ordenado. Sin embargo, esta realidad ha creado una sensación de frustración en algunas ocasiones, pues no hay mucha opción de innovar o ser creativos individualmente dentro del puesto de trabajo pues “hay que cumplir con lo ordenado”.

Existe discrepancias en las opiniones de ambas partes (superiores y empleados) pues a pesar de que los empleados estén seguros de que sus procesos de trabajo son eficientes, sin embargo, los jefes no están totalmente de acuerdo, mencionan que en ocasiones falta el cumplimiento preciso de lo ordenado y eso ha creado muchas veces dificultades entre las partes.

3. Creencias acerca del tiempo y espacio organizacional

A pesar de que se han establecido horarios de entrada y salida, no existe una cultura respecto a la puntualidad, tanto propietarios como empleados llegan con ligeros retrasos, sin embargo, al culminar las labores los empleados siempre salen a la hora establecida.

En cuestión de tiempos, se determina una óptima utilización del mismo pues los procesos son realizados con agilidad y eficiencia, y aun cuando los procedimientos no tienen un tiempo definido de ejecución, están dentro de los estándares óptimos de desempeño.

En cuanto al espacio organizacional general es considerado insuficiente tanto para el cliente, el personal y para el inventario existente. El cliente no tiene la suficiente





comodidad de observar los productos; el personal no posee el espacio de trabajo suficiente para desempeñar sus labores; y el inventario tampoco cuenta con espacio adecuado para exhibir con orden y de manera visible toda la mercadería existente.

4. *Héroes y villanos en la historia de la organización*

No parece existir héroes actuales en la organización, por otra parte la figura de villano, tiene que ver con las dificultades y problemas que se han generado internamente ya sea entre empleados o con sus superiores. Sin embargo, se considera que a pesar de no ser excelente, si existe buena comunicación, y los problemas surgen cuando existe falta de entendimiento sobre alguna función encomendada.

Conclusiones sobre Cultura en Librería Siglo XX

+ *Cultura actual existente:*

Conservar la cultura relacionado con los principios y valores tales como: el *respeto mutuo* sin diferenciación alguna, el *trabajo en equipo* y el *esfuerzo físico* que permite hacer bien el trabajo; la *responsabilidad y orden* en las labores. El liderazgo no es un valor que se busque o se premie, cuando se considere el grupo o trabajo en equipo. Se debe continuar con la *óptima utilización del tiempo* para los procesos, con absoluta agilidad y eficiencia para la ejecución de las labores.

+ *Cultura que debe cambiarse en la empresa:*

Falta de Compromiso con la empresa:

No propiciar la *cultura individualista* generada solo para interés personal aun cuando exista un desempeño óptimo de las labores en la empresa.



**Falta de Confianza y apertura en la ejecución de labores:**

La *cultura de autoritarismo* está dada por el recelo y desconfianza de realizar las labores, debiendo cambiar a aquella donde exista total confianza a través de una mejor comunicación interna y capacitación eficiente de cada función, y ante cualquier dificultad se debe manejar adecuadamente un conflicto.

Impuntualidad:

A pesar de un buen nivel de responsabilidad, la puntualidad es deficiente. Es preciso que el gerente con su ejemplo genere esta cultura.

Insuficiente espacio organizacional:

Considerar que el espacio físico debe ser adecuado para todas las personas ya sean internas como externas. Debe existir comodidad para un trabajo aún más eficiente.

1. 📍 *Cultura existente y que debe seguirse conservando en la empresa:*

1. Respeto mutuo
2. Trabajo en equipo
3. Esfuerzo físico
4. Responsabilidad y orden
5. Óptima utilización del tiempo

📍 *Cultura que NO existe actualmente en la empresa pero que debe ser impulsada al CAMBIO:*

1. Compromiso con la empresa
2. Confianza y apertura en la ejecución de labores
3. Puntualidad
4. Espacio organizacional





1.2. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

1.2.1 Formulación de la Misión

La misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. La misión debe estar orientada al consumidor en vez de establecer una definición orientada al producto.

Un producto o un servicio se convierten en un negocio cuando satisfacen una necesidad o un deseo sin la necesidad o el deseo no hay negocio.

Basado en el *formulario de preguntas* que ayudan a establecer la misión de la empresa (**Anexo No. 3**), y las *Ventajas Competitivas* de Librería Siglo XX, se procederá en base a ello a formular la misión de la empresa, de la siguiente manera:

1.2.1.1 ¿Qué, A quién, Cómo, Por qué?

La declaración de la misión debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función desempeña la compañía?

LIBRERÍA SIGLO XX es una empresa comercializadora de bienes al por menor, que busca satisfacer a un público en general, una de las necesidades básicas de la población, que es: la de disponer de los recursos o medios necesarios para su educación, aprendizaje, conocimiento, y cultura.

La empresa ofrece productos como: libros para todo nivel, suministros de oficina, útiles escolares, papelería, y similares.





2. ¿Para quién desempeña esta función?

Librería Siglo XX dirige sus productos a un público en general, no existe un segmento de mercado específico, por lo que está dirigido a un mercado para todo nivel de ingresos, edad, sexo, religión, costumbres. En lo que respecta al área geográfica, la empresa únicamente ofrece sus productos a nivel local, la ciudad de Cuenca.

3. ¿Cómo le va en el cumplimiento de esta función?

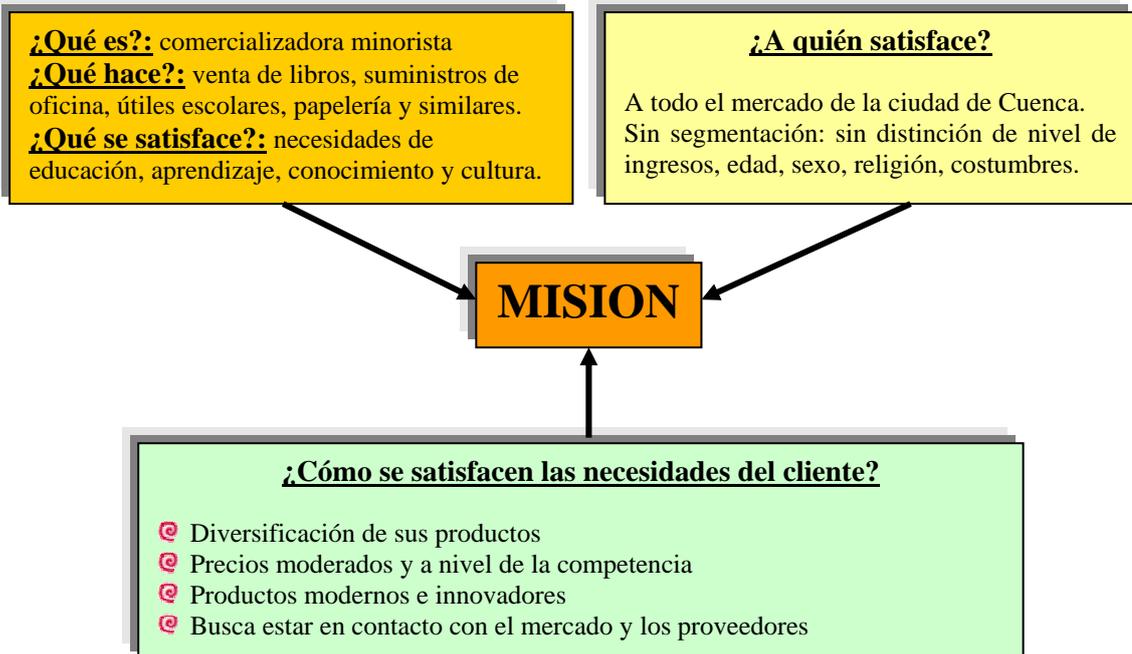
Librería Siglo XX a pesar de ser una empresa con muchos años y reconocimiento en el mercado, sin embargo no ha incursionado en muchos cambios productivos. A pesar de ello, se diferencia de su competencia por lo siguiente:

- Ⓢ Cuenta con diversidad de productos.
- Ⓢ Sus precios son moderados, y a nivel de la competencia.
- Ⓢ Busca siempre disponer para los consumidores productos modernos e innovadores, siguiendo las expectativas y exigencias del mercado.
- Ⓢ Busca estar en contacto con sus proveedores y consumidores como principal fuente de información para requerir nuevos productos que exige el mercado.

4. ¿Por qué existe la compañía?

Librería Siglo XX se encuentra en el mercado ofreciendo sus productos debido a la alta y constante demanda del mercado, pues al ser productos que satisfacen una de las principales necesidades básicas del hombre, como es la EDUCACIÓN, la empresa busca ofrecer los medios necesarios para satisfacerla. Sus productos por lo tanto, son aquellos que satisfacen las necesidades de educación, conocimiento, cultura, y aprendizaje.





1.2.1.2 Ventaja competitiva

La misión exige la identificación de la ventaja o ventajas competitiva distintivas de la organización, las cuales pueden estar en función de su nicho de mercado, puede relacionarse directamente con los productos o servicios ofrecidos, ubicación geográfica, ser un productos a bajo costo o brindar un servicio superior.

En base a las fuerzas conductoras establecidas, se determinan las siguientes ventajas competitivas de Librería Siglo XX:

- ☉ **Diversificación:** Librería Siglo XX cuenta con diversidad de productos tanto para estudiantes como son: útiles y textos escolares para todo nivel; empresas públicas y privadas como suministros de oficina y papelería; y, público en general con diversidad de libros y artículos. En algunas ocasiones la empresa actúa también como proveedor distribuyendo en cantidades mayores a ciertas papelerías y librerías de la ciudad.
- ☉ **Segmento de Mercado:** El mercado atendido es la ciudad de Cuenca, la empresa dirige sus productos a un público en general, sin segmentación.





- © **Precios:** sus precios son moderados, y a nivel de la competencia. La empresa es actualmente comercializadora al por menor de sus productos y por sus años de permanencia en el mercado cuenta actualmente con proveedores que le otorgan costos moderados; sin embargo, la empresa podría obtener costos aún más bajos si consiguiera ser mayorista y distribuidor.
- © **Innovación:** Busca disponer para los consumidores productos innovadores, siempre siguiendo las expectativas y exigencias del mercado, y en contacto constante con sus proveedores como principal fuente de información.
- © **Ubicación geográfica:** La empresa se ubica en una zona comercial, en la parte céntrica de la Ciudad. Pero actualmente no representa una ventaja competitiva en el sentido de que puede incursionar nuevos mercados en zonas cercanas a la ciudad de Cuenca.

1.2.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

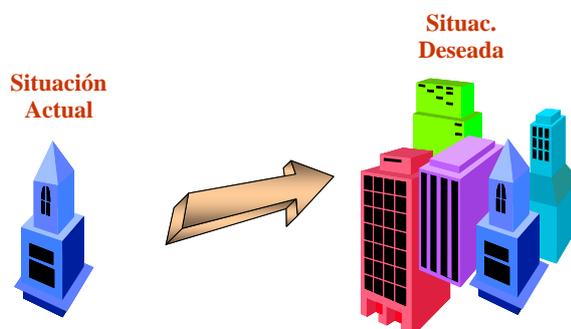
Visión es la representación de lo que se cree que en el futuro debe ser la empresa, a los ojos de clientes, empleados, propietarios, accionistas importantes. La Visión describe lo que la organización habrá logrado en el futuro, lo que aspira ser. Una visión requiere: que sea compartida, con propósitos claros, que sea retadora, congruente con la misión, que sea positiva.

Una visión	Sin una visión
❖ Motiva el cambio	▪ Incertidumbre
❖ Provee dirección guía y energía	▪ Ansiedad (no sabemos adónde vamos)
	▪ Baja motivación





Con la visión, se determina llevar a la organización de una situación actual a una situación deseada:



1.2.2.1 Establecimiento de la Visión de Librería Siglo XX

El punto de partida de la visión es la evaluación de los valores estratégicos. Revisar las prioridades y determinar cuáles necesitan ser tratadas. Y basado en el *formulario de preguntas* para establecer la visión de la empresa (**Anexo No. 4**), queda establecida de la siguiente manera:

LIBRERÍA SIGLO XX contribuirá constantemente a la educación, cultura y nuevos conocimientos, a través de la comercialización de sus productos ofreciendo al público los medios necesarios para su aprendizaje diario.

Nos proyectamos a un liderazgo en el mercado, buscando ser una empresa mayorista y distribuidora, que llegue a expandirse alrededor de dos años a otras localidades cercanas como: Gualaceo, Paute, Santa Isabel, Azogues, entre otras. Y constantemente ir extendiendo nuestro mercado para que alrededor de seis años ser un proveedor a nivel nacional.

Buscará el desarrollo empresarial permanente, contando con personal capacitado y motivado. Y prevalecerá el afán de servicio a la comunidad, garantizando la dotación integral y eficiente de nuestro servicio, a la expectativa de los cambios y nuevas exigencias, buscando otorgar diversas opciones para su comodidad y nuevos servicios, mejorando su infraestructura y tecnología actual.





1.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

El diseño de la estrategia del negocio implica lograr una visión acerca del futuro de la organización y concentrarse nuevamente en el presente, previendo lo que debe realizarse para lograr dicho futuro. El diseño de la estrategia produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización.

Para esta fase se requiere conceptualizar escenarios futuros específicos y decidir cuáles de ellos se desea lograr.

1.3.1. Modelo de Estrategia general para Librería Siglo XX

Se determinan los siguientes modelos de estrategia puntuales a las cuales se enfoca o se inclina los objetivos y líneas estratégicas. Los siguientes son modelos de estrategia generales que Librería Siglo XX deberá conseguir al implementar sus acciones:

1.3.1.1. Modelo de Estrategia Tecno - Estructural

Modificaciones con relación a:

- Ⓢ Estructura de organización: diseño de cargos y tareas
- Ⓢ Seguimiento adecuado de procedimientos administrativos (previsión, planeamiento, organización, información, dirección, coordinación, control)
- Ⓢ Elaboración adecuada de planes: de marketing, de mercado, de personal, de productos, planeación de sistemas de informaciones, comunicaciones, control y evaluación.
- Ⓢ Establecimiento de objetivos, metas y fines.
- Ⓢ Readecuación de espacios físicos e instalaciones.



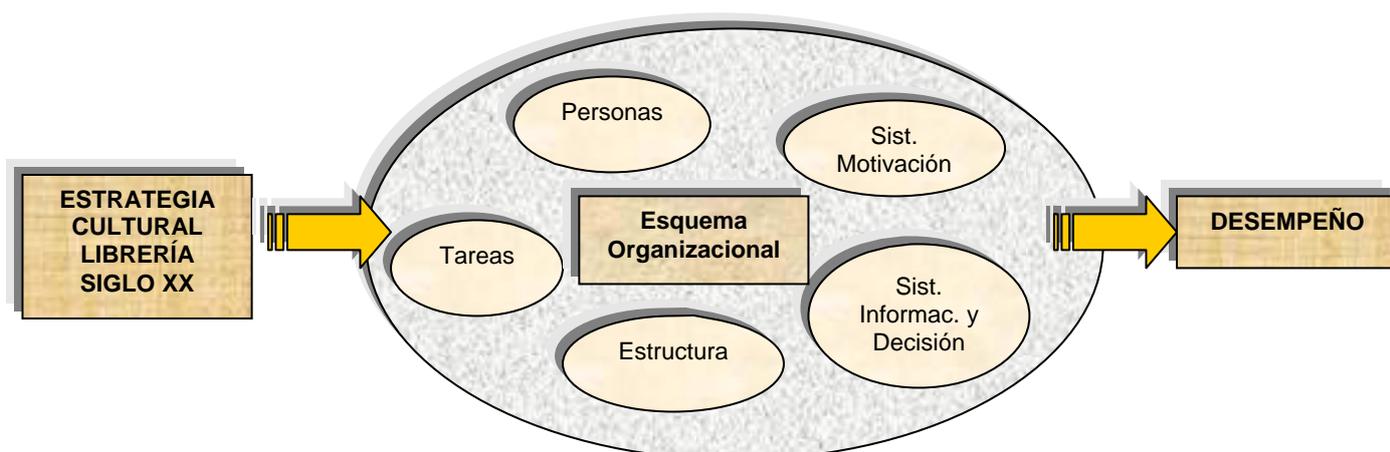


1.3.1.2. Modelo de Estrategia Idealístico - Educativa

Cambios personales y grupales: en esta estrategia se busca un cambio en la *cultura de la organización*, a través de:

- Formación de personal: reclutamiento y selección, capacitación, adecuación a su cargo
- Sistemas de incentivos
- Adecuación general de la cultura actual de la organización: mejoramiento de valores, actitudes, estilos, motivación, comunicación, administración de conflictos, proceso decisorio, etc.

En este sentido Librería Siglo XX deberá considerar los siguientes factores culturales que impregnan todos los componentes del esquema organizacional como son: la relación entre las personas, sus tareas, una estructura, un buen sistema de motivación y un eficiente sistema de información y decisión; aspectos que conllevan un eficiente desempeño dentro de la empresa.





CAPITULO II

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Librería Siglo XX





CAPITULO II

2. PROCESO ANALÍTICO: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES

La Empresa Comercial Librería "Siglo XX" tiene 34 años de funcionamiento, iniciando sus actividades en el año 1974. Su representante legal es el Arquitecto Tiberio Mendieta Barrera y la Señora Rosario Orellana Pineda. El fin esencial de la empresa, así como toda entidad, es obtener utilidades, a través de una óptima posición en el mercado y el logro de los mejores ingresos al más bajo costo.

Sus actividades se enfocan principalmente a la comercialización: compra y venta de libros de toda clase y para toda rama, además de una gran variedad de artículos adicionales como son: papelería, útiles escolares y suministros para oficina. Entre otras funciones, está también la investigación para la previsión de las necesidades del consumidor; operaciones financieras para la asignación de recursos; operaciones de contabilidad referente a los inventarios, balances, precios, costos, estadísticas; operaciones administrativas como previsión, organización, mando, coordinación y control. Todas estas operaciones hacen posible la obtención de sus objetivos.

Por otro lado, la presencia de factores externos, las circunstancias actuales, la alta competencia, procesos internos ineficientes han hecho que Librería "Siglo XX" se exija la implementación de un proceso para su desarrollo; definiendo así, la realización de un proceso de planificación, del cual se tendrá como resultado un Plan Estratégico General en el que se determinará los principales aspectos que la empresa requiere para su crecimiento productivo.

El objetivo básico del estudio es: Diseñar un Plan Estratégico a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de generar condiciones y mejorar la capacidad





empresarial, que permitan a Librería “Siglo XX” dar respuestas a las demandas del consumidor. El alcance del objetivo propuesto permitirá finalmente un cambio positivo empresarial de manera que incida en los procesos o maneras de hacer las cosas al interior de la empresa, pero como estrategia al mismo tiempo para reflejar resultados que sean apreciados al exterior.

2.2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

El conocimiento específico del marco teórico en el que se va a desarrollar el tema de tesis, viene a constituir una parte fundamental para llevar a cabo el propósito de esta investigación. Pues el tema de Planeación Estratégica constituye la base fundamental para el análisis empresarial correspondiente.

La carencia de un estudio detallado de la Estructura Organizativa de la Empresa, no ha permitido precisar las formas de trabajo actuales, lo que conlleva al desconocimiento de la organización y funcionamiento empresarial e incluso un desarrollo de personal. Así mismo, la falta de un análisis externo de factores que puedan afectar o beneficiar a la empresa, no ha permitido determinar la factibilidad de los procedimientos y la efectividad de ellos en la actualidad.

Son muchos los factores que deben analizarse, sobre las cuales podría no haberse precisado su eficiencia y que podrían ser considerarlos como factores de desarrollo organizacional.

En conclusión, la necesidad de establecer una Plan Estratégico para un cambio empresarial a Librería “Siglo XX”, surge de la problemática existente en la actualidad, plan que permitirá su desarrollo organizacional, a través de la identificación de deficiencias o debilidades empresariales internas, que puedan obtenerse mediante el estudio y análisis de las formas de trabajo actuales en cada área, que podrían impedir un progreso para llevar a cabo los objetivos propuestos.

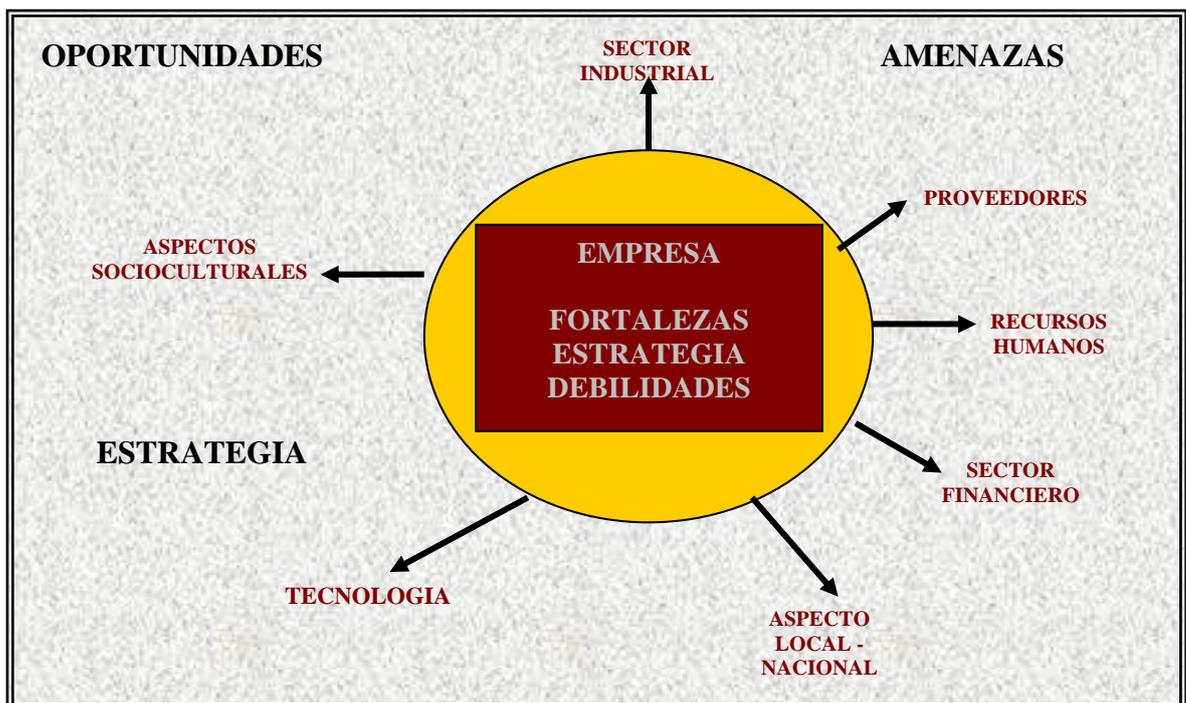




2.3. PROCESO ANALÍTICO: Auditoría del Desempeño

Una vez previsto el futuro de la compañía y culminada la fase de diseño de la estrategia del negocio, se debe verificar estas visiones con respecto a la realidad. Por tanto, este proceso implica hacer un examen riguroso del estado actual de la empresa, el éxito presente de sus líneas de negocios (o su carencia), su cultura y la forma como ayuda y obstaculiza la efectividad organizacional.

Método de Análisis situacional FODA





2.3.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno es el proceso de examinar o detectar fortalezas y debilidades.

- ☉ Las **FORTALEZAS** son los recursos o capacidades que ayudan a la organización a cumplir con su misión (adecuada infraestructura, liderazgo, capacitación del recurso humano)
- ☉ Las **DEBILIDADES** son deficiencias en recursos y capacidades que impide a una organización cumplir con sus mandatos y misión.

La ejecución de un análisis posicional indica cómo está la empresa. El análisis interno cubre por lo menos cinco áreas clave:

1. Líneas de Negocios
2. Sistemas de Seguimiento
3. Perfil de la Organización
4. Recursos de la empresa
5. Cultura Organizacional

El análisis de estas cinco áreas reflejará los factores positivos y negativos que existen en Librería Siglo XX, desglosando aquellos problemas que representarán las debilidades existentes en la actualidad, y también aquellas fortalezas que benefician a la empresa.

2.3.1.1. Líneas de Negocios (LDN)

Una línea de negocio implica definir lo que la empresa será en un futuro sobre aspectos definidos, tales como: su estructura, su personal, su imagen, sus utilidades, etc. El análisis permitirá identificar aspectos que están perdiendo dinero, la forma cómo pueden reforzar las fortalezas, eliminar debilidades, etc.





Se establecen en primer lugar las líneas de negocios específicas para Librería Siglo XX, luego se determina el objetivo general para cada línea de negocio, y por último las fortalezas y debilidades sobre los cuales se realizará posteriormente un análisis específico de cada situación.

Las áreas o líneas de negocios sobre las que Librería Siglo XX enfocará su estrategia para el mejoramiento organizacional son:

1. Productos Ofrecidos: innovación y diversificación
2. Recursos Humanos
3. Tamaño de mercado y crecimiento empresarial
4. Distribución y venta
5. Rendimiento / utilidad
6. Imagen Organizacional
7. Tecnología





Línea de Negocios 1

Productos Ofrecidos (innovación y diversificación)

OBJETIVOS:

Reducir la cantidad de pedidos de mercadería para evitar excesos

Incrementar la rotación de inventario

PRODUCTOS OFRECIDOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diversidad de productos en marcas, tipos, modelos	25% de mercadería obsoleta pero "vendible": productos deteriorados o antiguos. Mercadería (libros) con aproximadamente 15 años de no ser vendidos
Diversidad de productos en precios y calidad	5% de mercadería obsoleta "invendible": productos totalmente inservibles por deterioro
Diversidad de productos en cantidad	Baja rotación de inventario de productos antiguos
Productos modernos: nuevos, innovadores, actuales	Deterioro de mercadería por guardarla en bodega y por el tiempo que permanecen en la empresa
Precios moderados a nivel de competencia	Exceso de pedidos

Línea de Negocios 2

Recursos Humanos

OBJETIVOS:

Mejorar el servicio al cliente

Aumentar el nivel de compromiso con la empresa

RECURSOS HUMANOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Responsabilidad en labores encomendadas	Falta de compromiso del personal con su trabajo y con la empresa
	La única razón de trabajo es la remuneración
	No existe adecuada atención al cliente tanto personal como telefónica (poca cortesía, educación)
	No se ofrece a los clientes todos los posibles productos para que escojan, y muchas veces se pierde una venta
	Existen dificultades y discusiones con clientes
	Falta de comunicación (a pesar de que existe no es suficiente)
	No existen procesos definidos de trabajo
	No existe un organigrama
	No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal
No existe capacitación ni programas de incentivos y motivación	





Línea de Negocios 3

Tamaño y Crecimiento

OBJETIVOS:

Incrementar las ventas por concepto de expansión abasteciendo a otras localidades cercanas

Llegar a ser distribuidor y mayorista

Brindar nuevas posibilidades al consumidor, mediante la ampliación del local y/o apertura de una sucursal en la ciudad

TAMAÑO Y CRECIMIENTO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena imagen en el mercado local	Cartera de clientes habituales reducido: cuenta apenas con alrededor de 5 clientes fijos (4 empresas locales y 1 empresa en otra ciudad) y la mayor parte son clientes esporádicos
34 años de permanencia en el mercado	Cuenta con un solo local para atención al cliente, y ha llegado a ser pequeño por la cantidad de mercadería existente
Adecuada ubicación del local en la zona céntrica de la ciudad	Su mercado es únicamente el de la ciudad de Cuenca, no se ha expandido
	Sigue siendo empresa minorista

Línea de Negocios 4

Método de Distribución / Venta

OBJETIVOS:

Incrementar la cartera de clientes fijos o habituales

MÉTODO DE VENTA - DISTRIBUCIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ocasionalmente se realizan ventas personalizadas (con entregas a domicilio) únicamente a ciertas empresas según el tamaño del pedido	No es empresa mayorista ni distribuidora
	No realiza ventas personalizadas
	No cuenta con agentes vendedores que visiten clientes
	Por seguir siendo minorista y atender únicamente el mercado de Cuenca, no cuenta con sistema de distribución





Línea de Negocios 5

OBJETIVOS: **Rendimiento / Utilidad**

Incrementar las utilidades y el nivel de ventas

RENDIMIENTO - UTILIDAD	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
No presenta un alto índice de endeudamiento	Posee alta inversión en mercadería, del total del activo el inventario representa aproximadamente un 80%
	Existe un % bajo de margen de utilidad neta, la utilidad antes de impuestos respecto a las ventas anuales, apenas representa un 6 y 10% de ganancia
	Existe baja rotación de inventario
	No presenta la liquidez suficiente para las cuentas por pagar

Línea de Negocios 6

Imagen Organizacional

OBJETIVOS:

- ☉ Mejorar el marketing organizacional: publicidad, promociones, etc.
- ☉ Buscar nuevos mercados
- ☉ Buscar clientes fijos

IMAGEN ORGANIZACIONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena imagen en el mercado local	Cartera de clientes habituales reducido: la mayor parte son clientes esporádicos
33 años de permanencia en el mercado	Cuenta con un solo local para atención al cliente, y ha llegado a ser pequeño por la cantidad de mercadería existente
Adecuada ubicación del local en la zona céntrica de la ciudad	Su mercado es únicamente el de la ciudad de Cuenca, no se ha expandido
La empresa es conocida por una gran parte del mercado local	Sigue siendo empresa minorista
La empresa es conocida por los principales proveedores nacionales	No se realiza marketing: promociones ni publicidad





Línea de Negocios 7

Tecnología

OBJETIVOS:

Invertir en nueva y moderna tecnología

Adquirir nuevos equipos para agilidad en atención al cliente

TECNOLOGÍA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desde hace unos pocos años mejoró el sistema de facturación y otros procesos como contabilidad, con la adquisición de un programa de negocios	El programa actual ha producido algunas dificultades y necesidades para otras actividades que requieren de un sistema
Se instalaron 4 computadoras	El tiempo invertido en facturar a través de la tecnología actual sigue siendo demorado
Se adquirieron lectores de barras para agilidad en el proceso de facturación	Existen dificultades en los equipos actuales: falta de mantenimiento, deterioro, problemas de virus en computadoras
	La competencia posee sistemas más ágiles como ojos electrónicos, que la empresa no cuenta





2.3.1.2. Sistemas de Seguimiento

Representa un examen específico del desempeño reciente de la organización en términos de: crecimiento, modelos de contratación de personal, calidad, tecnología, operaciones, servicio, ventas, utilidades, entre otros.

Este examen o seguimiento de la situación actual de la empresa, está basado en el cuadro de fortalezas y debilidades generales establecidas en las líneas de negocios, sobre las cuales se realizará un estudio profundo a través de técnicas de recolección de datos (lluvia de ideas, entrevistas, observación directa, etc.) para identificar toda la problemática existente en Librería Siglo XX, con el propósito de:

1. Identificar los aspectos que dificultan el trabajo diario y que impiden alcanzar los objetivos empresariales.
2. Documentar el problema seleccionado, con datos numéricos.

METODOLOGÍA:

1. La identificación de problemas se procedió a realizar a través de una tormenta de ideas que permite elaborar una lista de problemas; y la búsqueda de las respectivas causas que la originan.
2. La recolección de datos está dado a través del método de observación directa, entrevistas, inspecciones, encuestas, para registrar numéricamente los problemas determinados. Estas técnicas permitirán recopilar, presentar e interpretar los datos obtenidos como base para el análisis de la situación en estudio.





2.3.1.1.1. Problemática de la Empresa:

DEBILIDADES

Basado en la técnica de “tormenta de ideas” (ver Anexo No. 5), los problemas o debilidades internas fueron divididos en los siguientes seis aspectos:

1. Problemas en el Aspecto Administrativo
2. Problemas sobre Inventario
3. Problemas en el Aspecto Financiero
4. Problemas de Competitividad
5. Problemas respecto a Ventas
6. Problemas respecto a la Organización Física

Para cada aspecto existen diversos problemas sobre los que se realizará un análisis definido determinando sus principales causas:





1. ASPECTO ADMINISTRATIVO



a. INADECUADA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

Diagnóstico Actual

A través de la técnica de entrevista a todo el personal de la empresa, se determinaron las siguientes causas que originan problemas en la ejecución de cada proceso de trabajo, a saber:

- **Falta de un documento escrito que describa los procesos y funciones de cada cargo**, el personal manifestó que es necesario que cada tarea y proceso se sustente por escrito, para evitar confusiones, discusiones, dudas, olvidos sobre las formas cómo deben ejecutarse el trabajo diario.
- La segunda causa que origina incumplimiento de procesos de trabajo es la **falta de un organigrama** que de a conocer los cargos y tareas existentes en la empresa. También se manifestó la falta de **capacitación** precisa de cada proceso de trabajo.
- **Falta de personal:** en el siguiente cuadro se observa el número de personas y su cargo en la empresa, determinando la falta de personal para el cumplimiento de todas las tareas existentes:

Cargo	# de personal	Observaciones
Finanzas	1	Propietaria de la empresa
Compras		
Ventas	3	Personal contratado (tiempo promedio de labor: 18 años)
Contabilidad	1	Personal contratado
Bodeguero/a	0	Ninguno
Conserjería	0	Ninguno
Otros (actividades fuera de la empresa: transporte de mercadería)	1	Propietario de la empresa
TOTAL	6	0





- **Falta de control y supervisión durante la ejecución de cada tarea:**

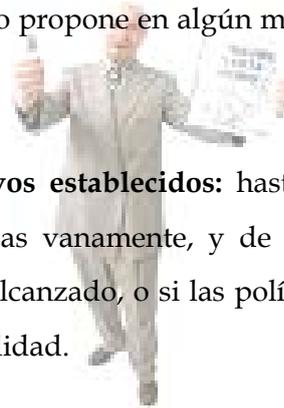
Un proceso mal ejecutado puede ser corregido siempre que exista un control y supervisión. En la empresa no existe este proceso, y según lo manifestado se debe a falta de tiempo.



b. FALTA DE PLANES

Según las entrevistas a los propietarios de la empresa se determinó que nunca se han realizado planes sobre ningún aspecto. Por las siguientes razones:

- **Solo existen ideas:** cualquier plan, idea o proyecto sugerido se lo hace verbalmente o simplemente se lo propone en algún momento, pero nunca o casi nunca se desarrolla la idea.



- **No existen políticas ni objetivos establecidos:** hasta la actualidad cualquier objetivo o política son conocidas vanamente, y de manera verbal. Nunca se determina si algún objetivo es alcanzado, o si las políticas internas verbalmente manifestadas se cumplen a cabalidad.

Esta causa: falta de políticas y objetivos, y la falta de una misión y visión empresarial, son simplemente una consecuencia de la falta de planes.





2. PROBLEMAS SOBRE INVENTARIO

a. EXCESO DE INVENTARIO

El exceso de inventario, está dado por la presencia de mercadería que no sale con facilidad. La empresa presenta básicamente dos tipos de productos: libros y suministros.

CUADRO No. 1
TOTAL MERCADERÍA EN LA EMPRESA

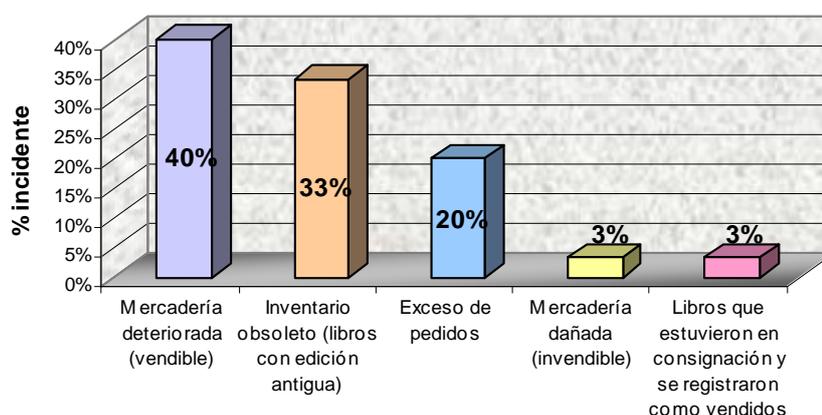
DESCRIPCIÓN DE MERCADERÍA	CANTIDAD DE ARTÍCULOS	OBSOLETOS "VENDIBLES"	OBSOLETOS "INVENDIBLES"
LIBROS	73.000	7.000	0
MATERIALES DE PINTURA Y DIBUJO	36.000	3.000	3.000
SUMINISTROS DE OFICINA	41.000	1.000	1.000
BAZAR Y TARJETERÍA	27.000	2.000	1.000
PAPELERÍA	180.000	7.000	3.000
TOTAL PRODUCTOS EN EXISTENCIA	357.000	20.000	8.000

Existe gran cantidad de productos en inventario con un total aproximado de 357.000 ítems. De los cuales aproximadamente 20.000 artículos son obsoletos pero aún "vendibles". Y un total de 8.000 artículos considerados invendibles. Las causas del exceso de inventario se han dividido en dos grupos: Libros y Suministros, como se observa a continuación:

LIBROS:

Las principales causas de exceso de inventario en "libros", son:

GRAFICO No. 1
CAUSAS DE EXCESO DE INVENTARIO: LIBROS





1. La principal causa es: **mercadería deteriorada "vendible"**, dada por deterioro (daños, roturas, vejez, entre otros) sin embargo, puede venderse a menor precio.
2. La segunda causa: **inventario obsoleto: libros con ediciones antiguas**, que simplemente son guardados en bodega al no ser demandados, pues los clientes exigen ediciones actualizadas. Pero es mercadería que puede venderse.
3. Tercera causa: **exceso de pedidos**, en especial en temporada escolar. Actualmente la empresa ha tratado de pedir limitadamente, asegurándose la cantidad que será posiblemente demandada. Pero aún así no ha podido salir con mucha mercadería.
4. Otras causas que inciden en cierto modo en el problema es la **mercadería dañada invendible y libros que fueron consignados pero no vendidos**.

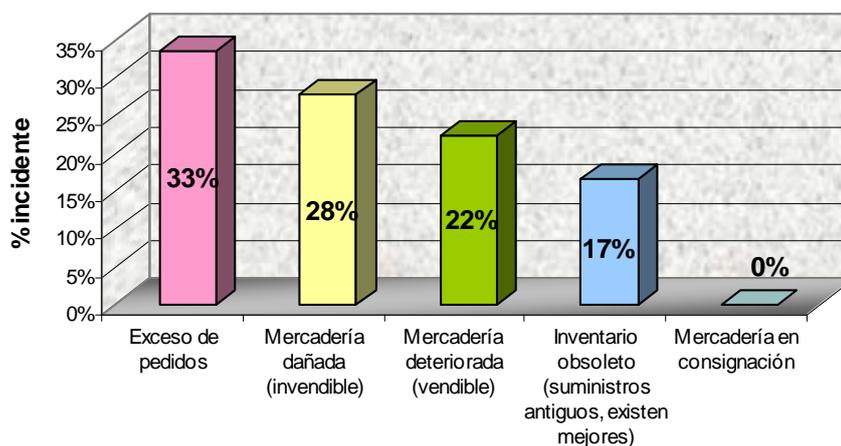


SUMINISTROS:

Así mismo, en la siguiente gráfica se determina las principales causas de exceso de inventario en lo que corresponde a suministros, a saber:

GRAFICO No. 2

CAUSAS DE EXCESO DE INVENTARIO: SUMINISTROS





1. La principal causa es el **exceso de pedidos**: debido a que la empresa trata de obtener diversidad de productos y marcas, pero resulta una cantidad exagerada.
2. **Mercadería dañada “invendible”**. Según entrevistas al personal, esta mercadería son productos que tienen poco tiempo de duración, como: marcadores, esferos, tintas, acuarelas, plastilinas, témperas, etc. que se resecan rápidamente.
3. La **mercadería deteriorada vendible**, está dada por mercadería como papelería, que sufren daños (se ensucian, se arrugan, se doblan, se rompen, etc.) sin embargo, pueden ser vendidas, a un menor precio.
4. La **mercadería obsoleta**, se debe a mercadería pasada de moda, cada vez salen mejores productos con la misma utilidad y más modernos, según las exigencias de los clientes.





3. ASPECTO FINANCIERO

El aspecto financiero se refiere al manejo de dinero: ingresos y egresos de efectivo, créditos y débitos bancarios, cuentas por cobrar y por pagar. En la empresa se presenta algunos problemas referentes a ello, a saber:

a. MAL MANEJO DE DINERO: INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO

El efectivo que ingresa y sale de la empresa, debe ser manejado por una sola persona, quien debe reportar y realizar un cierre de caja diariamente, pero que hasta la actualidad no se da este proceso. Considerando un manejo adecuado de dinero, dado por las siguientes causas:

1. **Fácil manipulación por todo el personal** pues **no existe una persona que desempeñe el cargo de cajero(a)**. Hasta la actualidad, no se ha contratado una persona por lo que cada persona que vende debe cobrar.
2. **Falta de un sistema de registros de entradas y salidas de dinero**, que permita controlar tanto el monto de ventas diarias, como los desembolsos ya sea por concepto de gastos operativos de la empresa o gastos personales, lo que conlleva a
3. No existe un **cuadre diario de caja**, debido al problema anterior de falta de registros de entradas y salidas de dinero.

Estas causas que producen incertidumbre y desconfianza en el progreso de la empresa, se deben a la falta de recursos económicos para invertir en personal.





4. PROBLEMAS DE COMPETITIVIDAD

La severa competencia actual, ha hecho que las empresas se exijan el aumento de calidad y nivel operativo. Así, una empresa competitiva debe ofrecer calidad, garantía y seguridad de los productos a precios competitivos según las exigencias de los consumidores, de manera que les permitan comparar y seleccionar los mejores productos; generar nuevas gamas de productos con avances tecnológicos; ofrecer productos con los últimos avances tecnológicos a través de la innovación.

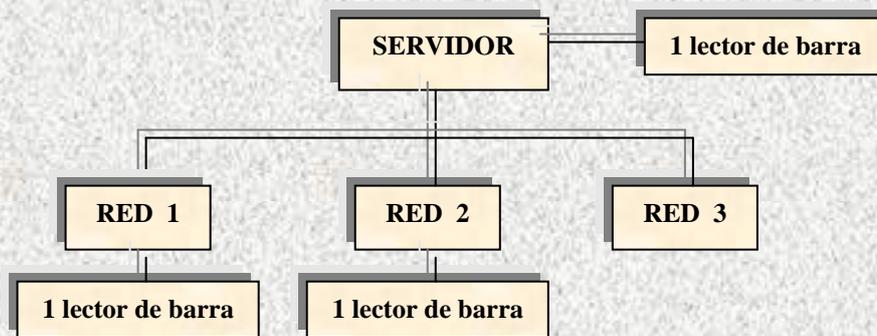
Diagnóstico de la problemática actual

1. La principal causa es **no buscar mejores costos y precios competitivos**: la empresa no busca ser distribuidor, simplemente se mantiene como comprador mayorista o intermediario para vender ciertas marcas de productos.
2. **No contar con avances tecnológicos**: en Librería Siglo XX no se ha actualizado los procesos tecnológicos como lo hace la competencia. Desde hace cinco años la empresa mantiene un mismo sistema de cómputo con un programa de negocios que le ha traído dificultades. En la actualidad se emplea un sistema de facturación manual y computarizado pero que resulta lento, y a pesar de las diferentes opciones para trabajar, se pueden utilizar apenas 3 de ellas, como se ve en la siguiente gráfica:



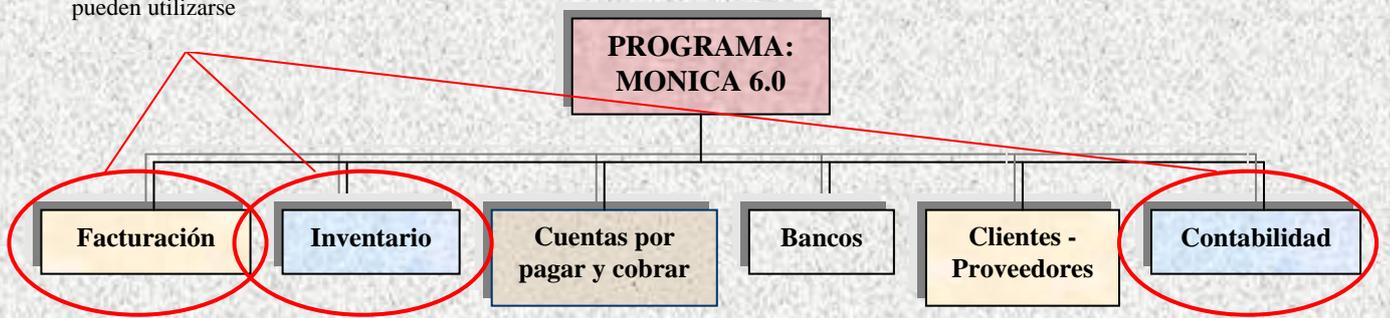


Sistema de Cómputo



Programa de Computación MONICA 6.0

Únicas funciones que pueden utilizarse



3. Otra causa importante que incide en problemas para competir, es **no asumir riesgos y mantenerse en una posición monótona**. La empresa a pesar de considerar la necesidad de expandir su mercado, abrir sucursales, o ampliar su local actual, hasta la actualidad no lo ha hecho.

