



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**Título: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
LIBRERÍA Y PAPELERÍA BOLÍVAR**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION PLANEACIÓN**

Línea de Investigación: Análisis de procesos

Autor: MARÍA AUGUSTA LOWNDES MORILLO

Asesor: MGT. XAVIER QUIÑÓNEZ KU

ESMERALDAS ECUADOR

DICIEMBRE DE 2016

“Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN”

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tema:

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA BOLÍVAR

Autora: María Augusta Lowndes Morillo

Mgt. Xavier Quiñonez Ku f. _____

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Orlin Álava Chila f. _____

LECTOR 1

Mgt. Jose Luis Vergara Torres f. _____

LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____

COORDINADORA DE POSTGRADOS

Mgt. Maritza Demera Mejía f. _____

SECRETARIA GENERAL PUCESE

Esmeraldas – Ecuador

Diciembre 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARÍA AUGUSTA LOWNDES MORILLO** portador de la cédula de ciudadanía No. 0802351049 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Augusta Lowndes Morillo
CI: 0802351049

CERTIFICACIÓN

Yo, XAVIER QUIÑONEZ KU, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es:
“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA BOLÍVAR”

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

MGT. XAVIER QUIÑONEZ KU
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora tengo. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. También dedico este proyecto a mi esposo y mi hija, por ser los dos grandes amores de mi vida. Para ellos este proyecto, ya que sin ellos, no hubiese podido ser.

María Augusta Lowndes Morillo

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme permitido vivir hasta este día, haberme guiado a lo largo de mi vida, por ser mi apoyo, mi luz y mi camino. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

Le doy gracias a mis padres Roberto y María Augusta, por todo el amor, apoyo y la confianza que siempre depositaron en mí a lo largo de mi vida, pero por sobre todo por ser un ejemplo de vida, ya que siempre nos inculcaron que hay que trabajar duro y honradamente para obtener lo que se desea, sin dejar de lado el amor y la unión familiar.

A mi esposo Juan Pablo y mi hija Ema, por su amor, compañía y apoyo, lo que me inspira para ser mejor cada día.

A mis profesores por todo el tiempo y la dedicación para compartir sus conocimientos, y a mi asesor por su paciencia e ilustración en el desarrollo de este trabajo.

María Augusta Lowndes Morillo

TITULO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA BOLÍVAR

RESUMEN:

La presente investigación se la realizó en la Librería y Papelería Bolívar de la ciudad de Esmeraldas, dedicada a la venta de insumos escolares y de oficina, con el propósito de desarrollar un análisis de la situación actual de este negocio. Los objetivos específicos planteados están orientados primeramente a realizar un análisis de las variables internas y externas para levantar un FODA, para poder plantear estrategias basadas en la información recopilada y desarrollar una estructura de las estrategias más relevantes dentro del mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. El tipo de investigación aplicado fue el descriptivo, la investigación no experimental y la investigación de campo, ya que se observó y palpó el comportamiento del entorno en donde se desarrolla este negocio. La muestra para realizar esta investigación estuvo compuesta por treinta clientes frecuentes y cinco personas que trabajan en la librería. Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación son encuestas fundamentada en diez preguntas y entrevista, cimentada en once preguntas. En la discusión se hace mención a proyectos de tesis y artículos científicos con los que se pudo realizar una comparación de resultados obtenidos en las investigaciones. Después de realizar la tabulación y análisis de los resultados, se realizó un análisis FODA, se establecieron estrategias y se dio prioridad a tres de ellas, en vista que se consideró que podría causar un impacto positivo en la empresa. En la propuesta se recomiendo que la Librería Bolívar, emprenda la implementación de las estrategias realizadas en este trabajo con el objetivo de mejorar los procesos.