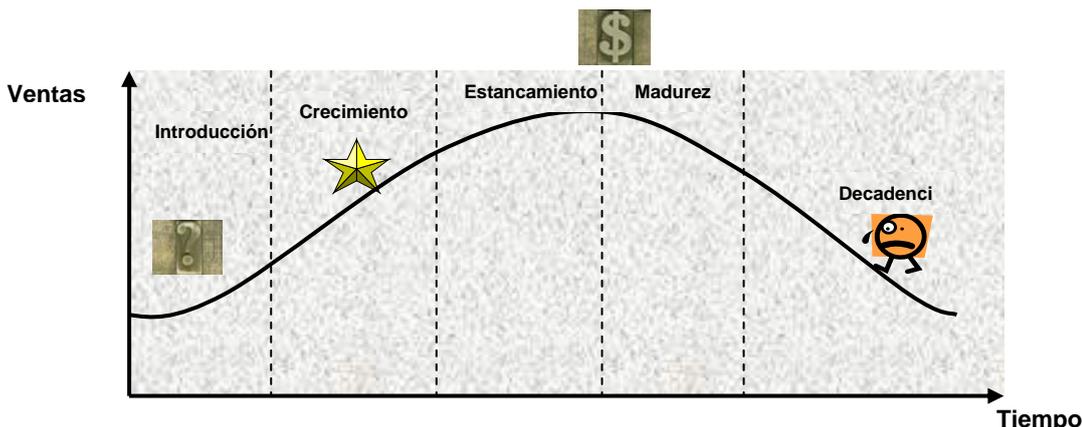
Respecto a ésta última causa a continuación se observa cómo ha sido el crecimiento de Librería Siglo XX en los cinco últimos años:

Crecimiento Empresarial: Ciclo de Vida de la Empresa





El ciclo de vida no se aplica a los productos sino a los sectores de la empresa. Las ventas evolucionan según una curva en forma de campana que se divide en cuatro o cinco fases: *introducción*, *crecimiento*, *estancamiento (madurez)*, *decadencia*. La representación del ciclo de vida consiste en trazar la curva de las ventas en función del tiempo, como se aprecia a continuación:



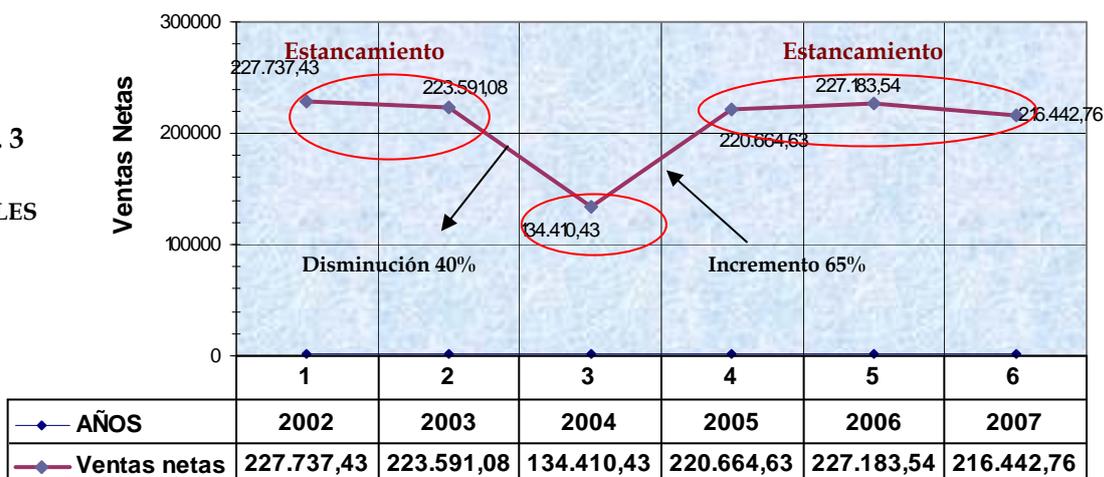
CICLO DE VIDA DE LIBRERÍA SIGLO XX

Ventas anuales en Librería Siglo XX (período 2002 - 2007)

En la gráfica se aprecia la evolución de las ventas en Librería Siglo XX en los últimos seis años (2002 - 2007). Según el concepto del ciclo de vida (en función de las ventas y el tiempo), la empresa se encuentra en un *ciclo de estancamiento*.

GRAFICO No. 3

VENTAS ANUALES (2002 - 2007)



Analizando las ventas anuales, se observa que durante los años 2002 y 2003 las ventas disminuyeron sin mucha incidencia. En el 2004 existe un





fuerte disminución aproximadamente de un 40% con respecto al año anterior. Pero ya para el 2005, se da un notable incremento de las ventas aproximadamente de un 65%; y finalmente, para los dos últimos años 2006 y 2007 las ventas se han mantenido relativamente estancadas con apenas un incremento del 3% (2006) y un 5% (2007).

En resumen, exceptuando en el año 2004 donde las ventas disminuyeron significativamente aunque se recuperó para los siguientes años, Librería Siglo XX refleja un *ciclo de vida de estancamiento*.

5. PROBLEMAS SOBRE ORGANIZACIÓN FÍSICA

La adecuación del local, especialmente en el área de ventas y exhibición son esenciales para que los clientes puedan apreciar, revisar, escoger y comprar los productos que la empresa ofrece.

a. INADECUADA ORGANIZACIÓN FÍSICA DE MERCADERÍA

Según el personal y propietarios de la empresa las principales causas que dan lugar a una mala organización física, se muestra a continuación:

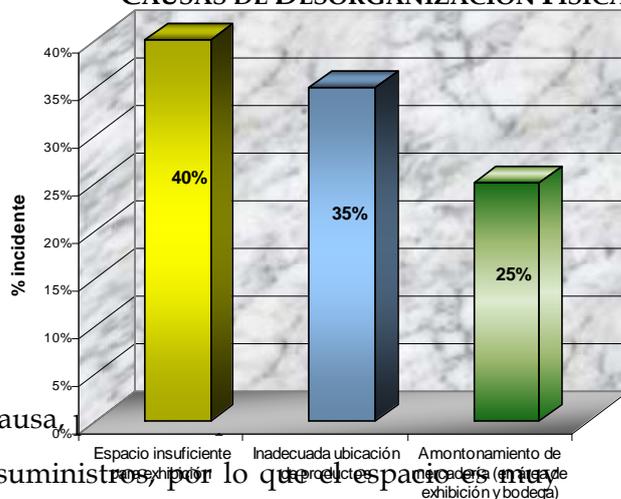
CUADRO No. 2

CAUSAS DE DESORGANIZACIÓN FÍSICA

Problema	% incidente	Orden de importancia
Espacio insuficiente para exhibición de mercadería	40%	1
Inadecuada ubicación de productos	35%	2
Amontonamiento de mercadería (en área de exhibición y bodega)	25%	3
	100%	

GRAFICO No. 4

CAUSAS DE DESORGANIZACIÓN FÍSICA



- **Espacio insuficiente:** es la principal causa de mercadería tanto de libros como suministros, por lo que el espacio es muy reducido para exhibir todos los productos adecuadamente.





- **Inadecuada ubicación de los productos:** no existe adecuada ubicación de la mercadería según categorías, modelos, marcas, usos de los productos. Causada por fallas del personal de ventas en ordenar y ubicar cada producto correctamente, pero al mismo tiempo como consecuencia de la falta de espacio.
- **Aglomeración de mercadería (exhibida y en bodega):** es importante que tanto la mercadería exhibida como la que se encuentra en bodega, esté debidamente ordenada, sin amontonarla. Problema dado también por la falta de espacio.

Este problema sobre inadecuada organización física se sustenta en la inspección realizada en la empresa, existe insuficiente número de estantes para exhibir la mercadería y para mantenerlos en bodega, como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 3
CANTIDAD DE MERCADERÍA EXISTENTE

Descripción De Mercadería	Cantidad De Artículos	Cantidad Estantes En Ventas	Cantidad Estantes En Bodega	Cantidad Total De Estantes
LIBROS	73.000	16	14	30
MATERIALES DE PINTURA Y DIBUJO	36.000	3	3	6
SUMINISTROS DE OFICINA	41.000	3	3	6
BAZAR Y TARJETERÍA	27.000	1	1	2
PAPELERÍA	180.000	3	4	7
TOTAL PRODUCTOS EN EXISTENCIA	357.000	26	25	51

El cuadro indica que la empresa posee alrededor de 357.000 productos con un total de 51 estantes para el área de ventas y bodega. Para Libros: un total de 30 estantes para exhibición y bodega; y, para suministros de oficina, papelería y otros: 25 estantes.

El número insuficiente de estantes y espacio inadecuado para la mercadería, produce amontonamiento de mercadería especialmente de libros, que los clientes no





pueden apreciar ni observar. La mercadería se ubica inclusive muchas veces en el suelo y de manera desordenada.

Area de Atención al Cliente

Se puede observar que en el área de atención al cliente, la mercadería que se encuentra exhibida no tiene el suficiente espacio para ubicarla.



Area de Exhibición de Libros

Lo que respecta al área de exhibición de libros, en la parte interna de la empresa, la cantidad de mercadería existente no posee suficiente espacio para adecuarla de manera que tenga mejor visualización para el cliente.





Area de Bodega

En bodega, también existe aglomeramiento de mercadería, que no permite ubicar la mercadería con facilidad.





6. Problemas en el proceso de Ventas

Entre los factores que se analizarán a continuación y que son problemas que se han determinado en la empresa están:

1. Deficiente servicio al cliente
2. Falta o inadecuada promoción y publicidad
3. Problemas en temporada escolar



c. DEFICIENTE SERVICIO AL CLIENTE

El cliente es la vida de la empresa. Se debe entender que ellos son los que nos dan la posibilidad de subsistir en el mundo de los negocios, obtener utilidades, pagar al personal, etc. Sin la demanda simplemente una empresa no llega a sobrevivir, en especial por la alta competencia donde los consumidores tiene muchas opciones de escoger.

Un factor primordial para atraer y conservar clientes para la empresa es mantener un eficiente servicio al cliente, que actualmente en la empresa no existe. La observación directa realizada durante el proceso de ventas determina los siguientes resultados:

- **Falta de cortesía y educación en atención personal al cliente:** es la principal causa de un deficiente servicio al cliente, muchas veces el personal de ventas, no muestra una adecuada actitud ante el cliente, produciendo quejas de ellos.
- **Inadecuada atención telefónica:** no cuenta con políticas de atención, conlleva al desprestigio de la empresa y pérdida de clientes. Actualmente, en la empresa no se contesta una llamada adecuadamente, ni a tiempo.

Estas dos causas, según entrevistas en la empresa, se debe a:





1. Falta de compromiso del personal dada por una falta de incentivos
2. Falta de capacitación sobre formas de atención al cliente

c. FALTA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La inadecuada promoción y publicidad es un problema que está dado actualmente en la empresa por las siguientes causas:



- **Falta de Publicidad:** la empresa emplea publicidad en periódicos únicamente en temporada escolar.
- **Falta de promoción:** La única técnica utilizada son descuentos, únicamente cuando un cliente solicita.
- **No se busca contratos fijos:** hasta el momento la empresa únicamente hace contratos en temporada escolar, donde maneja créditos de 3 meses plazo y descuentos, con alrededor de seis empresas; por otro lado, maneja un número de apenas seis empresas (clientes fijos) que adquieren productos durante todo el año, y apenas dos empresas, de manera ocasional. Para esta actividad se requiere necesariamente una persona que labore como agente vendedor externo.

CUADRO No. 4
NÚMERO DE CONTRATOS EN TEMPORADA
ESCOLAR

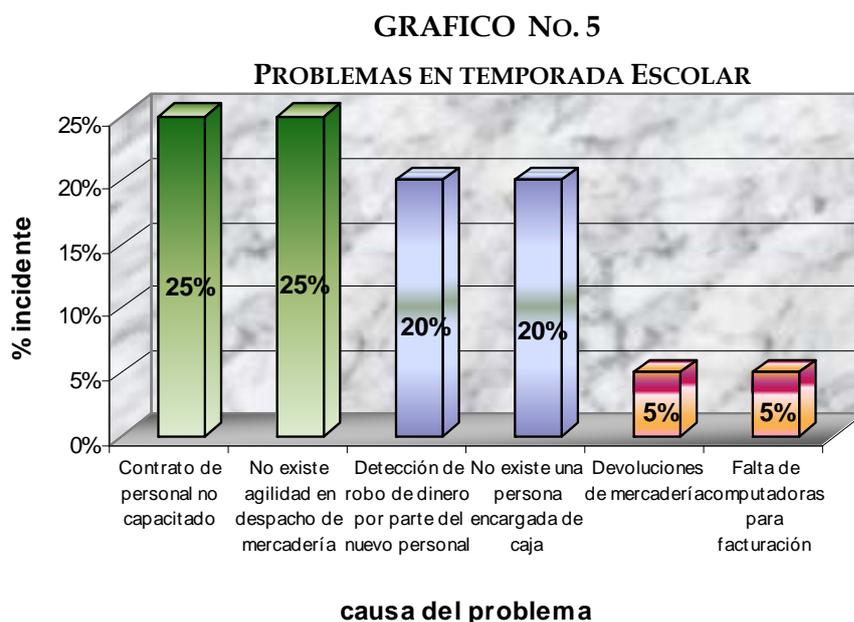
Epocas en las que se mantienen contratos con empresas fijas	
Epoca	# de contratos
Temporada Escolar	6
Permanente (todo el año)	6
Ocasional (trimestral)	2
TOTAL	14





c. PROBLEMAS EN TEMPORADA ESCOLAR

La temporada escolar, inicio de clases donde existe una alta demanda de útiles y textos escolares, es para la empresa la época de mayor venta, que aproximadamente dura un mes. Los problemas en temporada escolar se dan por las siguientes causas:



1. PERSONAL NO CAPACITADO - SIN EXPERIENCIA

En esta fase se procedió a realizar una inspección física de documentos (carpetas personales) para conocer el nivel de experiencia que tiene el personal contratado en temporada escolar. En el cuadro siguiente se observa el número de personas contratadas "sin experiencia" (6 personas), con algo de experiencia (1 persona) y con experiencia (3 personas: que es el personal permanente de la empresa).

De esto se puede concluir que la empresa no realiza un adecuado proceso de selección y contratación de personal en temporada de ventas, la mayoría son bachilleres o con estudios universitarios sin ninguna experiencia laboral.





CUADRO No. 5

NIVEL DE EXPERIENCIA DE PERSONAL
CONTRATADO

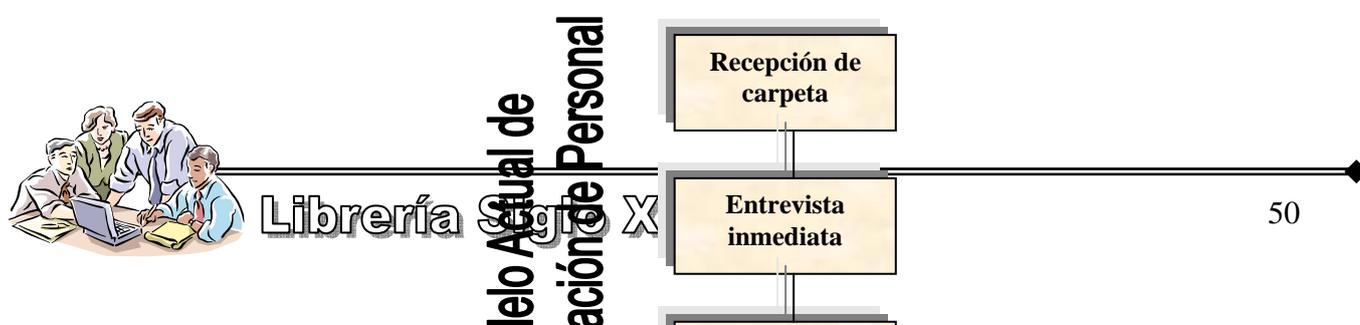
Nivel de Experiencia	# de personal contratado
Sin experiencia	6
Con algo de experiencia	1
Con experiencia	3
TOTAL	10

Modelo de Contratación de Personal en Librería Siglo XX

De manera general, la empresa no presenta un modelo específico para la contratación de personal. Un total de 3 personas en ventas laboran permanentemente alrededor de 18 años en el área de ventas. Sin embargo, durante temporada escolar, se emplea alrededor de 6 personas adicionales, para lo cual no existe un proceso definido ni adecuado de selección y contratación.

Simplymente los propietarios proceden a contratar sin constatar el nivel de experiencia, y a pesar de que recepta carpetas con hojas de vida y referencias, sin embargo, no ha hecho validez de ellas, recibiendo carpetas únicamente por costumbre.

Como resultado de este proceso de contratación, está la ineficiencia en las labores encomendadas, el personal nuevo contratado no ha sabido responder ante sus funciones, verificando así su falta de experiencia. Como consecuencia de ello, se da su renuncia por no poder cumplir con sus tareas, representando un gasto para la empresa.





2.3.1.3. Perfil Actual de la Organización

Evaluar niveles de *toma de riesgos*, *posición competitiva*, entre otros; permitirá comprender a la organización cómo empezará a ejecutar el plan estratégico. No hay un proceso individual para evaluar el perfil estratégico, un enfoque consiste en revisar la historia reciente de la organización, en especial la forma como se toman las decisiones y con qué fundamentos.

El perfil actual de Librería Siglo XX está basado en una matriz - encuesta (**Anexo No. 6**) realizada a los miembros de la empresa en la que se evalúan factores importantes, los que varían de una apreciación global de “total deficiencia” a una de “óptima eficiencia”, que ayudan a determinar una situación respecto a variables.

El perfil resultante de esta encuesta permite conocer el nivel actual de la empresa, qué factores son positivos y qué factores son negativos para establecer estrategias que permitan contrarrestarlas. Las variables sujetas a análisis fueron:

● Objetivos	● Delegación
● Políticas	● Planeación
● Procedimientos	● Integración
● Toma de decisiones	● Comunicación





Perfil resultante de la empresa "Librería Siglo XX"

OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Debilidades

- Ⓜ No se conocen
- Ⓜ Nunca se han establecido
- Ⓜ Se los plantea verbalmente
- Ⓜ Se desconoce si se llega a cumplir objetivos que se tienen en mente

PROCEDI MIENTOS

Fortalezas

- Ⓜ Se hacen bien las cosas, aunque falta más empeño
- Ⓜ Existe agilidad y eficiencia

Debilidades

- Ⓜ En ocasiones confusión en ejecutar alguna tarea
- Ⓜ El trabajo se realiza por usos y costumbres más que procedimientos preestablecidos
- Ⓜ No existe un documento escrito de cargos, procedimientos y funciones
- Ⓜ Falta de control y supervisión de labores
- Ⓜ Solo se presume que cada tarea es bien realizada

TOMA DE DECISIO NES

Debilidades

- Ⓜ Los empleados por lo regular no toman ningún tipo de decisión
- Ⓜ Existe recelo por parte del personal en tomar alguna decisión
- Ⓜ Las decisiones son centralizadas, la toma el gerente - propietario
- Ⓜ Si el personal tomó alguna decisión, en ocasiones no asumen responsabilidades, dependiendo de la circunstancia

DELEGACI ÓN

Debilidades

- Ⓜ Existe delegación de tareas, pero no es totalmente eficiente
- Ⓜ Existe acumulación de trabajo
- Ⓜ Existen actividades importantes que únicamente la manejan los propietarios, y que necesariamente deben ser delegados



**PLANEAC
IÓN****Debilidades**

- Ⓜ Cerrada por la alta dirección
- Ⓜ Nunca se han establecido los planes
- Ⓜ Solo se dan ideas pero no se saben si son o serán efectivas
- Ⓜ Se desconoce cualquier procedimiento que se vaya a ejecutar en el futuro
- Ⓜ Se desconoce lo que tratarán de conseguir las diferentes áreas durante el año
- Ⓜ Existen ideas que no se ponen en práctica

**INTEGRAC
IÓN****Fortalezas**

- Ⓜ No existe competencia laboral
- Ⓜ El clima o ambiente de trabajo es adecuado
- Ⓜ Existe identificación con el área de trabajo

Debilidades

- Ⓜ Ocasionalmente existe un ambiente de tensión ante dificultades entre empleados y superiores
- Ⓜ Falta de compromiso, orgullo y entusiasmo de pertenecer a la organización

**COMUNI
CACIÓN****Fortalezas**

- Ⓜ Cada tarea es explicada en su momento
- Ⓜ Se comunica cualquier información nueva

Debilidades

- Ⓜ La comunicación es buena, pero no totalmente eficiente
- Ⓜ La comunicación es clara, pero las veces que no se la entiende, existe recelo en preguntar cualquier duda
- Ⓜ Han existido conflictos por desconocimiento de alguna situación, pero no de manera regular





2.3.1.4. Análisis de los Recursos

Los recursos para ejecutar las diversas estrategias escogidas por la empresa a fin de lograr su misión, incluida su estructura y talento administrativo. El análisis de recursos implica la evaluación de la *estructura actual de la organización* para determinar su aporte al logro de la misión; el *crecimiento organizacional* en términos de qué tan competentes son los participantes actuales; cuáles son los *recursos financieros* para el crecimiento y cómo podrán aumentarse.

2.3.1.4.1. Estructura actual de Librería Siglo XX:

La configuración de la empresa simbolizada gráficamente mediante un Organigrama Estructural, refleja la estructura y relaciones de los distintos grupos bajo una misma autoridad. Frente a ello el organigrama se presenta de manera vertical, por cuanto todas las funciones dependen directamente del Gerente General.

Librería Siglo XX es una empresa dedicada a la actividad comercial, concretamente a la venta de libros y útiles escolares y suministros de oficina. En el modelo de organización comercial de esta empresa funcionan:

1. Gerente General:

Responsable: Propietarios: Arq. Tiberio Mendieta y la Sra. Rosario Orellana

Actividades: cumplen las siguientes funciones:

- **Compras:** mantiene contacto con proveedores para realizar compras de mercadería y otros, según las necesidades de la empresa





- **Finanzas:** se encarga de las cuentas en los bancos, pago a proveedores, préstamos, pago de sueldos, pago de mercaderías y todo tipo de desembolso.

Decisiones:

- Acuerda con sus subordinados, para darles instrucciones, recibir información, resolver dudas, etc.
- Aprueba decisiones de inversión y lo que implique desembolsos de dinero
- Contratación de personal y pagos de sueldos
- Establecimiento de precios de los productos y cambio de los mismos
- Gestión de ventas: pedidos y entregas
- Estudio y actualización de los productos, mercado, clientes y competencia.
- Promociones de ventas
- Formación del personal de ventas

2. Área de Contabilidad:

Responsable: 1 persona

Actividades: cumplen las siguientes funciones:

- Actividades de Tributación: pagos de impuestos y similares
- Balances Financieros y contabilidad
- Registro de mercadería y control de inventario
- Manejo de cuentas por cobrar
- Manejo de cuentas por pagar
- Control de actividades de facturación





3. Área de Ventas:

Responsable: 3 personas vendedores, de las cuales 1 persona dirige las actividades de las otras dos. En esta área de ventas, los vendedores se apoyan en tres puntos:

- Perfecto conocimiento del producto
- Perfecto conocimiento del cliente
- Perfecto conocimiento de la competencia

Actividades: cumplen las siguientes funciones:

- Atención al cliente (personal y telefónica)
- Revisión de mercadería receptada que envían los proveedores
- Colocación de precios en productos
- Revisa periódicamente la mercadería en consignación
- Informa sobre necesidades de inventario

2.3.1.4.2. Organigrama Actual de Librería Siglo XX

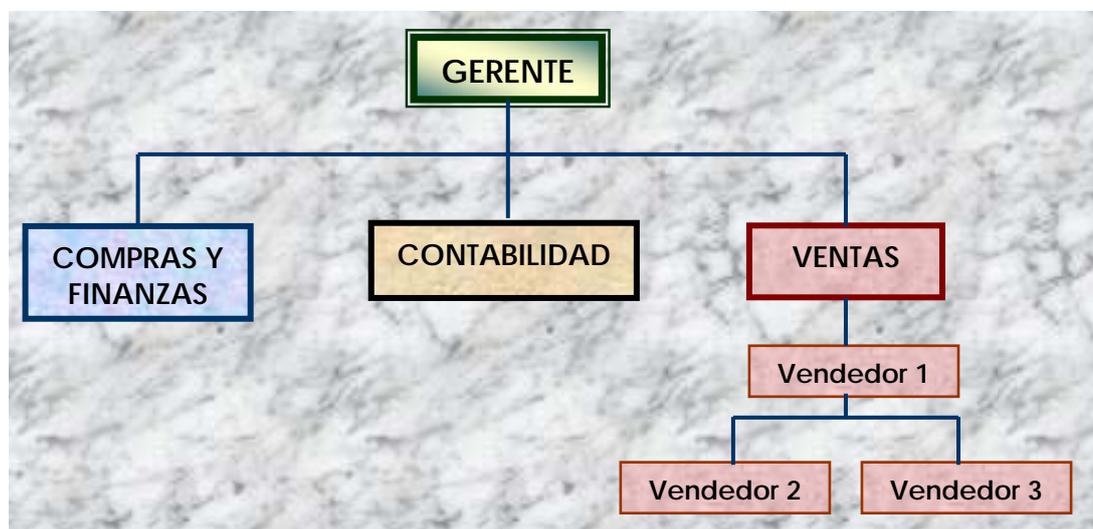
El Organigrama estructural nos permite ver las diferentes unidades con que cuenta la empresa, líneas de autoridad y, nivel de ubicación dentro de la organización, deficiencias estructurales y relaciones de coordinación.

Es importante mencionar que el presente organigrama es el actual según los cargos existentes en la empresa, sobre el cual deberá realizarse los correctivos correspondientes, pudiendo considerar nuevas unidades que puedan aparecer como resultado del estudio a realizar en el presente capítulo.





GRAFICO No. 6
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LIBRERÍA SIGLO XX



Crecimiento organizacional:

Basado en esta estructura, se concluye que no existe un crecimiento organizacional en Librería Siglo XX, pues prácticamente desde que se iniciaron las actividades en la empresa, hace 34 años, el número de personal es el mismo. No se han creado nuevas estructuras, ni funciones; que actualmente se han vuelto estrictamente necesarias.

Apenas existe un número de 4 empleados (1 en contabilidad y 3 vendedores), y en gerencia representado por los propietarios de la empresa. La necesidad de personal es evidente, específicamente para funciones de: bodega, auxiliar interno, agente vendedor externo, y caja. Funciones muy importantes que la empresa ha prescindido de ellos durante todos estos años y que no ha procedido a buscar solución.





Recursos Financieros

Si bien es cierto la empresa se caracteriza por presentar diversificación de sus productos, sin embargo, es el único enfoque que ha hecho para su crecimiento; pues el destino de los recursos financieros de la empresa, están dados únicamente a la continua inversión en la compra de mercadería.

La empresa no ha buscado otros tipos de inversión, como: extensión de mercado, apertura de sucursales, ampliación de local o mejoramiento de la infraestructura, contratación de personal necesario, y otras inversiones pequeñas en marketing (publicidades o promociones), incentivos laborales, entre otros.

2.3.1.4.3. Análisis de la Cultura Organizacional actual

Existen diferentes tipos de cultura¹ que pueden presentar las compañías sobre las cuales procederemos a realizar el estudio adecuado para determinar la cultura existente en Librería Siglo XX.

Cultura Organizacional Actual en Librería Siglo XX

Basados en el estudio realizado en la fase anterior sobre Pensamiento Estratégico, se determina claramente la cultura actual de Librería Siglo XX.

En la fase de pensamiento estratégico se determinaron factores claros de cultura que existen en Librería Siglo XX, unos son positivos y que deben seguirse conservando y otros factores que resultan negativos y deben ser corregidos.

¹ Cultura de poder, de rol, de logro, y de apoyo.- *Modelo Alternativo que define cuatro tipos genéricos de cultura organizacional, diseñado por Harrison y Stokes (1990). PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA, Leonard Goodstein, página 73 párrafo 6.*





© *Cultura existente y que debe seguirse conservando en la empresa:*

1. **Respeto mutuo:** el estilo de relación inducido en la empresa se mantiene dentro del respeto mutuo, sin diferenciación de su posición jerárquica.
2. **Trabajo en equipo, esfuerzo físico, responsabilidad y orden:** el saber trabajar en equipo y buena relación laboral, la comunicación interna que aunque en ocasiones ha presentado dificultades, sin embargo, está considerada en buen nivel dentro de la empresa.
3. **Óptima utilización del tiempo:** los procesos son realizados con agilidad y eficiencia, aun cuando los procedimientos no tienen un tiempo definido de ejecución, están dentro de los estándares óptimos de desempeño.

© *Cultura que NO existe actualmente en la empresa pero que debe ser impulsada al CAMBIO:*

1. **No existe compromiso con la empresa:** bajo nivel de compromiso con la empresa pero sí con su bienestar económico, la remuneración percibida o cualquier forma de compensación, más que el progreso en su trabajo y de la empresa.
2. **Falta de confianza y apertura en la ejecución de labores:** relacionado con la falta de compromiso, el personal no posee la suficiente confianza y apertura, existe falta de seguridad y recelo al ejecutar sus labores.
3. **Impuntualidad:** no se cumple el horario establecido de entrada y salida del personal de la empresa.
4. **Inadecuado espacio organizacional:** el espacio de trabajo no es adecuado y suficiente para desempeñar las labores diarias; la mercadería no cuenta con espacio para su exhibición.
5. **Inadecuado uso de poder y autoridad:** no hay mucha opción de innovar o ser creativos individualmente dentro del puesto de trabajo. Se cumple únicamente lo ordenado.





Basándonos en los factores anteriormente expuestos, se llega a la siguiente conclusión sobre el tipo de cultura existente en Librería Siglo XX:

- © El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la responsabilidad y orden que existen en Librería Siglo XX reflejan una *Cultura de Apoyo*, que presenta un lado positivo y otro negativo. Positivo porque se estimula el calor humano entre los miembros organizacionales; y negativo porque no se motiva el entusiasmo, la debilidad de esta cultura está en el compromiso interno con sus propios miembros y no en el compromiso con el logro de tareas externas ni con la empresa.

- © Los otros aspectos culturales como son: la impuntualidad y el poder existentes, reflejan una *Cultura de Poder*, basada en el autoritarismo, donde las labores deben hacerse como se lo ordena, sin espacio a iniciativas propias o decisiones individuales. La cultura de poder es deficiente pues conlleva al temor y desconfianza en la ejecución de las labores, conflictos internos y falta de compromiso con la empresa.





2.3.2. ANÁLISIS EXTERNO (fOda)

En esta fase de análisis de fuerzas externas: Oportunidades y Amenazas del fOda, se estudia a Competidores, Proveedores, Tendencias de Mercados y Necesidades de Clientes, Tendencias Económicas, Condiciones del Mercado Laboral, y Regulaciones Gubernamentales, en todos los niveles que puedan influir en la empresa en forma positiva o negativa.

El entorno varía por la influencia de la sociedad, el gobierno, la economía, el mercado, los canales de distribución, los productos y servicios, la tecnología, la competencia.



Herramientas para el análisis externo

El Análisis Externo implica la consideración de muchos entornos diferentes en las cuáles operan las organizaciones y la manera como proporcionan oportunidades y amenazas. Los entornos incluyen lo siguiente:





CUADRO No. 6

NIVEL DE ENTORNO, HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS, FACTORES DE ESTUDIO Y ASUNTOS ESPECÍFICOS DE ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

NIVEL DEL ENTORNO	HERRAMIENTA ANALÍTICA	FACTOR DE ESTUDIO	ASUNTO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS
ENTORNO INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de datos en revistas y otros 	Entender la estructura del sector industrial	<ul style="list-style-type: none"> La industria en general Introducción y desarrollo de nuevos productos y servicios Apertura de nuevos mercados
ENTORNO COMPETITIVO	<ul style="list-style-type: none"> Las cinco fuerzas de Porter 	1. Rivalidad Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> Guerras de precios Campañas publicitarias Lanzamientos de nuevos productos Incremento del servicio o garantía al cliente
		2. Competidores Potenciales	<p>BARRERAS DE ENTRADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diferenciación de productos Requerimiento de capital Acceso a canales de distribución Otros: <ul style="list-style-type: none"> Tecnología del producto Accesos a proveedores Ubicación favorable Experiencia y aprendizaje <p>BARRERAS DE SALIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos (mano de obra) Imagen Financiación Restricciones sociales y gubernamentales
		3. Poder de Negociación de Compradores	<p>PODER DE COMPRADORES CUANDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquieren grandes cantidades Compran una parte importante de la mercadería de la empresa Tienen varias opciones (competencia) de escoger sus productos
		4. Poder de Negociación de Proveedores	<p>PODER DE PROVEEDORES CUANDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> No hay productos sustitutos La empresa no es cliente importante Los productos que venden están diferenciados
		5. Amenaza de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Relación precio / desempeño de los productos sustitutos: mientras más atractivo sea, se deprimen las utilidades
ENTORNO GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> Internet Libros Revistas 	2. Ambiente Tecnológico	<p>NIVELES:</p> <ul style="list-style-type: none"> En gestación En introducción En expansión En obsolescencia <p>TENDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Informática Telecomunicaciones
		3. Ambiente político y legal: Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Leyes existentes y cambios
		4. Ambiente Social: Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> Preferencias del consumidor Hábitos, costumbres, cultura





2.3.2.1. El Entorno Industrial

Una industria se define como “un grupo de compañías de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí”². Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

La Industria en General de Librerías y Papelerías

La industria que tiene que ver con librerías y papelerías, se considera actualmente funcional en el mercado. Está en función de la educación la misma que está siempre presente, por ser una de las necesidades básicas del ser humano.

La educación depende en gran medida de materiales relacionados para su aprendizaje. Para ello, existen en el país muchas empresas productoras de gran cantidad de estos materiales con diversas marcas y modelos; y por consiguiente existen muchas empresas comercializadoras que abastecen al consumidor final. Todos estos productos elaborados se los puede agrupar en las siguientes categorías generales de productos:

-  Papelería
-  Materiales de dibujo y pintura
-  Útiles escolares
-  Suministros de oficina
-  Libros en general y Textos Escolares
-  Entre otros productos relacionados

² Michael Porter (1980)



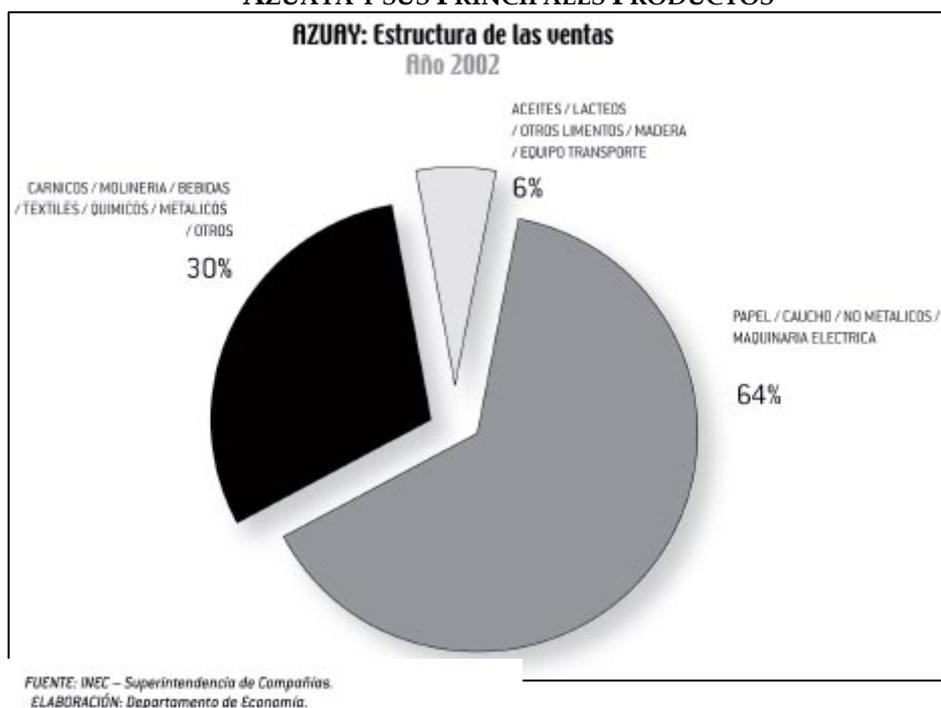


Ventas de la Industria Azuaya y principales productos

Como se observa en la siguiente gráfica, en las ventas del sector industrial se destacan las ventas del sector de “papel y cartón”, productos de “caucho y plástico”; los cuales abarcan una participación del 64% en la estructura de las ventas en la industria azuaya. Los productos de estas industrias, tienen relación con los productos que comercializa Librería Siglo XX. Y al ubicarse entre los principales productos en producción y ventas, obviamente ubican a las empresas comercializadoras de estos productos entre las principales del país.

GRAFICO No. 7

ESTRUCTURA DE VENTAS DE LA INDUSTRIA AZUAYA Y SUS PRINCIPALES PRODUCTOS



En la industria azuaya se destacan productos derivados de “papel y cartón”, y de “caucho y plástico”, con un porcentaje de producción del 18,51% y 17,17% respectivamente, y con un porcentaje de participación en ventas de un 19,57% y 17,39%; tal como se observa en el siguiente cuadro:





CUADRO No.7
PORCENTAJE DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS
DE LA INDUSTRIA AZUAYA

PRINCIPALES PRODUCTOS
AÑO 2001

COD.	INDUSTRIA	Producción %	Ventas %
24	PAPEL Y CARTON	18,51%	19,57%
27	CAUCHO Y PLASTICO	17,17%	17,39%
28	MINERALES NO METALICOS	15,54%	12,30%
30	MAQUINARIA, EQUIPO Y APARATOS	13,54%	13,68%
26	QUIMICOS	6,44%	5,87%
20	BEBIDAS	6,31%	6,27%
22	TEXTILES	4,79%	4,54%
29	METALICOS	3,34%	3,57%
16	MOLINERIA	3,00%	3,62%
32	OTROS PRODUCTOS MANUFACTURADOS,	3,00%	3,07%
23	MADERA INCLUIDOS MUEBLES	2,59%	2,69%
11	CARNICOS	2,36%	2,48%
19	OTROS PRODUCTOS ALIME.	1,32%	1,35%
31	EQUIPO DE TRANSPORTE	1,20%	0,99%
15	LACTEOS	0,88%	0,57%
	TOTAL INDUSTRIAS	100,00%	100,00%

FUENTE: INEC – Superintendencia de Compañías.
ELABORACIÓN: Departamento de Economía.

Introducción y desarrollo de nuevos productos

A continuación se enumeran de modo general, algunos productos que son constantemente renovados, y que Librería Siglo XX busca siempre adquirirlos para satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores:

1. **Cuadernos:** cada año salen al mercado nuevos modelos de cuadernos, especialmente por diseños exclusivos de empastado. Según la moda del momento, producen cuadernos con diversos personajes actuales, tanto para niños, adolescentes y adultos. El problema surge cuando la empresa no logra vender todos los cuadernos, pues al cabo de un tiempo éstos pasan de moda y no son demandados, obligando a la empresa a bajar sus precios. Por lo regular este tipo de cuadernos especiales suelen también tener un precio alto en el mercado debido a la alta demanda en ese momento por sus diseños y calidad.





2. **Materiales de pintura:** anualmente también se lanzan al mercado nuevas marcas de productos, entre los principales están de: pinturas, marcadores, crayones, plastilinas, témperas, entre otros. Las novedades existentes se relacionan con los empaques de los productos: más resistentes y/o con diseños atractivos y novedosos, otros productos incluyen promociones u obsequios adicionales. Por otro lado, las exigencias de los consumidores también ocasionan problemas, cuando en los centros educativos exigen marcas específicas de productos. Las empresas muchas de la veces prescinde de ellas ya sean por su precio elevado o simplemente porque no pudieron proveerla. Por lo regular, los centros educativos exigen estos productos con marca específica porque mantienen convenios con ciertas papelerías.

3. **Textos Escolares:** las editoriales lanzan anualmente al mercado nuevas ediciones específicamente de textos de escuela y colegio. Por lo regular, el cambio de edición está relacionado en su mayoría solo con la apariencia exterior (cambian de pasta, color, imagen, figuras) y no mucho con el contenido, salvo ciertas excepciones.

El propósito de las editoriales es en algunos casos evitar la piratería o reproducción de copias del libro; esto conlleva también a que los estudiantes adquieran nuevos textos, evitando que los del año anterior sean re vendidos.

A pesar de que esta situación no es bien vista y aceptada por el público en general, sin embargo, las empresas y consumidores no tienen más alternativa que aceptarlo, ya que los centros educativos y profesores exigen dichas ediciones actualizadas.

El problema que surge para las empresas comercializadoras de textos escolares, se da cuando no logran vender al mercado todos los libros, quedando en stock que para el siguiente año no podrán comercializarse, por lo que se convierte en mercadería obsoleta y caducada.





4. **Suministros de oficina:** entre los productos más novedosos e innovadores que han salido al mercado y han desplazado a otros, están los CDs y DVDs. que desplazan a los diskettes; el flash memory que desplazan a los DVD's. A partir del lanzamiento de este último producto tecnológico han salido al mercado otros nuevos con una capacidad cada vez mayor de memoria, desplazando a los anteriores. Sin embargo, cabe mencionar que en la actualidad todos ellos siguen siendo demandados.
5. **Otros productos:** entre otros productos novedosos e innovadores que salen al mercado anualmente están cartucheras, estuches, stickers, afiches, productos de papelería, etc.

Apertura de nuevos Mercados

Siendo los productos en estudio: libros y textos escolares, útiles escolares, papelería, suministros de oficina, entre otros relacionados; el mercado de la industria está dirigido a estudiantes, empresas, profesionales, y público en general, dependiendo de la necesidad de cada uno sobre estos productos.

El mercado es a nivel nacional, por ello las empresas de la industria buscan nuevas oportunidades para abastecer de sus productos a otros mercados. La competencia actual, específicamente aquellas empresas principales de la zona han buscado abastecer no solo localmente sino a zonas cercanas tanto urbanas como rurales, es el caso de Distribuidora Austral que llega con sus productos a parroquias cercanas; y otras competidoras como Librería Española, Libri Mundi que se ha expandido a nivel nacional.

Los productos de esta industria, vienen a constituirse como productos de uso diario y vital, satisfaciendo una de las necesidades básicas del ser humano. Es por ello, que las empresas de esta industria tienen la oportunidad y la ventaja de estar en un mercado donde prácticamente todos necesitan de sus productos; y la diferencia





entre una empresa y otra, estará dada a través de los precios de los productos, de la calidad de los mismos, servicio al cliente, entre otros.

2.3.2.2. El Entorno Competitivo

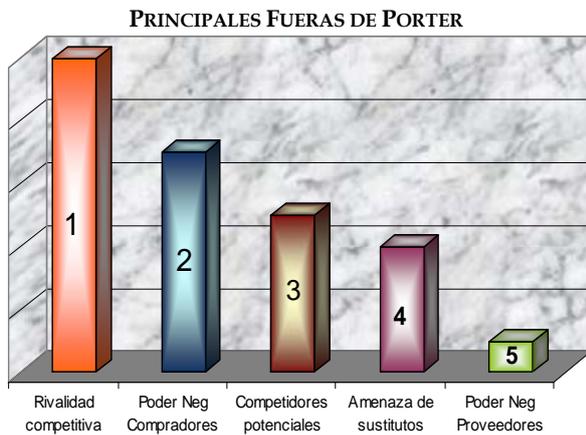
Michael Porter (1980), el principal analista norteamericano de la estrategia competitiva, plantea cinco fuerzas competitivas básicas, la acción conjunta de estas fuerzas, determinan la intensidad de la competencia.

Las Cinco Fuerzas de Porter



IMPORTANCIA DE FUERZAS DE PORTER PARA LIBRERÍA SIGLO XX

GRAFICO No. 8



Cinco Fuerzas de Porter

1. La primera fuerza importante es la **Rivalidad Competitiva**, dado por las estrategias de cada empresa
2. La segunda fuerza es el **Poder de los Compradores**, dado a que existe un incremento, especialmente de pequeños negocios; dando a los consumidores mayores opciones de elegir donde comprar sus productos
3. La tercera fuerza son los **Nuevos Competidores**, que aunque sean pequeños tienen importancia
4. La cuarta fuerza la **Amenaza de Sustitutos**, no presenta dificultad, no existen realmente sustitutos
5. La quinta fuerza el **Poder de los Proveedores**, no hay dificultad, cuenta con gran número de proveedores

En la gráfica se ubicó el orden de cada fuerza de Porter que se ha determinado como significativa para Librería Siglo XX, y se observa que la única fuerza realmente importante, que ejerce mayor impacto sobre la empresa, está dado por:

“LA RIVALIDAD COMPETITIVA”.





2.3.2.2.1. La Rivalidad entre competidores existentes (fuerza más importante para Librería Siglo XX)

La rivalidad se incrementa a medida que una organización siente presión para mejorar su posición o busca una oportunidad para hacerlo. Implica diversos factores o estrategias competitivas como:

- guerra de precios, importante cuando es la principal estrategia competitiva
- las campañas de publicidad, que generan incremento en la demanda del cliente y beneficio para toda la industria
- lanzamientos de nuevos productos
- incremento del servicio o garantías al cliente un deficiente servicio al cliente puede deteriorar la participación de mercado.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES (PRINCIPALES, SECUNDARIOS Y OTROS)

En el análisis de esta fuerza se pudo constatar los factores tanto competitivos y no competitivos que tienen las papelerías y librerías de la ciudad, especialmente las que están muchos años en el mercado, incluyendo a Librería Siglo XX. Así, se clasificó a la competencia entre aquellas empresas que tienen un peso importante en el mercado, aquellas que no son reconocidas, y empresas nuevas establecidas recientemente. Así:

a) Principales Competidores en Cuenca

Las siguientes empresas están clasificadas dentro de la *Competencia Principal* en Cuenca, por sus años de experiencia y permanencia en el mercado, así como su reconocimiento y rivalidad existente.





- Librería Siglo XX
- Distribuidora Austral
- Imprenta y Papelería Monsalve
- Librería Española
- Dicamcor
- Librería Politécnica

Las principales características similares entre estas empresas están:

- Todas comercializan útiles escolares, papelería y suministros de oficina de variedad de marcas
- Tienen una ubicación favorable en el centro de la ciudad, exceptuando en cierto modo a Librería Española que mantiene un solo local en el Centro Comercial Mall del Río
- Todas son reconocidas por la mayor parte del mercado de la ciudad de Cuenca
- Todas cuentan con la experiencia y permanencia de muchos años en el mercado
- Todas cuentan con acceso a muchos proveedores





CUADRO No. 8

FACTORES COMPETITIVOS Y NO COMPETITIVOS DE LAS PRINCIPALES LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS DE CUENCA

COMPETENCIA PRINCIPAL	RIVALIDAD COMPETITIVA	
PRINCIPALES LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS EN CUENCA	FACTORES NO COMPETITIVOS	FACTORES COMPETITIVOS
 <p>Librería Siglo XX Dirección: Luis Cordero 6-85 y Presidente Córdova</p> <p>Comercialización de libros al por menor Comercialización de útiles, papelería y suministros al por menor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No emplea publicidades ni promociones, excepto en temporada escolar en radio y hojas volantes • Es empresa minorista • No posee un eficiente servicio al cliente • No posee tecnología actualizada, excepto un sistema de cómputo para ingreso de mercadería y facturación • Programa de negocios que genera dificultades en su manejo • No realiza inversiones de capital en personal, recursos materiales, tecnología. Solo invierte en adquisición de mercadería • Tiene un espacio reducido y no posee sucursales • No maneja una cartera amplia de clientes fijos o habituales 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee productos relacionados: comercializa sobre todo libros y textos escolares, y también suministros de oficina, papelería y útiles escolares • Los precios son moderados y a nivel competitivo • Emplea estrategias de crédito solo en temporada escolar con ciertas instituciones locales • Ubicación favorable en el centro de la ciudad • Diversificación de productos en marcas, modelos, precios, cantidad • Cuenta con varios proveedores que ofrecen facilidades de pago, quienes han depositado su confianza durante muchos años • La empresa posee 33 años en el mercado local y posee mucha experiencia y buena imagen en el mercado • En ocasiones, es proveedor local de textos escolares a otras papelerías como Monsalve, Austral; Pacheco y Central
 <p>Distribuidora Austral Dirección: Vega Muñoz 4-90 y Mariano Cueva</p> <p>Distribuidora de suministros y papelería Comercialización de útiles y suministros al por mayor y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su comercio está dirigido únicamente a papelería, suministros y útiles escolares; pero no a libros y textos escolares • No posee tecnología actualizada para su atención al cliente • Su sistema de facturación ha sido manual, apenas en este año implementaron computadoras • Su espacio es reducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Es distribuidora local y a nivel de provincia • Es mayorista • Por ser distribuidor presenta precios competitivos, mejor que la competencia • Por ser distribuidor tiene ventaja en costos • Abre dos sucursales más en Cuenca, solo en temporada escolar • Tiene una ubicación favorable en el centro de la ciudad • Posee diversidad de productos en marcas y precios • Realiza grandes inversiones en





<p>menor</p>		<p>distribución local y provincial, inversiones en personal que agilitan sus procesos de trabajo, inversiones en apertura de sucursales, inversiones en adecuaciones de local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa con años de experiencia y buena imagen
<p><u>Imprenta y Papelería Monsalve</u> Dirección Matriz: Luis Cordero y Sucursal: Av. Solano y Remigio Crespo</p> <p>Comercialización de útiles y suministros al por menor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su comercio está dirigido únicamente a papelería, suministros y útiles escolares; pero no a libros y textos escolares • Sus precios no son competitivos, son superiores a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación favorable en el centro de la ciudad • Posee dos sucursales • Posee locales amplios y cómodos • Invierten en personal y adecuaciones de local • Poseen tecnología actualizada: ojos electrónicos, sistemas de facturación modernos que agilitan sus procesos • Posee años de experiencia, permanencia y buena imagen en el mercado • Tiene acceso a buenos proveedores
<p><u>Librería Española</u> Dirección Matriz: Quito Sucursal Cuenca: Mall del Río</p> <p>Comercialización de libros al por menor y mayor Comercialización de útiles y suministros al por menor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios en suministros, papelería y útiles escolares suelen ser en su mayoría superiores • No emplea campañas publicitarias • Antes estaba ubicada en el centro de la ciudad, pero ahora solamente en el centro comercial Mall del Río, donde existen horarios limitados y tiene una ubicación lejana • No posee actualmente imagen en el mercado, respecto a reconocimiento, pues apenas hace aproximadamente un año la empresa cambió de nombre: de Científica a Española 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializa libros, textos escolares, suministros de oficina • Es distribuidor de textos escolares, útiles escolares y papelería • Al ser distribuidor de libros tiene ventaja en costos, tiene la matriz en Quito • Posee tecnología actualizada: ojos electrónicos y sistema de facturación moderno • Amplio local para atención al cliente • Tiene años de experiencia • Invierte en personal y adecuaciones de local
<p><u>Dicamcor</u> Dirección Matriz: Guayaquil Sucursal Cuenca: Tarqui y Gran Colombia</p> <p>Comercialización de libros, útiles y suministros al por menor y mayor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de tener años de experiencia en el mercado no es reconocida localmente, pues es más distribuidora • No posee sucursales • Tiene productos con marcas específicas, por ser su propio proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercializa libros, textos escolares, suministros de oficina • Es distribuidor de todos sus artículos, su matriz está en Guayaquil • Al ser distribuidor tiene ventaja en costos, y emplea estrategias promocionales para entregar con descuentos a los consumidores o clientes





		<ul style="list-style-type: none">• Sus precios son competitivos: precios moderados• No distribuye sus productos a costos considerables para los minoristas, que no les permiten ofrecer el mismo descuento a sus clientes• Emplea campañas publicitarias con visitas a centros educativos promocionando especialmente sus textos escolares como editores y distribuidores• Invierten en gran cantidad de personal• Posee tecnología actualizada, cada persona maneja una computadora personal• Tiene años de experiencia en el mercado• Su ubicación es favorable, en el centro de la ciudad
--	--	---

b) Competidores Secundarios

Entre la competencia secundaria se ubicaron a aquellas empresas que no cuentan con un gran reconocimiento en el mercado local, entre ellas están:

- Papelería Pacheco
- Papelería Central
- Librería Continental
- Sodilibro

A pesar de que algunas de estas empresas son mayoristas, no representan una dura competencia para aquellas que se clasificaron como principales, debido a:

- No poseen diversidad de productos
- Algunas son solo papelerías y no poseen otros productos complementarios como son libros y textos escolares
- Una de ellas es solo librería, y no posee otros artículos complementarios como papelería y suministros





CUADRO No. 9

FACTORES COMPETITIVOS Y NO COMPETITIVOS DE LA COMPETENCIA SECUNDARIA	FACTORES NO COMPETITIVOS	FACTORES COMPETITIVOS
<p>COMPETENCIA ACTUAL COMPETIDORES SECUNDARIOS Comerciantes Informales</p> <p><u>Papelería Pacheco</u> Dirección: Padre Aguirre y Juan Jaramillo</p> <p>Comercialización de útiles y suministros al por menor y mayor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No comercializan libros ni textos escolares • Poseen ciertos textos pero no los adquieren con costos que les benefician 	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciantes con ventas ilícitas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ventas directas en instituciones educativas ○ Mercadería clandestina • En ocasiones, suelen ser vendedores de empresas distribuidoras para vender a precios más bajos que lo legal ○ No pagan impuestos
<p><u>Papelería Central</u> Dirección: Padre Aguirre y Juan Jaramillo</p> <p>Comercialización de útiles y suministros al por menor y mayor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No emplea campañas publicitarias • El espacio es reducido • No son muy reconocidas en el mercado • No poseen tecnología actualizada, su facturación es manual 	<ul style="list-style-type: none"> • Son empresas mayoristas de papelería, suministros y útiles • Tienen una favorable ubicación en el centro de la ciudad
<p><u>Librería Continental</u> Dirección: Presidente Córdova y Padre Aguirre</p> <p>Comercialización de libros, útiles y suministros al por menor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa minorista • No emplean campañas publicitarias • Poseen inventario limitado en textos y suministros • No emplea campañas publicitarias • El espacio es reducido • No son muy reconocidas en el mercado • No poseen tecnología actualizada, su facturación es manual 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque en cantidades limitadas, cuenta con productos de papelería, útiles escolares y libros y textos escolares • Tienen una favorable ubicación en el centro de la ciudad
<p><u>Sodilibro</u> Dirección Matriz Cuenca: Benigno Malo y J. Jaramillo Sucursal Cuenca: Luis Cordero y Pdte. Córdova</p> <p>Comercialización de libros al por menor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solo comercializa libros y no útiles escolares • Espacio reducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una matriz y una sucursal en la misma ciudad • Ubicación favorable de ambos locales en el centro de la ciudad
<p><u>Pequeños Comerciantes</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquieren papelería y útiles escolares en pequeñas cantidades • No tienen ventajas en costos 	

También se clasificaron como competidores secundarios a los pequeños comerciantes y comerciantes informales. Dentro de ellos están negocios cuya actividad comercial no es exclusivamente la venta de útiles y libros, sino poseen pequeñas cantidades de estos productos como complemento de su negocio. Entre





éstos se pueden mencionar a: tiendas de barrio, mini mercados, establecimientos de fotocopias, y otros pequeños negocios ubicados junto a los centros educativos, tomando como cliente principal a los estudiantes.

c) Nuevos Competidores

El nivel competitivo se incrementa constantemente dentro de lo que se refiere a este tipo de comercialización “útiles escolares, papelería, suministros de oficina, libros”, especialmente, por pequeños comerciantes como se mencionó anteriormente y que se los ha ubicado como competidores secundarios.

Sin embargo, existen grandes empresas que han abierto sus puertas al mercado de la ciudad de Cuenca, como es: Librería LibriMundi con su matriz en la ciudad de Quito.

A pesar de sus años de permanencia en el mercado de Quito, y recién en Cuenca, mantienen un stock que va dirigido a un mercado específico.

- **Librería LIBRIMUNDI:** su stock está basado en libros de turismo, y entre sus clientes habituales están los extranjeros y quienes gustan de este tipo de libros; sin embargo, mantienen otro tipos como son novelas y poseen un espacio para literatura infantil donde los niños pueden acudir a dibujar, leer, y otras actividades similares.





CONCLUSIONES: LA PRINCIPAL FUERZA SOBRE LIBRERÍA SIGLO XX: RIVALIDAD COMPETITIVA

Clasificada la competencia y determinados sus factores competitivos y no competitivos, se llega a concluir la posición de Librería Siglo XX ante ellos, es decir, establecer sus factores negativos y positivos que mantiene.

1. El principal competidor de Librería Siglo XX con respecto a textos escolares es *Librería Española*.
2. El principal competidor con respecto a útiles escolares, suministros de oficina y papelería, es *Imprenta y Papelería Monsalve y Distribuidora Austral*.
3. El principal competidor respecto a: libros, útiles escolares, suministros y papelería, es *Dicamcor*; en especial porque esta empresa es a la vez Provedora y Productora.

Factores Positivos para Librería Siglo XX (ventajas competitivas)

1. **Diversidad de productos relacionados o complementarios:** tiene papelería, suministros de oficina, útiles escolares, y sobre todo Librería Siglo XX se complementa con la venta de libros y textos escolares; pues la mayoría de consumidores buscan adquirir en un solo lugar todo lo que necesita.
2. **Proveedores:** Acceso a gran cantidad de proveedores, alrededor de 115, que permiten a la empresa presentar diversificación de productos en marcas, modelos, tamaño, precios, cantidad, calidad.





Los años de permanencia en el mercado, ha ayudado a Librería Siglo XX a contar con créditos, facilidades de pago y costos adecuados de la mayor parte de sus proveedores, contando además con la confianza y apertura de ellos.

3. **Experiencia:** Tiene 34 años en el mercado, logrando su reconocimiento en la ciudad de Cuenca; y por ende ha logrado experiencia y aprendizaje.
4. **Precios:** Sus precios están a nivel de la competencia
5. **Ubicación:** ubicación favorable en el centro de la ciudad de Cuenca
6. **Es proveedor:** En ocasiones, actúa también como proveedor de libros y textos escolares a papelerías como: Monsalve, Austral, Pacheco y Central

Factores negativos para Librería Siglo XX (ventajas de la competencia sobre la empresa)

1. **Empresa Minorista:** La competencia ha logrado mejorar siendo distribuidor/mayorista, pero Librería Siglo XX sigue siendo minorista.
2. **Costos:** Los distribuidores tienen ventaja en costos.
3. **Sucursales:** Monsalve y Austral mantienen sucursales en la ciudad, que ayudan a un mejor servicio al cliente. Monsalve cuenta con locales amplios y cómodos donde los clientes tienen la posibilidad de escoger sus productos; y Librería Siglo XX se ha mantenido con un solo local con un espacio reducido.
4. **Espacio físico:** La mayoría de la competencia posee un espacio reducido para el área de ventas, excepto Monsalve y Española que han remodelado su local y ampliado.
5. **Ubicación:** las empresas competitivas están ubicadas favorablemente en el centro de la ciudad.





6. **Inversiones:** a diferencia de Librería Siglo XX, la competencia suele realizar inversiones en marketing, publicidad, promociones, e inclusive en adquisición de personal para mejor atención al cliente, e inversiones en adecuaciones de local.
7. **Experiencia:** la competencia principal como secundaria, poseen años de experiencia y permanencia en el mercado, igual que Librería Siglo XX.
8. **Tecnología:** Librería Siglo XX no posee tecnología actualizada que agilite sus procesos de atención al cliente y despacho de mercadería; pues Monsalve y Española han optado por sistemas computarizados con ojos electrónicos que facilitan la facturación y despacho.
Monsalve, Española y Dicamcor, poseen varios equipos de computación y emplea para ello a mayor personal, en especial en temporada escolar; en cambio, Librería Siglo XX apenas cuenta con 4 equipos de computación, con un sistema que ha producido dificultades.
9. **Personal:** La competencia principal emplea alrededor de 10 personas para atención al cliente y con experiencia, pero Librería Siglo XX alrededor de 4 personas, y no todas tienen experiencia; lo que dificulta la agilidad en los procesos.

2.3.2.2.2. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores son una amenaza cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio, pues incrementan los costos operativos; y al hacer rivalizar a los proveedores entre sí. Los compradores débiles dan la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores rendimientos.

Los compradores son poderosos cuando:





- ✚ Adquieren grandes cantidades.
- ✚ Compran una parte importante de la producción de la industria proveedora.
- ✚ Pueden adquirir el insumo con varios proveedores a la vez

Los compradores y Librería Siglo XX

La única dificultad que presenta Librería Siglo XX con respecto al “poder de negociación de los compradores o clientes”, se relaciona exclusivamente con el *incremento de la competencia*.

Como se analizó anteriormente, actualmente existen alrededor once empresas competidoras, además de pequeños comerciantes que en la actualidad alcanzan un número entre 80 a 100 establecimientos, en los que se incluyen algunas tiendas o mini mercados, negocios de fotocopiados o pequeños comercios ubicados junto a establecimientos educativos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

- Los clientes tienen muchas opciones de comprar en varios establecimientos.
- Sin embargo, Librería Siglo XX tiene la ventaja de ser no solo Papelería sino también Librería; presentando diversificación de sus productos

En definitiva, esta fuerza “*poder de negociación de los compradores*”, cada empresa debe buscar sus estrategias para captar clientes, y Librería Siglo XX posee una ventaja competitiva que es la diversificación de productos.

2.3.2.2.3. Competidores o Participantes Potenciales





Los competidores potenciales, son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende de la dificultad de las barreras de ingreso. Cuanto mayor sean los costos por ingresar, mayor será la dificultad de ingreso para los competidores potenciales.

Barreras de ingreso en la ciudad de Cuenca

Las barreras de ingreso y salida que dificultan a nuevos competidores a mantenerse en este negocio, está dado actualmente por la competencia principal en Cuenca, que viene a ser barreras importantes para quienes deseen ingresar en la industria, debido a:

- La gran *diversificación y diferenciación de productos* de las empresas establecidas: es una barrera ya que los consumidores buscan comprar en lugares donde exista variedad.
- La variedad de productos, inclusive en cantidad, representa un gran *requerimiento de capital*.
- Otra barrera de ingreso es el *acceso a proveedores*, pues los nuevos competidores no tendrán los privilegios en relación con costos, cantidad, y formas de pago; que actualmente tienen las empresas ya establecidas.
- No cuentan con la *experiencia y el reconocimiento* en el mercado.

2.3.2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores





Los proveedores son una amenaza cuando están en capacidad de incrementar los precios o reducir la calidad de bienes o servicios. Los proveedores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de reducir los precios y exigir mayor calidad. Los proveedores son poderosos cuando:

- ✚ El producto tiene pocos sustitutos y es importante para la empresa.
- ✚ La empresa no es cliente importante.
- ✚ Los productos que venden están diferenciados.

Los Proveedores y Librería Siglo XX

Librería Siglo XX no presenta dificultades. En primer lugar, porque los productos de la empresa son diversificados, dada por mantener alrededor de 60 proveedores de libros y 55 proveedores de suministros y papelería, cada uno representantes de distintas editoriales y marcas de productos.

La relación comercial que mantiene con los proveedores ha sido exitosa, la empresa ha ganado la confianza de ellos, gracias a sus años de experiencia y permanencia en el mercado, y por la cantidad adquirida y puntualidad en sus pagos.

La única amenaza o poder de los proveedores sobre la empresa, es solo de unos pocos que monopolizan la distribución de productos y no ofrecen ventajas en costos, como es la empresa “Dicamcor” que es proveedora y productora, quien no distribuye sus productos con ninguna ventaja para los minoristas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Librería Siglo XX ha obtenido de sus proveedores la confianza de seguir manteniendo relaciones comerciales durante muchos años, debido a:

- Experiencia y permanencia de la empresa en el mercado
- Cantidades adquiridas
- Puntualidad en los pagos





2.3.2.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos

Son productos alternativos que puedan tener un uso similar a los de los productos de la industria. Entre más atractivo es la relación precio/desempeño de los sustitutos, más deprimidas se ven las utilidades de la industria.

Los Sustitutos de los productos de Librería Siglo XX

Como se ha venido mencionando anteriormente, la diversidad de productos que cuenta Librería Siglo XX hace que no presente amenaza de productos sustitutos. Cuenta con gran cantidad de mercadería en stock según los gustos y nuevas exigencias de los consumidores.

Se puede mencionar que de modo general los sustitutos entre los productos de la empresa, está dado entre marcas y precios; o en su defecto a modo de ejemplo: "lápices de color" los sustitutos más cercanos son pinturas de cera o marcadores, pero que también son productos que posee Librería Siglo XX.





2.3.2.3. El Entorno “Macro” de la Organización

2.3.2.3.1. Macro ambiente económico

La economía provincial en el 2001 y 2002

El análisis que a continuación se presenta está basado en la información proporcionada por el Sistema de Cuentas Provinciales auspiciado por el Consejo Provincial del Azuay y elaborado por la Universidad de Cuenca.

La estructura productiva provincial es bastante diversificada, con predominio de los sectores comercial, manufacturero, de construcción y de servicios.

La profunda crisis económica que vivió la economía ecuatoriana en los años 1998 y 1999 se prolongó en el 2000 bajo el nuevo esquema de la dolarización. Los problemas de funcionamiento del nuevo esquema monetario cambiaron revelarían en los años siguientes, la debilidad competitiva de la economía azuaya, surgiendo síntomas de estancamiento en el conjunto de la economía local y en la mayoría de sus sectores, así en el sector “comercial” dentro de cual se ubica Librería Siglo XX, apenas presentó una tasa del 1,22% de crecimiento entre uno y otro año.

En conjunto, las nuevas condiciones monetario - cambiarias, en las que se desarrolló la economía ecuatoriana y las secuelas de la crisis financiera de fines del siglo anterior, provocaron este estancamiento de la economía local.

CUADRO No.10

**VALOR AGREGADO DEL AZUAY EN DÓLARES CONSTANTES 2000
Y EN TASAS DE CRECIMIENTO**

SECTORES	VAB 2001	VAB 2002	TCA
Minería	3.572.529	4.876.024	36,49%
Manufactura	131.707.275	119.933.207	-8,94%
Transporte	3.527.634	3.231.667	-8,39%
Comercio	171.672.256	173.766.918	1,22%
Servicios Privados	48.826.780	42.352.346	-13,26%
Hoteles y Restaurantes	1.303.178	1.224.635	-6,03%
Construcción	69.474.160	78.911.360	13,58%
TOTAL	419.938.916	414.645.482	-1,26%

FUENTE: INEC, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR.
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA.





2.3.2.3.2. Ambiente tecnológico

Los cambios tecnológicos pueden ser una amenaza si hacen que un producto sea obsoleto de la noche a la mañana. También puede ser una oportunidad al generar un sin número de nuevas posibilidades para un producto. Puede representar una barrera de entrada.

La tecnología para los procesos internos de la empresa

La tendencia actual en la tecnología para cada empresa, es mejorar y agilizar los procesos internos de trabajo, existen algunas alternativas para empresas comercializadoras. Existen programas de negocios y de facturación, y modernos sistemas de ventas, como son: máquinas registradoras y lectores electrónicos. Estos procesos agilitan el proceso de facturación y obviamente la atención al cliente.

Actualmente, Librería Siglo XX a pesar de manejar un programa de negocios y sistema de cómputo, sin embargo, sus procesos presentan demoras debido a que el programa de facturación ha presentado ciertas dificultades. Mientras tanto la competencia a pesar de que no son todas, buscan mejorar su tecnología interna.

2.3.2.3.3. Ambiente Legal

La Educación en la Provincia del Azuay

En el Azuay, 13 de cada 100 habitantes son niños menores de seis años; su maduración integral no está condicionada solo a la salud y la alimentación, sino a las formas de protección y estimulación temprana que el entorno institucional y la familia pueden desarrollar a favor de los niños.





Factores como la pobreza y la inequidad provocan que 3 de cada 10 niños y niñas no completen su educación primaria; la deserción escolar en la provincia es elevada, 3 de cada 10 niños y niñas en edades de 6 a 12 años abandonan la escuela primaria principalmente por razones geográficas, familiares y económicas.

Ante esta situación, el Gobierno Provincial del Azuay dentro de su Plan de Desarrollo, mantiene un programa y un proyecto para la Educación en la provincia, conocido con el nombre de "SÍLABAS". Este programa está orientado al mejoramiento de la calidad de la educación, y entre una de las actividades que comprende es la "dotación de recursos didácticos para el aprendizaje de los ciclos escolares de los 10 años de educación básica".

Los beneficiarios de este programa son especialmente los niños y niñas de educación básica de las escuelas urbanas y rurales de los quince cantones de la provincia del Azuay. Actualmente, SÍLABAS se ejecuta en 160 escuelas de la zona costanera. Cinco mil niños recibieron los textos. Desde septiembre del 2005 se han incorporado al programa 43.000 niños/as de primero, segundo y tercer año de educación básica de aproximadamente 800 escuelas del régimen escolar sierra del Azuay, con la participación de 1.500 docentes de aula y la colaboración de 60 supervisores de educación provinciales.

Relaciones con el gobierno



Ante la situación actual no solo de la provincia del Azuay sino de todo el país, la puesta en marcha del programa local SÍLABAS, anteriormente mencionado; y por otro lado, la participación también del Gobierno de nuestro país ante esta misma situación con su donación de útiles y textos escolares a todas las escuelas fiscales del país, a los alumnos de educación básica; se crea una situación por un lado positiva, ya que contribuyen al bienestar del país, satisfaciendo una necesidad primordial y básica como es la Educación, pues la entrega gratuita de libros y útiles a escuelas y





colegios fiscales permiten el progreso de muchas familias de escasos recursos económicos.

Por otro lado, para las empresas comercializadoras de útiles y textos escolares, les resulta perjudicial para su progreso económico, ya que reducen las ventas para cada empresa de esta industria, situación que se ha reflejado desde el año 2006, donde se ha visto que útiles y textos escolares para escuelas fiscales de la ciudad ya no se comercializan como en épocas anteriores.

Leyes existentes y cambios de las mismas

Por ley se prohíbe la comercialización informal y clandestina de productos, pues todos estamos sujetos al pago de impuestos según su comercio. En nuestro caso, Librería Siglo XX y su competencia, se han visto afectadas por nuevos comerciantes informales y en especial por el comercio desleal, como es el caso de la venta de útiles y textos escolares dentro de los establecimientos educativos.

Esta situación da lugar a la evasión de impuestos, debido a que la venta interna en establecimientos educativos tanto de útiles como textos, no son facturados, y tampoco son controlados por el Servicio de Rentas Internas.

Existen también otros factores desleales, como es la monopolización de ciertas empresas con sus marcas de productos, la venta directa de sus productos a establecimiento educativos a través de convenios con profesores, para que los alumnos estén obligados a comprar dentro de la institución sus textos y útiles.

Esta situación produce inconformidad de los padres de familia y estudiantes, debido a que se encuentran forzados a comprar sus productos en un solo lugar sin opción a escoger, pues no existe un libre mercado. Las consecuencias de estas acciones producen disminución en las ventas de las demás librerías y papelerías al acaparamiento de mercado de manera ilegal.





Ante esta situación, la Asociación de Librerías y Papelerías del Azuay ha tratado en base de reuniones y acuerdos, de contrarrestar y tratar de hacer cumplir las leyes para que exista una libre competencia. Sin embargo, a pesar de la intervención del Servicio de Rentas Internas que ha sancionado estas acciones a algunos establecimientos educativos y ciertas papelerías, esta situación sigue produciéndose más cautelosamente para evitar sanciones.

Control de precios

Los precios de los productos tanto de útiles y textos escolares, se tratan de controlar mediante la Asociación de Librerías y Papelerías del Azuay. Se establecen precios mínimos de los principales productos, de modo que su regulación permite una justa competencia entre todas las librerías y papelerías de la ciudad.

Sin embargo, no todas las empresas competidoras participan de estas reuniones ni están asociados, pues prefieren imponer sus propios precios, en especial distribuidoras que colocan sus productos a precios más bajos de lo normal.

2.3.2.3.4. Ambiente Social

Preferencias del consumidor

Las preferencias actuales de los consumidores sobre los productos de esta industria de librerías y papelerías, dependen de las innovaciones de las empresas productoras. Librería Siglo XX siempre busca mantener un stock diversificado, abasteciéndose de productos novedosos e innovadores. Los productos que constantemente son innovados, son especialmente cuadernos con nuevos diseños, textos escolares con nuevas ediciones, y ciertos útiles escolares que vienen con nuevos modelos, tipos y diseños modernos y novedosos.





CAPITULO III PLAN TACTICO Y A LARGO PLAZO

Librería Siglo XX





CAPITULO III

3. PLAN A LARGO PLAZO Y OPERATIVO

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico da lugar a una estrategia ideal o al menos, deseable, que será necesario someter al filtro del análisis competitivo para saber si ella resistirá a la realidad de un ambiente competitivo y dinámico. El enfoque estratégico abarca tres niveles: el Producto, el Mercado, y la Segmentación Estratégica. El análisis de cada nivel se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 11

NIVEL DE ENTORNO, FACTOR DE ESTUDIO Y ASUNTO ESTRATÉGICO

NIVEL DEL ENTORNO	FACTOR DE ESTUDIO	ASUNTO ESTRATÉGICO DE ANÁLISIS
PRODUCTO	1. Desde el punto de vista de la OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer todos los productos existentes, clasificarlos según: • Categorías de productos
	2. Desde el punto de vista del MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar los productos dentro de alternativas de compra (marcas, tipos, precios, modelos)
	3. Desde el punto de vista del MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las alternativas de compra del consumidor (competencia y sustitutos)
MERCADO	1. División del Mercado según criterios	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios geográficos • Criterios de utilización • Criterios socio económicos • Criterios demográficos
	2. Definición del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Actual Abastecido • Productos actuales / potenciales <ul style="list-style-type: none"> ○ Cómo diferenciar los productos futuros para incrementar el mercado
SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • El conjunto homogéneo de bienes de la empresa constituye un sector estratégico. • El conjunto de sectores estratégicos constituyen un Segmento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar los productos en el Portafolio de sectores estratégicos, según: <ul style="list-style-type: none"> ○ Participación de mercado ○ Crecimiento de la demanda





3.1.1.1 Producto

Un producto puede definirse en sentido estricto dentro de una categoría de productos. La definición técnica puede darse desde el punto de vista del mercado, se debe ubicar el producto o el servicio dentro del conjunto de alternativas de compra, ya que el consumidor puede escoger entre diferentes opciones (ya sean entre marcas, tamaños, precios, calidad). Desde el punto de vista del mercadeo, la definición operacional será aquella que haga relación a la competencia, es decir, a las alternativas de compra percibidas por el consumidor.

3.1.1.2 Definición de Productos de Librería Siglo XX

3.1.1.2.1 Desde el punto de vista Operacional

Librería Siglo XX, divide sus productos en diferentes categorías (ver Anexo No. 7), detallando a la vez los tipos de productos que abarcan cada categoría. En lo que respecta a libros, éstos se dividen en sub categorías según la especialidad a la que correspondan; y adicionalmente se especifican los servicios adicionales que también ofrece Librería Siglo XX a los consumidores.

CUADRO No. 12

DEFINICIÓN DE PRODUCTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA
OPERACIONAL

SUMINISTROS Y PAPELERIA	
1. Pintura y Dibujo	
2. Suministros de Oficina	
3. Papelería	
4. Bazar, tarjetería	
LIBROS Y TEXTOS	
1. Textos escolares	14. Contabilidad
2. Cuentos infantiles	15. Investigación
3. Derechos humanos	16. Psicología
4. Religión	17. Ingeniería, Matemática y Física
5. Estudios Sociales y Turismo	18. Ingeniería Eléctrica





6. Idiomas	19. Arquitectura, Arte y Diseño
7. Computación	20. Literatura, novelas y lingüística
8. Deportes y Manualidades	21. Agricultura y Ganadería
9. Esoterismo, ciencia ficción y auto superación	22. Química y Ciencias Naturales
10. Economía y Administración	23. Medicina y Biología
11. Sociología	24. Estudios Sociales
12. Filosofía	25. Secretaría
13. Pedagogía	Diccionarios
OTROS (SERVICIOS)	
3.2 Venta de Formularios del SRI	
3.3 Venta de Tarjetas de Internet	
3.4 Venta de Tarjetas para Celular	
3.5 Servicio de fotocopiadora	
3.6 Servicio de emplastado de documentos	

En base a la división de productos se puede apreciar la cantidad de mercadería que ofrece Librería Siglo XX, teniendo para cada uno diversas marcas, modelos y precios que permiten dar mayor opción a los consumidores de escoger sus productos.

3.1.1.1.2 Desde el punto de vista del Mercado

Desde el punto de vista del mercado, se establece las alternativas de compra que tienen los consumidores de escoger entre diversos productos de la misma utilidad.

En Librería Siglo XX, la alternativa de compra de los consumidores está enfocada principalmente a la *marca del producto*. Por ello, se hizo una descripción de la cantidad de marcas que la empresa ofrece a los consumidores, haciendo énfasis que Librería Siglo XX busca variedad a través de sus proveedores.





CUADRO No. 13
DEFINICIÓN DE PRODUCTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL
MERCADO

MARCAS DE PRODUCTOS						
Abro	Brothers	Esselte	Kores	Monopol	Rexel	Tody
Acme	Butterfly	Evolution	KW - Trio	New Star	Rexplastic	Toison D'or
Acrilex	Canon	Faber Castell	Lexmark	Norma	Ribbon	Turquoise Berol
Adel Drawing	Carioca	Factis	Lion	Othello	Ribbon	UHU
Adheplast	Casio	Fantape	Logarex	Paper Mate	Rollex	Uniball
Aerocolor	Celina	Friendship	Lorenz	Parker	Rotring	Unitype
Alex	Centropen	Futura	Luxor	Pax	Sakura	Valoro
Andemer	Clickster	Gold Star	M+R	Peligraph	Schuler	Venezzia
Apolo	Copynet	Hebel	Madison	Pelikan	Shurtape	Vernaza
Apsara	Cox	Helios	Major	Pentel	Simbalion	Wilson Master
Artel	Das	Ideal	Mapeo	Petrus	Snowman	XDD Study
Artepeg	Delta	Ilca	Maries	Pilot	Stabilo	Xerox
Artesco	Desetec	Imation	Maxell	Pionner	Staedtler	Yihai
Astra	Dfh	Inkjet	Memories Precious	Pituko	Stainless Steel	Yoka
Baco	Dixon	Isofit	Milan	Pizzini	Standardgraph - Stano	Zebra
Barrilito	Doricolor	Jovi	Mime	Pointer	Stapler	Zebra
Beifa	Eagle	Kimberly	Mitsubishi	Prismacolor	Studmark	Zigma
Bene	Edding	Kofa	Mondeluz	Pritt	Tesa	Zumac
Bic	Epson	Koh-I-Noor	Mongol	Report	Tigre	

En el cuadro se puede observar la cantidad de marcas de productos que ofrece Librería Siglo XX. Más allá de ello, cada una presentan diversos modelos, tamaños, y colores; y por ende varían también los precios.





3.1.1.1.3 Desde el punto de vista del Mercadeo

Desde el punto de vista del mercadeo los productos se dividen según las empresas competidoras que ofrecen iguales o similares productos que Librería Siglo XX. Así:

CUADRO No. 14
DEFINICIÓN DE PRODUCTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE
MERCADERO

Categoría de productos de Librería Siglo XX	Competencia
1. Pintura y Dibujo	Librería Siglo XX en relación con estas cuatro categorías de productos compite con: <ul style="list-style-type: none">● Imprenta y Papelería Monsalve● Dicamcor● Distribuidora Austral● Papelería Central● Papelería Pacheco
2. Suministros de Oficina	
3. Papelería	
4. Bazar, tarjetería	
5. Libros en general	Librería Siglo XX en relación con libros en general compite con: <ul style="list-style-type: none">● Librería Española● Sodilibro● LibriMundi
6. Textos escolares y de colegio	Librería Siglo XX en relación con textos escolares y de colegio compite con: <ul style="list-style-type: none">● Librería Española● Dicamcor● Librería Politécnica
7. Libros universitarios	Librería Siglo XX en relación con textos escolares y de colegio compite con: <ul style="list-style-type: none">● Librería Española





3.1.2 Mercado

3.1.2.1 Mercado Actual de Librería Siglo XX

Basándonos en las categorías de productos existentes en Librería Siglo XX, y sabiendo de antemano que el Mercado actual atendido por la empresa es únicamente la ciudad de Cuenca, en el siguiente cuadro se especifica el segmento de mercado para cada categoría de productos. Por otro lado, es importante mencionar que no existe segmentación de mercado por edades ni nivel de ingresos, pues los productos de Librería Siglo XX están dirigidos para un público de distintos rangos de edad y para todo nivel de ingresos del consumidor. Así:

CUADRO No. 15

MERCADO ACTUAL QUE ATIENDE LIBRERÍA SIGLO XX SEGÚN PRODUCTOS

Categoría de productos	Segmento de mercado
Útiles escolares	Estudiantes (colegios, escuelas, universidades) y público en general
Suministros de oficina	Empresas (públicas y privadas) y público en general
Papelería	Público en general, empresas, estudiantes
Artículos de Bazar	Público en general
Libros en general	Público en general de toda edad
Textos Escolares	Estudiantes (colegios, escuelas) y público en general
Libros universitarios	Profesionales, estudiantes universitarios, y público en general
Libros de turismo	Turistas (nacionales y extranjeros) y público en general





3.1.2.2 Mercado que puede abastecer

Actualmente, Librería Siglo XX únicamente abastece al mercado de la ciudad de Cuenca. Sin embargo, sus años de experiencia, permanencia en el mercado, y el stock actual de mercadería que posee, le puede permitir expandirse en un corto o mediano plazo a otras áreas cercanas como: Gualaceo, Azogues, Paute, Yunguilla .

3.1.2.3 Productos actuales: cómo diferenciarlos en un futuro para incrementar el mercado

Librería Siglo XX al caracterizarse por su diversificación de productos la estrategia que debería emplear para diferenciarse en su mercado competitivo, está dada por la PROMOCIÓN.

Al no ser una empresa enfocada en una sola línea ni marca de productos, debe aprovechar su diversificación promocionando sus productos, a través de ofertas temporales, descuentos, obsequios; y como complemento utilizar la publicidad como hojas volantes, letrero, cuñas radiales, Internet: página web y atención de pedidos; entre otros.

3.1.3 Segmentación Estratégica

Un **segmento estratégico** está constituido por un conjunto homogéneo de bienes y/o servicios de la empresa, destinados a un mercado específico, con competidores determinados y para el cual es posible formular una estrategia.

3.1.3.1 El Portafolio de Sectores Estratégicos





Producto, mercado y competencia son los tres ejes de la acción comercial. El Boston Consulting Group imaginó una representación gráfica del portafolio de sectores de la empresa, es decir, del conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la empresa opera.

La siguiente gráfica muestra que los sectores de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje de “participación en el mercado” y el eje de “crecimiento de la demanda”, que indica cuando un producto ha sido explotado (crecimiento bajo) o por explotar (crecimiento alto).

El Portafolio de Sectores Estratégicos



3.1.3.1.1 Portafolio de Sectores Estratégicos en Librería Siglo XX

Una vez clasificados los productos por categorías, como se lo hizo en la primera parte del Análisis Estratégico, en esta fase de Segmentación se procede a clasificar los productos en el portafolio de sectores estratégicos, es decir, desde aquellos que están en estado de obsolescencia o decadencia hasta aquellos productos que son altamente demandados; según los siguientes criterios o sectores:





1. **SECTOR DE LOS PESOS MUERTOS:** aquellos productos que “no son vendibles”, ya sea por deterioro u obsolescencia. Este sector no contribuye ni al crecimiento ni a la utilidad de la empresa.
2. **SECTOR DE LOS DILEMAS:** aquellos productos que son antiguos, o presentan deterioro o daños, pero que “son vendibles”. A corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades. Son productos que a pesar de ser demandados no tienen participación en el mercado.
3. **SECTOR DE LAS VACAS LECHERAS:** aquellos productos que no son muy demandados, pero que por su precio (bajo) y otros motivos tienen participación en el mercado.
4. **SECTOR DE LAS ESTRELLAS:** aquellos productos que son altamente demandados y a la vez tienen alta participación en el mercado.

Según estos conceptos Librería Siglo XX, presenta productos en los cuatro sectores estratégicos antes descritos. En el siguiente cuadro se los clasifican por sectores, indicando la cantidad aproximada y la razón general del estado actual de dichos productos.





CUADRO No. 16
CANTIDAD DE PRODUCTOS POR SECTORES ESTRATÉGICOS

SECTORES ESTRATÉGICOS	PRODUCTOS DE LA EMPRESA	CANT. APROX.	RAZONES
<u>PESOS MUERTOS:</u> No son demandados ni tienen participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Tintas líquidas: esferos, marcadores, témperas • Productos sólidos: plastilinas, acuarelas • Papelería: cartulinas, cuadernos y hojas 	8.000 (2%)	No vendibles, por ser productos caducos, resecos, deteriorados que no pueden ser utilizados por los consumidores
<u>DILEMAS:</u> Son demandados pero no tienen participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería: hojas, cartulinas y cuadernos antiguos y/o deteriorados • Suministros de oficina: caducos • Productos líquidos de no muy buena calidad 	20.000 (6%)	Son vendibles, pero a un precio más bajo, debido a que son productos caducos o que presentan deterioro, pero que pueden ser utilizados, y siguen siendo demandados. Pero su baja participación en el mercado se debe a que prefieren productos nuevos aun cuando sean más caros
<u>VACAS LECHERAS:</u> No son muy demandados pero con alta participación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Textos escolares: ediciones antiguas • Libros: deteriorados y antiguos • Artículos de bazar 	7.000 (2%)	No son demandados actualmente, pero existe participación del mercado debido a que por su antigüedad y caducidad presentan precios sumamente bajos, lo que llama la atención del consumidor para adquirirlos
<u>ESTRELLAS:</u> Son productos con alta demanda y alta participación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Útiles escolares • Textos escolares • Papelería: hojas, cartulinas, rollos de fax, de sumadora, etc. • Suministros de oficina: perforadora, grapadora, cd's, etc. • Libros de lectura: especialmente novelas y de auto superación • Cuentos infantiles • Esferos, marcadores, tintas, etc. • Libros de colegio • Libros universitarios • Leyes 	322.000 (90%)	Corresponden a productos altamente demandados y con alta participación del mercado. Son productos de uso diario y continuo
TOTAL CANTIDAD DE ARTÍCULOS EN INVENTARIO		357.000	

En el cuadro se observa que Librería Siglo XX posee gran cantidad de productos, con un total aproximado de 357.00 artículos, los cuales se han clasificado dentro de los cuatro sectores estratégicos según sus características y circunstancias actuales.





Es importante considerar aquellos productos que la empresa posee en el *sector de pesos muertos*, pues son productos totalmente inservibles y que no pueden ser vendidos, con un aproximado de 8.000 artículos, un 2% del total.

Así mismo, con alrededor de 20.000 artículos (6%) están caducos, antiguos o deteriorados, que pueden ser vendibles con promociones o a precios bajos (*sector de los dilemas*).

En el *sector de las vacas lecheras* están productos que no son demandados pero que tienen participación en el mercado, y se han ubicado ciertos artículos de bazar no muy comunes (pelotas, fosforeras, cassettes, stickers, cartucheras, hilos, etc.) y además libros en general y textos escolares que por sus precios actuales sumamente bajos, son muy atractivos para los consumidores, con un aproximado de 7.000 artículos.

Y finalmente, en el *sector de las estrellas*, el más productivo, se encuentra casi toda la mercadería de la empresa, alrededor de 322.000 artículos altamente demandados y con alta participación del mercado.





3.2 PERFIL DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.2.1 *Formulación de estrategias*

3.2.1.1 Elementos del diseño de la estrategia

El proceso de diseño de la estrategia implica establecer los objetivos medibles de la organización. Los resultados de dicho proceso son los siguientes elementos importantes:

3.2.1.1.1 Identificar las Líneas de negocios: áreas de programas o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión. Se debe comenzar por identificar en qué negocio se desea que se ubique la empresa a medida que examinan su futuro ideal.

Se determinaron las líneas de negocios según una matriz de decisión (ver Anexo No. 8), estableciendo la prioridad para la empresa dividiéndolos en dos grupos: *Factores primarios*, aquellos cinco factores que se consideraron de mayor importancia; y *otros Factores potenciales*, de menor importancia. Así:

CUADRO No. 17
LÍNEAS DE NEGOCIOS: FACTORES
PRIMARIOS Y POTENCIALES PARA

FACTORES PRIMARIOS	
1.	Productos ofrecidos (innovación)
2.	Diversificación de productos
3.	Recursos Humanos
4.	Tamaño / Crecimiento
5.	Método de venta / distribución
OTROS FACTORES POTENCIALES	
6.	Rendimiento / Utilidad
7.	Diversificación de Mercado
8.	Imagen Organizacional
9.	Tecnología





3.2.1.1.2 Establecer los indicadores de éxito que permitirán a la organización hacer seguimiento al progreso en cada línea de negocio que trate de seguir. Los indicadores de éxito vienen a ser las submetas u objetivos para determinar el progreso hacia la misión de la compañía. Se deben especificar el año(s), objetivo(s) para cada indicador de éxito.

3.2.1.1.3 Identificar las Acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Consisten en iniciativas organizacionales o actividades a corto o largo plazo.

3.2.1.2 Diseño de la Estrategia para Librería Siglo XX

A continuación se identifican las áreas estratégicas (líneas de negocios), los indicadores de éxito (objetivos) y las acciones estratégicas. Los resultados concretos como “Diseño de la Estrategia” para Librería Siglo XX, son los siguientes:

1. Productos Ofrecidos (innovación) y Diversificación de productos

Es un factor estratégico importante en la empresa, que consiste en concentrar la mayor parte de su esfuerzo en ofrecer al consumidor los productos según sus exigencias y preferencias, actualizándose regularmente para sacar ventaja de la competencia y para responder las demandas del cliente. De igual manera, la empresa debe presentar diversificación de productos, considerando lo siguiente:

- ⊗ *Diversidad de productos respecto a sus precios*
- ⊗ *Diversidad de productos respecto a la calidad*
- ⊗ *Diversidad de productos respecto a tipo, marca o modelo*
- ⊗ *Diversidad de productos respecto a la cantidad*





ÁREA ESTRATÉGICA
OFERTA FUTURA Y DIVERSIFICACIÓN
Asunto potencial o percibido
<i>Innovación y Diversificación de Productos y Servicios</i>
Datos e información
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Siempre trata de contar con productos modernos y nuevos, considerando nuevas exigencias en el mercado ☉ Tratar de contar con nuevos productos ☉ La empresa no cuenta con servicios exclusivos ☉ Cuenta con diversidad de marcas de productos, posee cantidad suficiente en stock y existe variabilidad en precios los mismos que depende del tipo o marca del producto y de su calidad ☉ Distinguirse por la diversificación, ha hecho que la empresa cuente con exceso de inventario
Posibles razones
<ul style="list-style-type: none"> ☉ La estrategia de diversificación por contar con nuevos productos e innovadores resulta en ocasiones perjudicial, la empresa se queda con demasiada mercadería en stock ☉ La empresa no ha buscado innovar su servicio de atención al cliente ☉ Exceso de pedidos: no se controla el inventario existente, desconociendo la cantidad actual antes de realizar pedidos ☉ No se analiza los costos ofrecidos a la empresa por cada proveedor, para realizar pedidos al que resulte conveniente ☉ Buscar tener la mayor cantidad de marcas y precios posibles de sus productos, pero en ocasiones no le resulta beneficioso, pues corre el riesgo de que no rote el inventario como se lo esperaba
Responsable
Gerente (propietarios) en el proceso de compras Vendedores quienes realizan el conteo de mercadería
Objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer siempre servicios y productos nuevos e innovadores, reduciendo la cantidad de pedidos de esos productos en un 50% desde el 2009 para evitar excesos de mercadería y evitar el riesgo de obsolescencia y que no salgan 2. Incrementar la rotación de inventario existente para el 2009, esperando disminuir la cantidad de inventario existente en un 25% 3. Investigar las necesidades de clientes y contactar a proveedores sobre los nuevos productos que salen al mercado 4. Ofrecer nuevos servicios a los clientes
Principales acciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar costos de cada proveedor: antes de un pedido asegurarse de que los nuevos productos serán demandados en el mercado, analizando el precio al que se ofrecerá y determinar si son o no competitivos 2. Mantener un stock de productos que son altamente demandados 3. Innovar su servicio: brindar otras opciones como ofertas exclusivas, atención personalizada, servicio a domicilio, pedidos telefónicos o mediante Internet 4. Para el caso de mercadería antigua, se debe hacer liquidaciones con descuentos, combos u otras promociones, que actualmente se considera inventario improductivo 5. Se debe controlar el inventario, llevando un adecuado proceso de registro de entradas y salidas de mercadería para conocer exactamente los productos que requiere la empresa y su cantidad. Es decir, antes de un pedido debe conocer con precisión lo que existe en la empresa 6. Seguir distinguiéndose por la diversificación de sus productos tanto en precios, calidad, cantidad y tipos; sin embargo, considerar el no pedir cantidades exageradas sin saber cuánta demanda existe en el mercado





2. Recursos Humanos

Este factor es importante por la situación actual de la empresa, por no contar con un adecuado servicio al cliente y la falta de compromiso. La empresa depende del recurso humano para su progreso e imagen empresarial. Es un factor valioso debiendo conseguir que se sientan como tal: satisfechos y orgullosos con su trabajo, y aumentar el compromiso personal y con la empresa dependerá de: cuánta motivación, incentivos y capacitación se les otorgue.

ÁREA ESTRATÉGICA	
RECURSOS HUMANOS	
Asunto potencial o percibido	
<i>Falta de un mejor servicio al cliente y atención adecuada</i>	
Datos e información	
☉	No se cuenta con adecuado servicio al cliente
☉	Existen ocasionalmente problemas con los clientes
Posibles razones	
☉	Nunca ha existido capacitación sobre formas de atención
☉	Falta de compromiso del personal con su trabajo y con la empresa
Responsable	
Gerente (propietarios)	
Personal de la empresa, especialmente vendedores	
Objetivos	
1.	Mejorar el servicio al cliente para el año 2009
2.	Aumentar el nivel de compromiso con la empresa en un 100%
Principales acciones	
1.	Capacitar al personal sobre un protocolo de ventas (atención al cliente)
2.	Motivar e incentivar al personal, mediante un programa anual donde consten actividades o incentivos económicos y/o no económicos
3.	Capacitar al personal sobre cada proceso de trabajo
4.	Supervisar los procesos realizados por cada empleado

3. Tamaño / Crecimiento

La empresa enfocará un objetivo claro: alcanzar un tamaño o sostener un porcentaje de crecimiento para fortalecer su posición en el mercado, aprovechar las oportunidades y obtener ventaja sobre su competencia. Este factor estratégico “tamaño / crecimiento” es importante, considerando que actualmente la empresa se ha mantenido en un nivel muy estático a pesar de su tiempo en el mercado.





AREA ESTRATÉGICA CRÍTICA
EXPANSIÓN
Asunto potencial o percibido
Tamaño / Crecimiento
Datos e información
<ul style="list-style-type: none">☉ Desde hace 6 años atrás la empresa no ha incursionado en cambios productivos.☉ Su posición actual es estática, sin buscar nuevas estrategias competitivas.☉ La competencia se ha incrementado y progresado profundamente, algunos han llegado a ser a la vez minoristas, mayoristas y distribuidores; y la empresa sigue siendo minorista
Posibles razones
<ul style="list-style-type: none">☉ La empresa prefiere no correr el riesgo de invertir y desembolsar recursos. Su característica es la diversificación de productos y se ha mantenido con esa concepción sin buscar opciones de cambio como nuevos servicios y opciones para los consumidores. La empresa no ha buscado, el único mercado que abastece es la ciudad de Cuenca☉ Hace unos cinco años existían entre 3 a 4 principales competidores, actualmente la competencia se ha incrementado profundamente especialmente por pequeños negocios dando mayores opciones de elección a los consumidores. La competencia se ha incrementado alrededor de un 60%
Responsable
Gerente (propietarios)
Objetivos
<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar en un 20% más las ventas para el 2009 por concepto de expansión del mercado abasteciendo a otras localidades cercanas2. Llegar a ser distribuidor y mayorista en un tiempo alrededor de 2 años3. Brindar nuevas posibilidades al consumidor, mediante la ampliación del local actual y/o la apertura de una sucursal en la ciudad aproximadamente en 2 años
Principales acciones
<ol style="list-style-type: none">1. Expandir el mercado: llegar a otras localidades cercanas a la ciudad ya sea contratando un agente de ventas o en un principio puede realizarlo los mismos dueños2. Buscar constantemente la posibilidad de ser empresa mayorista y distribuidora, mediante contactos con editoriales o fabricantes de marcas3. Planificar y analizar las opciones de remodelación de local y de la posibilidad de apertura de una sucursal

Por ello, debe considerar lo siguiente aún cuando sean estrategias que puedan establecerse para un largo plazo:

- ☉ **Expandir su mercado:** no abastecer solo a la ciudad de Cuenca, sino ir buscando nuevos mercados comenzando por zonas cercanas como: Gualaceo, Azogues, Paute, Santa Isabel, entre otras. En un futuro podrá seguir expandiéndose con miras de llegar a ofrecer sus productos a nivel nacional.
- ☉ **Ampliación y remodelación del local:** para brindar comodidad y un mejor servicio al cliente, y para una mejor adecuación y exhibición de la mercadería existente.
- ☉ **Apertura de sucursal:** inicialmente debe considerar abrir una sucursal de la empresa en la ciudad. Al momento cuenta con un solo local en la zona





céntrica de la ciudad, debiendo tratar de ubicarse en una zona de mayor comodidad y con afluencia poblacional, exceptuando la parte central de la ciudad sino sus alrededores.

4. Método de venta / distribución

Buscar nuevas formas distintivas de venta y distribución para que sea una ventaja competitiva para la empresa.

AREA ESTRATÉGICA CRÍTICA
EXPANSIÓN
Asunto potencial o percibido
<i>Método de venta / distribución</i>
Datos e información
<ul style="list-style-type: none">☉ La empresa cuenta con gran cantidad de clientes espontáneos, es decir, no son fijos.☉ Cuenta alrededor de apenas 5 empresas que son clientes habituales, y que realizan compras alrededor de cinco veces al mes.
Posibles razones
<ul style="list-style-type: none">☉ No ha buscado hacer contratos fijos en especial con empresas y papelerías minoristas, con la posibilidad de brindar inclusive ofertas exclusivas para ellos
Responsable
Gerente (propietarios)
Objetivos
1. Incrementar en un 25% la cartera de clientes fijos o habituales para el 2009
Principales acciones
<ol style="list-style-type: none">1. Contratar un agente de ventas externo que visite a empresas2. Buscar ofertas atractivas para los nuevos clientes fijos como: créditos, descuentos y entregas personales3. Brindar nuevos servicios como atención personalizada, pedidos telefónicos,

5. Rendimiento / Utilidad

Este factor ocupa la sexta prioridad de las estrategias para la empresa, y no es que las utilidades o su rendimiento no sean de importancia, sino que existen otras estrategias como las que se mencionaron anteriormente que ayudarán a conseguir este objetivo.

Es importante que la empresa periódicamente vaya midiendo su progreso, y conocer si sus acciones y formas de llevar su negocio están siendo efectivas. Para





ello, puede proponerse medir mensualmente cuál es su rendimiento, mediante indicadores como: crecimiento de ventas, utilidades obtenidas, rentabilidad, liquidez, u otros.

ÁREA ESTRATÉGICA
PROYECCIONES FINANCIERAS
Asunto potencial o percibido
<i>Bajo nivel de utilidades</i>
Datos e información
<ul style="list-style-type: none">☉ Se espera mejorar el nivel de ventas ya que cada año se reducen las utilidades de la empresa☉ Se espera que aumente la demanda de textos escolares, los cuales en el presente año disminuyeron en un 30%
Posibles razones
<ul style="list-style-type: none">☉ Las ventas para el año 2007 se han reducido aproximadamente en un 5% respecto al año anterior, debido a la alta competencia existente☉ La demanda de especialmente textos escolares se vio reducida por la concesión del gobierno en dar gratuitamente textos y útiles a las diversas escuelas del país, también por distribuidores que venden directamente los textos y útiles en algunas instituciones educativas; y, por el desinterés del público consumidor por la adquisición de textos y libros debido a la tecnología actual (Internet) donde obtienen todo tipo de información
Responsable
Gerente (propietarios)
Objetivos
<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar las utilidades en un 20% en este año2. Mejorar el nivel de ventas en un 20% más en este año
Principales acciones
<ol style="list-style-type: none">1. Promocionar productos (establecimientos educativos)2. Liquidar inventario antiguo3. Captación de clientes con ofertas y promociones4. Investigar el mercado con los productos y libros que serán demandados

6. Imagen Organizacional

Considerando que la empresa tiene 34 años de funcionamiento, ha logrado crear una buena imagen y reconocimiento en el mercado. Aunque este factor no sea uno de los primarios, sin embargo, es importante que busque no solo conservar esta imagen sino mejorarla, y ello lo conseguirá siempre que maneje adecuadamente los demás factores estratégicos determinados como fundamentales o primarios.





7. Tecnología

Actualmente, a pesar de que la empresa cuenta con un sistema computarizado para sus diversos procesos, requiere mejorarlo en un mediano plazo hasta que logre mejorar su rendimiento para invertir en nuevos sistemas tecnológicos. Dentro de esto se considera lo siguiente:

- ⊗ *Invertir en un nuevo programa o sistema completo de negocios para el 2009:* o en su defecto actualizar el programa actual, para agilizar los procesos de trabajo y conseguir resultados eficaces. Un nuevo programa ayudará internamente, para conseguir con mayor rapidez cualquier tipo de resultados que se deseen conocer, como son: resultados contables, montos de ventas o ingresos, montos de egresos, cuentas pendientes (de cobro o de pago).

- ⊗ *Nuevos sistemas tecnológicos para atención al cliente:* actualmente la empresa cuenta con sistema computarizado para facturación pero también lo hace manualmente. Se debe buscar formas más ágiles como: máquinas registradoras electrónicas autorizadas para evitar facturar a mano, ya que la empresa tiene frecuentemente ventas en pequeñas cantidades. Se espera que la empresa pueda *adquirir nuevos equipos para agilidad en atención al cliente en el segundo semestre del año 2009.*

3.2.1.3 Resumen del Diseño de la Estrategia para Librería Siglo XX





Cuadro No. 18

Diseño Resumido de la Estrategia

Área Estratégica	Objetivos	Acciones Estratégicas
OFERTA FUTURA - PRODUCTOS OFRECIDOS	Ofrecer siempre servicios y productos nuevos e innovadores, pero reducir la cantidad de pedidos de esos productos en un 50% para el 2009 para evitar excesos de mercadería y evitar el riesgo de que no salgan	Investigación de mercado para seguridad de que esos nuevos productos vayan a ser demandados Realizar pedidos al mejor proveedor, revisando costos Contactar a proveedores para estar actualizados con los productos que cada vez salgan al mercado y abastecerse de ellos en el menor tiempo posible Innovar su servicio: brindar otras opciones como ofertas exclusivas, atención personalizada, servicio a domicilio, pedidos telefónicos o por Internet
	Incrementar la rotación de inventario para el 2009, esperando disminuir la cantidad de inventario existente en un 25%	Para mercadería antigua: hacer liquidaciones con descuentos, combos u otras promociones
DIVERSIFICACIÓN	Investigar nuevas necesidades de clientes y contactar proveedores sobre nuevos productos que salen al mercado	Controlar el inventario, mediante adecuado registro de entradas y salidas de mercadería, para asegurarse del pedido a realizar Seguir distinguiéndose por la diversificación sin pedir cantidades exageradas
	Mejorar el servicio al cliente para el año 2009	Capacitar al personal sobre un protocolo de ventas (atención al cliente) Capacitar al personal sobre procesos de trabajo Supervisar los procesos ejecutados
RECURSOS HUMANOS	Aumentar el nivel de compromiso con la empresa en un 100%	Elaborar un programa anual de motivación e incentivos
	Incrementar en un 20% más las ventas por concepto de expansión a otras localidades cercanas	Llegar a otras localidades cercanas: Gualaceo, Azogues, Santa Isabel, Paute, etc. mediante agente de ventas
TAMAÑO / CRECIMIENTO - EXPANSIÓN	Llegar a ser distribuidor y mayorista en un tiempo alrededor de 2 años	Buscar la posibilidad de ser mayorista y distribuidora, mediante contactos con editoriales o fabricantes de marcas
	Ampliar el local actual y/o abrir una sucursal en la ciudad aproximadamente en 2 años	Ampliar o remodelar el local actual, y buscar la posibilidad de apertura de una sucursal
MÉTODO DE VENTA / DISTRIBUCIÓN	Incrementar en un 25% la cartera de clientes fijos o habituales	Contratar un agente de ventas externo que visite a empresas Brindar nuevos servicios como atención personalizada, pedidos telefónicos o Internet, entregas personales, créditos, descuentos
	Incrementar las utilidades en un 20% en este año	Promocionar productos, especialmente en establecimientos educativos Liquidar inventario antiguo
RENDIMIENTO / UTILIDAD	Mejorar el nivel de ventas en un 15% más en este año	Captación de clientes con ofertas y promociones Investigar el mercado con los productos y libros que serán demandados
	Actualizar programa actual o adquirir uno nuevo para el 2009	
TECNOLOGÍA	Adquirir nuevos equipos para agilidad en atención al cliente en el 2do. Semestre del 2009	ojos electrónicos, lectores de barra, máquinas registradoras autorizadas





3.3 ASPECTO EXTERNO DE LA EMPRESA

3.3.1 Entorno Industrial

El entorno industrial para Librería Siglo XX es positivo: por un lado, la educación es una necesidad básica; y por otro, existe la necesidad constante de materiales de trabajo para cada empresa; ante ello siempre existirá demanda tanto de útiles y textos escolares, como de suministros de oficina, para cada caso respectivamente.

3.3.1.1 Introducción y desarrollo de nuevos productos

La innovación constante de los productos que comercializan las papelerías y librerías del país, hace que estas empresas actualicen su mercadería debido a la demanda de los consumidores que presentan nuevas exigencias y gustos sobre ellos.

Como se vio en el capítulo 2, entre los productos de mayor innovación, principalmente anual, son: cuadernos, materiales de pintura utilizados comúnmente en útiles escolares, y textos escolares por las nuevas ediciones lanzadas al mercado.

Ante ello la empresa busca siempre innovar y ofrecer a los clientes nuevas y atractivas opciones de compra con la adquisición de productos a la moda actual. Sin embargo, se corre el riesgo de no salir con toda la mercadería y quedar obsoleta.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Menor cantidad de pedidos, especialmente de productos líquidos que pueden deteriorarse





- Ⓢ Determinar con anticipación los textos escolares a utilizar en escuelas y colegios, y según ello realizar los pedidos
- Ⓢ Aunque la principal característica de la empresa es la diversificación de productos, sin embargo, debe procurar evitar el exceso de mercadería y concentrar sus recursos en la inversión de los productos más demandados.

3.3.1.2 Entorno Competitivo (Cuatro Fuerzas de Porter)

Rivalidad Competitiva

Ante una demanda creciente, existe también el ingreso de nuevos competidores o en su defecto la competencia existente busca nuevos mercados, es decir su expansión. Siendo esta fuerza la principal barrera que presenta Librería Siglo XX, se considera de manera general que la problemática para la empresa es:

Factores positivos de la competencia:

- Ⓢ Mejores costos
- Ⓢ Competencia distribuidora, ventas al por mayor
- Ⓢ Realizan inversiones en personal
- Ⓢ Algunas cuentan con sucursales
- Ⓢ Cuentan con tecnología para mejorar el proceso de ventas
- Ⓢ También tienen reconocimiento en el mercado e invierten en publicidad y promociones
- Ⓢ Invierten en adecuaciones de local

Alternativas Estratégicas:

Ante dichos factores competitivos, Librería Siglo XX busca nuevas alternativas:





- ⊗ Para mejorar costos: Evitar intermediarios y buscar la adquisición de mercadería de forma directa con los proveedores en los lugares de origen, especialmente Quito y Guayaquil.
- ⊗ En un corto a mediano plazo, Librería Siglo XX debe a través de la contratación de una persona para el cargo de ventas externas, expandir su mercado, en un principio a localidades cercanas como: Gualaceo, Paute, Azoguez, Santa Isabel.
- ⊗ Búsqueda de nuevos clientes fijos, dentro de la ciudad de Cuenca, considerando que actualmente la empresa apenas cuenta alrededor de 4 empresas que adquieren productos de manera permanente. Esto a través de promoción ya sea por descuentos, opciones de crédito, servicio a domicilio.
- ⊗ En un largo plazo optar la posibilidad de abrir una sucursal
- ⊗ En un mediano plazo debe mejorar su sistema de ventas, mejorando su tecnología
- ⊗ Ante el reconocimiento en el mercado tanto de la empresa en estudio como su competencia, Librería Siglo XX debe buscar métodos publicitarios que sigan incrementando su participación en el mercado, mediante propaganda, hojas volantes, Internet, y de modo personal con el servicio de entrega en empresas y público en general.
- ⊗ Aprovechar las deficiencias de la competencia, en especial la diversidad de productos
- ⊗ Librería Siglo XX en un corto plazo debe adecuar su espacio físico considerando que la mercadería y las formas de trabajo se ven inadecuadas. En un largo plazo debería abrir una sucursal y/o ampliar el actual
- ⊗ Contratar personal permanente necesario en la actualidad, y para temporada de ventas mejorar el sistema de contratación, buscando mayor cantidad de personal y con experiencia suficiente





3.3.1.3 Entorno Macro de la Organización

Ambiente Legal

- Ⓢ Gobierno: entrega gratuita de textos escolares a escuelas rurales del país.
- Ⓢ Comerciantes ilícitos (no pagan impuestos).
- Ⓢ Competencia desleal

Ante estas situaciones externas es difícil buscar soluciones estratégicas para Librería Siglo XX. La única posibilidad de contrarrestar esta problemática es la denuncia. Sin embargo, durante años se ha venido luchando con autoridades competentes como es el Servicio de Rentas Internas, quien ha intervenido en algunas ocasiones con sanciones y clausuras, pero que no han sido suficientes para que estos hechos den por terminado, es una situación reincidente y que se procede en la actualidad con mayor cautela.





3.4 PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO

Las empresas que sobresalen en una industria generalmente lo hacen porque tienen una ventaja competitiva sobre el resto de la industria. Existe una diversidad de estrategias que pueden ser aplicadas, Librería Siglo XX buscará siempre un enfoque hacia su liderazgo en el mercado a través de los consumidores, sobre quienes se busca lograr una capacidad superior para satisfacer sus necesidades y demandas constantes.

En el capítulo 1 se determinó la estrategia general de Librería Siglo XX enfocada por un lado a una *estrategia Tecno - Estructural* dirigida a cambios estructurales en la organización, diseño de cargos y tareas, seguimiento de procesos administrativos adecuados, elaboración de diversos planes, establecimiento de objetivos y metas, información y comunicación interna, adecuación de espacios físicos. Y por otro lado una *estrategia Idealístico - Educativa*, dirigida a la formación del personal, tareas, sistema de incentivos, mejoramiento cultural.

Estas estrategias de cambio internas, permitirán el logro de diversas metas que tiene Librería Siglo XX, que fueron definidas en el Capítulo 1, a saber:

- a. Liderazgo en el mercado
- b. Diversidad e innovación de productos
- c. Innovación de servicios para los clientes
- d. Compromiso del recurso humano
- e. Expansión de mercado
- f. Mejorar el nivel de ventas y utilidades
- g. Mejorar el nivel tecnológico

Estas estrategias se realizarán a través de las siguientes acciones generales:





3.4.1 Estrategia Tecno - Estructural

3.4.1.1 Logro de capacidad superior para satisfacer las necesidades del cliente

Para poder lograr una capacidad superior en el servicio al cliente se requiere:

- ✚ Concentrarse en los clientes y la compañía
- ✚ Actitudes del trabajador
- ✚ Llevar los clientes a la empresa
- ✚ Encontrar formas de satisfacer mejor esas necesidades
- ✚ Personalización
- ✚ Tiempo de respuesta

3.4.1.2 Logro de Calidad Superior

El más importante concepto de administración de calidad lo encontramos en el control total de calidad, este concepto se fundamenta en:

- ✚ Generar el compromiso organizacional con la calidad
- ✚ Concentración en el cliente
- ✚ Hallar formas para medir la calidad
- ✚ Establecer metas y crear incentivos
- ✚ Identificar defectos y encontrar su origen
- ✚ Relaciones con el proveedor
- ✚ Eliminar barreras entre las funciones





3.4.1.3 Logro de Innovación Superior

- ✚ Establecer un ambiente de trabajo que motive a la creatividad
- ✚ Integrar investigación, desarrollo y mercadotecnia para el desarrollo de nuevos productos y servicios
- ✚ Administración de proyectos (definir actividades para que luego se cumplan en el tiempo previsto)

Librería buscará ser una empresa innovadora a través de:

- ✚ Entender y atender las necesidades de sus clientes
- ✚ Poner atención a la mercadotecnia
- ✚ Hacer uso efectivo de la tecnología

3.4.1.4 Estrategia a Nivel de Negocios

A nivel de negocios, se tienen que tomar decisiones con respecto a:

- ✚ Necesidades del cliente y diferenciación del producto, o lo que se va a satisfacer.
- ✚ Sobre el mercado (grupo de clientes que se va a satisfacer)
- ✚ La forma en que se van a satisfacer dichas necesidades (habilidades distintivas)

Librería Siglo XX buscará una estrategia de diferenciación que consiste en lograr una ventaja competitiva al contar con diversidad de productos, tanto en calidad, precios, cantidad.





3.4.2 Estrategia Idealístico - Educativa

3.4.2.1 Auditoría de Recursos y Capacidades

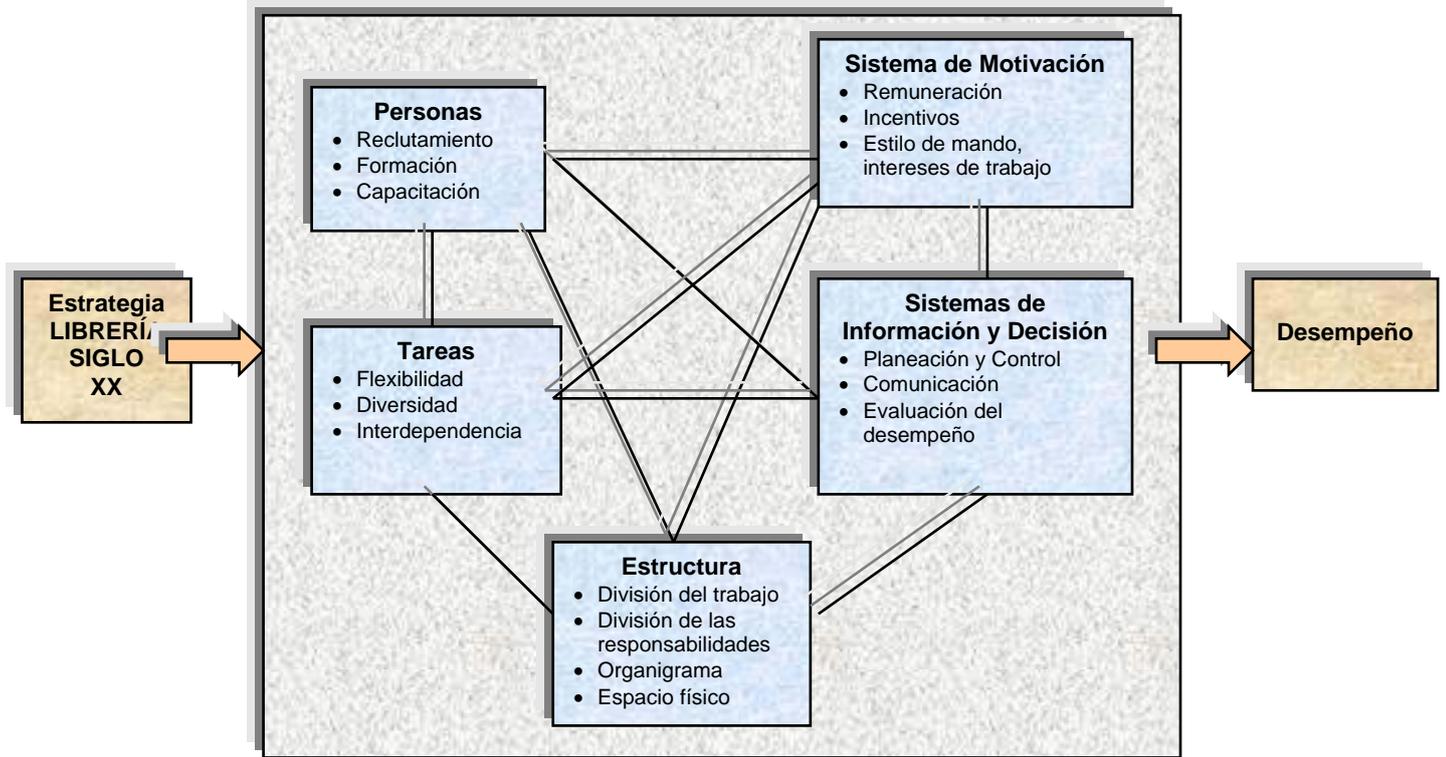
Auditar los recursos implica evaluar el nivel actual de:

HUMANAS	INFRAESTRUCTURA
Compromisos Motivación Conocimiento y Experiencia Formación personal	Espacio físico Adecuaciones Exhibición de mercadería
ECONÓMICAS	TECNOLOGÍA
Recursos Financieros Inventarios Activos	Tecnología moderna y ágil Investigación y desarrollo

1. **Recurso Humano:** el compromiso con la empresa y su trabajo, relaciones laborales internas entre compañeros y con el público en general, la motivación que están actualmente obteniendo y cómo responden a ello, el conocimiento sobre sus funciones, la experiencia que van obteniendo con el transcurso del tiempo, su formación personal.
2. **Infraestructura:** estudiar el espacio físico actual y determinar necesidades de mejoramiento tanto para los procesos de trabajo, como también para comodidad de los clientes.
3. **Económicas:** evaluar constantemente el progreso económico de la empresa, su capacidad financiera, inversiones diversas, niveles de venta y gastos, entre otros.
4. **Tecnología:** evaluar el rendimiento de los equipos, el mantenimiento que se le da, búsqueda de mejoramiento tecnológico para mayor agilidad y eficiencia.

En este sentido Librería Siglo XX deberá considerar los siguientes factores culturales que impregnan todos los componentes del esquema organizacional como son: la relación entre las personas, sus tareas, una estructura, un buen sistema de motivación y un eficiente sistema de información y decisión; aspectos que conllevan un eficiente desempeño dentro de la empresa.





Con estos modelos de estrategia, Librería Siglo XX visualiza su futura hacia:



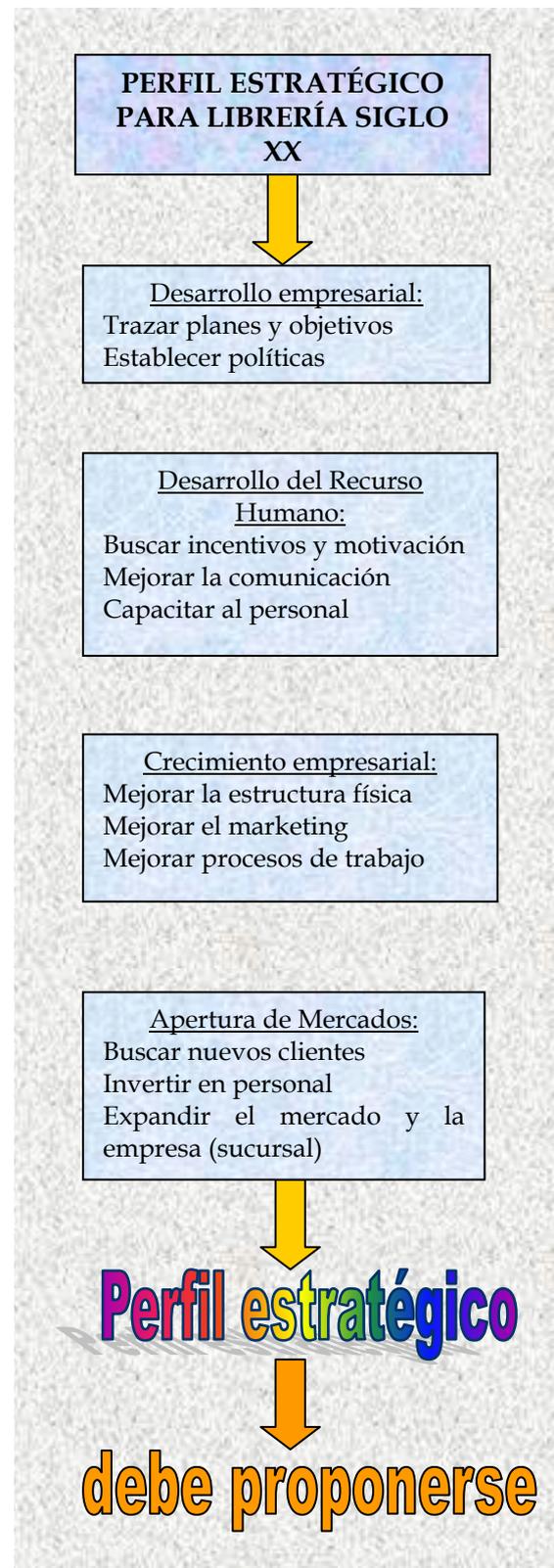
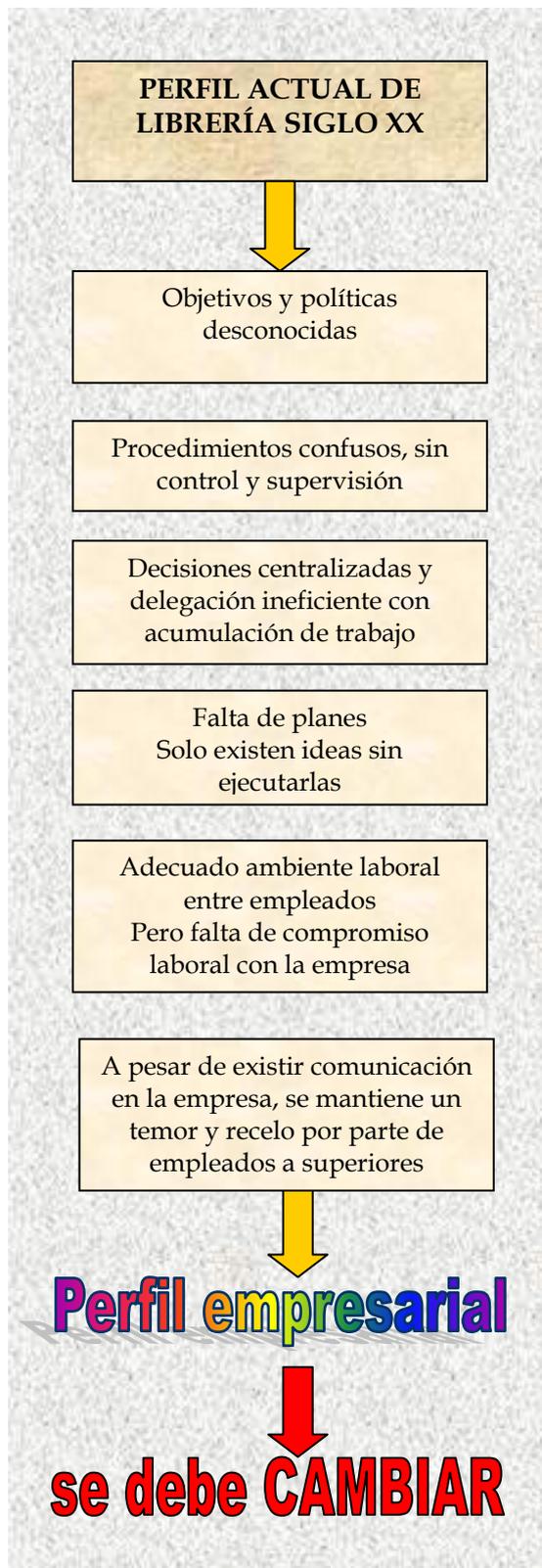


- a. **Liderazgo en el mercado:** con mejoramiento continuo
- b. Concentrarse en su ventaja competitiva que es la **diversidad e innovación de productos**
- c. **Innovar servicios** para los clientes: servicio personalizado
- d. **Recurso Humano:** asegurarse de que todo el personal cumpla con su parte mediante el compromiso a través de: sistemas de capacitación, incentivos y motivación
- e. **Expandir** su mercado a otras zonas cercanas a la ciudad con la contratación de agente de ventas externo
- f. **Mejorar el nivel de ventas y utilidades:** aumentar la cartera de clientes y establecer nuevas estrategias de ventas
- g. **Mejorar el nivel tecnológico** para aumentar la eficiencia y agilidad en los procesos, para estar a nivel competitivo
- h. **Adecuación estructural:** fijar siempre objetivos y metas; diseñar un manual de procesos internos; mejoramiento físico
- i. **Mejoramiento ideológico y educacional:** capacitación al personal para atención al cliente





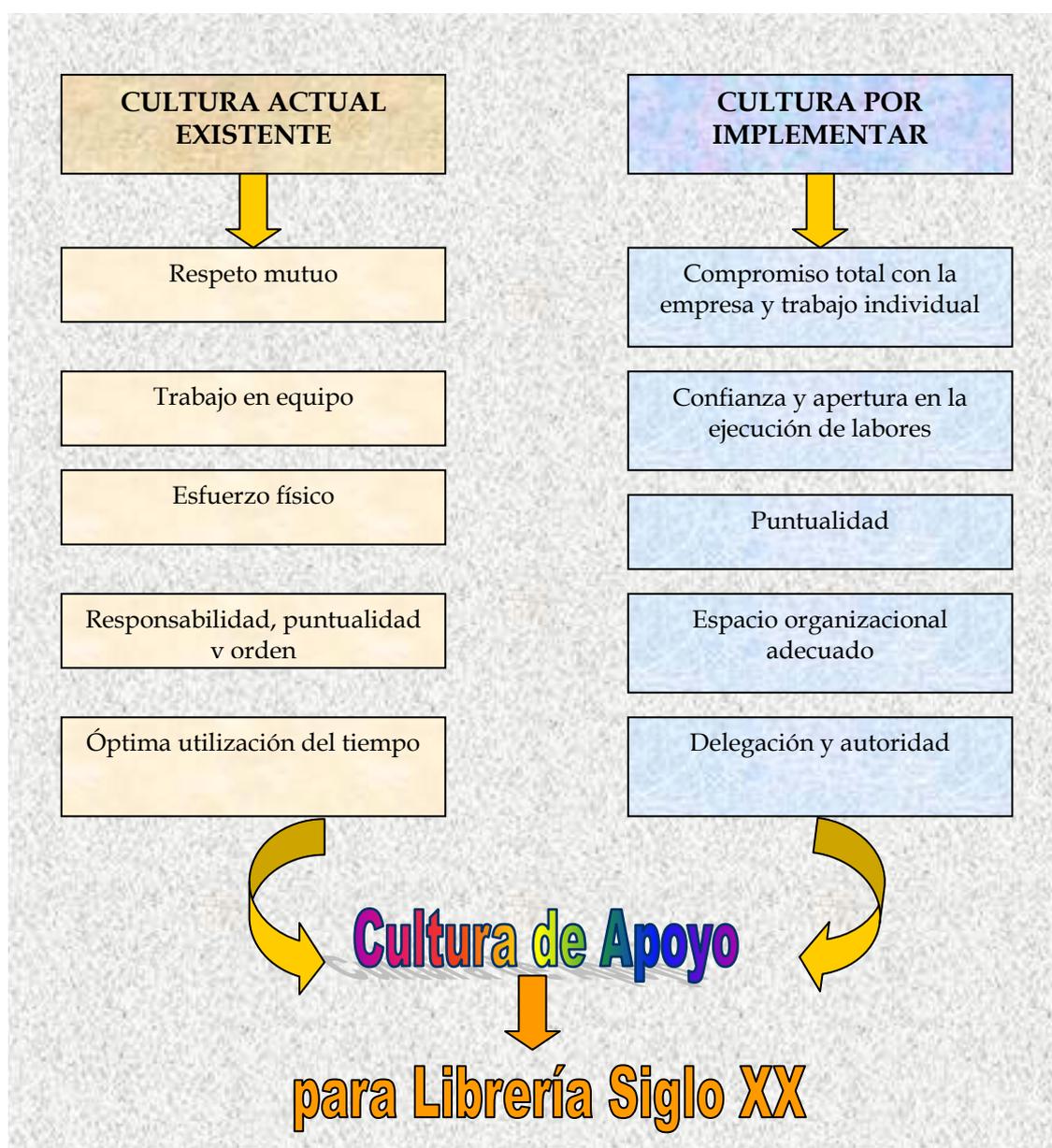
3.4.2.2 Perfil Estratégico para la Empresa (Anexo 9)





3.4.2.3 Cultura Organizacional Estratégica para la Empresa (Anexo No. 10)

Cultura Organizacional en Librería Siglo XX





3.5 PROGRAMAS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Una vez que se ha establecido los enfoques de la Estrategia anteriormente mencionado, así como las estrategias y acciones por líneas de negocios inicialmente dados, se establece el Plan de Desarrollo Estratégico para Librería Siglo XX, detallando para cada objetivo: las políticas, líneas y acciones estratégicas, los proyectos a realizar, los actores que intervienen en la ejecución y el tiempo propuesto como meta a cumplir.

3.5.1 Cuadro de Soluciones Estratégicas según criterios a cumplir

Se establece el plan de desarrollo estratégico para Librería Siglo XX, basado en las diversas soluciones y acciones estratégicas que son sugeridas desde varios puntos de vista: por área problemática, por criterios a cumplir, y por tiempo propuesto (ver Anexo No. 11). A continuación se detalla las estrategias propuestas según criterios, y en el capítulo 4 se muestra la integración de estos conceptos en un solo cuadro establecido para Librería Siglo XX para los próximos años. Así:





Cuadro No. 19: SOLUCIONES SEGÚN CRITERIOS

CRITERIOS	SOLUCIONES					
EFICACIA	Elaborar un organigrama funcional y documento escrito de procesos	Capacitación de cada puesto de trabajo	Contratación de nuevo personal (para otros puestos necesarios)	Elaboración de planes (plan estratégico)	Contratar personal para bodega, para control y revisión periódica	Instalar mayor número de computadoras y otros métodos como ojos electrónicos
	Implantar métodos o procesos para controlar mercadería consignada	Pedir a los proveedores enviar anticipadamente un listado del tipo de mercadería y la cantidad que enviarán en consignación	Controlar el registro de todas las ventas mediante cuadro de caja y supervisión	Realizar anualmente un inventario físico y comparativo con el sistema	Registrar en el sistema todas las devoluciones (notas de crédito)	Motivar e incentivar al personal para aumentar el compromiso del personal tanto con su trabajo como con la empresa
	Capacitar al personal de ventas sobre las formas (cómo y cuándo) ofrecer diversas opciones de compra al cliente y sobre protocolo de ventas	Contratar más personal capacitado y con experiencia, para agilizar el proceso de despacho de mercadería en temporada escolar	Contratar personal para caja para reducir el número de robos internos de dinero	Ofrecer diversas opciones para que el cliente esté seguro de cuál desea adquirir, para evitar devoluciones	Revisar los productos que envían los proveedores, y determinar si tienen fallas, para evitar devoluciones	Capacitar al personal para que tengan conocimiento de toda la mercadería en existencia y exigiendo una revisión antes de cada despacho y evitar reclamos futuros
MERCADO	Apertura de una sucursal y/o ampliación de local actual	Expansión del mercado (buscar otros nichos)				
CLIENTES	Utilizar métodos de promoción y publicidad (ferias, descuentos, remates de saldos, tarjetas u hojas volantes, publicidad por Web y radio)	Realizar ventas externas (visitar a empresas)	Elaborar un proyecto de ampliación de local, para comodidad y espacio al cliente	Apertura de una sucursal en un lugar NO céntrico, para dar mayor opción y comodidad	Dividir por secciones y categorías todos los productos para fácil ubicación por parte de los clientes	





COSTOS	Disminuir la cantidad de pedidos (en especial productos líquidos y textos escolares)	Investigar en centros educativos los textos y la cantidad a demandarse	Establecer un tiempo prudente (de 4 a 5 meses) para devolver la mercadería consignada y evitar su deterioro			
SEGURIDAD	Contratar personal para caja para reducir el número de robos internos de dinero	Capacitar el personal sobre formas de vigilancia: acompañar siempre al cliente, no dejarlo solo, no permitir el ingreso con accesorios	Otros sistemas de vigilancia: instalación de cámaras	Evitar la exhibición de mercadería (especialmente pequeña) al alcance del cliente	Colocar estantes con seguridades	
COMODIDAD	Ubicar adecuadamente la mercadería en consignación para tener mayor facilidad de encontrarla cuando se tenga que reportar a los proveedores	Elaborar un proyecto de ampliación de local, para adecuar la mercadería de mejor manera	Apertura de una sucursal para dividir la mercadería y ubicarla en ambos sitios	Dividir por secciones y categorías todos los productos para fácil ubicación de los mismos tanto al personal como los clientes	Adquirir mayor cantidad de estantes para toda la mercadería (para bodega y área de ventas y exhibición)	Instalar mayor número de computadoras y otros métodos como ojos electrónicos
IMAGEN	Capacitar al personal sobre protocolo de ventas y atención adecuada	Utilizar métodos de promoción y publicidad				
OPORTUNIDAD	Disminuir el inventario a través de remates de saldos de productos antiguos que son vendibles	Realizar ventas externas (visitar a empresas)				





3.5.2 Perfiles de Proyectos

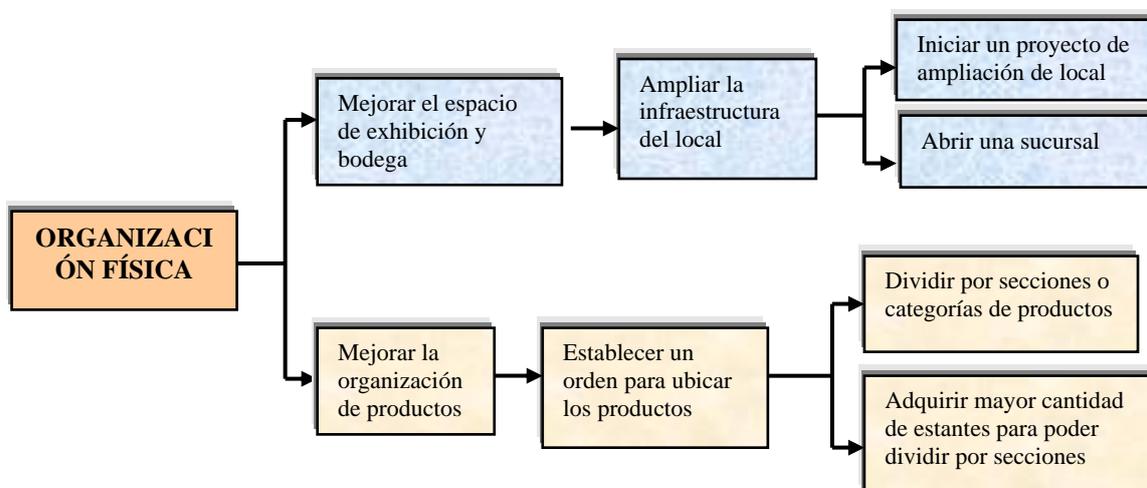
3.5.2.1 Aspecto Físico.- *Mejoramiento de infraestructura y readecuación de local*

La empresa debe planear el destino de sus recursos, buscar otros tipos de inversión que al momento se creen necesarios pero no se han puesto en estudio, como: expansión de mercado, apertura de sucursales, ampliación de local o mejoramiento de la infraestructura, contratación de personal necesario, y otras inversiones pequeñas en marketing (publicidades o promociones), incentivos laborales, entre otros.

Todas estas ideas de inversión deberán ser estudiadas y planeadas, determinar el tiempo para implementarlos, el monto que implicará y finalmente su factibilidad, sobre todo en proyectos grandes como: ampliación de local y/o apertura de sucursal.

GRAFICO No. 9

SOLUCIONES PARA DESORGANIZACIÓN FÍSICA





a. *Ante Proyecto: Ampliación Librería Siglo XX*

La ampliación de la Librería Siglo XX tiene como fin expandir el alcance de nuestros productos, mejorando el trato, servicio, forma de llegar de los mismos, hacia nuestros clientes

Sin embargo se ha tomado esta iniciativa de realizar la ampliación, ya que Librería Siglo XX ha visto la necesidad que existe en el mercado que demanda el consumidor, una demanda insatisfecha que al optimizar nuestros recursos propios, mano de obra, precios, calidad del producto y el factor importante que es la comodidad de nuestros clientes al llegar a las instalaciones de la misma, darán así un mejor alternativa en lo que se refiere a librerías de la ciudad.

Esta ampliación se la realizará en Librería Siglo XX, calle Luis Cordero y Presidente Córdova, desde el número 6-81 al 6-83 en un tiempo estipulado de tres meses de construcción, con locales que se encuentran adjunto a la Librería y que son propiedad de la misma, lo que se pretende es mostrar y ofrecer al consumidor final productos que por falta de espacio físico no es posible.

Lo que se va ha mejorar es la optimización de nuestros propios recursos existentes en lo que refiere al local, nuestro inventario por ende tendrá a la baja ya que la mayoría del mismo se exhibirá en la oficina ya ampliada.

OBJETIVOS

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- ✚ *DAR UNA MEJOR ATENCION AL CLIENTE EN UN LOCAL MAS AMPLIO Y COMODO, APTO PARA CUALQUIER NECESIDAD*





Al tener locales más cómodos se podrá atender con más rapidez a todos nuestros clientes que necesiten de nuestro servicio. Para esto se tendrá que realizar la contratación de tres personas para el departamento de ventas (vitrina).

 *OFRECER UNA MEJOR CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE*

Se clasificará la mercadería, de modo que las personas que conforman el departamento de ventas (seis personas) tendrán cada una ciertos productos bajo su responsabilidad, los mismos que por sus características no permitirán confusión y ayudarán al mejor manejo de la mercadería.

Se implementará un servicio de ticket por turno, los mismos que estarán en una máquina especial a la vista del consumidor, esto con el fin de evitar aglomeraciones y atender al cliente de acuerdo con el turno que les correspondan.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

 *LLEGAR AL CLIENTE DE FORMA DIRECTA.*

A más de esta ampliación se tiene como objetivo la contratación de un vendedor en primera instancia para llegar a mercados que por falta de atención no se los ha podido explotar claramente y así crear un departamento de ventas fuera de la empresa (externa), el mismo que receptorá pedidos al por mayor.

 *LLEGAR A MERCADOS NUEVOS*

La persona encargada de estas funciones permanecerá según ruta de clientes diarios fuera y dentro del casco urbano, y en las parroquias y provincias aledañas, con este particular nos permitirá llegar a nuevos mercados.





ETAPA DE MERCADO

DETERMINACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA

Se realizarán el estudio de oferta y así mismo se realizarán estudios de la demanda con el fin de tener definido a que mercado estamos llegando y podemos llegar con esta ampliación.

Objetivos

A corto plazo:

- ✚ Llegar a ofrecer a nuestros clientes mayor comodidad y mayor rapidez en un espacio renovado con varias alternativas.
- ✚ Mostrar a nuestros clientes productos que por falta de espacio no nos ha sido posible hacerlo.

A largo plazo:

- ✚ Obtener mayor posicionamiento en el mercado local.
- ✚ Establecer créditos directos a clientes grandes.

ETAPA TECNICA

Evaluación de la capacidad y tamaño instalado de la Librería para llegar al mercado.

1. Infraestructura:

- ✚ Tamaño y distribución de la empresa





Para determinar la distribución del interior de la empresa en proyecto es necesario diseñar un plano para colocar los nuevos equipos y estantería de manera que permitan mayor facilidad para el uso y exhibición de mercadería.

2. Tecnología:

- ✚ Selección de equipos y sistemas de cómputo actualizados.
- ✚ Ingeniería de procesos de trabajo.

Para la selección de equipos necesarios para los procesos de operación de la empresa nos guiaremos por:

Características técnicas como:

- a) Accionamiento
- b) Capacidad y velocidad
- c) Confiabilidad
- d) Actualización

ETAPA ECONOMICA Y EVALUACION

Decidir la conveniencia de financiar el proyecto en estudio. Involucra el uso de recursos para la obtención de beneficios determinando si la inversión requerida permitirá generar beneficios que justifiquen el uso de los mismos.

Determinar: Ingresos, costos y gastos; periodo de recuperación de la inversión; rentabilidad





3.5.2.2 Aspecto Organizativo.- redefinición y reestructuración de puestos y funciones

3.5.2.2.1. Organigrama y descripción de funciones

Todos los cargos existentes en la empresa engloban actividades distintas, sería entonces conveniente que la empresa amplíe su organigrama para que de esta manera se refleje la necesidad de nuevas funciones. El crecimiento implica nuevas contrataciones que tienen que asimilarse dentro de la organización y es necesario desarrollar una nueva estructura que refleje un crecimiento vertical y horizontal motivado por las nuevas necesidades del mercado y la empresa misma.

Crecimiento vertical, por cuanto al aumentar las funciones, el Gerente General nombra nuevos auxiliares, supervisores o jefes que dependen directamente de él. Y crecimiento horizontal debido al aumento de funciones o áreas. Así, proponer una nueva estructura organizacional incluye el área administrativa, de ventas, financiera.

Entre las acciones estratégicas propuestas en este capítulo se mencionó la elaboración de un nuevo organigrama y definir las funciones de todo el personal y para cada cargo. De igual manera se determinaron nuevas necesidades de personal para funciones fundamentales que deberían existir. Por ello, la empresa requiere contratar personal para:

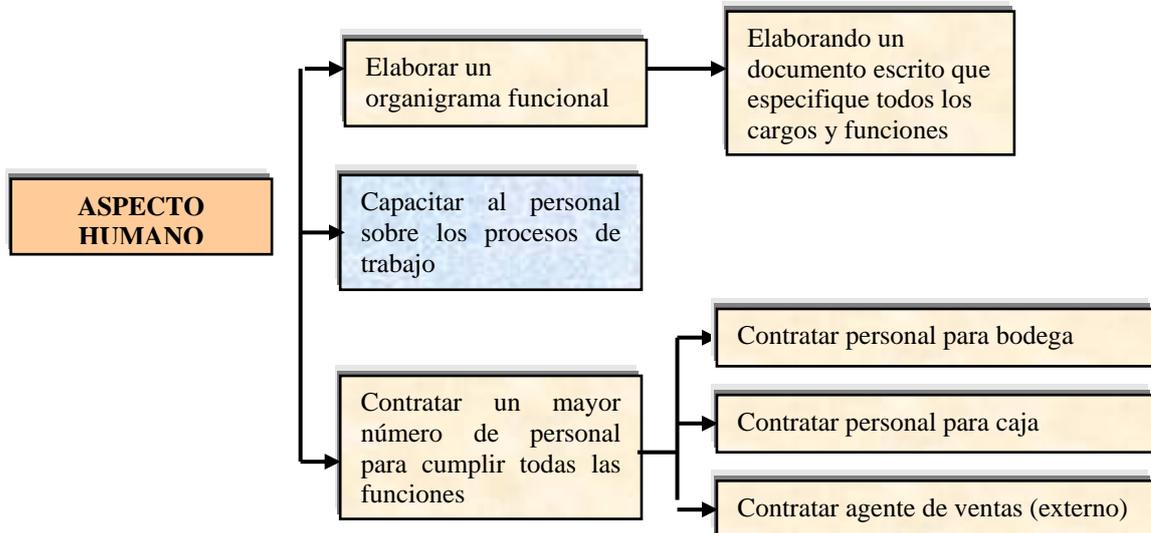
- Ⓢ Bodega: 1 persona
- Ⓢ Agente de ventas externo: 1 persona
- Ⓢ Caja: 1 persona





GRAFICO No. 10

SOLUCIONES SOBRE FACTOR HUMANO



a. Diseño de Cargos, Funciones y Flujo de procesos de trabajo

1. GERENTE:

Encargado: Gerente - Propietario

Toma de decisiones:

- + Sobre adecuaciones de local
- + Inversiones de todo tipo: adquisición de materiales, equipos, mercadería, contratación de personal y funciones, sueldos.
- + Planear, dirigir, controlar

2. COMPRAS:

Encargado: Gerente - Propietario





- ✚ Mantiene contacto con los proveedores sobre listas de precios y nuevos productos existentes
- ✚ Realiza pedidos según necesidades de mercadería actuales, basándose en informes de bodega
- ✚ Verifica que la cantidad y tipo de mercadería recibida esté conforme con la pedida y a los costos acordados.
- ✚ Determinación de precios de venta para la mercadería
- ✚ Codificación de mercadería
- ✚ Ingreso de mercadería recibida en el sistema de cómputo
- ✚ Mantener un registro de cuentas por pagar a proveedores
- ✚ Mantener en orden y archivados los documentos de compra de los proveedores (facturas) que respalden cada transacción, así como los recibos y el detalle de cancelaciones realizadas a los proveedores

3. FINANZAS:

Encargado: Gerente – Propietario

- ✚ Realiza pagos a: empleados y proveedores
- ✚ Pagos al Estado: impuestos municipales y del SRI
- ✚ Otros pagos: inversiones
- ✚ Emisión de cheques “cruzados” a nombre de quien corresponda, de modo que respalden los pagos realizados
- ✚ Respalda los pagos realizados en efectivo mediante Recibos de Cobro Numerados y con el sello y firma de quien recibe el dinero. Documento que será archivado conjuntamente con el documento (factura) sobre el que se realiza el pago





4. CAJERO/A: (nueva función - no existente en la actualidad)

Encargado: 1 persona (por contratar)

- + Cobro de ventas diarias
- + Contactar a clientes para el cobro de cuentas a crédito vencidas
- + Mantener un registro de cuentas por cobrar
- + Mantener un registro de entradas y salidas de dinero, con documentos que respalde cada movimiento
- + Realizar cuadros diarios de caja

5. BODEGUERO: (nueva función - no existente en la actualidad)

Encargado: Bodeguero (1 persona Por Contratar)

- + Manejar las entradas y salidas de mercadería
- + Determinar los productos de mayor rotación y aquellos que no lo son
- + Determinar necesidades de nueva mercadería y pasar informes a compras describiendo detalladamente las cantidades, tipos y marcas a pedir.
- + Mantener el orden de la mercadería en bodega
- + Abastecer permanentemente de mercadería en la sección de ventas, cada vez que le sea solicitado por los vendedores

6. CONTABILIDAD:

Encargado: Contador (1 persona)





- ✚ Elaboración de informes mensuales sobre compras y ventas
- ✚ Determinación de impuestos a pagar
- ✚ Elaboración de formularios para pago de impuestos (mensuales y anuales)
- ✚ Manejo de la contabilidad: asientos contables
- ✚ Elaboración y envío de anexos sobre impuestos y todo lo referente a informes solicitados por el SRI
- ✚ Mantener conocimientos actualizados sobre nuevas disposiciones del Estado, lo concerniente a Tributación

7. VENTAS INTERNAS:

Encargado: Vendedores internos (3 personas)

- ✚ Atención al cliente
- ✚ Despacho de mercadería solicitada por los clientes
- ✚ Pedir a bodega faltantes de mercadería en sección ventas
- ✚ Comunicar a compras sobre nuevas solicitudes exclusivas de clientes
- ✚ Recepción y conteo de mercadería enviada por los proveedores
- ✚ Comunicar a compras faltantes y/o deterioro de mercadería solicitada
- ✚ Colocación de precios en cada producto recibido
- ✚ Ubicación de los productos para exhibición en la sección ventas
- ✚ Entrega a bodeguero los demás productos que deberán ser guardados en bodega

8. VENTAS EXTERNAS: (nueva función - no existente en la actualidad)

Encargado: Agente Vendedor Externo (1 persona)





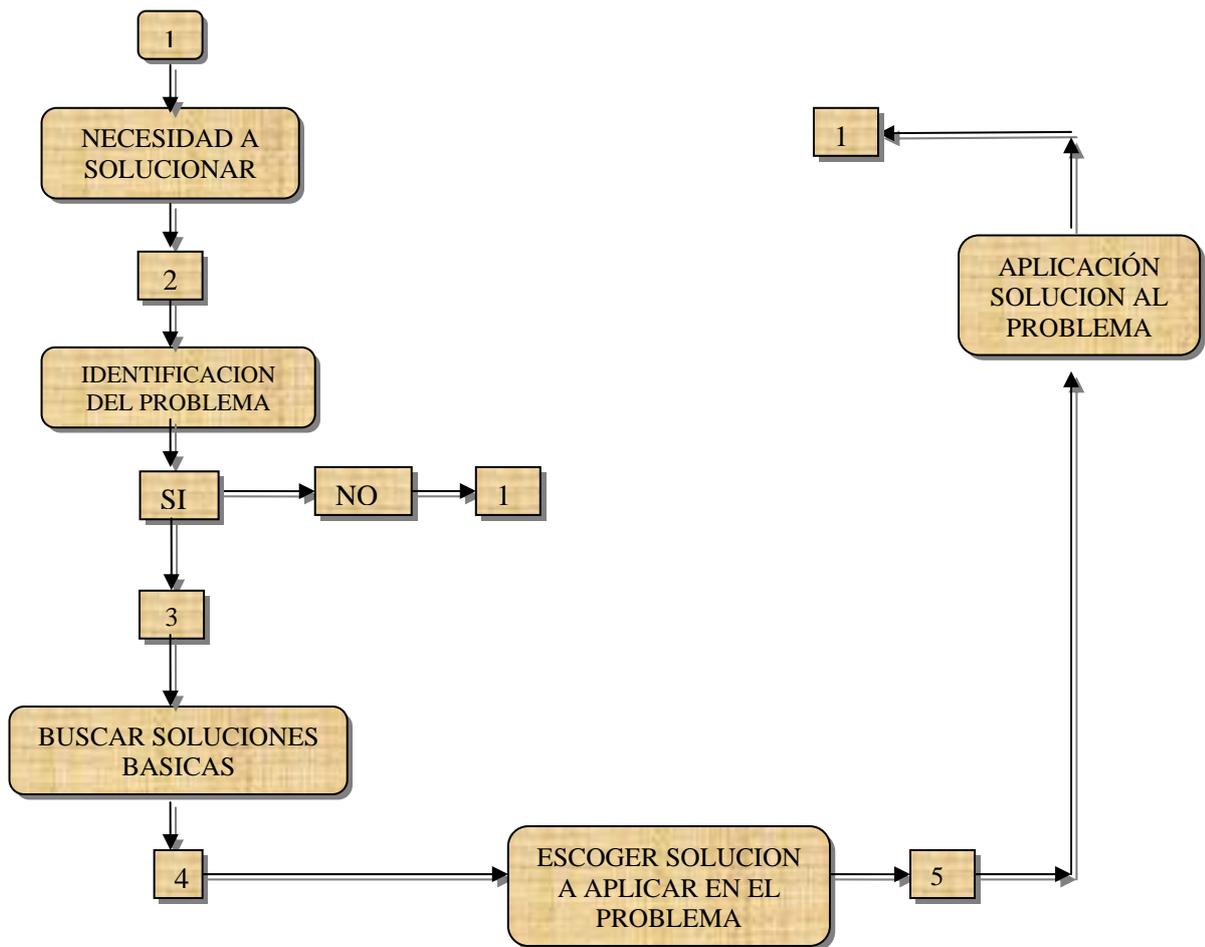
- ✚ Atención personalizada a clientes para ofrecer productos mediante listados y muestras de ellos
- ✚ Visita a empresas públicas y privadas, instituciones educativas, papelerías y librerías minoristas de la ciudad de Cuenca
- ✚ Entregas personales (domicilio) de la mercadería solicitada
- ✚ Viajes a localidades cercanas: Gualaceo, Cañar, Paute, Santa Isabel, para presentar a la empresa ante minoristas de las zonas (papelerías y librerías) y dar a conocer nuestra mercadería con las respectivas ofertas: créditos, descuentos, entregas a domicilio.
- ✚ Mantener contacto con los clientes vía E-mail, pues el Agente Vendedor Externo estará encargado de receptor pedidos mediante Internet.





GRAFICO No. 11

FLUJO DE PROCESOS DE TRABAJO:
GERENCIA

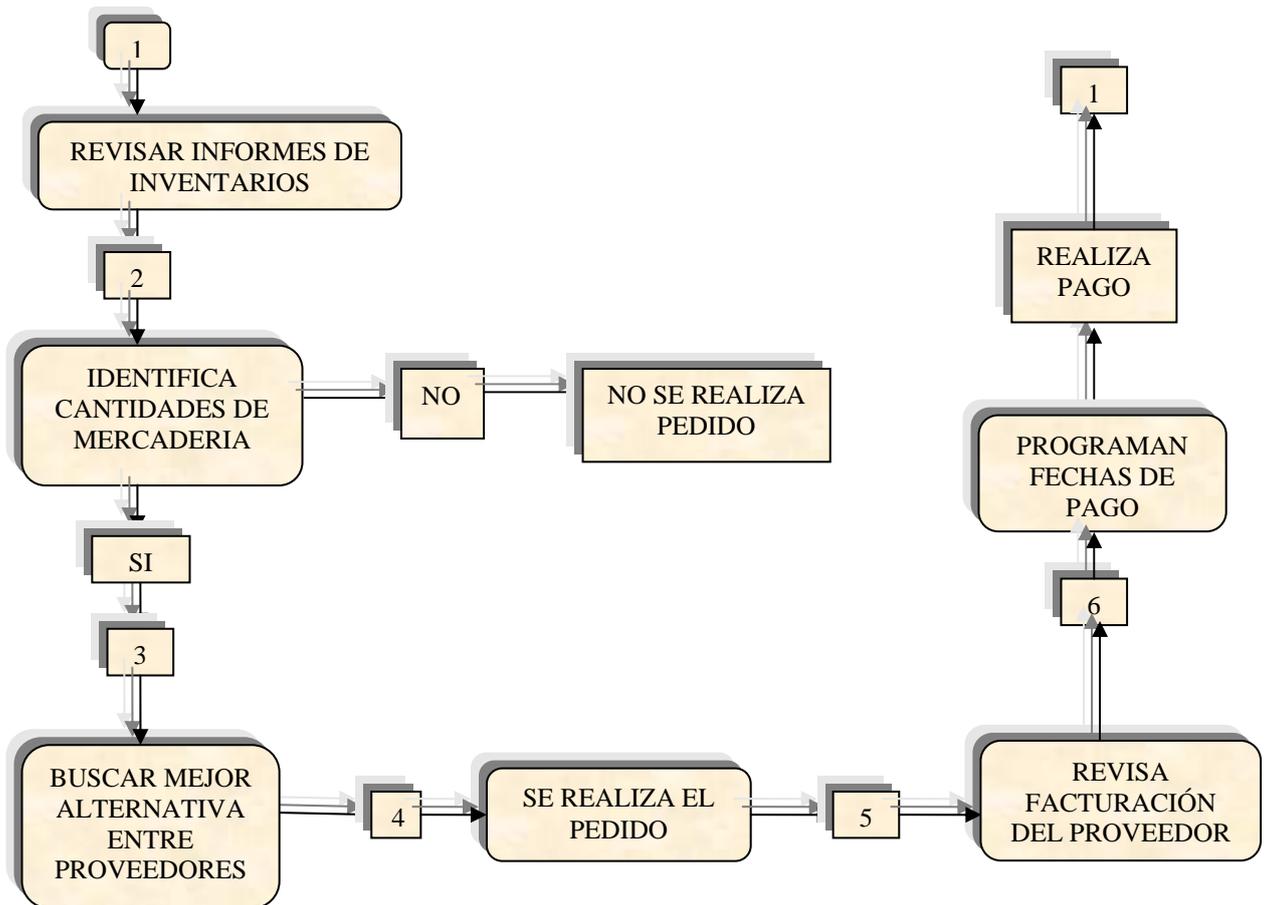




COMPRAS Y FINANZAS

GRAFICO No. 12

FLUJO DE PROCESOS DE TRABAJO:
COMPRAS Y FINANZAS





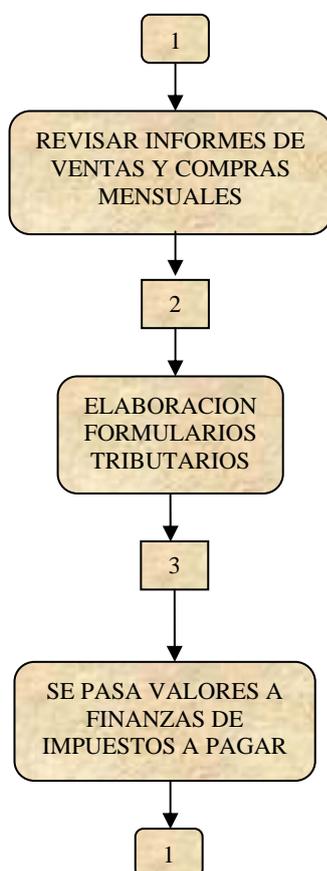
Contabilidad



GRAFICO No. 13

FLUJO DE PROCESOS DE TRABAJO:
CONTABILIDAD

Mensual



Anual

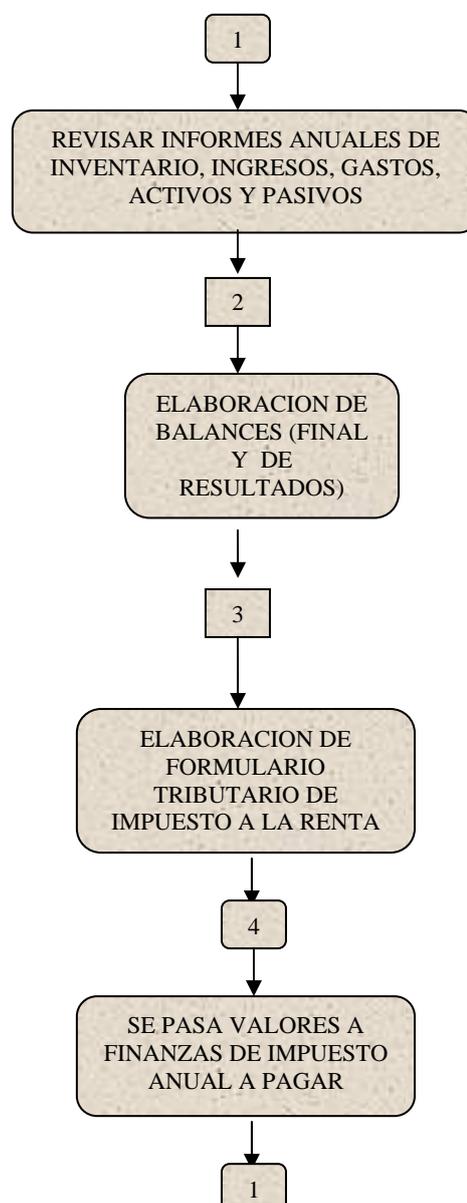
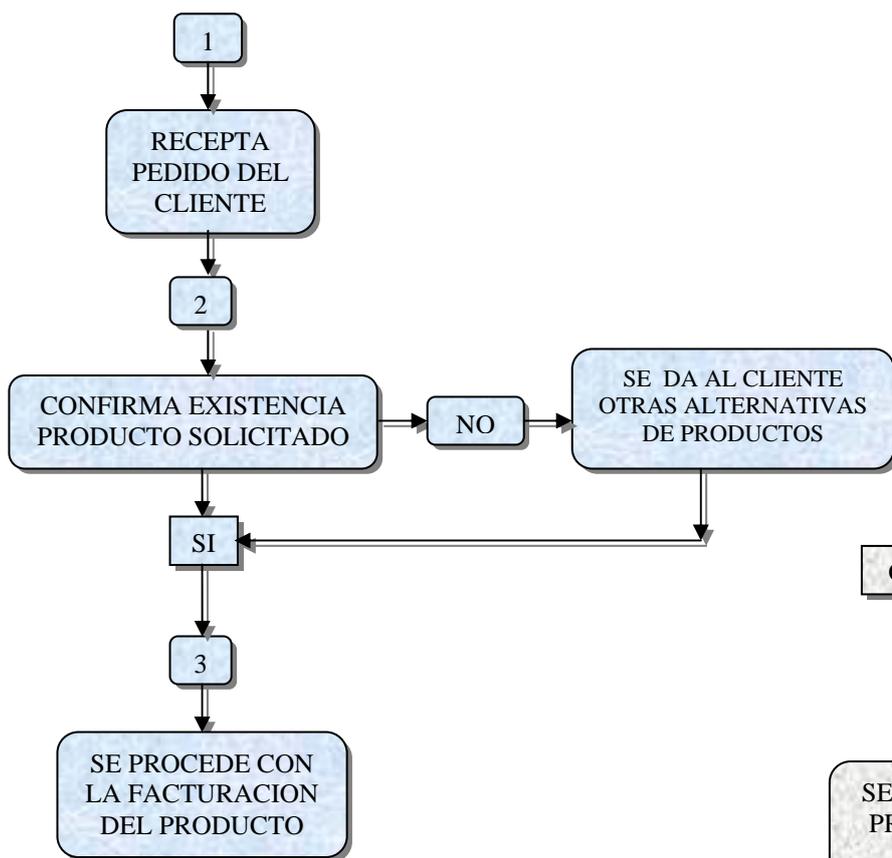




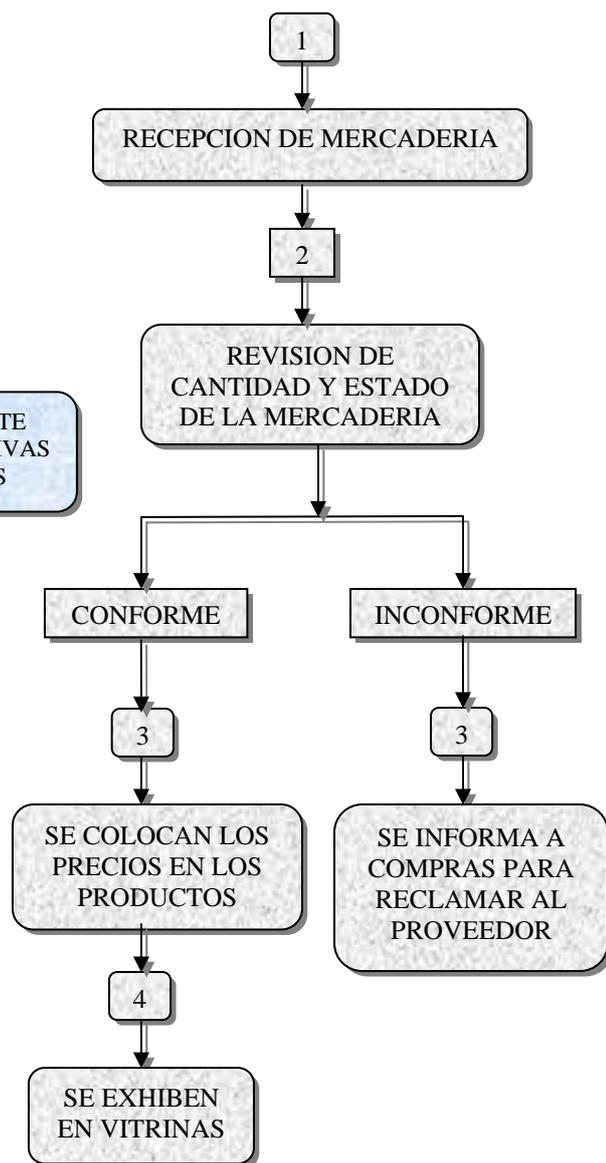
GRAFICO No. 14

FLUJO DE PROCESOS DE TRABAJO:
VENTAS

Atención al Cliente



Recepción de Mercadería



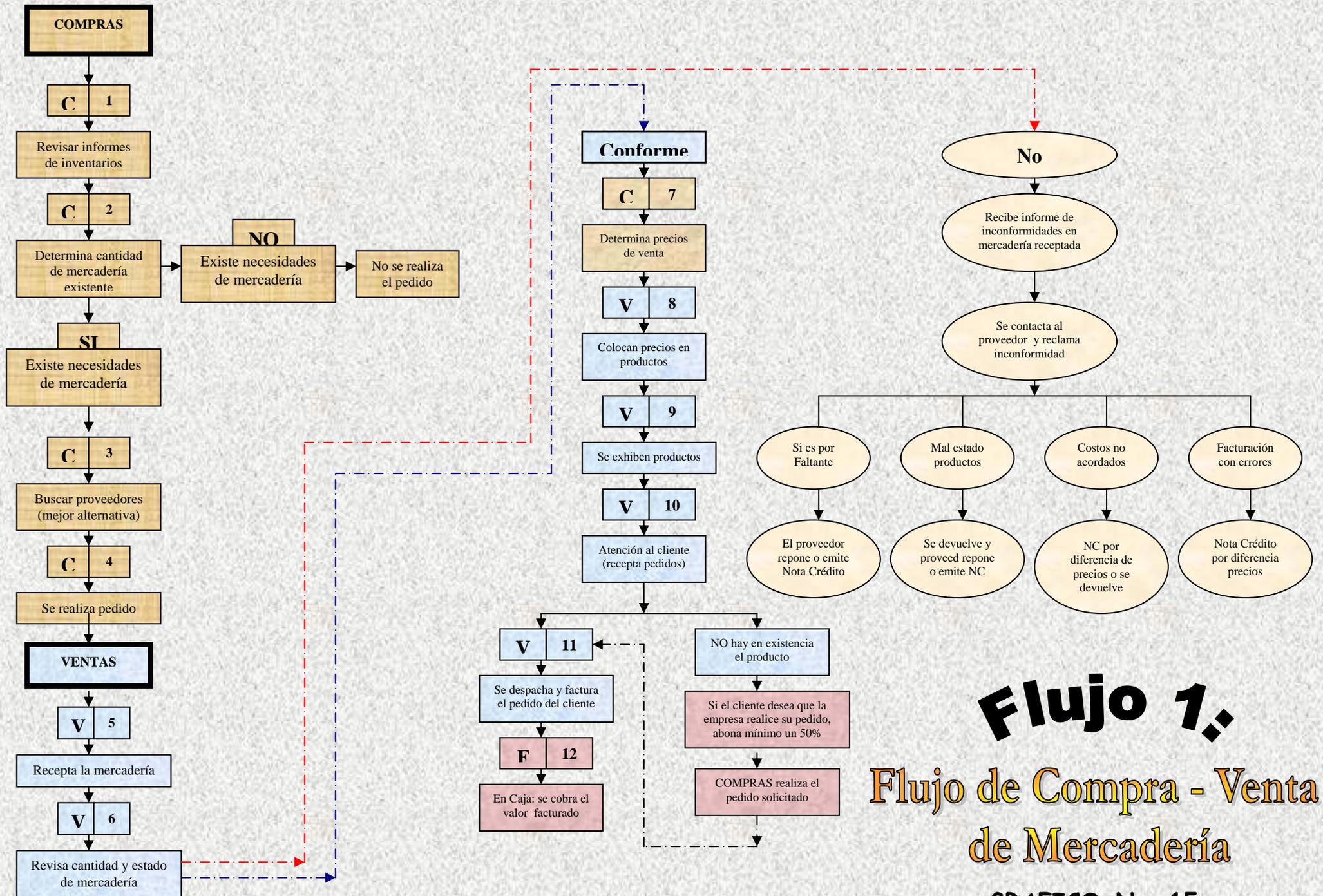


Flujo de Procesos de Trabajo y Relación entre departamentos

Los procesos de cada cargo tienen relación con los demás. No hay procesos independientes. A continuación se elaboran principalmente tres diagramas de flujos, para Compra y Ventas, Contabilidad y Finanzas, y Gerencia.

Para cada flujo se muestran las diferentes conexiones de los procesos de trabajo entre departamentos, determinando la interdependencia que existe entre éstos.

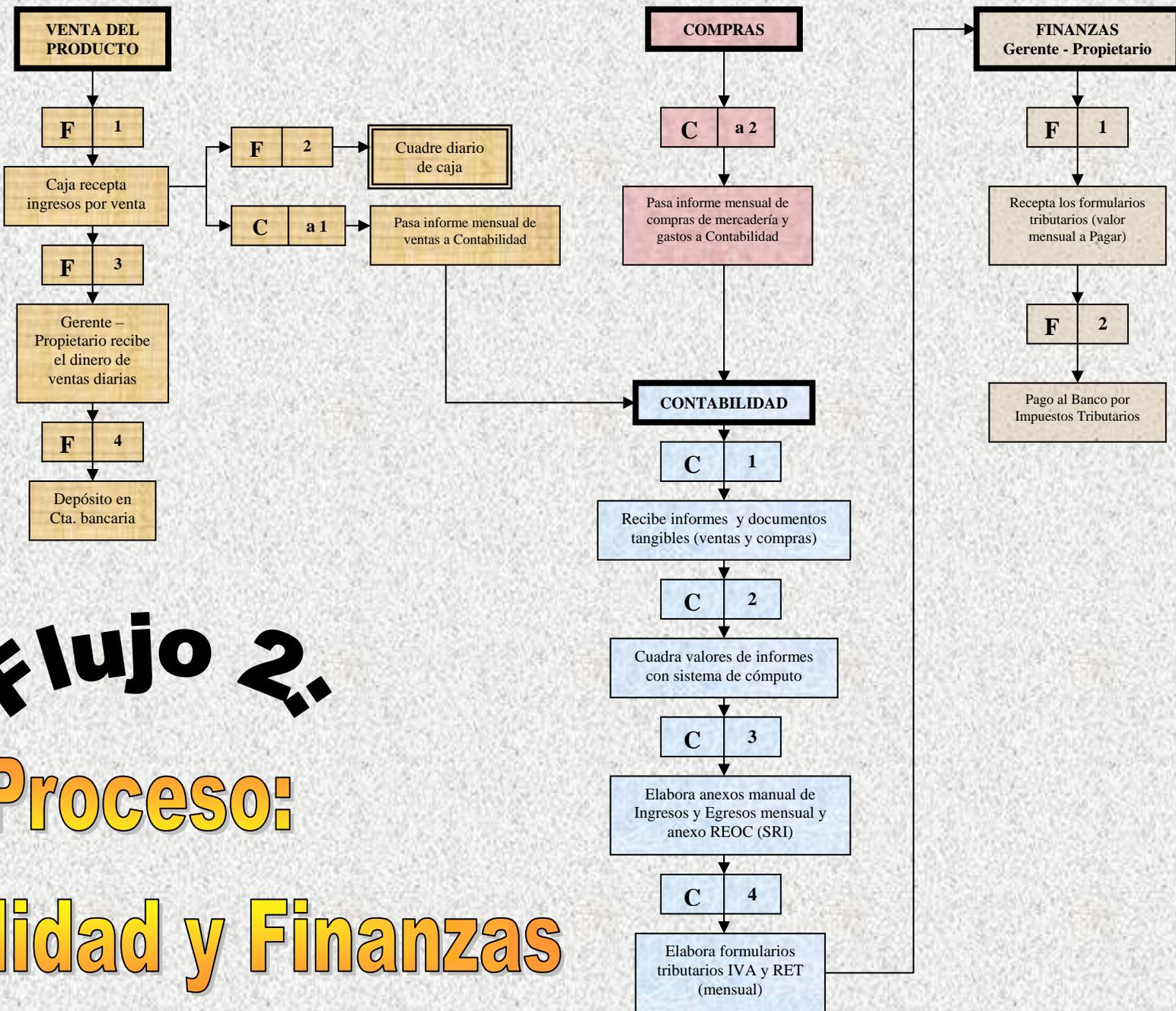




Flujo 1:

Flujo de Compra - Venta de Mercadería

GRAFICO No. 15



Flujo 2.

Proceso:

Contabilidad y Finanzas

GRAFICO No. 16

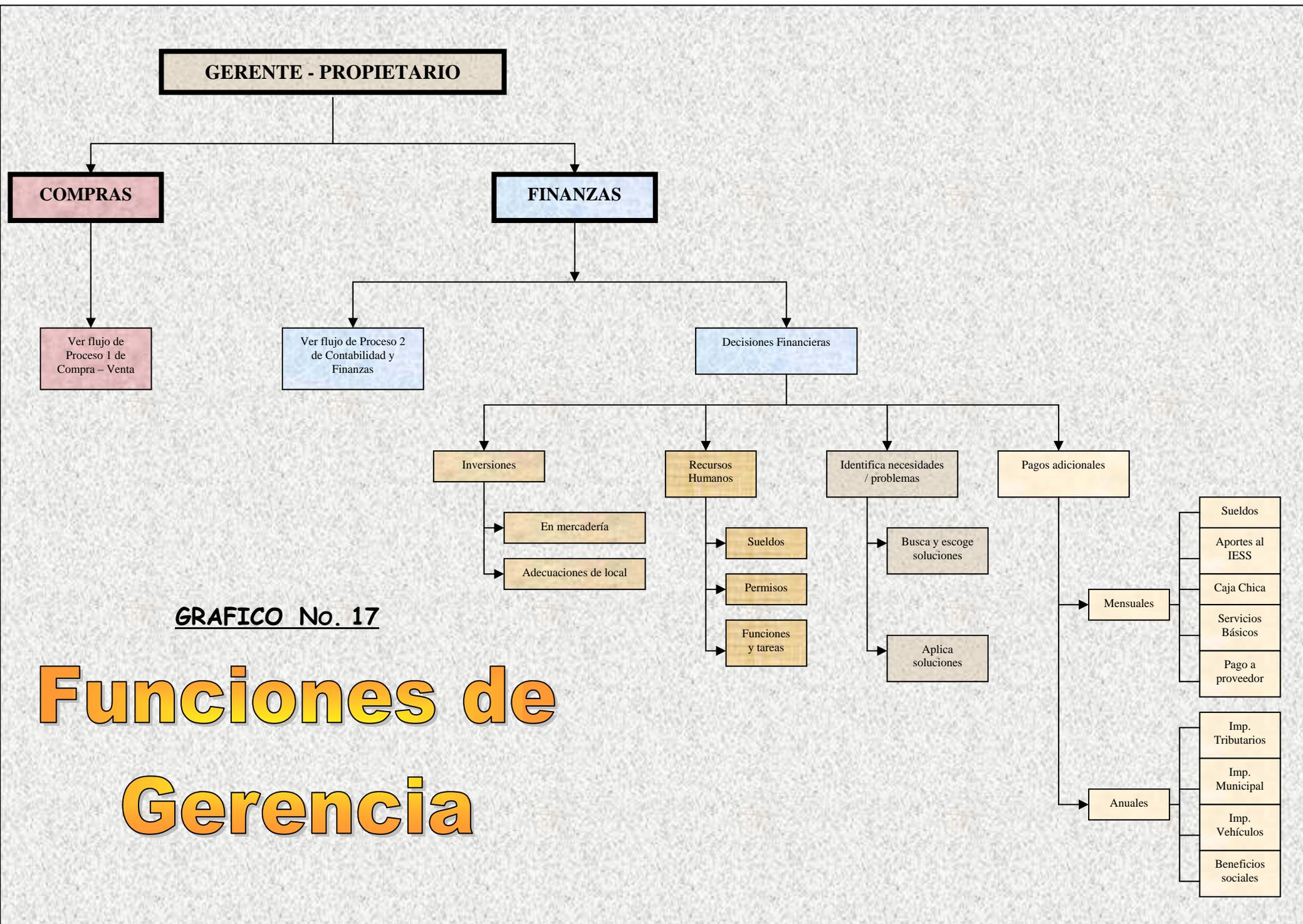


GRAFICO No. 17

Funciones de Gerencia





3.5.2.3 Aspecto Humano.- programa de Motivación e Incentivos Laborales

CAPACITACION DEL PERSONAL

De acuerdo a los avances y mejoras que nuestros productos tienden en el tiempo y sobretodo a los nuevos productos que salen en el mercado, Librería Siglo XX dará a sus empleados charlas mensuales de capacitación de estos productos.

En lo que refiere a libros, se especificará:

- ✚ Libros de carreras técnicas,
- ✚ Libros de carreras universitarias

A estos se dará mayor énfasis ya que estos son los que más tienden a tener mejoras en el mercado por lo que todo el personal debe tener conocimiento porque debe estar constantemente actualizado.

Así mismo se darán charlas de actualización del software que posee nuestros sistemas de cómputo, con el fin de actualizar todos estos sistemas.





CHARLAS DE MOTIVACION

Se realizarán charlas trimestrales de motivación al personal de Librería Siglo XX con el fin de que cada uno de los empleados se sientan contentos con su aporte diario, dichas charlas harán referencia a los distintos procesos que han venido desarrollando el personal.

En estas charlas se darán a conocer los objetivos que Librería Siglo XX tiene dispuestos cumplir, y cuál es el papel que los empleados tienen que desempeñar para llegar a cumplir dichos objetivos.

INCENTIVOS AL PERSONAL

Para incentivar al personal Librería Siglo XX ha visto conveniente tocar varios puntos como son los anímicos y económicos.

El objetivo de incentivar al personal es el hacer sentir como parte activa de la compañía al mismo, el hacer “que se ponga la camiseta de la empresa” nos ayudará en todo sentido para el logro de los objetivos implantados por la empresa.

Se nombrará el empleado del mes, con el fin de dar conocimiento al mejor empleado que aportó en este periodo de tiempo con sus funciones, para esto se realizará una pre evaluación en la que constará:

- ✚ Forma de atender al cliente
- ✚ Rapidez de despachar al cliente

Para la evaluación se elaborarán papeletas de calificación, las mismas que se especifican a continuación:





LIBRERÍA SIGLO XX

Estimado cliente:

Para nosotros es un placer atenderle y ser partícipe activo en poder servirle, para esto pedimos de la mejor manera responder las siguientes preguntas.

1. La forma de recibir y atender a usted por parte del empleado fue
 - a) Muy buena
 - b) buena
 - c) Mala
 - d) Otra (por favor especifique)

2. El despacho de nuestros productos fue
 - a) Rápida
 - b) No tan rápida
 - c) Lenta
 - d) Otra (por favor especifique)

CALIFICACION:

Se calificará de acuerdo a la siguiente tabla:

Forma de recibir y atender a usted por parte del empleado:

CALIFICACION CLIENTE EMPLEADO	CALIFICACION DEL
a) Muy buena	5
b) buena	3
c) Mala	0
d) Otra (por favor especifique)	0



**El despacho de nuestros productos fue:**

CALIFICACION CLIENTE EMPLEADO	CALIFICACION DEL
a) Rápida	5
b) No tan rápida	3
c) Lenta	0
d) Otra (por favor especifique)	0

Mediante esta forma de evaluación se otorgará al empleado que más puntos tiene un bono económico, el mismo que fijará Gerencia.

El nombrar al empleado del mes nos ayudará a mejorar la atención al cliente y así mismo a presentar a nuestros empleados una competencia interna en la cual se premiará al que mejor cumpla sus funciones.

Por otro lado, se elaborará anualmente un programa de motivación e incentivos laborales, el mismo que deberá ser aprobado por Gerencia, tal como se propone en el siguiente capítulo (Ver cuadro No. 24).





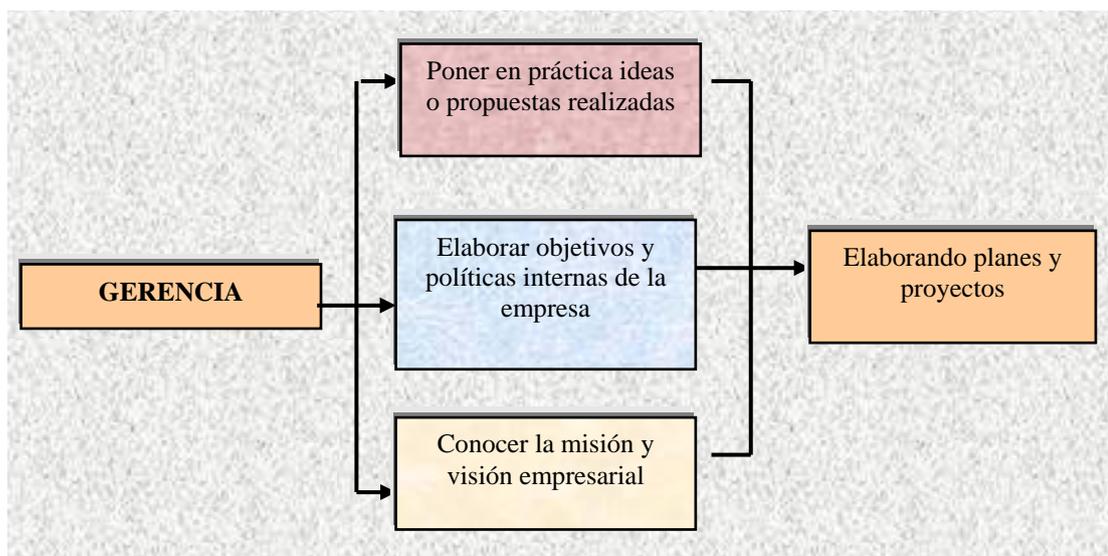
3.5.2.4 *Aspecto Administrativo.- programas de control interno, publicitarios, consumidores*

PROCESOS GERENCIALES

Los propietarios de la empresa, que son quienes deciden deben iniciar un proceso para la **elaboración de planes** basados en sus ideas o propuestas, comenzando por un plan estratégico, especificando claramente los objetivos que persigue y las políticas internas a aplicarse, así como también la misión y visión empresarial que guiarán a todo el personal en un futuro.

GRAFICO No. 18

PROCESOS GERENCIALES





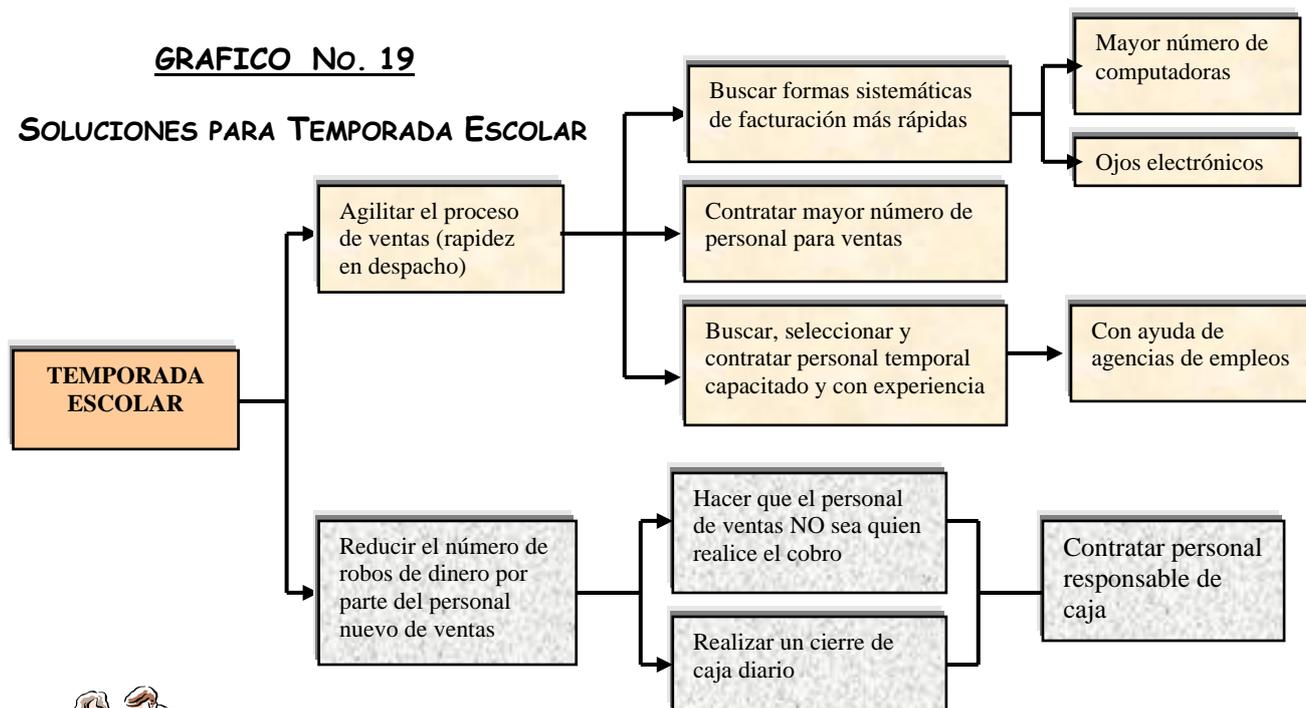
CONTROL INTERNO (DE PERSONAL)

- ✚ Se calificará eventualmente la forma de atención al cliente, tratando de que cada día la calidad de trato mejore.
- ✚ Se calificará el trabajo ejecutado por el personal según los flujos de procesos establecidos por la empresa

ADECUADO CONTROL EN TEMPORADA ESCOLAR

GRAFICO No. 19

SOLUCIONES PARA TEMPORADA ESCOLAR





CONTROL DE INVENTARIO

- ✚ Se mejorará los tipos de control de inventario para no tener escasez de productos y exceso de pedidos.
- ✚ Los productos serán etiquetados e ingresados bajo codificación en nuestro sistema de cómputo.
- ✚ Control físico anual de mercadería conjuntamente con el kardex del sistema para determinar o no descuadres de inventario.
- ✚ Control de calidad del producto para prevenir nuevos pedidos de marcas no demandadas por cualquier motivo (baja calidad, marcas no conocidas, entre otros); y así mismo, pedir aquellos productos con más acogida en el mercado.
- ✚ Determinar la cantidad actual de productos para baja de inventarios, los mismos que se encuentran caducados u obsoletos.

GRAFICO No. 20

SOLUCIONES SOBRE INVENTARIO

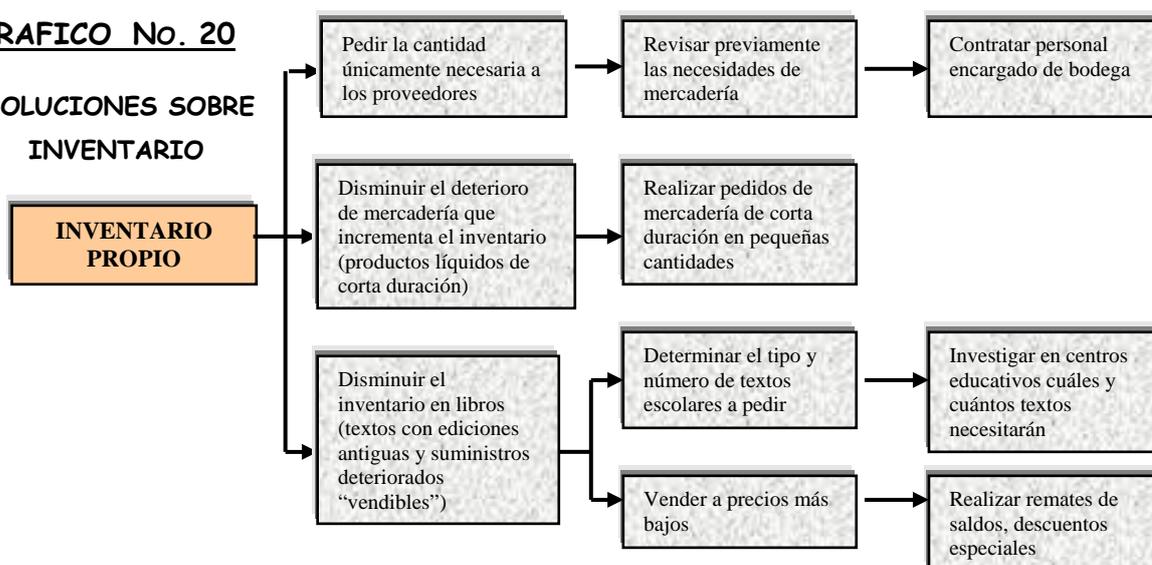
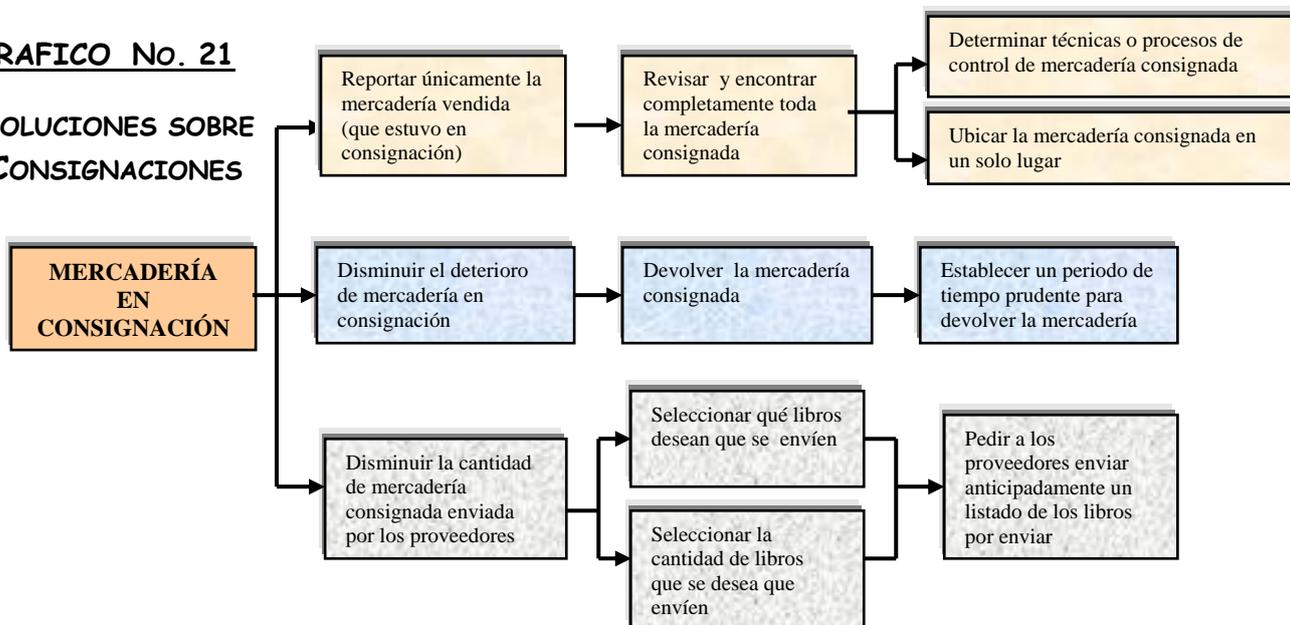




GRAFICO No. 21

**SOLUCIONES SOBRE
CONSIGNACIONES**



INCENTIVOS AL CLIENTE

CAUSAS DEL PROBLEMA:

- Falta de promociones y publicidad
- Falta de personal para ventas fuera de la empresa
- No buscar clientes fijos

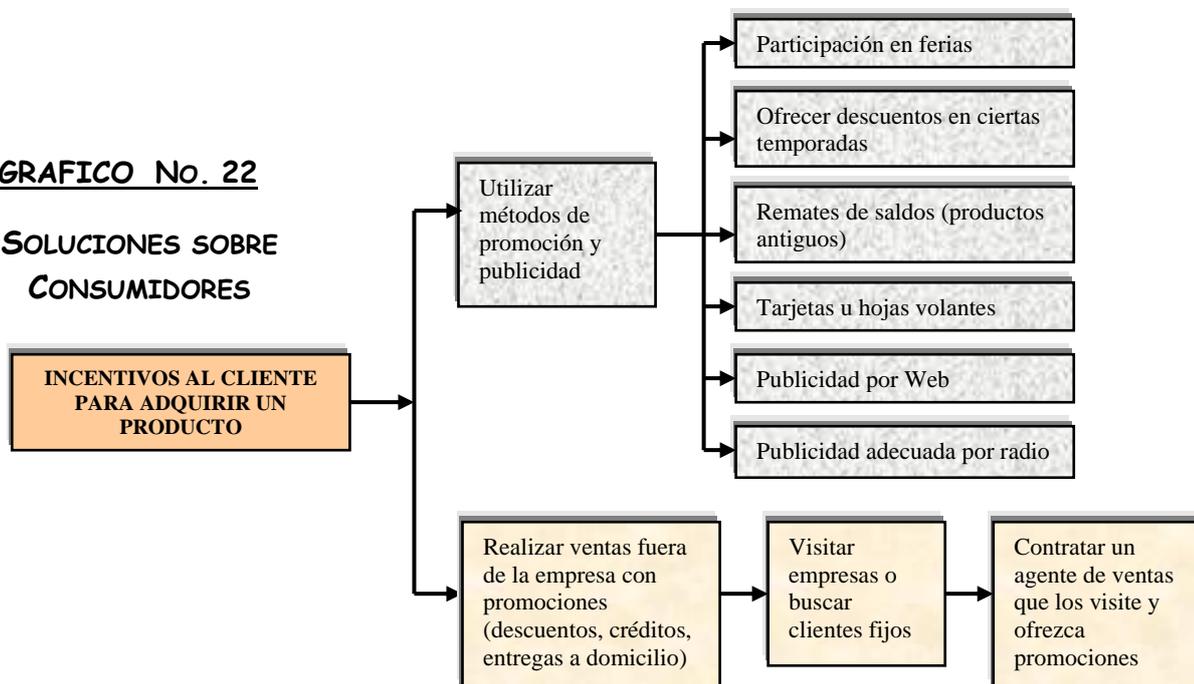
Estrategias dirigidas a Clientes - Consumidores





GRAFICO No. 22

**SOLUCIONES SOBRE
CONSUMIDORES**



1. Promoción Y Publicidad

- ✚ Se promoverá campañas masivas con radios y periódicos locales, en las cuales destacaremos nuestros productos y servicios, ofertas y descuentos que se brindará.
- ✚ Promociones de productos del mes.
- ✚ Creación de una página web para mayor facilidad de nuestro cliente, así mismo se brindará ventas en las mismas mediante tarjetas de crédito.

2. Créditos

Ventas:

- ✚ Se establecerán plazos de crédito para clientes habituales con crédito propio de la librería.





- ✚ Se realizarán convenios con instituciones bancarias para realizar Débitos de cuentas corrientes, ahorros y tarjetas de crédito a clientes que opten de esta forma de pago.

Compras:

- ✚ Se revisarán proveedores y se calificarán por calidad y precios de productos que nos venden, para así tener mayor control en créditos y precios que se nos ofrezcan.

3. Producto(s) del Mes

Librería Siglo XX hará extensivo “El Producto del Mes” a todos sus clientes, el mismo que constará de:

- ✚ Un descuento (fijado por gerencia),
- ✚ Una promoción (fijada por gerencia)

Este producto se elegirá mensualmente de acuerdo a la forma de rotación de inventario para promover la venta del mismo. Con esto brindamos promociones las mismas que nos ayudarán a captar clientes. Esta promoción se fijará de acuerdo a los suministros y útiles, al cual se nombrará “Producto del Mes”; y también textos y libros, a los cuales se designarán como “Libro(s) del Mes”.





CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

Librería Siglo XX





Pensamiento Estratégico



Librería Siglo XX





Valores para Librería Siglo XX

Valores y Misión Empresarial

Valores Personales

1. Responsabilidad y orden
2. Trabajo en equipo
3. Buena comunicación interna
4. Bienestar económico
5. Buena relación laboral
6. Compromiso

Valores Organizativos

1. Diversificación de Productos
2. Calidad de Servicio
3. Imagen en su Comunidad e Industria
4. Responsabilidad con los clientes
5. Innovación
6. Diversificación de Mercado
7. Expansión
8. Recursos Humanos
9. Rentabilidad

Cultura Organizacional

1. Compromiso con la empresa
2. Confianza y apertura en la ejecución de labores
3. La puntualidad
4. Espacio organizacional
5. Respeto mutuo
6. Trabajo en equipo
7. Esfuerzo físico
8. Responsabilidad y orden
9. Manejar adecuadamente un conflicto
10. Óptima utilización del tiempo

Misión Empresarial

Fuerzas Conductoras Actuales y Ventaja

Competitiva

1. Productos ofrecidos: diversificación en precios, cantidad, calidad y tipo de producto
2. Mercado atendido: sin distinción de nivel de ingresos, edad, sexo, religión, costumbres; productos para un público en general.
3. Precios moderados: a nivel competitivo
4. Innovación: presentar productos nuevos y modernos que cada vez salen al mercado, obteniéndoles en el menor tiempo posible para ofrecer al mercado

Fuerzas Conductoras Futuras y

Ventaja Competitiva que deben existir

1. **Expansión:** expandir su mercado distribuyendo sus productos a minoristas en otros cantones y parroquias
2. **Nuevos Servicios al Cliente:** servicio personalizado, contar con un agente de ventas
3. **Costos:** mejorar los costos, buscando ser distribuidor y mayorista

¿Qué es?: comercializadora minorista
¿Qué hace?: venta de libros, suministros de oficina, útiles escolares, papelería y similares.
¿Qué se satisface?: necesidades de educación, aprendizaje, conocimiento y cultura.

¿A quién satisface?

A todo el mercado de la ciudad de Cuenca.
 Sin segmentación: no hay distinción de nivel de ingresos, edad, sexo, religión, costumbres.

Misión de Librería Siglo XX

¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente?

- Diversificación de sus productos: diversidad en precios, tipos, y cantidad.
- Precios moderados y a nivel de la competencia
- Productos modernos e innovadores
- Busca estar en contacto con el mercado y los proveedores





Librería "Siglo XX"



MISIÓN EMPRESARIAL

Misión de Librería Siglo XX

LIBRERÍA SIGLO XX se encuentra en el mercado por satisfacer una de las principales necesidades básicas del hombre: la **EDUCACIÓN**. Nuestra misión es ofrecer productos como medios necesarios para la educación, conocimiento, cultura, y aprendizaje, ofreciendo a todo el mercado de la ciudad de Cuenca: libros para todo nivel y área, suministros de oficina, útiles y textos escolares, papelería, y similares.

Contribuimos para la satisfacción de la comunidad ofreciendo diversidad de productos, enfocando nuestros recursos a la innovación enfrentando siempre los cambios y exigencias presentes en el mercado. Manteniendo la imagen constante de transparencia, eficiencia y entrega a la comunidad, basado en un recurso humano comprometido, capaz y con altos valores y nivel de calidad de servicio mediante personal calificado y motivado.

Nos proyectamos a ser líderes en el mercado, mejorando nuestra posición actual en busca de nuevos mercados y nuevas maneras de satisfacer al público consumidor, dotándoles de un mejor servicio al cliente en perspectiva de sus necesidades y comodidad.





Librería "Siglo XX"

Visión de Librería Siglo XX

Visión

Empresarial



LIBRERÍA SIGLO XX contribuirá constantemente a la educación, cultura y nuevos conocimientos, a través de la comercialización de sus productos ofreciendo al público los medios necesarios para su aprendizaje diario.

Nos proyectamos a un liderazgo en el mercado, buscando ser una empresa mayorista y distribuidora, que llegue a expandirse alrededor de dos años a otras localidades cercanas como: Gualaceo, Paute, Santa Isabel, Azogues, entre otras. Y constantemente ir extendiendo nuestro mercado para que alrededor de seis años ser un proveedor a nivel nacional.

Buscará el desarrollo empresarial permanente, contando con personal capacitado y motivado. Y prevalecerá el afán de servicio a la comunidad, garantizando la dotación integral y eficiente de nuestro servicio, a la expectativa de los cambios y nuevas exigencias, buscando otorgar diversas opciones para su comodidad y nuevos servicios, mejorando su infraestructura y tecnología actual.



Librería Siglo XX



TENDENCIAL

La situación económica de Librería Siglo XX no es muy rentable, basada actualmente en un comercio estancado frente a una creciente competencia con progresos constantes, sobre la que no ha sabido superar.

Durante muchos años los productos de la empresa por tratarse de una de las necesidades básicas como es la Educación, mantiene un mercado en constante demanda, sin embargo, las estrategias actuales de mirar solo por la diversificación de sus productos, le ha presentado algunas dificultades como es el exceso de inventario debido a la gran cantidad de pedidos de mercadería. La empresa actualmente sigue con la misma ideología, de presentar un inventario muy variado para todo tipo de consumidor, pero sigue corriendo el riesgo de que esa mercadería no salga por diversos motivos.

Inexistencia de planes y proyectos, de objetivos y políticas internas para visualizar propuestas de desarrollo y competitividad. No existe un persona impulsadora que permita crear las condiciones para fomentar su progreso. Tampoco la empresa cuenta actualmente con recursos necesarios para impulsar dicho desarrollo.

En los 33 años de funcionamiento de la empresa en el mercado se ha visto su progreso, sin embargo, siempre ha atendido a un solo mercado: Cuenca. Es una empresa minorista.

Librería Siglo XX, a pesar de contar con una imagen a nivel local, no se ha dedicado a la inversión en promoción ni publicidad local, cuenta con muy poco marketing.

PROBABLE

Existe gran probabilidad de que sigan incrementándose comerciantes informales, aumentando la competencia desleal. La competencia seguirá buscando nuevas alternativas de progreso, ya sea mejorando su infraestructura, sus ofertas y promociones, nuevos servicios, nuevos mercados, etc.

Se ha identificado a través de una inspección visual del inventario físico de la empresa, la gran cantidad de mercadería existente. Existen probabilidades de dividir el inventario entre: mercadería nueva y actual, mercadería obsoleta y/o deteriorada pero vendible, y mercadería que necesita darse de baja por no presentar ya ninguna utilidad.

Actualmente no existe ningún plan en donde están planteadas directrices básicas para llevar a cabo las principales ideas que tienen los propietarios como son: la ampliación del local y apertura de una sucursal. Aun no se cuenta con los suficientes recursos económicos.

Se espera expandirse a otras localidades, siempre que consiga ser mayorista o distribuidor, que por su permanencia y reconocimiento que tiene la empresa en el mercado si lo puede lograr.

Las acciones para motivar a la población local sobre los productos de la empresa son de carácter inmediato como: campañas de difusión, hojas volantes, promociones como liquidaciones de saldos que actualmente la empresa cuenta con una gran cantidad, descuentos por temporadas, combos promocionales, entre otros.

DESEABLE

Librería Siglo XX se constituya como líder en el mercado local, a través de su diversidad de productos, buscando mejorar continuamente forjando su imagen empresarial y reconocimiento en su mercado, buscará la expansión, mejorar la infraestructura, mejorar su marketing.

Se debe disminuir el inventario actual a través de liquidaciones de mercadería antigua u obsoleta que sea vendible, promocionarlos y ofrecer descuentos; por otro lado, la empresa debe evitar el exceso en los pedidos de productos.

Llegar al estudio y ejecución de las principales ideas productivas para la empresa, como son: ampliar el local actual, y abrir una sucursal. Se espera para ello incrementar el nivel de ventas para mejorar la rentabilidad de la empresa y contar con los recursos suficientes para emprender estos proyectos.

Pasar a ser de minorista a empresa mayorista y distribuidor para abastecer a otros negocios relativos que requieren nuestros productos, llegando a otras zonas en un principio cercanas como: Gualaceo, Azogues, Santa Isabel, Paute.

Mejorando el marketing de la empresa mediante promociones y publicidades, se mejorará la cartera de clientes. Se buscará clientes que sean habituales, ya sean empresas u otros negocios informales, a quienes se les puede ofrecer servicios exclusivos. Se espera contar además con un agente de ventas que visite a este tipo de clientes para brindar un servicio personalizado.



Disidencia de la Estrategia

Estrategia General para Librería Siglo XX

ESTRATEGIA TECNO -
ESTRUCTURAL

ESTRATEGIA IDEALÍSTICA -
EDUCACIONAL

modelos estratégicos

Modelo de Estrategia
Tecno - Estructural

- Estructura de organización
- Diseño de cargos y tareas
- Procedimientos administrativos
- Elaboración de diversos planes

- Establecimiento de objetivos, metas y fines.
- Planeación de sistemas de informaciones, comunicaciones, control y evaluación.
- Readecuación de espacios físicos e instalaciones,

Estrategia Idealístico
- Educacional

- Formación de personal
- Incentivos
- Mejoramiento general de la cultura organizacional: valores, actitudes, estilos, motivación, comunicación, administración de conflictos, proceso decisorio, etc.

estrategias dirigidas a...

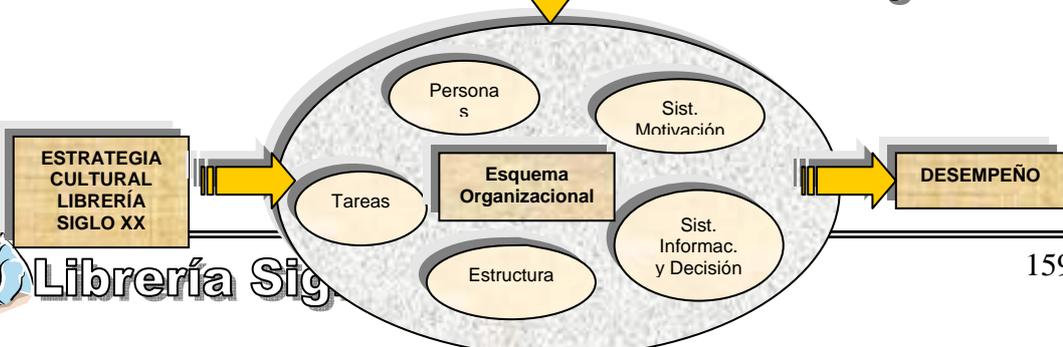
Un cambio positivo empresarial de manera que incida en los procesos o maneras de hacer las cosas al interior de la empresa, pero como estrategia al mismo tiempo para reflejar resultados que sean apreciados al exterior.

para conseguir en un futuro las siguientes Líneas de Negocios

- Liderazgo en el mercado
- Diversificar e innovar productos y servicios
- Recurso humano comprometido y motivado
- Expansión de mercado
- Mejorar el nivel de ventas y utilidades

- Mejorar el nivel tecnológico
- Adecuación estructural: fijación de objetivos y metas y mejoramiento físico
- Mejoramiento idealístico y educación de los miembros de la organización: mejorar la atención al cliente

cambiando la Cultura Organizativa





Diagnóstico Organizacional



Librería Siglo XX

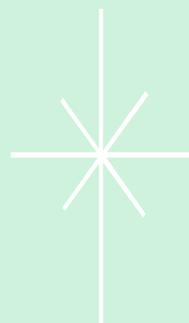




Resumen

Análisis Interno de Librería Siglo XX

*Análisis Interno de
Librería Siglo XX*





Cuadro 20: ANÁLISIS GENERAL: Líneas de Negocios

LÍNEAS DE NEGOCIOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OBJETIVOS
PRODUCTOS OFRECIDOS	Gran diversidad de productos	mercadería obsoleta pero "vendible":	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir la cantidad de pedidos para evitar excesos de mercadería 2. Incrementar la rotación de inventario
	Productos modernos: nuevos, innovadores, actuales	mercadería obsoleta "invendible"	
		Baja rotación de inventario de productos antiguos	
	Precios moderados a nivel de competencia	Deterioro de mercadería	
		Exceso de pedidos	
RECURSOS HUMANOS	Responsabilidad en labores encomendadas	Falta de compromiso del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el servicio al cliente para el año 2008
		Único incentivo: la remuneración	
		Inadecuada atención al cliente	
		Dificultades con clientes	
		Falta de comunicación	
		Falta procesos definidos de trabajo	
		Falta de organigrama	
		Inadecuado proceso de contratación de personal	
Falta capacitación, incentivos, motivación			
TAMAÑO Y CRECIMIENTO	Buena imagen	Pocos clientes fijos o habituales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar las ventas por concepto de expansión 2. Ser distribuidor y mayorista 3. Apertura de una sucursal en la ciudad
	34 años de permanencia	Cuenta con un solo local para atención al cliente	
	Adecuada ubicación	Único mercado: Cuenca, no se ha expandido. Sigue siendo minorista	
MÉTODO DE VENTA - DISTRIBUCIÓN		No realiza ventas personalizadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar en un 20% la cartera de clientes fijos o habituales
		No cuenta con agentes vendedores que visiten clientes	





RENDIMIENTO - UTILIDAD	No presenta un alto índice de endeudamiento	Posee alta inversión en mercadería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar las utilidades en un 20% 2. Mejorar el nivel de ventas en un 15% 3. Incrementar la rotación de inventario esperando disminuir la cantidad de inventario
		Existe un % bajo de margen de utilidad neta apenas un 6 y 10% de ganancia	
		No presenta la liquidez suficiente para cubrir deudas	
IMAGEN ORGANIZACIONAL	Buena imagen en el mercado local	Cartera de clientes habituales reducido: la mayor parte son clientes esporádicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el marketing organizacional: publicidad, promociones, etc. 2. Buscar nuevos mercados 3. Buscar nuevos clientes fijos
	33 años de permanencia en el mercado	Cuenta con un solo local para atención al cliente, y ha llegado ha ser pequeño por la cantidad de mercadería existente	
	Adecuada ubicación del local en la zona céntrica de la ciudad	Su mercado es únicamente el de la ciudad de Cuenca, no se ha expandido	
	La empresa es conocida por una gran parte del mercado local	Sigue siendo empresa minorista	
	La empresa es conocida por los principales proveedores nacionales	No se realiza marketing: promociones ni publicidad	
TECNOLOGÍA	Se mejoró en parte el sistema de facturación y otros procesos	El programa produce algunas dificultades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en nueva y moderna tecnología alrededor de un año y medio aproximadamente. 2. Adquirir nuevos equipos para agilidad en atención al cliente en unos 10 meses.
	Se instalaron 4 computadoras	El tiempo invertido en facturar es lento	
	Se adquirieron lectores de barras para agilidad en el proceso de facturación	Falta de mantenimiento deterioro, problemas en computadoras	
		La competencia posee sistemas más ágiles y modernos	





Cuadro 21: Problemática

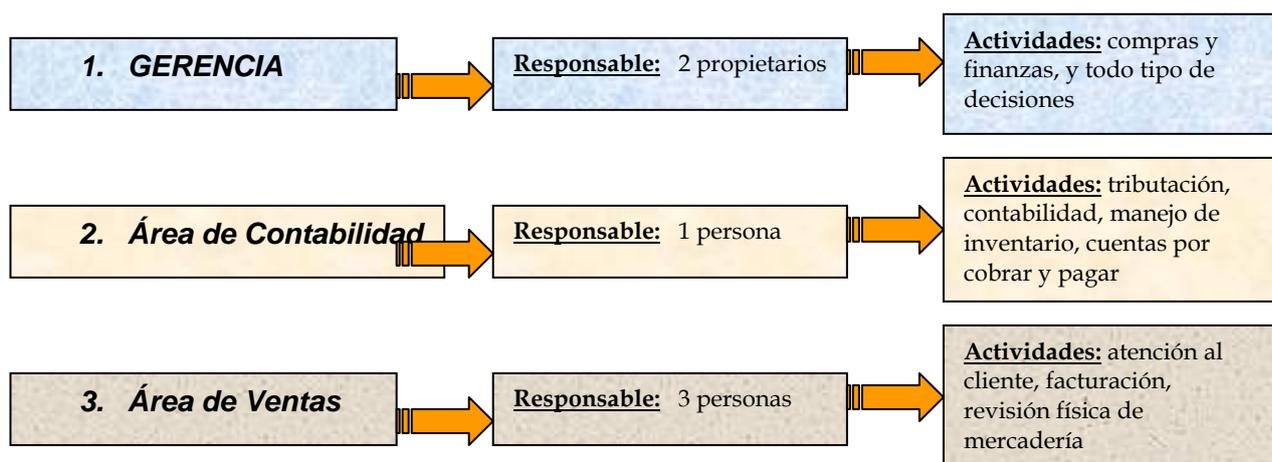
ASPECTOS O ÁREAS	PROBLEMA	CAUSAS
1. ASPECTO ADMINISTRATIVO	a. Inadecuada ejecución de los procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Falta de un documento escrito que describa los procesos y funciones de cada cargo Falta de organigrama Falta de personal, capacitación y supervisión de tareas
	b. Desconocimiento de Planes	<ul style="list-style-type: none"> Falta de planes, objetivos y políticas Solo existen ideas
2. INVENTARIO	a. Exceso de inventario: Libros y Suministros	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de mercadería antigua o deteriorada "vendible" Inventario obsoleto Exceso de pedidos Presencia de mercadería deteriorada "invendible"
3. ASPECTO FINANCIERO	a. Mal manejo de dinero: ingresos y egresos de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> No existe una persona encargada de caja Fácil manipulación de dinero por todo el personal Falta sistema de registro de entradas y salidas de dinero
4. COMPETITIVIDAD	a. Estancamiento	<ul style="list-style-type: none"> No buscar mejores costos y precios competitivos: la empresa sigue siendo minorista No cuenta con avances tecnológicos No se asume riesgos: no se ejecutan ideas de expansión de mercado, apertura de sucursales, y/o ampliación de local
5. ORGANIZACIÓN FÍSICA	a. Inadecuada organización física de la mercadería	<ul style="list-style-type: none"> Falta de espacio suficiente para ubicar la mercadería Mala ubicación de mercadería: sin orden y organización No cuenta con suficientes estantes para exhibir la mercadería Aglomeración de mercadería
6. VENTAS	a. Deficiente servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuada atención personal y telefónica No existe un plan de capacitación sobre "protocolo de ventas" Falta de compromiso con la empresa Falta de incentivos laborales y motivación al personal
	b. Falta de promoción y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en periódicos solo en temporada escolar Falta de promociones: solo se otorga descuentos cuando el cliente solicita Falta de personal para ventas fuera de la empresa No buscar clientes fijos
	c. Problemas en temporada escolar	<ul style="list-style-type: none"> No existe un proceso adecuado de selección y contratación de personal para temporada





3. RECURSOS DE LIBRERÍA SIGLO XX

1. Estructura actual de Librería Siglo XX:



con esta estructura se determina:

Necesidad nuevos empleados, lo que implica nuevas contrataciones

Es necesario desarrollar una nueva estructura que refleje un crecimiento vertical y horizontal

requiriendo nuevo personal para:

- Ⓜ Bodega
- Ⓜ Agente vendedor externo
- Ⓜ Caja
- Ⓜ Auxiliar interno





4. Crecimiento Organizacional:

Personal actual

Sobre el PERSONAL

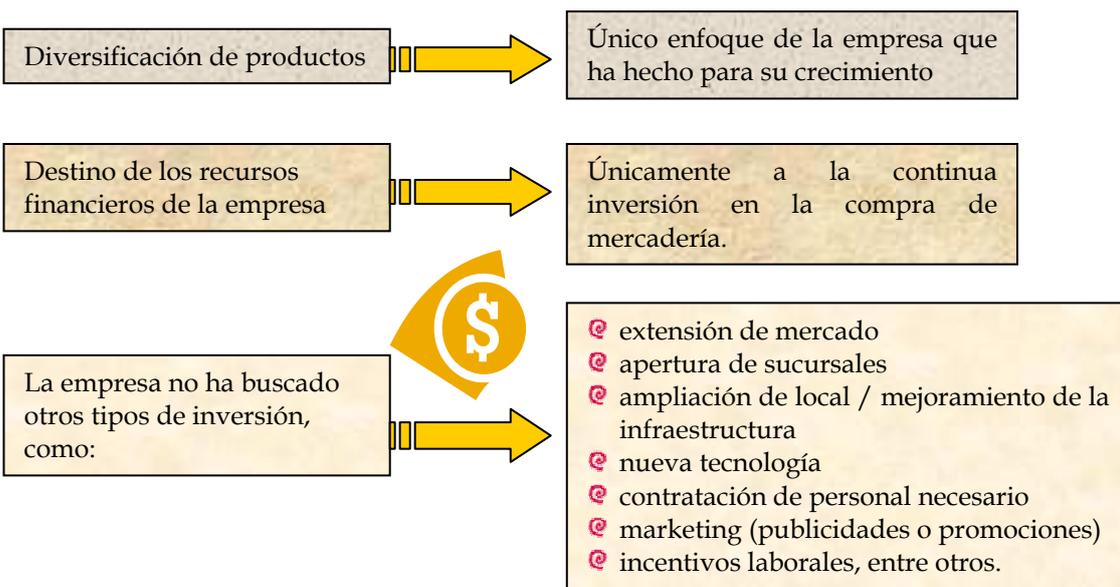
- Ⓜ Desde hace 33 años, el número de personal es el mismo
- Ⓜ No se han creado nuevas estructuras, ni funciones
- Ⓜ Apenas existe un número de 4 empleados
- Ⓜ Se conoce la necesidad de nuevo personal
- Ⓜ Es necesaria una adecuada atención al cliente, que actualmente no existe
- Ⓜ Falta de capacitación al personal
- Ⓜ Falta de compromiso del personal para con la empresa
- Ⓜ Falta de motivación e incentivos laborales

Problema General:

La falta de crecimiento organizacional en Librería Siglo XX, en general se debe a:

Falta de personal y como consecuencia de ello la *falta de eficiencia en la ejecución de labores.*

5. Recursos Financieros





Resumen

Resumen

Análisis Externo de Librería Siglo XX

*Análisis Externo de
Librería Siglo XX*





Cuadro 22: ANÁLISIS EXTERNO: Oportunidades y Amenazas

NIVEL DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	OBJETIVOS
INDUSTRIA	Funcional en el mercado		1. Expansión de mercado
	Educación: Necesidad básica		
	Innovación y desarrollo constante de productos		
	Apertura de nuevos mercados		
ENTORNO COMPETITIVO	Venta de Libros, textos, suministros y útiles escolares	Rivalidad Competitiva	1. Optimización de recursos existentes. 2. Mejoramiento de servicio al cliente.
	Diversificación de marcas, precios, productos, modelos y cantidad.	Costos más bajos de los Distribuidores	
	Ubicación favorable para el cliente	Existencia de Competencia Informal Ilegal.	
	Reconocimiento de nombre comercial y años de experiencia	Monsalve y La Española mejoraron su sistema tecnológico para atención al cliente	
	Confianza de clientes y proveedores	Competencia en expansión	
	Facilidades de crédito de proveedores	Variedad de productos y servicios para elección del cliente	
	La Competencia principal no posee variedad en los productos que ofrece	Situación Económica Actual	
	Barreras de ingreso de nuevos competidores: Capital, Conocimiento, Diversidad, Proveedores y Experiencia		
	Cliente busca adquirir en un solo lugar su lista completa (textos y útiles)		
ENTORNO MACRO DE LA ORGANIZACIÓN	Mayor control del Servicio de Rentas Internas	Estancamiento de la economía local incluyendo el sector comercial (Librería Siglo XX")	1. Continuar la lucha contra el monopolismo a través del gremio de papelerías (APLA)
		El gobierno subsidia útiles y textos escolares para entidades públicas	
		Evasión de impuestos de comerciantes informales y	





		aumento de ganancia y reducción de precios para el consumidor.	2. Incentivar al público el interés por la lectura, tanto empresas privadas como públicas, especialmente e escuelas y colegios
		Monopolización de empresas con sus marcas y productos	
		Preferencias del público especialmente por estudiantes, el uso y consultas por Internet, dejando de lado la adquisición de libros o textos	
		Disminución de las preferencias del consumidor por la lectura, reduciendo la adquisición de libros, los estudiantes lo adquieren por obligación	





Plan de Desarrollo Estratégico



Librería Siglo XX





Cuadro 23: PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

LIBRERÍA SIGLO XX

OBJETIVOS	POLITICAS	LINEAS ESTRATEGICAS	PROGRAMAS (ACCIONES ESTRATÉGICAS)	PROYECTOS	CON QUIEN HACER	CUANDO HACER	METAS
1. Incrementar las ventas anuales y la rotación de inventario, esperando disminuir la cantidad de mercadería existente en un 25%	1.1 Promover el interés del público por los diferentes productos que se ofrecen, en especial por novedades continuas que se lanzan al mercado	1.1.1 Promoción de libros y demás productos	1.1.1.1 Descuentos especiales en diferentes épocas del año y en lanzamiento de novedades	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar políticas de ventas, relacionado con descuentos promocionales, estableciendo el porcentaje de descuento mínimo y máximo que puede otorgarse al por menor y al por mayor Elaborar un programa - calendario para otorgar descuentos al público en general en determinadas épocas del año Elaborar un programa - calendario para eventos promocionales Establecer las diversas localidades a abastecer: Gualaceo, Cañar, Paute, Santa Isabel y otras 	<ol style="list-style-type: none"> Gerente - Propietario Personal de ventas Personal de compras 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar políticas y programas al final de cada año, para programar el próximo Ofrecer descuentos promocionales no solo dentro del calendario anual propuesto, sino cuando exista la oportunidad 	Corto Plazo: a partir del año 2009
		1.1.2 Promocionar los diferentes textos y libros en establecimientos educativos.	1.1.2.1 Visitar a establecimientos educativos y promocionar nuevos textos escolares 1.1.2.2 Programar e invertir en eventos de lectura y pintura para diferentes edades, con el fin de incentivar al público consumidor				
		1.1.3 Llegar a ser distribuidor y mayorista en un tiempo alrededor de 1 año	1.1.3.1 Ofrecer descuentos por ventas al por mayor en diferentes librerías tanto del área local como en zonas cercanas urbanas y rurales 1.1.3.2 Ejecutar ventas mayoristas en diferentes librerías y papelerías de zonas locales y cercanas				
		1.1.4 Incrementar la cartera de clientes fijos, con el fin de incrementar las ventas y rotación de inventario.	1.1.4.1 Contratar un agente de ventas para que realice visitas tanto a empresas, librerías y papelerías minoristas 1.1.4.2 Dar facilidades a nuevos clientes fijos (empresas y minoristas) mediante descuentos, créditos, entregas inmediatas y al lugar de trabajo				





	<p>1.2 Apoyar la actualización de conocimientos, capacitación y profesionalización de estudiantes y público en general, con el fin de mejorar la calidad de educación y lograr el desarrollo personal</p>	<p>1.2.1 Estudiar, analizar y determinar las necesidades actuales, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores</p>	<p>1.2.1.1 Receptar consultas y atender pedidos específicos de clientes</p>	<p>1. Elaborar un cuestionario de preguntas, que establezcan las necesidades de los consumidores, y que esté al alcance para cuando lo necesiten</p>	<p>2. Personal de ventas 3. Personal de compras 4. Proveedores</p>	<p>Constantemente cuando se presente la ocasión</p>	<p>Corto plazo</p>
<p>2. Reducir la cantidad de pedidos de mercadería en un 20% para el 2008 para evitar el riesgo de que no salgan y se vuelvan obsoletos</p>	<p>2.1. Tener amplio y profundo conocimiento sobre la mercadería existente en la empresa, con el fin de evitar que un exceso de mercadería conlleve a que el personal de ventas sin propósito alguno niegue un producto o dude de su existencia en la empresa, dando la probabilidad de que no sea vendido</p>	<p>2.1.1 Mantener un inventario considerable (no excesivo) de mercadería, con el propósito de que el público y el personal pueda tener a su alcance y conocimiento los productos existentes en la empresa</p>	<p>2.1.1.1 Visitar y consultar en establecimientos educativos los textos que con seguridad van a utilizar en el período escolar y la cantidad aproximada de alumnos a adquirir</p> <p>2.1.1.2 En lo posible, pedir envío de mercadería en consignación (especialmente, libros)</p>		<p>1. Gerente - Propietario 2. Proveedores 3. Personal de ventas (bodeguero) 4. Establecimientos educativos</p>	<p>Constantemente</p>	<p>Corto plazo</p>
		<p>2.1.2 Programar compras de mercadería para evitar excesos de pedidos, evitar duplicarlos con diferentes proveedores, o</p>	<p>2.1.2.1 Contactar a los proveedores por ser una fuente de comunicación sobre qué productos y libros serán demandados. Por otro lado pedir precios para adquirir a quien ofrezca mejores costos</p>				





		adquirir mercadería que todavía existe en la empresa	2.1.2.2 Analizar la cantidad existente de cada producto en la empresa, siendo necesario contratar personal para bodega que controle la cantidad de mercadería								
3. Mejorar el servicio al cliente y aumentar el nivel de compromiso con la empresa en un 100%	3.1. Satisfacer las necesidades de los clientes, no solo con su compra sino con la atención otorgada	3.1.1 Incentivar y motivar al personal de la empresa	3.1.1.1 Incentivar y motivar al personal, mediante: bonos, comisiones, actividades grupales, eventos especiales; de modo que el personal sienta motivación para que su compromiso con la empresa sea mayor.	1. Elaborar un programa y calendario anual de incentivos económicos para el personal 2. Elaborar un calendario anual de eventos especiales y actividades grupales	2. Gerente - Propietario 3. Personal de la empresa 4. Público - Consumidor	1. El calendario de eventos se realizará al final de cada año para programar el del próximo 2. La ejecución del programa anual se realizará a partir de enero de cada año	Corto plazo: al inicio de cada año, empezando en el 2009				
			3.1.1.2 Mejorar la comunicación entre superiores y empleados, para dar confianza y apertura y que todos se sientan parte de la empresa								
			3.1.2 Capacitar al personal de la empresa					3.1.2.1 Dar a conocer al personal el cargo que ocupan y sus funciones específicas que le correspondan	1. Elaborar un organigrama funcional y definir procesos de trabajo	1. Gerente - Propietario	Corto Plazo: para el 2009
								3.1.2.2 Capacitar al personal tanto en sus funciones y procesos de trabajo como las formas de atención al cliente.	1. Elaborar un programa anual de capacitación tanto para atención al cliente como para conocimiento de productos 2. Elaborar un documento de procesos de trabajo específicos para cada cargo	1. Gerente - Propietario 2. Personal de ventas	1. Capacitación semestral a través de un programa Corto Plazo: a partir del 2009





			<p>3.1.2.3 Evaluar periódicamente la atención al cliente, a través de la calificación del público consumidor</p> <p>3.1.2.4 Elaborar un buzón para que los clientes puedan expresar sus necesidades y sugerencias, la misma que deberá ser revisada diariamente</p>	<p>1. Elaborar un formulario de evaluación semestral del personal de ventas que el cliente podrá llenar para medir el rendimiento y atención recibida</p> <p>2. De igual manera, elaborar un formato de evaluación rápida al personal de ventas, para medir la forma de atención al cliente de manera diaria</p>	<p>2. Gerente – Propietario</p> <p>3. Personal de ventas</p> <p>4. Público consumidor</p>	<p>1. Semestralmente mediante formularios de máximo 6 preguntas</p> <p>2. Diariamente mediante una evaluación rápida de personal</p>	<p>Corto Plazo: a partir del 2009</p>
<p>4. Brindar nuevas posibilidades de mejoras y comodidades al consumidor</p>		<p>4.1.1 Ampliar las posibilidades de compra para los consumidores</p>	<p>4.1.1.1 Apertura de una sucursal en la ciudad aproximadamente en 2 años</p>	<p>1. Elaborar un proyecto de apertura de una sucursal, estableciendo la ubicación geográfica del local y los costos que implica y demás presupuestos económicos</p>	<p>1. Gerente – Propietario</p> <p>2. Arquitecto</p> <p>3. Municipio</p>	<p>1. Iniciar la elaboración del proyecto a finales del año 2009 (elaboración aproximada de 3 meses)</p> <p>2. Ejecución del proyecto a principios del año 2011 (duración del levantamiento del local aproximadamente 8 meses)</p>	<p>Largo Plazo: 2 años apertura de la sucursal para atención al público a finales del año 2011</p> <p><i>NOTA: la ejecución del proyecto dependerá de la decisión de ampliar el local actual o abrir la sucursal</i></p>
<p>5. Mejorar y actualizar la tecnología actual</p>	<p>5.1 Agilizar el proceso de venta para satisfacción al cliente, estableciendo tiempos oportunos de despacho, cobro y entrega</p>	<p>5.1.1 Mejorar el sistema de cómputo actual para agilizar el proceso de facturación</p>	<p>5.1.1.1 Adquisición de equipos para ventas menores a \$10 dólares, para entregar al cliente su comprobante de venta de manera rápida sin factura o nota de venta, sino a través de otros documentos autorizados por el SRI, como son las capturas electrónicas</p>	<p>1. Investigar el costo de los equipos de registro automático de ventas y averiguar el proceso para obtener el permiso por el SRI para entregar este tipo de comprobantes (actualmente se entregan facturas y notas de venta)</p>	<p>1. Gerente – Propietario</p> <p>2. Contador</p> <p>3. SRI</p>	<p>Inicios del año 2009</p>	<p>Corto plazo: para el año 2009</p>





		5.1.2 Adecuar la mercadería de forma ordenada para que sea despachada con facilidad	5.1.1.2 Adquirir máquinas para todas las tarjetas de crédito (actualmente existe solo para un solo tipo) para evitar demoras en el tiempo de pedir autorización a la respectiva entidad bancaria	1. Comunicarse con la entidad bancaria que proporciona la máquina adecuada para otorgar autorizaciones automáticas para todas las tarjetas de crédito	1. Gerente - Propietario 2. Entidad Bancaria	Inicios del año 2009	
	5.2 Mantener la seguridad interna en la empresa	5.2.1 Vigilar el ingreso de clientes dentro de la empresa, para evitar robos y alternaciones en los productos	5.2.1.1 Adquirir sistemas de vigilancia, como cámaras internas y externas	1. Determinar los costos actuales de instalación de sistemas de vigilancia	1. Gerente - Propietario 2. Proveedores de servicio	Según el costo se determinará la instalación inmediata o en un plazo mayor	Largo Plazo: alrededor de 1 año y medio
6. Mejorar los procesos de trabajo internos para el personal de la empresa	6.1 Brindar al personal comodidad para la ejecución de sus funciones	6.1.1 Adecuación del espacio físico del local	6.1.1.1 Reubicar la mercadería de manera ordenada evitando la aglomeración 6.1.1.2 Adquirir estantes para exhibición	1. Elaborar un presupuesto para inversión de mejoras internas para adquisición de muebles necesarios	Gerente - Propietario	Se irá adquiriendo poco a poco y oportunamente los estantes necesarios	Corto plazo: año 2009
		6.1.2 Ampliación del local	6.1.2.1 Aprovechando que las edificaciones junto a la empresa son propias (en la actualidad se ponen en arrendamiento de oficinas) se puede ampliar el espacio físico	2. Elaborar un proyecto de ampliación de local, determinando los costos y permisos necesarios	1. Gerente - Propietario 2. Arquitecto 3. Municipio	1. Iniciar la elaboración del proyecto en el año 2009 (elaboración aproximada de 3 meses) 2. Ejecución del proyecto a principios del año 2010 (duración de la ampliación del local aproximadamente 4 meses)	Largo Plazo: un año y medio <i>NOTA: Se proyecta que la ampliación se realizará hasta en un año y medio, dependiendo de la decisión de ampliar o abrir una sucursal</i>





Organigrama Empresarial

Propuesta a Corto y Largo Plazo



Librería Siglo XX





Gráfico 23: Organigrama Corto Plazo

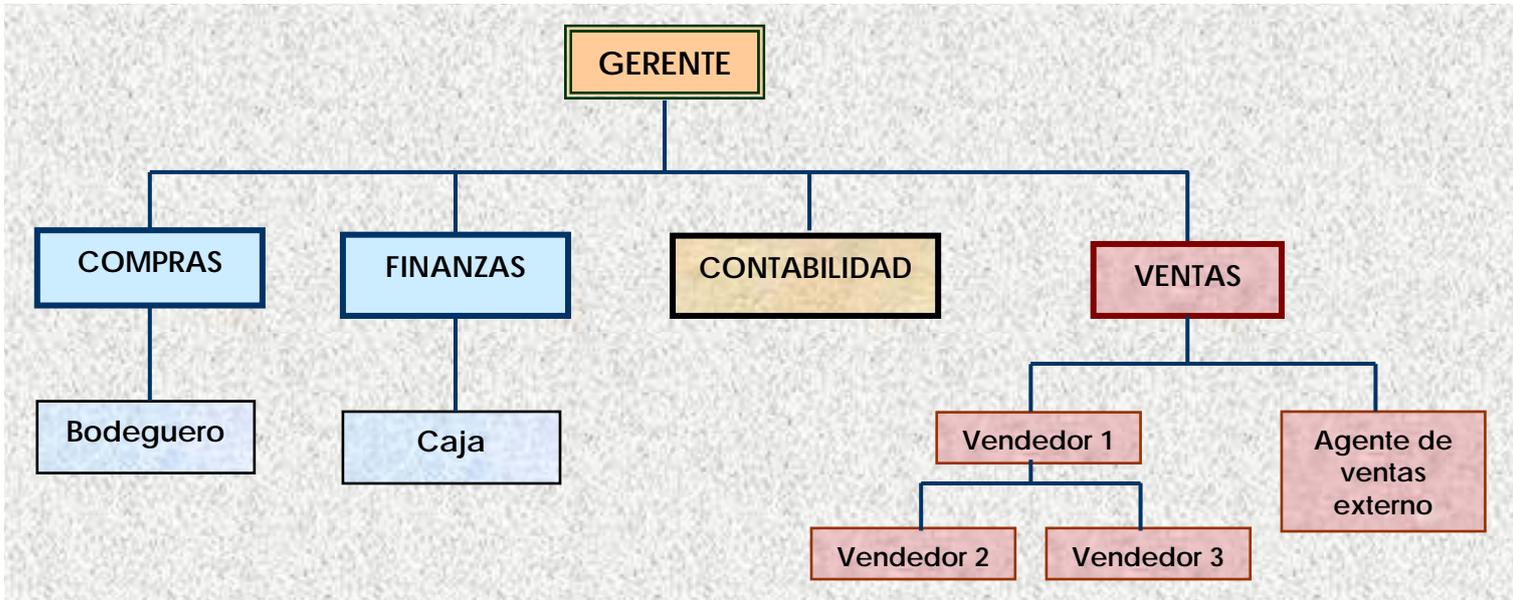
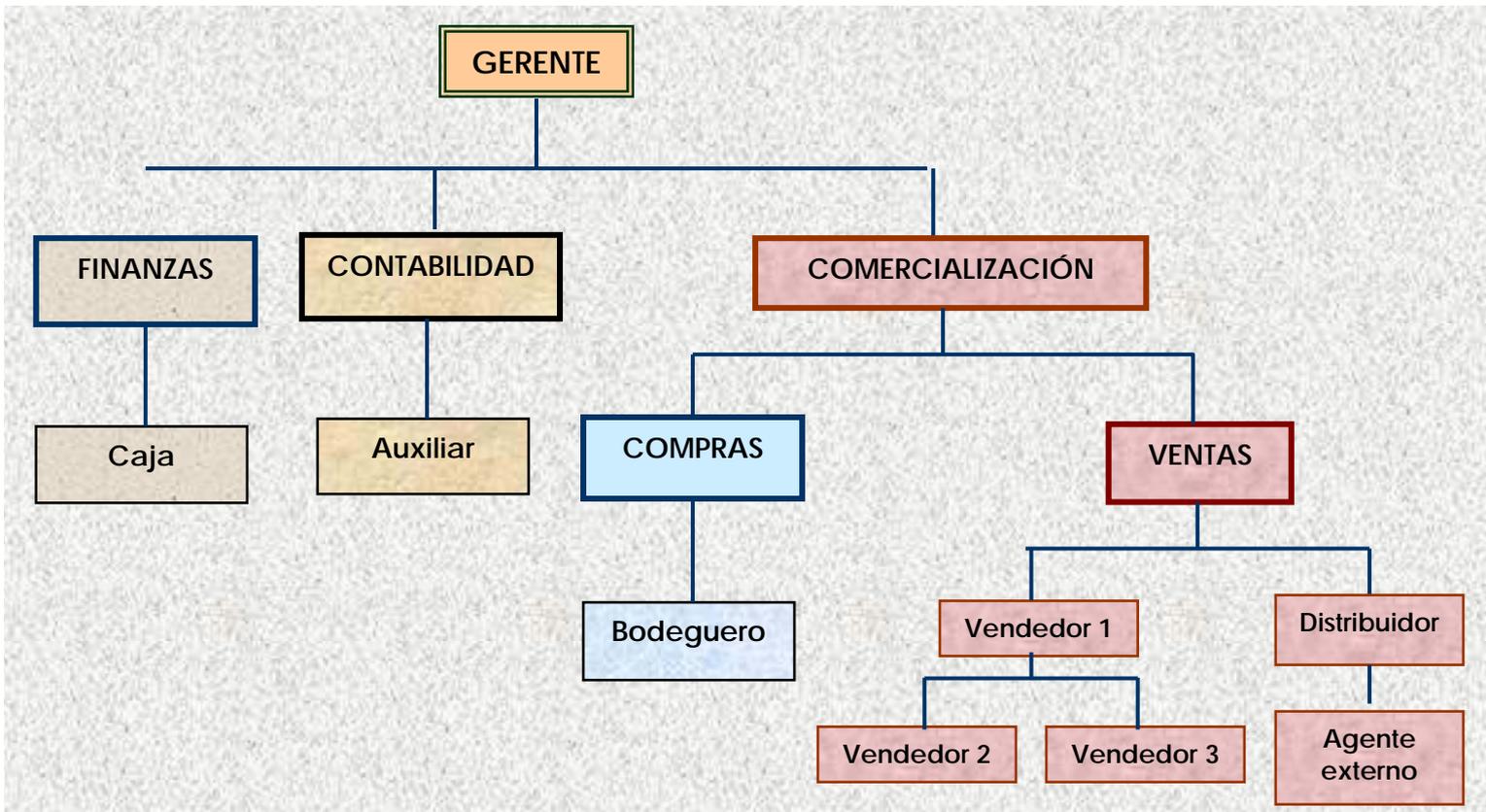


Gráfico 24: Organigrama Largo Plazo





Proyecto de Ampliación

Mapa Actual y Propuesto



Librería Siglo XX





Mapa Actual



Librería Siglo XX



Abrir Hipervínculo

mapas libreria\mapa actual libreria.vsd



Mapa Propuesto



Librería Siglo XX



Abrir Hipervínculo

mapas libreria\mapa propuesto libreria.vsd



Recursos Humanos



Librería Siglo XX





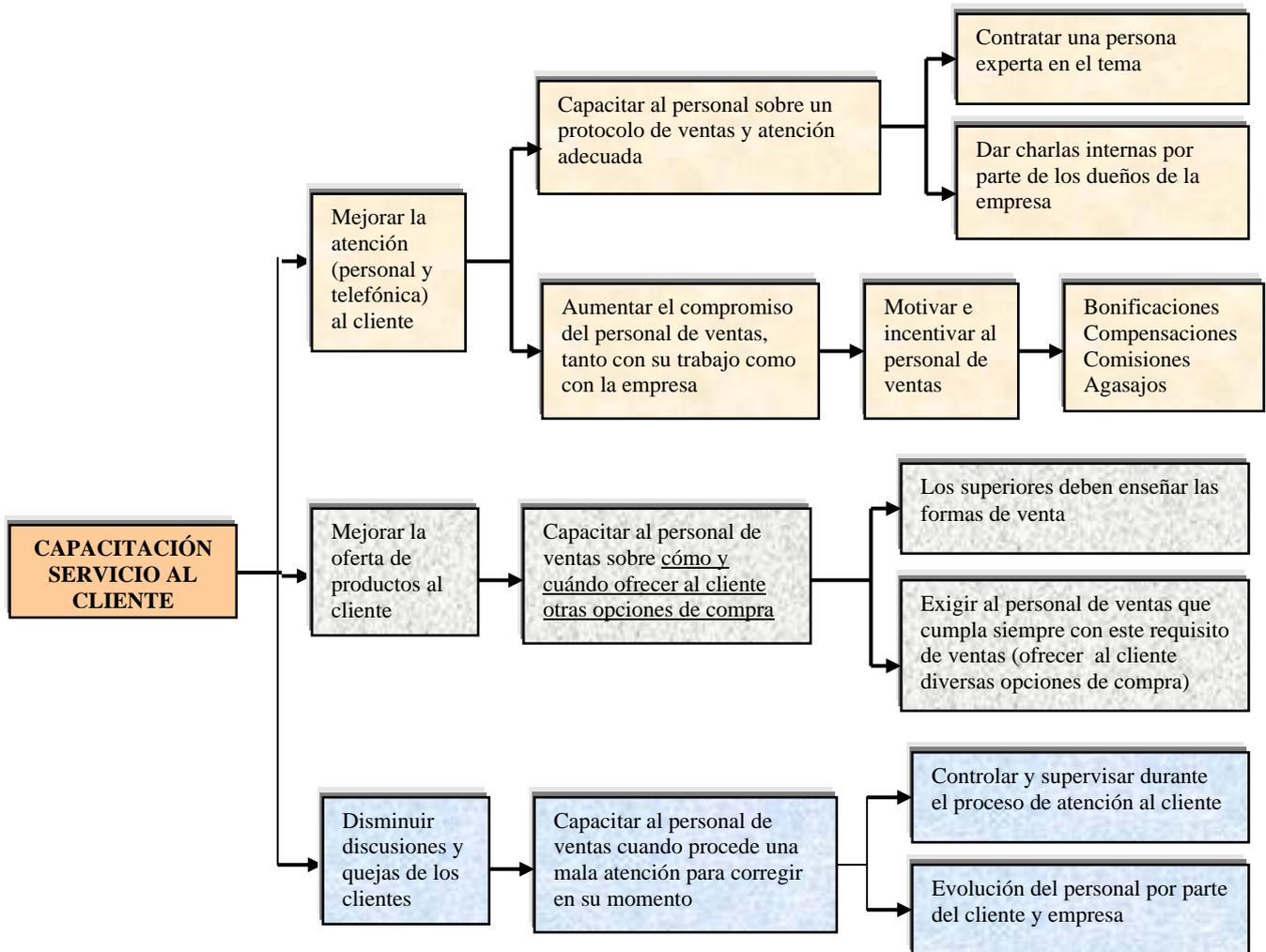
Cuadro 24: Programa de Motivación e Incentivos Laborales

MES	NECESIDADES FISIOLÓGICAS	NECESIDADES SOCIALES	NECESIDADES DE AUTOESTIMA	NECESIDADES AUTORREALIZACIÓN
ENE-FEB	BONO DE SUPERMAXI	PASEO CARNAVAL		CURSO DE MOTIVACION PERSONAL
MARZO - ABRIL				
MAYO - JUNIO		PRESENTES POR EL DIA DE LA MADRE	PROYECTO INNOVADOR SERVICIO AL CLIENTE (concurso grupal)	
JULIO - AGOSTO			TROFEO AL MEJOR EMPLEADO	
SEPTIEMB - OCTUBRE				SEMINARIO DE TECNICAS DE RELACIONES PUBLICAS
NOVIEMB - DICIEMBR	CANASTA NAVIDEÑA	CENA NAVIDEÑA		





Gráfico 27: Capacitación de Personal





Necesidades del Cliente

- Diversidad de productos
- Diversidad de precios
- Atención personalizada
- Comodidad para elegir
- Atención eficiente
- Agilidad





Características del Servicio



- Personal Capacitado
- Rapidez y eficiencia en atención al cliente
- Dar al cliente la posibilidad de escoger sus productos
- Cordialidad y buen trato al cliente





Conclusiones y Recomendaciones





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de planeación estratégica se ha basado en la ejecución de varias fases que han permitido determinar un conjunto de problemas que están presentes en la empresa Librería Siglo XX, para los cuales se han propuesto una diversidad de soluciones que permitirán en un futuro incrementar la productividad y calidad en la empresa.

Los problemas "internos" existentes en la empresa han sido divididos en cuatro grupos, a saber:

1. Aspecto administrativo:

✚ Incumplimiento de procesos de trabajo: debido a:

- a. Falta de documento sobre procesos y funciones
- b. Falta de Organigrama
- c. Falta de personal
- d. Falta de control y supervisión

✚ Falta de planes: debido a:

- a. Falta de análisis y ejecución de ideas propuestas
- b. Falta de políticas y objetivos

2. Problemas de Inventario:

✚ Exceso de inventario: debido a:

- a. Mercadería deteriorada y obsoleta (vendible)
- b. Exceso de pedidos
- c. Mercadería deteriorada (invendible)





Librería "Siglo XX"

3. Aspecto Financiero:

- ✚ Mal manejo de dinero: debido a:
 - a. Fácil manipulación de dinero por todo el personal
 - b. Falta de un sistema de registro de entradas y salidas de dinero
 - c. No existe cuadre de caja diario

4. Problemas de Competitividad: debido a:

- ✚ Falta de búsqueda de mejores costos para tener precios más competitivos al por mayor y menor
- ✚ No cuenta con avances tecnológicos
- ✚ No se asume riesgos
- ✚ Ciclo de Vida de Estancamiento
- ✚ Falta de Promoción y Publicidad
- ✚ Falta de contratos / clientes fijos

5. Organización física:

- ✚ Inadecuada organización de la mercadería
 - a. Espacio insuficiente
 - b. Inadecuada ubicación de productos
 - c. Amontonamiento de mercadería

6. Problemas en Ventas:

- ✚ Deficiente servicio al cliente:
 - a. Falta de cortesía y educación
 - b. Inadecuada atención telefónica
 - c. Falta de compromiso del personal con la empresa y su trabajo
 - d. Falta de capacitación e incentivos





Librería "Siglo XX"

7. Problemas en Temporada Escolar:

- ✚ Contrato de personal no capacitado
- ✚ No existe agilidad en despacho de mercadería
- ✚ Falta de computadores y sistema ágil para facturación

Por otro lado, entre los problemas "externos" para la empresa, se han determinado los siguientes:

- ✚ Rivalidad competitiva, siendo el principal competidor de Librería Siglo XX con respecto a textos escolares, Librería Española; y, el principal competidor con respecto a útiles escolares es Imprenta y Papelería Monsalve y Distribuidora Austral.
- ✚ Incremento de la competencia: que da mayores posibilidades de compra para los consumidores
- ✚ Existen algunos proveedores que monopolizan el mercado distribuyendo sus productos directamente en establecimientos y abasteciendo a las empresas intermediarias a costos altos.
- ✚ Competencia desleal por algunos competidores.
- ✚ Distribución gratuita de textos escolares a establecimientos fiscales por parte del Gobierno.

Las soluciones o acciones de mejora que se han determinado como resultado de la presente investigación están proyectadas a ciertos criterios o condiciones que deben cumplirse. Muchas de ellas tienen el propósito de incrementar la eficiencia de los procesos de trabajo, otras acciones están proyectadas al mercado y los clientes, por ser el principal factor de la empresa; y otras soluciones mejorarán los costos, seguridad, comodidad, imagen y aprovechar las oportunidades que tiene la empresa. Es importante también que la empresa considere la aplicación continua de acciones de mejora, permitiéndole su desarrollo empresarial.





Librería "Siglo XX"

La presente investigación y Plan Estratégico propuesto se proyecta a incrementar la calidad en Librería Siglo XX, tanto en sus procesos de trabajo, como en sus productos y servicio al cliente.

Existen algunas soluciones o acciones de mejora a corto, mediano y largo plazo, siendo la mayoría de responsabilidad de los superiores de la empresa, a quienes les compete implementar y guiar su correcta ejecución. Entre aquellas acciones de mejora están:

SOLUCIONES O ACCIONES DE MEJORA	Responsable(s)
Elaboración de organigrama, tareas de cada cargo y capacitación de cada puesto de trabajo	Personal de administración
Capacitar al personal para que tengan conocimiento de toda la mercadería en existencia y exigiendo una revisión antes de cada despacho y evitar reclamos futuros	Administración y ventas
Utilizar métodos de publicidad	Personal de administración
Realizar ventas externas (visitar a empresas)	Ventas y/o Agente externo de ventas por contratar
Disminuir la cantidad de pedidos	Personal de compras
Capacitar al personal sobre las formas de atención, vigilancia y control a clientes	Personal de administración
Adquirir mayor cantidad de estantes con seguridades	Gerente
Ubicar adecuadamente la mercadería	Personal de ventas
Dividir por secciones y categorías todos los productos	Personal de ventas
Realizar promociones, descuentos, liquidaciones de saldos	Gerente
Elaborar un programa anual de motivación e incentivos	Gerente
Buscar los mejores proveedores para tener precios competitivos	Gerente
Investigación de mercado sobre nuevos productos	Gerente
Innovar servicios	Gerente
Controlar el inventario y la rotación	Personal de ventas
Expansión de mercado: a localidades cercanas	Gerente
Buscar la distribución de productos y ventas al por mayor	Gerente
Ampliar el local y/o abrir una sucursal	Gerente
Contratar nuevo personal necesario	Gerente
Mejorar la tecnología actual	Gerente





Librería "Siglo XX"

De las soluciones citadas en el cuadro anterior, se puede apreciar a continuación una breve descripción de aquellas de aplicación inmediata:

1. Con el propósito de brindar una mejor atención al cliente, se considera la capacitación al personal sobre un protocolo de ventas, en el que deberá tratarse asuntos sobre educación, cordialidad, respeto, y formas de atender y ofrecer a un cliente los productos de la empresa, y las maneras de comportarse ante alguna situación crítica con los clientes.
2. Elaborar un programa de motivación e incentivos laborales que la empresa puede otorgar a su personal, con el fin de aumentar el compromiso con su trabajo y con la empresa, y crear un ambiente laboral adecuado.
3. Elaborar un organigrama determinando el personal que la empresa requiere contratar para cumplir con todos los procesos de trabajo. La empresa pudiera contratar más personal para mayor eficiencia en las labores, pero actualmente no cuenta con los recursos necesarios, sin embargo, se considera prioritario nuevas contrataciones:

- *En el área de ventas: la necesidad de un agente vendedor (externo) encargado de visitar empresas o potenciales consumidores de nuestros productos.*

En un futuro con una mayor disposición financiera deberá emplear nuevo personal:

- En el área de compras, se necesita un *bodeguero/a* que maneje y controle cantidades de inventario en el sistema y de manera física; debe también determinar las necesidades de mercadería diariamente y estar en constante comunicación con la persona encargada de compras.





Librería "Siglo XX"

- En el área financiera, se requiere una *persona encargada de caja* para que realice cuadros diarios y llevar un eficiente control de ingresos y egresos.
 - En el área de contabilidad, se requiere un *auxiliar*, para el manejo de todos los documentos internos de la empresa.
4. Adecuar la mercadería por categorías, de manera constante, y en un futuro si la empresa busca ampliar el local o abrir una sucursal, contará con mayor espacio físico para sus productos.
 5. Clasificar la mercadería obsoleta "vendible", aquellos libros, folletos, revistas que pueden ser promocionados y realizar ventas de saldos con descuentos. Permitiendo a la empresa vender aquella mercadería que a pesar de ser antigua, todavía es útil y que no ha podido salir debido a que se la mantiene exhibida en lugares inadecuados o escondidos, e inclusive guardados en bodega.

Las acciones que podrían ser implementadas en el futuro en un mediano y largo plazo, se recomienda que la empresa proceda a la elaboración de proyectos, como son: ampliación de local y/o establecimiento de una sucursal, que deben ser implementadas realizando un estudio previo de factibilidad y formas de ejecución.

Estas soluciones son algunas de tantas que deben ser implementadas en la empresa en el tiempo que cada una requiere. Existen soluciones que podrán ser implementadas en un largo plazo, pero que requieren su estudio inmediato, para que no queden solamente en ideas ni escritos, sino que tengan un verdadero propósito de ejecución.

La empresa debe asumir ciertos riesgos, como "la ampliación del local" y/o la "apertura de una sucursal", importantes propósitos que deben considerarse. Pues la empresa no debería ver a la "inversión" como un "riesgo", sino como un proceso que le permitirá incrementar su productividad y rentabilidad.





Librería "Siglo XX"

Todas las acciones estratégicas propuestas tienen el propósito de generar condiciones y mejorar la capacidad empresarial, que permitan a Librería "Siglo XX" dar respuestas a las demandas del consumidor.

El alcance del objetivo propuesto permitirá finalmente un cambio positivo empresarial de manera que incida en los procesos o maneras de hacer las cosas al interior de la empresa, pero como estrategia al mismo tiempo para reflejar resultados que sean apreciados al exterior.



ANEXOS

CAPÍTULO 1

Pensamiento Estratégico

Anexo No. 1

Valores Personales



ANEXO No. 1

Diagnóstico para determinar Valores Personales en la Empresa

Instrucciones:

Tiene como objetivo realizar una auto - evaluación de su vida, cuantificando, en una escala entre 0 y 10, aspectos subjetivos.

- Todo lo que usted escriba está bien, no hay respuesta correcta o incorrecta
- En caso de incluir comentarios, escribirlos con letra imprenta





Librería "Siglo XX"

Procesamiento de Datos

Resultados Finales de

Test de

Valores Personales





Librería "Siglo XX"

Evaluación de Valores Personales (*Formulario No. 1*)

La presente evaluación permite conocer los valores de cada miembro de la organización con respecto a su trabajo, ya sea lo concerniente a su desempeño laboral, la relación con los demás, y otros aspectos relacionados con los procesos laborales. Los resultados más incidentes darán a conocer qué valores sobresalen en la empresa, y en caso de ser negativos, ayudará a tomar medidas al respecto.

Valores	Grado	1	2	3	4	5	Grado	Grado incidente		
DESEMPEÑO										
Su compromiso con la empresa, es:	Bajo			II		IIII	Alto	La mayoría (67%) presenta un alto compromiso con la empresa, pero el 33% se siente algo comprometida.		
Responsabilidad	Bajo					II	IIII	El 67% es altamente responsable y el 33% es casi responsable de sus labores		
Orden	Bajo		I	II			III	El 50% es sumamente ordenado, el 33% solo en parte, y el 16% no presenta cierto orden en sus actividades		
PERSONAS										
Respeto a las personas y cosas	Bajo					IIII	II	Alto	Todo el personal presenta un respeto hacia las personas y cosas	
Respeto a las labores encomendadas	Bajo						II	II	Alto	Todo el personal respeta las labores que le son encomendadas
Comunicación con compañeros de trabajo	Bajo			II		III	I	Alto	A pesar de que no todos manifiestan que existe una excelente comunicación entre compañeros, sin embargo la mayoría considera que es buena	
Comunicación con jefes y superiores	Bajo		I	I		II		Alto	Aunque no todos consideran que la comunicación es mala con los superiores, existe otra parte que considera que la comunicación con sus jefes no es buena	
Orgullo y entusiasmo de las labores diarias que realiza	Bajo		II	III			I	Alto	Un 33% del personal considera que no realiza su trabajo con orgullo y entusiasmo, un 50% lo considera en parte, y apenas un 17% manifiesta su orgullo de sus labores	
Participación en espacios de recreatividad (agasajos, celebraciones, tiempos libres)	Nunca existen espacios recreativos	II	IIII						En espacios recreativos o días especiales se hacen ciertos agasajos internos	No existen espacios recreativos, y cuando lo hay ocasionalmente no existe mucha participación
Cuando hay dificultad con un cliente, Ud. trata de dar sus razones para que lo entienda	SI		IIII			I		NO	La mayoría, un 83% del personal manifiesta que trata de dar sus razones ante una dificultad con un cliente.	
Saluda siempre a los clientes	SI		III			III		NO	Un 50% del personal manifiesta siempre saludar al cliente, y el otro 50% manifiesta que no.	
Tiene a menudo dificultades con ciertos clientes	SI					IIII		NO	Todo el personal manifiesta que no tiene dificultades con los clientes	
PROCESO										
Su trabajo diario lo realiza con total apertura y confianza	No tengo confianza existe recelo	I	I	II		II			Tengo mucha libertad y confianza en hacer las cosas	Existen muchas opiniones. Solo los propietarios realizan con confianza su trabajo. Un 33% manifiesta que tiene confianza en parte y el otro 33% casi no tiene confianza de realizar sus labores con apertura
Trabaja en equipo o prefiere hacer las cosas solo/a	Solo		I	III		II			En equipo	Un 50% lo hace en equipo o lo que le corresponda lo hace individualmente.
Nivel de toma de decisiones que están a su alcance hacerlo, en especial en ausencia de su jefe/a	No tomo ningún tipo de decisión		I	III					Tomo decisiones importantes que están de acuerdo con mi cargo	La mayoría del personal toma muy pocas decisiones en ausencia de sus jefes.





Librería "Siglo XX"

Análisis

Existe cierto compromiso con la empresa, con un buen nivel de responsabilidad, orden y respeto hacia las labores diarias, sin embargo, requiere comunicación interna, según lo manifestado la mayoría considera que a pesar de que si existe una adecuada comunicación entre superiores y el personal debería haber mejor comunicación respecto a los procesos o formas de ejecutar las labores diarias; así mismo, hace falta incrementar el orgullo y entusiasmo del personal sobre sus labores, a través de una motivación e incentivos que permitan adquirir por parte de absolutamente todo el personal un mayor compromiso con sus labores y con la empresa.

Por otro lado, se han determinado otras falencias por parte del personal como son: no saludar a los clientes u otras personas cuando ingresan a la empresa, no tienen total confianza y apertura para ejecutar sus labores a pesar de que existe un buen nivel de trabajo en equipo; y por último, a pesar de que no existen a menudo dificultades con clientes, sin embargo, ante algún problema siempre se trata de dar razones para que él lo entienda, lo que en ocasiones conlleva a ciertas dificultades.





Evaluación de Valores Personales *Formulario No. 2*

DIAGNÓSTICO PERSONAL RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN

RESULTADOS FINALES

La evaluación realizada individualmente, se lo hizo solo al personal que labora en la empresa excluyendo a los propietarios de la misma, con un total de 4 personas (3 de ventas y 1 de contabilidad). Los resultados nos indican las preferencias y motivaciones que tiene el personal con respecto a la organización, lo que ayudará a determinar en parte los valores personales de sus miembros.

Instrucciones para procesar y registrar resultados del autodiagnóstico personal

Registre con una línea cada ocasión en la que escogió un elemento de motivación personal de entre los pares propuestos a su elección.

ELEMENTOS	LÍNEAS	NÚMERO DE PREFERENCIAS
1. Estabilidad en el trabajo		9
2. Oportunidad de ascenso y progreso		11
3. Buena remuneración		21
4. Jefe competente y justo		16
5. Reconocimiento no económico		17
6. Buenos compañeros		14
7. Local físico adecuado		6
8. Trabajo autorealizante		14

A continuación se presenta el mismo cuadro anterior en el orden de preferencias dadas por el personal:

ELEMENTOS	LÍNEAS	NÚMERO DE PREFERENCIAS
1. Buena remuneración		21
2. Reconocimiento no económico		17
3. Jefe competente y justo		16
4. Buenos compañeros		14
5. Trabajo autorealizante		14
6. Oportunidad de ascenso y progreso		11
7. Estabilidad en el trabajo		9
8. Local físico adecuado		6





Librería "Siglo XX"

Análisis

En el cuadro se observa que la principal motivación del personal con respecto a su trabajo en la empresa está relacionado con la compensación económica, así prefieren obtener una buena remuneración y un reconocimiento no económico.

En segundo lugar, las preferencias del personal está dado por su relación laboral, buscan tener buenos compañeros y un jefe competente y justo, y así llegar a obtener un trabajo autorealizante.

Por último, sin mucha incidencia motivacional, algunos manifestaron sus deseos de tener oportunidades de ascenso y progreso y su estabilidad en el trabajo. Se observa además, que casi nadie consideró la adecuación del local físico. En conclusión, todos se inclinan a su bienestar económico, a su interés muy personal.



Anexo No. 2

Valores Organizativos

Valores Organizativos



ANEXO No. 2

Diagnóstico para determinar Valores Organizativos de la Empresa

Instrucciones:

Tiene como objetivo realizar una auto - evaluación de su vida, cuantificando, en una escala entre 0 y 10, aspectos subjetivos.

- Todo lo que usted escriba está bien, no hay respuesta correcta o incorrecta
- En caso de incluir comentarios, escribirlos con letra imprenta





Librería "Siglo XX"

Procesamiento de Datos

Resultados Finales de

Test de

Valores Organizativos





Librería "Siglo XX"

Evaluación de Valores Organizacionales Formulario No. 1

El presente formulario indica los resultados dados por todo el personal de la empresa incluyendo a los propietarios (total de 6 personas). La evaluación permite conocer la opinión que se tiene de la empresa frente a determinados factores importantes. Los resultados más incidentes manifiestan las características primordiales y destacadas de la empresa. Lo que ayudará también a determinar los valores organizativos de la misma.

RESULTADOS FINALES

Valores	Grado	1	2	3	4	5	Grado	Resultados	
VALORES DE LA EMPRESA EN GENERAL									
Nivel de Calidad de Productos	Bajo			I		IIII	Alto	La mayoría considera que existe un muy buen nivel de calidad de productos	
Nivel de Calidad de Servicios	Bajo			IIII	II		Alto	La mayoría considera que no es tan bueno el nivel de calidad de servicio	
Ambiente laboral	Agradable		I	IIII			Desagradable	El ambiente laboral no es bueno ni malo	
Innovación de productos	Bajo				IIII	I	Alto	Existe un muy buen nivel de innovación de productos	
Imagen en la industria	Muy Malo			I	IIII		Excelente	Existe un muy buen nivel de imagen en la industria	
Imagen en Comunidad	Muy Malo				I	IIII	Excelente	Existe una excelente imagen en la comunidad	
La empresa comparada con otras es	Muy Mala				I	IIII	Excelente	Frente a la competencia se considera que es excelente	
PERSONAS									
Comprensión a los clientes	Cuando hay problemas con un cliente, se considera defender a la empresa y tratar de hacer entender nuestra razón		II	I		III	El cliente siempre tiene la razón, no existe posición defensiva por parte de la empresa	En cuanto a posición frente al cliente o dificultades, el personal trata siempre de defender su posición o justificarse, pero en algunas ocasiones resultan dificultades o discusiones con el cliente	
Respeto a los clientes	No existe, en especial cuando hay dificultad con los clientes					IIII	I	Absoluto	El respeto siempre existe por parte de todo el personal
Orgullo y entusiasmo en trabajar	Ninguno		IIII	I				Siempre	La mayoría no tiene mucho entusiasmo y orgullo para trabajar, requiere mayor motivación e incentivos
Comunicación abierta y sincera entre empleados y superiores	Ninguna					IIII		Siempre	Existe buena comunicación
Recursos comprometidos para un entrenamiento y desarrollo permanentes de personal	No se invierte en capacitación	IIII						Siempre existe capacitación de personal para desarrollo personal y empresarial	No se invierte en absoluto en capacitación al personal, ni cursos de preparación u otro tipo de actividades de desarrollo personal
Responsabilidad	Bajo			II	II	II		Alto	La mayoría considera un buen sentido de responsabilidad con sus acciones
Consistencia en la superioridad a la	Bajo		III	III				Alto	No existe acciones o estrategias que sean consistentes con





Librería "Siglo XX"

competencia					competir y avanzar	
Compromiso de mejoramiento continuo	Bajo	IIII	I	Alto	No existe un verdadero compromiso con mejorar todos los aspectos de la empresa, ya sea interna o externamente	
PROCESOS						
Diversidad de productos / servicios	Margen estrecho – se limita a solo ciertos productos y marcas			IIII	Margen amplio – trata de diversificar el stock –diversas marcas y precios	La empresa cuenta con un alto nivel de productos diversos, ya sea en cantidad, precio, calidad y tipos, modelos o marcas.
Diversidad de mercado / cliente	Margen estrecho – se limita a ciertas personas (mercado)			IIII	Margen amplio – se dirige a todo tipo de grupos de personas	Los productos se dirigen a todo un mercado, sin segmentación, sin distinción de nivel de ingresos, edad, sexo, religión, cultura, ni costumbres.
Expansión	Desarrollo interno – se mantiene en su estado actual	IIII	I		Adquirir – apertura de sucursales	En este caso la expansión se refiere a la apertura de sucursales o ampliación y mejoramiento del local. La empresa no ha realizado ningún tipo de expansión hasta la actualidad.
Estructura de la empresa	Centralizada – decisiones únicamente por parte de altos directivos		III	III	Descentralizada – las decisiones pueden tomarse por todo el personal con respecto a su cargo	Las decisiones en su mayoría son centralizadas, únicamente la toman los propietarios de la empresa. Solo en ocasiones pueden tomar decisiones el personal dependiendo de la circunstancia
Concentración regional	Local - regional - nacional	IIII			Global (internacional)	La empresa nunca ha buscado expandir su mercado, únicamente mantiene ventas en la ciudad de Cuenca
Toma de riesgos	Se prefiere seguir sin tener que arriesgarse	II	IIII		Siempre se trata de buscar nuevas oportunidades y riesgos	No se busca riesgos, no se incursiona en proyectos ni ideas.
Trabajo en equipo en toda la empresa	Existe trabajo únicamente individual			II II II	Se trabaja siempre en equipo	El trabajo se da en equipo, algunas personas lo prefieren hacer individualmente en ocasiones.
ASPECTO FÍSICO						
El espacio físico es	Insuficiente	IIII	I		Muy amplio y suficiente	El espacio es insuficiente respecto al total de inventario que posee la empresa
Organización de mercadería	Muy mala	II	II	II	Excelente	La organización de la mercadería no es muy buena, pero es consecuencia de la falta de espacio para ubicarla
Organización de áreas de trabajo	Muy mala		III	III	Excelente	Existen pocas áreas de trabajo en la empresa y se considera ni muy buena ni mala, la ubicación es la correcta pero hace falta espacio dentro de cada área de trabajo

Análisis

Respecto a la empresa en general, se ha considerado que existe un buen nivel de calidad de productos, pero no sucede lo mismo con la calidad de servicio al cliente.





Librería "Siglo XX"

Así mismo, existe buena innovación de productos, la empresa trata siempre de estar actualizada con las diversas exigencias de los consumidores

El ambiente laboral a pesar de que no es malo, pero debería mejorar la relación entre el personal (superiores y empleados)

La imagen en la industria es buena, sin embargo, cabe recalcar que le falta hacerse conocer a nivel nacional. La imagen en su comunidad se considera muy buena, pues sus años de permanencia en el mercado ha logrado que sea reconocida localmente (Cuenca). Frente a la competencia se considera que la empresa es muy buena, especialmente por su característica principal que es la diversificación de sus productos.

Respecto a las personas, lo que corresponde a los clientes se ha mantenido en una posición un poco errada, en ocasiones ciertas dificultades con los clientes, la empresa y su personal trata siempre de justificar o imponer sus razones, y aún cuando se mantenga el respeto absoluto ha llevado algunas veces a problemas con ellos; siempre se debe tener en cuenta que el cliente es la vida de la empresa y se debe evitar cualquier tipo de discusión, aún cuando el cliente no tuviese la razón.

En cuanto al personal que labora en la empresa, aunque consideren que existe buena comunicación interna, buen sentido de responsabilidad y trabajo en equipo, sin embargo, no existe orgullo y entusiasmo en las labores que realizan, así mismo no existe inversión por parte de la empresa en el desarrollo personal de sus empleados, hace falta capacitación, motivación e incentivos laborales.

A pesar de tener una buena posición e imagen en el mercado, la empresa no ha incursionado en cambios productivos ni ha asumido riesgos que podrían beneficiarle, no existen acciones o estrategias establecidas para competir, ni un compromiso de mejoramiento continuo, no ha buscado su expansión de mercado en otras zonas o ciudades, tampoco se ha expandido localmente con apertura de sucursales. Sin embargo, se ha mantenido competitivo con la gran diversificación de sus productos, tanto en precios, cantidad, tipo y calidad; así como su diversificación





Librería "Siglo XX"

de clientes, pues no existe segmentación alguna, así está dirigida a todo el público en general sin distinción de ninguna clase.

Respecto a su infraestructura y organización, presenta en la actualidad un espacio insuficiente para la cantidad de inventario que posee, así mismo la organización interna de la mercadería no es totalmente adecuada, siendo consecuencia de la falta de espacio; y respecto a las áreas de la empresa a pesar de estar ubicadas correctamente, no posee el espacio adecuado para laborar.





Librería "Siglo XX"

Evaluación de Valores Estratégicos para establecer la Filosofía Operativa de la Organización Formulario No. 2

En este formulario se destaca los principales valores organizativos que podría tener una empresa. Los valores más sobresalientes que todo el personal incluyendo a los propietarios, manifestaron en la evaluación, serán aquellos valores principales que debe tener la empresa como parte de su Filosofía Operativa. Para determinar los valores organizativos, se tomarán en cuenta únicamente aquellos que marquen grado 4 y 5, debiendo ser como máximo entre 6 y 9 valores.

RESULTADOS FINALES

Valores	Grado	1	2	3	4	5	Grado	Resultados incidentes (grado 4 y 5)	Valores escogidos
Calidad de productos	No es importante			I	I	IIII	Muy importante	1 + 4	5
Calidad de servicio	No es importante					IIIIII	Muy importante	6	6
Seguridad	No es importante	III	III				Muy importante	0	-
Ambiente laboral	No es importante		I	I	IIII		Muy importante	4	
Innovación	No es importante				I	IIII	Muy importante	1 + 5	6
Imagen en industria	No es importante				II	IIII	Muy importante	2 + 4	6
Imagen en Comunidad	No es importante					IIIIII	Muy importante	6	6
Comprensión a los clientes	No es importante				I	IIII	Muy importante	1 + 5	6
Recursos Humanos: personal de la empresa	No es importante			IIII		I	Muy importante	1	-
Rentabilidad	No es importante			II	IIII		Muy importante	4 + 0	4
Consistencia en la superioridad a la competencia	No es importante				IIII	I	Muy importante	4 + 1	5
Compromiso de mejoramiento continuo	No es importante				II	IIII	Muy importante	2 + 4	6
Diversidad de productos / servicios	Margen estrecho					IIIIII	Margen amplio	6	6
Diversidad de mercado / cliente	Margen estrecho				I	IIII	Margen amplio	1 + 5	6
Expansión	Desarrollo interno			III	III		Adquirir	3	-
Estructura de la empresa	Centralizada	I	III	II			descentralizada	0	-





Librería "Siglo XX"

A continuación se presenta el cuadro de los valores más sobresalientes con su respectiva puntuación, según lo que el personal y los propietarios han considerado prescindibles para la empresa como parte de su filosofía operativa y valores organizacionales.

Valores	Valores escogidos
Calidad de servicio	6
Innovación	6
Imagen en industria	6
Imagen en Comunidad	6
Comprensión a los clientes	6
Compromiso de mejoramiento continuo	6
Diversidad de productos	6
Diversidad de mercado / cliente	6
Calidad de productos	5
Consistencia en la superioridad a la competencia	5
Ambiente Laboral	4
Rentabilidad	4

Con estos resultados nuevamente se procedió a determinar el orden de importancia de cada uno de estos valores para la empresa, considerando las opiniones del personal y los propietarios. Algunos de estos valores se unificaron por tener cierta relación entre ellos. Los resultados y el orden de importancia de estos valores que quedarán como definitivos para la empresa, son los siguientes:

Valores
1. Diversidad de productos
2. Calidad (servicio y productos)
3. Imagen en Comunidad e Industria
4. Responsabilidad con los clientes
5. Innovación
6. Diversidad de mercado
7. Expansión
8. Recursos Humanos (ambiente laboral)
9. Rentabilidad (mejoramiento continuo)



Anexo No. 3

Misión de la Empresa

Misión de la Empresa



ANEXO No. 3

Hoja de Trabajo para aclarar la Misión de la Empresa

1. ¿En qué negocio (s) estamos? (qué productos o servicios vende)

En el negocio de venta al por menor de:

- ⊗ Libros para todo nivel y área
- ⊗ Suministros para oficina
- ⊗ Papelería
- ⊗ Útiles y textos escolares
- ⊗ Servicios adicionales: de fotocopiado y emplastado

2 ¿En qué negocios podríamos estar?

- a. Venta al por mayor
- b. Distribución

3 ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

La empresa existe por la alta y constante demanda de los productos de la empresa. Nuestro propósito es llegar a todos los consumidores, sin segmentación de mercado, es decir, tener productos para un mercado de todo nivel de ingresos, mediante la diversificación de productos en precio, tipo y cantidad.

4 ¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra empresa? (realice un breve comentario sobre los enunciados que ud. haya escogido)

La empresa se distingue de los demás por:

- ✚ **Productos ofrecidos:** Cuenta con diversidad de productos, tanto en calidad, en precios, en tipos (marcas y modelos) y en cantidad.





Librería "Siglo XX"

- ✚ **Mercado atendido:** Se dirige a todo el mercado de la ciudad de Cuenca, sin exclusión de nivel de ingresos, ni edad. Está dirigido a empresas, estudiantes de todo nivel, y público en general.
- ✚ **Precios de los productos:** La empresa cuenta con precios moderados a nivel de la competencia.
- ✚ **Ubicación geográfica:** La empresa se ubica en una zona comercial, en la parte céntrica de la Ciudad.

5 ¿Quiénes son o deberían ser nuestros principales clientes y consumidores?

Nuestros principales consumidores son: estudiantes, ya sea de escuelas, colegios, universidades, u otros centros educativos.

Pero además de estudiantes, los principales consumidores deberían ser también empresas (públicas y/o privadas) que constantemente demandan suministros para oficina.

6 ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales divisiones de mercado, presentes y futuras?

Nuestro principal mercado es la ciudad de Cuenca, dirigido a un público en general sin división de nivel de ingresos, ni edad, ni sexo. Así está dirigido a estudiantes de todo nivel, empresas y público en general.

7 ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos / servicios, presentes y futuros?

Nuestros principales productos son: libros, suministros de oficina, papelería y útiles escolares.

Por la diversidad de productos la empresa no requiere otros productos, sino los que sean demandados constantemente. Pero la empresa debería considerar otros





Librería "Siglo XX"

servicios adicionales para los clientes como: Servicio a domicilio (en temporada escolar)

8 ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales mercados, canales de distribución, presentes y futuros?

El principal mercado es la ciudad de Cuenca, pero la empresa debería buscar expandirse a otros lugares de la provincia del Azuay inclusive Cañar, que por la cercanía tiene esta oportunidad, como: Gualaceo, Azogues, Paute, Santa Isabel, entre otros cantones y parroquias. Y en un futuro, buscaría su expansión a nivel nacional.

9 ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio de lo que fue hace tres o cinco años?

La empresa no ha incursionado en muchos cambios, así:

+ Respecto a la Tecnología:

La empresa no ha buscado su adelanto tecnológico, desde 7 años atrás sigue manejando únicamente un sistema computarizado y un programa de facturación. Pero no ha buscado mejorar la agilidad en los procesos de trabajo, como son: invertir en máquinas registradoras, ojos electrónicos, para agilizar el proceso de venta en lo que respecta a facturación de productos. Actualmente, el sistema empleado demora el despacho de mercadería.

+ Métodos de distribución:

La empresa no cuenta con métodos de distribución, únicamente vende sus productos a los clientes que llegan a la empresa.

10 ¿En qué es probable que cambie nuestro negocio dentro de tres o cinco años?

☉ Existe la posibilidad de abrir una sucursal





Librería "Siglo XX"

- Ⓢ Mejorar el servicio al cliente, con atención personalizada
- Ⓢ Mejorar el espacio físico actual de la empresa para que los clientes tengan la posibilidad de ingresar y escoger personalmente los productos que deseen

11 ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones económicas principales y cómo se miden?

Las principales preocupaciones económicas son:

- Ⓢ Las ganancias mensuales: que se mide a través del nivel de ventas y gastos mensuales de la empresa

Las principales preocupaciones económicas deberían ser:

- Ⓢ La cantidad de productos que no han sido demandados y han permanecido en la empresa por mucho tiempo: se mide a través de la cantidad de mercadería obsoleta existente, y el costo que ésta representa.

12 ¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra empresa?

Los principales valores son:

- Ⓢ Eficiente servicio al cliente
- Ⓢ Diversidad de productos y precios

Los principales valores deberían ser:

- Ⓢ Eficiente servicio al cliente
- Ⓢ Diversidad de productos y precios
- Ⓢ Comodidad para el cliente: espacio físico adecuado y atención personalizada



Anexo No. 4

Visión de la Empresa

Visión de la Empresa

ANEXO No. 4

Hoja de Trabajo para determinar la Visión de la Empresa

Las preguntas para establecer la visión son:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?

Lo importante para el futuro es el mercado que puede atender, sería importante ser una empresa mayorista y distribuidora, y llegar a expandirse inicialmente dentro del área local, atender a más de la ciudad de Cuenca, otras localidades cercanas como: Gualaceo, Paute, Santa Isabel, Azogues. Constantemente la empresa debe ir extendiendo su mercado para que alrededor de seis o siete años llegar también a ser proveedor a nivel nacional.

2. ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?

Cultivar e incentivar a la educación, cultura, aprendizaje y nuevos conocimientos. La empresa con la comercialización de sus productos contribuye a que los consumidores obtengan los medios necesarios para su aprendizaje diario.

3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?

Llegar a ser líder en el mercado dotando de una amplia variedad de productos para todo el público.

4. ¿Qué valores necesitan ser acentuadas?

- ⊗ Eficiencia en atención al cliente
- ⊗ Diversificación de productos
- ⊗ Comodidad al cliente: dotar de nuevos y mejores servicios, e infraestructura adecuada y amplia

5. ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?

- ☉ **Productos:** precios, variedad y cantidad.
- ☉ **Servicio:** personalizado, atención eficiente
- ☉ **Infraestructura:** ampliar el local y abrir sucursales
- ☉ **Tecnología:** mejorar el sistema y buscar otros mecanismos que agilicen el proceso de atención al cliente (facturación y cobranza)

6. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones respecto a:

Clientes: estar siempre en expectativa de los cambios y nuevas exigencias de los consumidores, otorgarles un eficiente servicio al cliente, atraer la atención de ellos con diversas promociones o nuevos servicios.

Mercado: no solo atender al mercado de Cuenca, sino buscar nuevas opciones como son localidades cercanas (Gualaceo, Paute, Santa Isabel, Azogues, entre otras).

Crecimiento: la empresa para crecer necesita competir, debe mejorar sus mecanismos de trabajo, debe superar a la competencia. Actualmente la empresa es consciente de su estancamiento, y considera necesario expandir su mercado, ampliar y abrir sucursales, mejorando su infraestructura y tecnología actual.

Tecnología: al ser una empresa comercializadora, debe buscar nuevas opciones o mecanismos respecto a agilizar los procesos de facturación y cobranzas. Existen nuevos programas y sistemas (como: ojos electrónicos, máquinas registradoras, lectores de barras, entre otros) que la empresa debería optar.

Calidad: la calidad está dirigida a un eficiente servicio al cliente, así como calidad en sus procesos de trabajo. La empresa debe considerar mejorar esta calidad a través de cursos de capacitación y una buena comunicación interna. Respecto a la calidad de productos, la empresa se caracteriza por la diversificación de marcas y modelos, y por ende diversidad de precios, por ello está dirigido a todo consumidor sin distinción de nivel de ingresos.

Empleados: la empresa debe conseguir motivar e incentivar a su personal, con el fin de conseguir resultados eficaces en sus procesos de trabajo.

7. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

En primer lugar, la mayor oportunidad de crecimiento es llegar a ser distribuidor y mayorista, con ello puede llegar a ofrecer a otros comercios minoristas dentro de la ciudad y otras localidades precios bajos de sus productos como distribuidor.

Y en segundo lugar, la empresa debe ampliar y remodelar su local actual y/o abrir una sucursal para otorgar comodidad y mejorar la atención al cliente.

Anexo No. 5

Lluvia de Ideas



Librería "Siglo XX"

Herramienta 1: TORMENTA DE IDEAS

Se ha procedido a recolectar información a todo el personal basándonos en una "tormenta de ideas" sobre los problemas que cada persona considera que existen en la empresa.

A continuación las ideas más significativas, son categorizadas según la naturaleza del problema. Más adelante se procederá a la recolección de datos y causas de cada problema citado.



1. ASPECTO ADMINISTRATIVO

- ◆ No existen políticas y objetivos en la empresa
- ◆ No existe una misión y visión
- ◆ No existen planes establecidos, solo quedan en ideas
- ◆ No existen procesos definidos de trabajo
- ◆ No existe un organigrama funcional

2. INVENTARIO:

- ◆ Existe inventario obsoleto: ediciones antiguas, desgaste, deterioro
- ◆ Exceso de inventario: mercadería que no sale desde hace mucho tiempo
- ◆ Pedidos excesivos en temporada de ventas



3. MANEJO DE DINERO:

b. Efectivo:

- ◆ No existe control de manejo de caja chica
- ◆ No existe cuadre diario de caja





Librería "Siglo XX"

- ◆ No existe control de ingresos y egresos diarios

b. Cuentas Por Cobrar - Clientes

- ◆ Mal manejo de cartera
- ◆ No hay un sistema de registro
- ◆ No se cumplen o se hacen cumplir los períodos de cobro otorgados

b. Cuentas Por Pagar - Proveedores

- ◆ No existe un sistema de registro de las cuentas pendientes de pago
- ◆ No se puede determinar el saldo que la empresa debe en total a los proveedores

4. ORGANIZACIÓN FÍSICA



- ◆ Espacio insuficiente para el trabajo diario
- ◆ Espacio insuficiente para la exhibir mercadería, lo que lleva a su deterioro y obsolescencia
- ◆ Bodega mal distribuida, aglomeración de mercadería

5. SERVICIO A CLIENTES

- ◆ Mal servicio al cliente
- ◆ Quejas de clientes sobre mala atención
- ◆ No se atiende de inmediato el teléfono
- ◆ No se saluda a la gente
- ◆ No existe propósito de ventas: el personal no ofrece lo que tiene la empresa, no muestra las diversas opciones que podría elegir el cliente



6. RECURSOS HUMANOS

- ◆ Personal no comprometido con su trabajo
- ◆ Mala selección y contratación de personal en temporada de ventas, no tiene experiencia





Librería "Siglo XX"

- ◆ Falta de personal para las labores diarias: vendedor directo, bodeguero
- ◆ Falta de capacitación

7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- ◆ Falta de promoción y publicidad
- ◆ Inadecuada inversión en campañas de publicidad
- ◆ No se busca contratos con empresas para la venta de mercadería: existe un bajo porcentaje de clientes fijos



Anexo No. 6

Perfil estratégico

~~Perfil estratégico~~
actual



ANEXO No. 6

ENCUESTA PARA ESTABLECER EL PERFIL ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA

FINALIDAD

La presente encuesta, de carácter totalmente anónimo, tiene por objeto establecer el perfil estratégico actual de la empresa, el que ayudará a detectar y evaluar problemas de carácter administrativo y de gestión que se presentan en la organización, con miras a definirlos, analizarlos, y hacer todo lo posible para superarlos.

Estos conceptos varían de una apreciación global de Total Deficiencia a una de Óptima Eficiencia, pero más aún constituyen una ayuda para determinar una situación respecto a variables; en este caso dichas variables son:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Toma de decisiones
- Delegación
- Planeación
- Integración
- Comunicación
- Grupos
- Innovación
- Toma de Riesgos
- Posición Competitiva





Librería "Siglo XX"

INSTRUCCIONES

1. Leer detenidamente los extremos "positivo" y "negativo" de cada variable, observando que en la parte superior de cada recuadro hay una escala de valores (del 1 al 10).
2. Observar en la tabla el significado de cada número de la escala, que varía desde lo "óptimo" a lo "pésimo", o total deficiencia.

10	OPTIMA EFICIENCIA
9	Gran esfuerzo para superar logros
8	Se obtiene cada vez más logros
7	Se aprecian muchos logros
6	Se hacen bien las cosas
5	Hay ciertas intenciones de "hacer"
4	Pocas intenciones de hacer algo
3	Se aprecia una parcial deficiencia
2	Las cosas están bastante mal
1	TOTAL DEFICIENCIA

3. Calificar cada una de las variables, encerrando en un círculo el número que a su parecer personal, refleje el estado actual de la empresa respecto a dicha variable, observando siempre el cuadro de puntajes y significados del punto anterior.





Librería "Siglo XX"

MATRIZ PARA LA APRECIACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS		
OSCUROS	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	CLAROS
No los conozco y creo que no existen. De ellos se habla muy poco. Nunca he participado en su diseño, ni me han solicitado opinión sobre los propios o ajenos.	Total Deficiencia: Nunca se han establecido objetivos, y si existe algún propósito solo se lo hace verbalmente. Pero se desconoce totalmente si se cumple o no lo que se desea	Están muy claros. He participado en su diseño y aprobación y los tenemos presentes, pues se evalúan permanentemente. Hay alta conciencia de que aquí se trabaja por resultados.
POLÍTICAS		
CONFUSAS	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	CLARAS
No las conozco, no están escritas, no se a qué se refieren. Se emplean a nivel teórico.	Total Deficiencia: Nunca se han establecido políticas, cualquier norma, regla se lo hace verbalmente	Las conozco, están escritas y las he comentado en varias oportunidades, para actualizar su significado, alcances y fines.
PROCEDIMIENTOS		
OBSOLETOS	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ACTUALIZADOS Y EFECTIVOS
El trabajo se realiza de acuerdo a usos y costumbres más que de acuerdo a procedimientos preestablecidos, y si alguno existe, ya no se cumple, porque está obsoleto.	Se hacen bien las cosas: Los procesos de trabajo se los realiza bien, sin embargo, existen ocasiones en que no se pueden cumplir a cabalidad por la acumulación de trabajo que se genera en el momento, más no por ineficiencia o agilidad	El trabajo se hace de conformidad con procedimientos establecidos que están actualizados y son efectivos y vigentes.
TOMA DE DECISIONES		
INEFECTIVA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	EFECTIVA
El sistema es deficiente pues nadie quiere asumir responsabilidades; normalmente, cuando se adopta una decisión, ya es tarde para la circunstancia que la motivó.	Se hacen bien las cosas: Ante una decisión en ocasiones existe responsabilidad, otras veces no se sabe quién ejecutó pues todos desconocen. Sin embargo, ante decisiones la mayor parte es y debe ser tomada por los superiores	El sistema es efectivo, se asumen responsabilidades en los diferentes niveles y las decisiones son oportunas y eficaces. Está descentralizado el poder para la adopción de decisiones, pues hay conciencia de la obtención de resultados efectivos y eficaces.
DELEGACIÓN		
INEFICAZ	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	EFICAZ
Se delega muy poco. "Arriba" están ocupados en tareas delegables y sencillas, creando "cuellos de botella". Mi trabajo no es significativo, a pesar de que puedo asumir mayores responsabilidades de las que actualmente tengo.	Se hacen bien las cosas: Existe delegación de los procesos de trabajo, sin embargo suele necesitar más personal debido a la acumulación de trabajo y que no puede ser ejecutado eficientemente	Existe un proceso de delegación, confianza y responsabilidad. La Alta Dirección está ocupada en asuntos que realmente le competen. La capacidad para decidir permite desarrollar un buen proceso de delegación.
PLANEACIÓN		
INEFECTIVA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	EFECTIVA
	Total deficiencia: Nunca se han establecido planes, solamente ideas pero que no se saben si han sido efectivas o no. Se desconoce	





Librería "Siglo XX"

	cualquier procedimiento que se vayan a ejecutar en un futuro ni los propósitos de los mismos.	Abierta, se sabe qué se desea para los próximos dos años y en qué objetivos estén empeñadas las áreas para el presente año. Participamos por niveles en las tareas de planeación, lo que permite compenetrarse cada vez más con la organización en su conjunto.
INTEGRACIÓN		
PROBLEMAS DE IDENTIDAD	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	GRAN IDENTIDAD
Existe una competencia destructiva en un clima de hostilidad permanente. A nadie le importa lo que sucede. Hay conflictos muy antiguos que no se resuelven sino que se ocultan y disfrazan. Parece que existirían varias organizaciones dentro de una.	Hay ciertas intenciones de hacer: La integración en la empresa en general es buena. Sin embargo, existe ocasionalmente un ambiente de tensión ante alguna dificultad entre empleados y superiores	Hay mística y orgullo de pertenecer a la organización; la competencia es positiva y de logro, esforzándose por mantenerla vigorizada y desarrollarla cada vez más. Estoy identificado con mi área y con las demás de la organización.
COMUNICACIONES		
NULAS	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ÓPTIMAS
Nadie está enterado de nada, siempre llegan atrasadas las informaciones. Trámites burocráticos y frecuentes conflictos por una ausencia total de comunicaciones descendentes y laterales.	Se hacen bien las cosas: La comunicación interna es buena. Los procesos de trabajo son explicados en su momento y se comunica cualquier información nueva. En ocasiones han existido conflictos por desconocimiento pero no de manera regular	Siempre estoy enterado de todo lo que compete a mi área. Son óptimas y suficientemente claras. Ello crea un ambiente abierto donde no hay conflictos. Se nos informa de los cambios con oportunidad. Muchas veces se me consulta antes de tomar decisiones que afectan a mi área.
GRUPOS		
INEFICACES	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	EFICACES
No trabajo en grupo. La gente no sabe trabajar en equipo. Hay problemas de comportamiento y conflictos que no se saben encarar. También hay conflictos entre grupos; "argollas" de poder que manejan todo y con gran influencia.	Se hacen bien las cosas: Existe trabajo en equipo, la única división de grupos está dado entre los superiores (propietarios) respecto a los empleados. Aunque en ocasiones el ambiente laboral es tenso, esto está dado por algún conflicto, los cuales no se saben encarar	Se trabaja en grupo, la gente sabe administrar sus propios comportamientos y resolver sus conflictos. El ambiente es agradable y las relaciones entre grupo son "óptimas". El respeto a los valores, conocimientos y eficiencia es corriente en los grupos que respetan la autoridad y la disciplina.
INNOVACIÓN		
INEFICACES	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	EFICACES
Cerrada por la Alta Dirección, no sabemos que se hará en los próximos años. No existen planes de innovar o buscar nuevas alternativas de comercialización, nuevos productos, mejoramiento de servicio	Se hacen bien las cosas: La innovación está únicamente dirigida a los productos, la empresa siempre trata de estar actualizado con los nuevos productos nuevos e innovadores que son demandados. Sin embargo, no busca nuevas alternativas de comercialización ni mejoramiento de servicio	Se conoce qué se desea para los próximos dos años, siempre se ha estado y se estará innovando nuevos productos, servicios, buscando nuevas alternativas para ofrecer a los consumidores.
TOMA DE RIESGOS		
INEFECTIVA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	EFFECTIVA
	Pocas intenciones de hacer algo: Nunca se asume riesgos, tratando en lo posible de evitar inversiones que	





Librería "Siglo XX"

<p>El sistema es deficiente pues nadie quiere asumir responsabilidades. Existe siempre el temor de destinar recursos o efectuar ideas o planes que podrían ser efectivos, pero que prefieren no arriesgar y permanecer en la misma situación aún cuando no se está bien.</p>	<p>signifiquen grandes desembolsos como son proyectos de ampliación o apertura de sucursales</p>	<p>El sistema es efectivo, se asumen responsabilidades para la adopción de decisiones, se prefiere orientarse hacia los riesgos, pues hay conciencia de la obtención de resultados efectivos y eficaces.</p>
--	--	--

POSICIÓN COMPETITIVA		
INEFECTIVA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	EFECTIVA
<p>No existe posicionamiento en el mercado, existe demasiada competencia y líderes marcados que no permiten el desarrollo empresarial. No hay capacidad de competir</p>	<p>Se aprecian muchos logros: la empresa ha mantenido su posición en el mercado y aunque no ha incursionado en cambios productivos ha logrado mantener su característica principal que es la diversificación de productos. Sin embargo es importante que incurra en otros mecanismos que mejoren el servicio al cliente, mejore y agilite sus procesos de trabajo y busquen superar a la competencia</p>	<p>A pesar de la competencia, la empresa es líder y reconocida en el mercado, presenta muchas ventajas sobre los demás competidores.</p>





Librería "Siglo XX"

Apreciación de la organización: **PERFIL RESULTANTE**

VARIABLE	Apreciación	ESCALA				Apreciación
		1 2 3	4 5	6 7	8 9 10	
Objetivos	Obscuros	X				Claros
Políticas	Confusas	X				Claras
Procedimientos	Obsoletos			X		Actualizados/ efectivos
Toma de decisión	Inefectiva			X		Efectiva
Delegación	Ineficaz			X		Eficaz
Planeación	Inefectiva	X				Efectiva
Integración	Problemas identidad			X		Gran identificación
Comunicaciones	Nulas			X		Óptimas
Grupos	Ineficaces			X		Eficaces
Innovación	Nulas			X		Óptimas
Toma de Riesgos	Ineficaces		X			Eficaces
Posición competitiva	Ineficaces			X		Eficaces

Perfil resultante de la empresa "Librería Siglo XX"

El perfil actual basado en la matriz - encuesta se (**Anexo No. 6**) permite conocer el nivel actual en que se encuentra la empresa, qué factores son positivos que deben mejorarse y qué factores son negativos para los cuales se deben establecer estrategias que permitan contrarrestarlas. Los resultados son los siguientes:

a. La empresa respecto a sus Objetivos:

No se conocen los objetivos de la empresa, nunca se han establecido, y si existe algún propósito solo se lo hace verbalmente, desconociendo totalmente si llega a cumplir algún objetivo que se tiene en mente.

b. La empresa respecto a Políticas:

Nunca se han establecido políticas, cualquier norma, regla se lo hace verbalmente; no están escritas. Se emplean a nivel teórico.





Librería "Siglo XX"

c. La empresa y sus Procedimientos:

Se considera que se hacen bien las cosas y procesos de trabajo, existe agilidad y eficiencia, sin embargo, existen ocasiones en que no se pueden cumplir a cabalidad por la acumulación de trabajo que se genera en el momento, o en ocasiones existe confusión o recelo al realizarlos.

Pero a pesar de que las tareas se ejecutan bien, el trabajo se realiza de acuerdo a usos y costumbres más que de acuerdo a procedimientos preestablecidos. Pues la empresa no cuenta con documentos escritos que definan cada función y proceso de trabajo. Así mismo, la falta de control y supervisión de las labores conlleva a deducir que los resultados de cada tarea simplemente se presumen que están bien realizados.

d. La empresa y la Toma de decisiones:

Existen ocasiones en que un empleado debe tomar una decisión, lo frecuente es que en ese momento no lo haga por recelo a hacerlo mal, y por lo regular cualquier decisión es tomada por los propietarios de la empresa, es decir, la adopción de decisiones es centralizada. Por otro lado, las ocasiones en que un empleado ha tomado alguna decisión hay veces en que asumen su responsabilidad, pero otras veces no lo hacen nadie quiere asumir responsabilidades, dependiendo de las circunstancias; normalmente, cuando se adopta una decisión, ya es tarde para la circunstancia que la motivó.

e. La empresa con respecto a Delegación:

Existe delegación de los procesos de trabajo, sin embargo suele requerir más personal debido a la acumulación de trabajo y que no puede ser ejecutado eficientemente. Así, existen actividades importantes que únicamente lo manejan los propietarios de la empresa, y que necesariamente deberían ser delegados.

f. La empresa y la Planeación:

Cerrada por la Alta Dirección, nunca se han establecido planes, solamente ideas pero que no se saben si han sido efectivas o no. Se desconoce cualquier procedimiento que se vayan a ejecutar en un futuro ni los propósitos de los mismos.





Librería "Siglo XX"

Se desconoce lo que tratarán de conseguir las diferentes áreas durante el año. A veces comentan alguna idea pero nunca se la pone en práctica.

g. La empresa y la Integración:

La integración en la empresa en general es buena. Sin embargo, existe ocasionalmente un ambiente de tensión ante alguna dificultad entre empleados y superiores. No existe ningún tipo de competencia laboral, y el clima o ambiente es adecuado, existe identificación con el área de trabajo. Sin embargo, hace falta crear un sentido de orgullo y entusiasmo de pertenecer a la organización.

h. La empresa y la Comunicación:

La comunicación interna es buena, aunque no totalmente eficiente. Los procesos de trabajo son explicados en su momento y se comunica cualquier información nueva, la comunicación por lo regular es clara, solo en ocasiones existe dificultad en entenderla y recelo en preguntar cualquier duda. En ocasiones han existido conflictos por desconocimiento pero no de manera regular.

i. La empresa y los Grupos:

El trabajo en grupo, está dado durante los procesos de trabajo, existe un ambiente agradable entre los compañeros de trabajo. Existe trabajo en equipo, la única división de grupos está dado entre los superiores (propietarios) respecto a los empleados. Aunque en ocasiones el ambiente laboral es tenso, esto está dado por algún conflicto. Ante los problemas de comportamiento y conflictos, éstos no se han sabido encarar.

j. La empresa y la Innovación:

La innovación está únicamente dirigida a los productos, la empresa siempre trata de actualizarse con productos nuevos e innovadores que sean demandados, tratando siempre de mantenerse informado de las preferencias y exigencias del mercado.

Sin embargo, la empresa no busca nuevas alternativas de comercialización ni mejoramiento de servicio, pues la innovación no solo está dada con los productos, pues en este caso al ser una empresa comercializadora debe buscar maneras de mejorar sus procesos de trabajo, con innovación tecnológica y nuevos servicios, por ejemplo.





Librería "Siglo XX"

k. La empresa y la Toma de Riesgos:

Pocas intenciones de hacer algo, nunca se asumen riesgos, tratando en lo posible de evitar inversiones que signifiquen grandes desembolsos como son proyectos de ampliación o apertura de sucursales.

No existen planes ni estudios, ni personas que puedan asumir responsabilidades de inversión. Existe siempre el temor de destinar recursos o efectuar ideas o planes que podrían ser efectivos, pero que prefieren no arriesgar y permanecer en la misma situación aún cuando no se está bien. El único destino de los recursos de la empresa está dado a la inversión en mercadería.

l. La empresa y su Posición Competitiva:

A pesar de la competencia, la empresa es reconocida en el mercado, presenta ventajas sobre los demás competidores. La empresa ha mantenido su posición en el mercado y aunque no ha incursionado en cambios productivos ha logrado mantener su característica principal que es la diversificación de productos. Sin embargo es importante que incurra en otros mecanismos que mejoren el servicio al cliente, mejore y agilite sus procesos de trabajo y busquen superar a la competencia, pues hasta el momento la empresa está en un ciclo de estancamiento, sin descenso ni progreso significativo.

La posición competitiva de la empresa está definida por: La diversificación de sus productos (precios, calidad, cantidad, tipo) y diversificación de su mercado (sin distinción de nivel de ingresos, edad, religión, costumbres, cultura).



Anexo No. 7

Productos y Categorías



Librería "Siglo XX"

ANEXO No. 7

Categoría	Tipos de productos
ÚTILES ESCOLARES Y PARA OFICINA	
1. Pintura y Dibujo	Pinturas, marcadores (individual y juegos), crayones, pinceles, plastilinas, sacapuntas, plantillas, pinturas de dedos, esferos, bolígrafos, correctores, borradores, microminas, portamicrominas, minas, lápices para diversos usos (vidrio, tela, normales, bicolor, y de otros colores), rotuladores, acrílicos, crema de billetes, espátulas, compás, regla, escuadras, juegos geométricos, escalímetros, normógrafos, estilógrafos, rapidógrafos, tintas para rapidógrafo y para marcadores, tinta china, acuarelas, tableros de dibujo, graduadores, témperas, escarcha, curvígrafos, pasteles, óleos, grafito, adaptadores, transportador, masillas, reglas T, estuche para planos, carboncillos, difuminadores, tizas, paletas de dibujo, paletas para pintura, porta lápices, brochas, toallas infantiles, rollos de paja plástica
2. Suministros de Oficina	Cuchillas o estiletes, cartuchos y cintas de impresora, cd's y dvd's, diskets, flash memory, memos o notas adhesivas, calculadoras, cintas (embalaje, masking, scotch, aislante), pega o goma, silicón, minas de esfero, perforadora, engrapadora, sacagrapas, grapas, dispensadores, tijeras, pincha papel, porta clips, clips, organizadores de escritorio, separadores (cartón y plásticos), acetatos, apoyamanos o tableros plásticos y madera, pizarrones de marcador, almohadillas, tinta para almohadilla, resaltadotes, tachuelas, alfileres, sellos de oficina, porta credenciales, cintas de máquina, porta documentos, porta cd's, ligas, vinchas para carpeta, globos terráqueos, pinturas de tela, rádex, ojalillos, manecillas
3. Papelería	Cartulinas, diversidad de papeles, cuadernos, blocas, order books, cuadernos de contabilidad, libros de actas, registros de calificaciones y asistencia, forros de papel y de plástico normal y mica, carpetas de cartón y plásticas, archivadores, tarjetas de invitación, papel bond, papel periódico, papel copia, papel carbón, papel, calco, láminas de dibujo, papel crepé, celofán, de seda, papel para fax, sobres, rollos de sumadora, diplomas, libretas, espuma flex, esquelas, afiches, láminas educativas, cintas para lazos, pompones, papel milimetrado, papel hilo, papel corrugado, papel numerado, contratos de arriendo y compra - venta, factureros, reciberos, letras de cambio, chequeras estudiantiles, pagarés, láminas de marfil, cartulina canson, cartulinas plegables, fomix, papel calco, papel Kimberly, papel kraf, papel aluminio, papel plateado y dorado, fichas de trabajo, notas de venta, vales de caja, documentos mercantiles, etiquetas, papel de brillo, membretes, horarios de clases, mapas grandes educativos, billetes educativos, cartulina fosforescente, láminas de corcho, papel iris, papel fotográfico, kárdex
4. Bazar, tarjetería	Cassettes, baterías, pilas, juegos didácticos, mochilas, lupas, flautas, ábacos, punteros, rompecabezas, diarios, agendas anuales, agendas telefónicas, fundas y papel de regalo, porta chequeras, porta documentos, llaveros, estuches, cartucheras, legos, punzones, mullos para cuentas (bolas de colores), paletas para manualidad (palitos de madera), sellos infantiles, fosforeras, postales, poncheras, naipes, juegos de costura, billeteras, stickers, album de fotos, agujas, lima de uñas, cortaúñas, labiales, bingos, ajedrez, imperdibles, pelotas de caucho, sets de higiene (pasta dental, toalla, cepillo dental, vaso)





Librería "Siglo XX"

LIBROS Y TEXTOS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 26. Textos escolares 27. Cuentos infantiles 28. Derechos humanos 29. Religión 30. Estudios Sociales y Turismo 31. Idiomas 32. Computación 33. Deportes y Manualidades 34. Esoterismo, ciencia ficción y auto superación 35. Economía y Administración 36. Sociología 37. Filosofía 38. Pedagogía | <ul style="list-style-type: none"> 39. Contabilidad 40. Investigación 41. Psicología 42. Ingeniería, Matemática y Física 43. Ingeniería Eléctrica 44. Arquitectura, Arte y Diseño 45. Literatura, novelas y lingüística 46. Agricultura y Ganadería 47. Química y Ciencias Naturales 48. Medicina y Biología 49. Estudios Sociales 50. Secretaría 51. Diccionarios |
|--|---|

OTROS

- | | |
|------------------|--|
| Servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Venta de Formularios del SRI • Venta de Tarjetas de Internet • Venta de Tarjetas para Celular • Servicio de fotocopiadora • Servicio de emplastado de documentos |
|------------------|--|



Anexo No. 8

Áreas Estratégicas o
Líneas de Negocios



Librería "Siglo XX"

ANEXO No. 8

Matriz de decisión de Áreas Estratégicas³

8. Evalúe el área estratégica No. 1 (horizontal) contra la No. 2 (vertical). Si usted considera que la No. 1 es más importante marque con una X. Por el contrario, si la No. 2 es más importante, marque con la letra O.
9. Sumar las X horizontales para cada número; anote el resultado en el cuadro Horizontal de la parte inferior; sume los cuadros con círculos hacia abajo para cada número; registre en el cuadro Vertical (O) de la parte inferior. Sume verticales y horizontales para el Total.
10. El número mayor bajo el Total será el No. 1 del Orden de Rango; el siguiente será el No. 2.
11. Si dos o más tienen el mismo total, compárelos subjetivamente contra los otros.

³ Autor: Jossey – Bass, San Francisco, 1995. Libro: Morrisey, George – Planeación: Una guía para Pensamiento Estratégico





Librería "Siglo XX"

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
	Productos ofrecidos (innovación)	Diversificación de mercado	Rendimiento / Utilidad	Tamaño / Crecimiento	Tecnología	Recursos Humanos	Imagen Organizacional	Posición en el Mercado	Diversificación de productos	Método venta / distribución	Total suma horizontal "X"

1.	Productos ofrecidos (innovación)		X	X	X	X	X	X	X	X	9
2.	Diversificación de mercado		X	O	X	O	O	X	O	O	3
3.	Rendimiento / Utilidad			X	O	X	X	X	O	O	4
4.	Tamaño / Crecimiento				X	O	X	X	O	X	4
5.	Tecnología					O	O	X	O	O	1
6.	Recursos Humanos						X	X	O	X	3
7.	Imagen Organizacional							X	O	O	1
8.	Posición en el Mercado								O	O	0
9.	Diversificación de productos									X	1
10.	Método venta / distribución										0
TOTAL "O" VERTICALES		0	0	0	1	1	3	2	0	7	5
TOTAL "X" HORIZONTAL		9	3	4	4	1	3	1	0	1	0
TOTAL		9	3	4	5	2	6	3	0	8	5
ORDEN DE RANGO		1	7	6	4	9	3	8	10	2	5

Factores estratégicos en orden de prioridad

Productos ofrecidos (innovación)	Rendimiento / Utilidad
Diversificación de productos	Diversificación de Mercado
Recursos Humanos	Imagen Organizacional
Tamaño / Crecimiento	Tecnología
Método de venta / distribución	Posición en el mercado



Anexo No. 9

Perfil Estratégico



Librería "Siglo XX"

PERFIL ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

VARIABLES	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
PLANES, OBJETIVOS Y POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ No se conocen ⊗ Nunca se han establecido ⊗ Se los plantea verbalmente Se desconoce si se llega a cumplir objetivos que se tienen en mente ⊗ Cerrada por la alta dirección ⊗ Se desconoce cualquier procedimiento que se vaya a ejecutar en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar por escrito políticas de: ventas, crédito, cobranzas, compras ◆ Planteamiento escrito de ideas, estudio del mismo
PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ En ocasiones confusión en ejecutar alguna tarea ⊗ El trabajo se realiza por usos y costumbres más que procedimientos preestablecidos ⊗ No existe un documento escrito de cargos, procedimientos y funciones ⊗ Falta de control y supervisión de labores ⊗ Solo se presume que cada tarea es bien realizada 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar un organigrama de la empresa ◆ Elaborar por escrito los cargos, funciones y procesos de forma detallada, de manera que esté al alcance del personal de la empresa ◆ Capacitar al personal ◆ Supervisar los procesos y corregirlos
TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Los empleados por lo regular no toman ningún tipo de decisión ⊗ Existe recelo por parte del personal en tomar alguna decisión ⊗ Las decisiones son centralizadas, la toma el gerente - propietario ⊗ Si el personal tomó alguna decisión, en ocasiones no asumen responsabilidades, dependiendo de la circunstancia 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Determinar el tipo de decisiones que pueden tomar el personal
DELEGACION	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Existe delegación de tareas, pero no es totalmente eficiente ⊗ Existe acumulación de trabajo ⊗ Existen actividades importantes que únicamente la manejan los propietarios, y que necesariamente deben ser delegados 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contratación de personal necesario: bodega, agente de ventas externo y auxiliar interno
INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Ocasionalmente existe un ambiente de tensión ante dificultades entre empleados y superiores ⊗ Falta de compromiso, orgullo y entusiasmo de pertenecer a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaborar cronogramas de incentivos para los miembros de la empresa ◆ Mejorar la comunicación interna
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ La comunicación es buena, pero no totalmente eficiente ⊗ La comunicación es clara, pero las veces que no se la entiende, existe recelo en preguntar cualquier duda ⊗ Han existido conflictos por desconocimiento de alguna situación, pero no de manera regular 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crear un ambiente de confianza, mediante apertura tanto en las labores diarias como en ideas sugeridas por el personal ◆ Propiciar la participación del personal en decisiones concernientes a la ejecución de tareas u otras actividades



Anexo No. 10

Cultura Organizacional



Librería "Siglo XX"

CULTURA ORGANIZACIONAL

<u>CULTURA A CAMBIAR</u>	<u>PROBLEMÁTICA</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>
Falta de compromiso	☹ El único interés del personal es el económico. Su trabajo a cambio de remuneración	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar un sistema de incentivos y motivación al personal
Falta de confianza y apertura en las labores	☹ Existe recelo e inseguridad en cumplir las funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la comunicación interna ● Elaborar un documento escrito y detallado de los procesos de funciones ● Definir el tipo de decisiones que puede tomar el personal
Impuntualidad	☹ Tanto propietarios como empleados	<ul style="list-style-type: none"> ● En el caso de los propietarios, ser el ejemplo de puntualidad ● En el caso de empleados, llevar registros de asistencia: hora de entrada y salida ● Establecer sanciones por impuntualidad ● Establecer un horario conveniente de entrada para ambas partes: propietarios y empleados
Inadecuado espacio organizacional	☹ Espacio reducido para mercadería: provoca amontonamiento, difícil búsqueda de un producto, deterioro de productos	<ul style="list-style-type: none"> ● Adquisición de estantes tanto para el área de ventas como para bodega
	☹ Espacio reducido para las áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● En un largo plazo ampliar el local para adecuar cada área de trabajo como la mercadería ● Mientras tanto, se requiere la reubicación de muebles que mejoren la funcionalidad del personal sobre todo en el área de ventas
Inadecuado uso de poder y autoridad	☹ Frustración del personal: no tienen la posibilidad de ser creativos e innovadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Las decisiones en las que se pueden deben ser delegadas como: descuentos a clientes, toma de pedidos exclusivos de clientes, consultas de existencia de libros a los proveedores. Ya que por lo regular el empleado siempre espera que sea el dueño quien tome esta iniciativa ● Aceptar las opiniones y sugerencias del personal de la empresa y analizarlas, sobre cualquier tipo de inquietud, necesidad o idea a emprender



Anexo No. 11

Detalle de Soluciones Estratégicas

desde diferentes puntos de vista



Librería "Siglo XX"

1. Estrategias por Area Problemática

1. ASPECTO ADMINISTRATIVO	c. Problemas en temporada escolar	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un proceso definido para contratación de personal, especialmente en temporada de ventas, para evitar que la falta de experiencia y conocimientos hagan que el nuevo personal se sienta inseguro en su puesto y renuncie, significando para la empresa una mala inversión
	a. Inadecuada ejecución de los procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de personal necesario (agente de ventas externas, caja, bodeguero, auxiliar contable) Capacitación y supervisión al personal sobre productos y procesos de trabajo
	b. Desconocimiento de Planes	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planes, objetivos y políticas
2. INVENTARIO	a. Exceso de inventario: Libros y Suministros	<ul style="list-style-type: none"> Programar pedidos de mercadería, evitando excesos y duplicidad en los pedidos Promocionar mercadería antigua "vendible" ofreciendo descuentos atractivos Promocionar libros de ediciones antiguas a precios reducidos
3. ASPECTO FINANCIERO	a. Mal manejo de dinero: ingresos y egresos de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un cajero/a Contar con un sistema que registre entradas y salidas de dinero Ejecutar cierres de caja diario
4. COMPETITIVIDAD	a. Estancamiento	<ul style="list-style-type: none"> Buscar la distribución de ciertos productos y editoriales Mejorar la tecnología invirtiendo en máquinas o equipos y sistemas más actuales que permitan agilidad en los diferentes procesos de trabajo especialmente en ventas (facturación) Buscar expandir el mercado, con nuevos clientes no solo locales sino de otras zonas (Gualaceo, Santa Isabel, Azoguez, y otras), ya sean empresas, papelerías y librerías minoristas y otros.
5. ORGANIZACIÓN FÍSICA	a. Inadecuada organización física de la mercadería	<ul style="list-style-type: none"> En un corto plazo, buscar reubicar la mercadería para mejorar la exhibición de forma ordenada Adquirir otros estantes para exhibición para evitar aglomeramiento y deterioro de mercadería Mejorar el espacio físico de trabajo para desempeño de funciones En un largo plazo, planear la apertura de una sucursal y/o ampliar el local actual
6. VENTAS	a. Deficiente servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación al personal de la empresa sobre formas de atención al cliente Aumentar el nivel de compromiso con la empresa mediante programas e incentivos anuales para los trabajadores
	b. Falta de promoción y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar programas relacionado con publicidad y sobre todo con promociones en épocas especiales o por otros motivos Contratar un agente para ventas externas que promocioe libros, textos y útiles escolares en las diferentes instituciones educativas y también en empresas, aumentando así la cartera de clientes Ofrecer descuentos y créditos a clientes (particulares y empresas) que adquieren con frecuencia en la empresa





Librería "Siglo XX"

2. Estrategias según Criterios

Los criterios hacen referencia al enfoque general al que pretende llegar la empresa una vez ejecutados las acciones estratégicas planteadas.

OBJETIVO:

- Clasificar las soluciones que cumplan con la mayoría de criterios
- Elaborar una solución, que pueda ser mezcla de varias

CRITERIOS

- **Eficacia:** se refiere a las soluciones que ayuden a mejorar los resultados de los procesos internos.
- **Mercado:** se refiere a soluciones que enfoquen a los potenciales consumidores, que brinden beneficios para ellos.
- **Clientes:** se refiere a soluciones que beneficien exclusivamente a los clientes
- **Costos:** se refiere a las soluciones que enfoquen el aspecto financiero.
- **Seguridad:** se refiere a soluciones que brinden seguridad a todos los recursos de la empresa.
- **Comodidad:** se refiere a soluciones que brinden comodidad tanto a los recursos de la empresa como a los clientes.
- **Oportunidad:** se refiere a soluciones basadas en diversas oportunidades que puede tener la empresa para surgir.
- **Imagen:** soluciones enfocadas a la imagen empresarial: cómo ve el consumidor a la empresa.

En el siguiente cuadro se puede apreciar todas las soluciones o estrategias, dividiendo cada una de ellas por grupos de criterio dentro de los cuales se considera que cada solución beneficiará. En la primera columna se enumera los criterios antes descritos, y en las columnas siguientes se describe cada solución.





Librería "Siglo XX"

De acuerdo a la gran cantidad y diversidad de problemas que existen actualmente en la empresa y que han sido explicados en las primeras fases de esta investigación, se ha establecido las soluciones más convenientes que deben ser implantadas en la empresa, ya sea a corto, mediano o largo plazo, según la naturaleza y dificultad de cada propuesta o solución.

En el cuadro anterior, se observa que la mayoría de soluciones que deben implantarse ayudarán a incrementar la **eficacia** de los procesos internos de la empresa. Así mismo, se destacan otros criterios importantes como son: **clientes, seguridad y comodidad**.

Sin embargo, el número de soluciones dadas a cada criterio no reduce la importancia de los demás. Todas las soluciones establecidas deben ser en su mayoría y preferentemente en su totalidad ejecutadas en el tiempo que requiera cada una.





Librería "Siglo XX"

3. Estrategias según tiempo de ejecución

Basado en el cuadro de soluciones elaborado en la fase anterior, se establece en la siguiente matriz los responsables y el plazo para su ejecución.

La ejecución de cada acción, se responsabilizará a las personas que mayor conocimiento tengan sobre cada solución planteada, aún cuando los cargos actuales de estas personas no tengan relación con respecto a cada solución. Esto se debe a que la empresa no cuenta con personal para cada área, pero se dará la responsabilidad siempre que lo pueda ejecutar eficientemente.

Los plazos determinados para cada acción de mejora, se definen en:

- **Corto Plazo - Inmediato:** soluciones aplicables de inmediato
- **Corto Plazo:** con aplicación antes de seis meses
- **Mediano Plazo:** con aplicación hasta un año
- **Largo plazo:** con ejecución para más de un año

- **En temporada escolar:** soluciones a llevarse a cabo especialmente en temporada de ventas

Considerando estos períodos de tiempo, debe considerarse la ejecución de aquellas acciones o soluciones que sean de corto plazo y de manera inmediata.





Librería "Siglo XX"

SOLUCIONES O ACCIONES DE MEJORA		Responsable(s)	Plazo
EFICACIA			
Elaborar un organigrama funcional y documento escrito de procesos		Gerente y personal de administración	Corto plazo - inmediato
Capacitación de cada puesto de trabajo		Personal de administración	Corto plazo - inmediato
Contratación de nuevo personal permanente	Bodega	Gerente (propietario) de la empresa	Mediano plazo - en 6 meses
	Caja		Corto plazo - en 3 meses
	Agente de ventas (externo)		Corto plazo - en 3 meses
	Auxiliar interno		Mediano plazo - 8 meses
	Conserjería		Largo plazo - después de 1 año
Elaboración de planes		Personal de administración	Mediano plazo - 10 meses
Implantar métodos o procesos para controlar mercadería consignada		Administración y ventas	Corto plazo - 2 meses
Pedir a los proveedores enviar anticipadamente un listado del tipo de mercadería y la cantidad que enviarán en consignación		Persona encargada de compras	Cada vez que envían una consignación
Controlar el registro de todas las ventas mediante cuadro de caja y supervisión		Personal de caja por contratar	Corto plazo - 2 meses
Realizar anualmente un inventario físico		Personal de bodega por contratar	Anualmente
Registrar en el sistema todas las devoluciones		Personal de contabilidad	Corto plazo - inmediato
Motivar e incentivar al personal		Gerente y Personal de administración	Corto plazo - 4 meses
Capacitar al personal de ventas sobre cómo y cuándo ofrecer diversas opciones de compra al cliente		Gerente y Personal de administración	Corto plazo - inmediato
Contratar más personal capacitado y con experiencia en temporada escolar		Gerente	En temporada escolar
Ofrecer diversas opciones para que el cliente esté seguro de cuál desea adquirir, para evitar devoluciones		Personal de ventas	Corto plazo - En cada venta
Revisar los productos que envían los proveedores, y determinar si tienen fallas, para evitar devoluciones		Personal de ventas	Corto plazo - En cada venta
Capacitar al personal para que tengan conocimiento de toda la mercadería en existencia y exigiendo una revisión antes de cada despacho y evitar reclamos futuros		Administración y ventas	Corto plazo - En cada venta

MERCADO





Librería "Siglo XX"

Apertura de una sucursal	Gerente y administración	Largo plazo -1 año y medio
Extensión del mercado (buscar otros nichos)	Gerente, administración, y agente de ventas externo	Largo plazo - 2 años
CLIENTES		
Utilizar métodos de promoción y publicidad	Personal de administración	Corto - inmediato
Realizar ventas externas (visitar a empresas)	Ventas y Agente externo de ventas por contratar	Corto plazo - inmediato
COSTOS		
Disminuir la cantidad de pedidos	Personal de compras	Corto plazo - inmediato
Investigar en centros educativos los textos y la cantidad a demandarse	Personal de compras y Agente de ventas por contratar	En temporada escolar
Devolver la mercadería consignada en un tiempo prudente	Personal de compras	Cada tres o cuatro meses
SEGURIDAD		
Contratar personal para caja para reducir el número de robos internos de dinero	Gerente	Corto plazo - 3 meses
Capacitar al personal sobre las formas de vigilancia y control a clientes	Personal de administración	Corto plazo - inmediato
Otros sistemas de vigilancia: instalación de cámaras	Gerente	Largo plazo - un año
Colocar estantes con seguridades	Personal de ventas	Corto plazo - inmediato
COMODIDAD		
Ubicar adecuadamente la mercadería en consignación	Personal de ventas	Corto plazo - inmediato
Elaborar un proyecto de ampliación de local	Gerente y personal de administración	Largo plazo - 2 años
Apertura de una sucursal	Gerente y personal de administración	Largo plazo - 1 año y medio
Dividir por secciones y categorías todos los productos	Personal de ventas	Corto plazo
Adquirir mayor cantidad de estantes	Gerente	Largo plazo - 1 año y medio
Instalar mayor número de computadoras y otros métodos como ojos electrónicos	Gerente	En temporada escolar





Librería "Siglo XX"

IMAGEN

Capacitar al personal sobre protocolo de ventas y atención adecuada	Administración y personal de ventas	Corto plazo - inmediato
Utilizar métodos de promoción y publicidad	Gerente y personal de administración	Corto - inmediato

OPORTUNIDAD

Disminuir el inventario a través de remates de saldos	Administración y ventas	Corto - inmediato
Realizar ventas externas (visitar a empresas)	Agente de ventas por contratar	Mediano plazo - 8 a 10 meses



INDICE

General, Cuadros y Gráficos





Librería "Siglo XX"

INDICE GENERAL

ABSTRA (ESPAÑOL - INGLÉS)	Tamaño y Crecimiento	29
INDICE DE CONTENIDO	Método de Distribución y Venta	29
	Rendimiento – Utilidad	30
INTRODUCCIÓN	Imagen Organizacional	30
	Tecnología	31
CAPITULO I	2.3.1.2. <i>Sistemas de Seguimiento</i>	32
	2.3.1.1.1. Problemática de la Empresa: Debilidades	33
Introducción a la Planeación Estratégica	Propósito de la Planeación Estratégica	2
Proceso de Planeación Estratégica	Aspecto Administrativo	3
	Problemas sobre Inventario	34
	Aspecto Financiero	4
1. Pensamiento Estratégico	Problemas de Competitividad	36
1.1. Búsqueda de Valores	Problemas de Organización Física	39
1.1.1. Elementos de la Búsqueda de Valores	Problemas en el proceso de ventas	40
1.1.1.1. Valores Personales	1.1.1.2. Valores de la Organización como un todo	43
2.3.1.3. <i>Perfil Actual de la Organización</i>	2.3.1.4. <i>Análisis de los Recursos</i>	47
1.1.1.2. Valores de la Organización como un todo	1.1.1.3. Cultura Organizacional	51
2.3.1.4. <i>Análisis de los Recursos</i>	2.3.1.4.1. Estructura actual de Librería Siglo XX	54
1.1.1.3. Cultura Organizacional	2.3.1.4.2. Organigrama actual de Librería Siglo XX	56
2.3.1.4.1. Estructura actual de Librería Siglo XX	2.3.1.4.3. Análisis de la Cultura Organizacional	58
2.3.1.4.2. Organigrama actual de Librería Siglo XX	1.2.1. Formulación de la Misión actual	15
1.2. Formulación de la Misión y Visión Empresarial	1.2.1.1. Qué, A quién, Cómo, Por qué?	15
1.2.1. Formulación de la Misión actual	1.2.1.2. Ventaja Competitiva	17
1.2.1.1. Qué, A quién, Cómo, Por qué?	1.2.2. Formulación de la Visión	61
1.2.1.2. Ventaja Competitiva	1.2.2.1. Entorno Industrial	63
1.2.2. Formulación de la Visión	1.2.2.1. Establecimiento de la Visión: Librería Siglo XX	63
1.2.2.1. Entorno Industrial	Industria General de Librerías y Papelerías	64
1.2.2.1. Establecimiento de la Visión: Librería Siglo XX	Ventas de la Industria Azuaya y principales productos	64
Industria General de Librerías y Papelerías	1.3. Diseño de la Estrategia	20
Ventas de la Industria Azuaya y principales productos	Introducción y desarrollo de nuevos productos	65
1.3. Diseño de la Estrategia	1.3.1. Modelo de la Estrategia General para Librería Siglo XX	20
Introducción y desarrollo de nuevos productos	1.3.1.1. Modelo de Estrategia Tecno – Estructural	20
1.3.1. Modelo de la Estrategia General para Librería Siglo XX	1.3.1.2. Modelo de Estrategia Idealista – Educativa	21
1.3.1.1. Modelo de Estrategia Tecno – Estructural	2.3.2.2.1. Rivalidad competitiva (fuerza más importante para Librería Siglo XX)	68
1.3.1.2. Modelo de Estrategia Idealista – Educativa		69
2.3.2.2.1. Rivalidad competitiva (fuerza más importante para Librería Siglo XX)		22
	2. Proceso Analítico: Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa	23
	Análisis de Competidores (principales, secundarios y nuevos)	76
	Conclusiones sobre Rivalidad competitiva	76
	2.1. Antecedentes	23
	2.3.2.2.2. Poder de Negociación de los Compradores	24
	2.2. Contexto de la Investigación	24
	2.3.2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores	81
	2.3. Proceso Analítico: Auditoría del Desempeño	25
	2.3.1. Análisis Interno de la Empresa	26
	2.3.2.3. Entorno Macro de la Organización	84
	2.3.2.3.1. Productos Materiales (entorno económico)	88
	2.3.2.3.2. Tecnología (entorno tecnológico)	84
	2.3.2.3.3. Recursos Humanos	88
	2.3.2.3.4. Ambiente Legal	88





Librería "Siglo XX"

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Total Mercadería en la empresa	36
Cuadro No. 2: Causas de Desorganización Física	43
Cuadro No. 3: Cantidad de mercadería existente	44
Cuadro No. 4: Número de Contratos en temporada escolar	48
Cuadro No. 5: Nivel de experiencia del personal contratado	50
Cuadro No. 6: Nivel de Entorno, herramientas de análisis, factores de estudio y asuntos específicos de análisis del entorno externo	62
Cuadro No. 7: Porcentaje de ventas de los productos de la Industria Azuaya	65
Cuadro No. 8: Factores competitivos y no competitivos de las principales Librerías y Papelerías de la Ciudad de Cuenca	71
Cuadro No. 9: Factores competitivos y no competitivos de la competencia secundaria de la Ciudad de Cuenca	74
Cuadro No. 10: Valor Agregado del Azuay en dólares constantes 2000 y en tasa de crecimiento	83
Cuadro No. 11: Nivel de Entorno, factor de estudio y asunto estratégico	89
Cuadro No. 12: Definición de productos desde el punto de vista operacional	90
Cuadro No. 13: Definición de productos desde el punto de vista de mercado	92
Cuadro No. 14: Definición de productos desde el punto de vista de mercadeo	93
Cuadro No. 15: Mercado actual que atiende Librería Siglo XX, según productos	94
Cuadro No. 16: Cantidad de productos por sectores estratégicos	98
Cuadro No. 17: Líneas de Negocios: Factores primarios y potenciales	100
Cuadro No. 18: Diseño resumido de la Estrategia	108
Cuadro No. 19: Soluciones según Criterios	122
Cuadro No. 20: Análisis general – Líneas de Negocios	162
Cuadro No. 21: Problemática de la Empresa	164
Cuadro No. 22: Análisis Externo	168
Cuadro No. 23: Plan de Desarrollo Estratégico de Librería Siglo XX	171
Cuadro No. 24: Programa de motivación e incentivos laborales	184





Librería "Siglo XX"

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1: Causas de Excesos de inventario LIBROS	36
Gráfico No. 2: Causas de Excesos de inventario SUMINISTROS	37
Gráfico No. 3: Ventas Anuales de Librería Siglo XX (2002 – 2007)	42
Gráfico No. 4: Causas de Desorganización Física	43
Gráfico No. 5: Problemas en temporada escolar	49
Gráfico No. 6: Organigrama Actual de Librería Siglo XX	57
Gráfico No. 7: Estructura de Ventas de la Industria Azuaya y sus principales productos	64
Gráfico No. 8: Principales Fuerzas de Porter	68
Gráfico No. 9: Soluciones para la Desorganización física	124
Gráfico No. 10: Soluciones sobre factor humano	130
Gráfico No. 11: Flujo de Procesos de Trabajo GERENCIA	135
Gráfico No. 12: Flujo de Procesos de Trabajo COMPRAS Y FINANZAS	136
Gráfico No. 13: Flujo de Procesos de Trabajo CONTABILIDAD	137
Gráfico No. 14: Flujo de Procesos de Trabajo VENTAS	138
Gráfico No. 15: Flujo de Compra – Venta	140
Gráfico No. 16: Proceso de Contabilidad y Finanzas	141
Gráfico No. 17: Funciones de Gerencia	142
Gráfico No. 18: Procesos Gerenciales	147
Gráfico No. 19: Soluciones para temporada escolar	148
Gráfico No. 20: Soluciones sobre inventario	149
Gráfico No. 21: Soluciones sobre consignaciones	150
Gráfico No. 22: Soluciones sobre consumidores	151
Gráfico No. 23: Organigrama propuesto a corto plazo	177
Gráfico No. 24: Organigrama propuesto a largo plazo	177
Gráfico No. 25: Mapa sobre Diseño actual: Estructura interna de Librería Siglo XX	180
Gráfico No. 26: Mapa sobre Diseño propuesto: Estructura interna de Librería Siglo XX	182
Gráfico No. 27: Capacitación de Personal	185