PALABRA CLAVE: Análisis, Situación actual, FODA, Estrategias

TITLE: ANALYSIS OF THE CURRENT SITUATION OF THE “BOLIVAR”
BOOKSHOP AND STATIONERY

ABSTRACT:

This research was conducted in the Bookstore and Stationery Bolivar city of Esmeraldas, sells school supplies and office, with the purpose of developing an analysis of the current situation of this business. The specific objectives are primarily aimed at an analysis of the internal and external variables to raise a SWOT, to be able to propose strategies based on the information collected and develop a structure of the most relevant strategies in improving the processes that are carried out inside the company. The type of applied research was descriptive, non-experimental research and field research, since it was observed and felt the behavior of the environment where this business is developed. The sample for this research consisted of thirty frequent clients and five people working in the bookstore. The instruments used in this research are surveys based on ten questions and interviews, based on eleven questions. In the discussion mention is made of thesis projects and scientific articles with which a comparison of results obtained in the investigations could be made. After the tabulation and analysis of the results, a SWOT analysis was performed, strategies were established and priority was given to three of them, since it was considered that it could have a positive impact on the company. In the proposal it is recommended that the Bolivar Bookstore, undertake the implementation of the strategies carried out in this work with the objective of improving the processes.

KEYWORDS: Analysis, current situation, SWOT, strategies

Preliminares

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	ii
CERTIFICACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	viii

Índice de contenido:

CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
1.1 Justificación	2
1.2 Marco Teórico de la Investigación	3
1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual.....	3
1.2.2 Fundamentación Legal	13
1.2.3 Revisión de estudios previos.....	16
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
CAPITULO II.....	21
METODOLOGÍA.....	21
2.1 Método de Investigación.....	21
2.1.1 Tipo de investigación.....	21
2.1.2 Procedimiento	23
2.2 Universo y muestra.....	24
2.3 Instrumentos.....	25

2.3.1 La Entrevista	25
2.3.2 La Encuesta	25
CAPITULO III.....	27
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	27
3.1 Descripción de la muestra	27
3.2 Análisis y descripción de resultados	27
3.2.1 Análisis de Encuestas	27
3.2.2 Análisis de Entrevista	33
CAPITULO IV	48
DISCUSIÓN.....	48
CAPITULO V	51
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	51
5.1 Conclusiones	51
5.2 Propuesta	52
REFERENCIAS	53
ANEXOS	58
6.1 Anexo 1	58
6.2 Anexo 2	59

Índice de Tablas:

Tabla 1. Población.....	24
Tabla 2: Servicio prestado por la empresa.....	27
Tabla 3: Atención al cliente.....	28
Tabla 4: Opciones para atraer a los clientes.....	29
Tabla 5: Amenazas para Librería Bolívar.....	29
Tabla 6: Servicio de entrega a domicilio.....	30
Tabla 7: Tiempo de atención.....	30
Tabla 8: Sucursal de la librería.....	31
Tabla 9: Sector de la ciudad para sucursal.....	32
Tabla 10: Características de la Librería Bolívar.....	32
Tabla 11: Disminuir el tiempo de atención al cliente.....	33
Tabla 12.- Estrategias- Matriz DAFO/FODA.....	39
Tabla 13 Análisis de la situación interna y externa.....	43
Tabla 14 Posición Estratégica Actual.....	43

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Librería y Papelería “Bolívar” es una microempresa, establecida en el centro de la ciudad de Esmeraldas para la venta al por mayor y menor de insumos y artículos escolares y de oficina, ofreciendo a su clientela, una variedad de productos de buena calidad con precios accesibles, con un buen servicio al cliente.

Se tomó la decisión de investigar la situación actual de la librería Bolívar porque a pesar de que es una empresa posicionada en el mercado esmeraldeño, el incendio ocurrido hace 3 años atrás, ocasionó no solo la pérdida de la infraestructura del local, documentación y mercancía, provocó grandes pérdidas económicas, sino que también se dio un desfase en sus actividades diarias.

La motivación para realizar este estudio es poder aportar con información que sirva como guía para mejorar los procesos con la aplicación de estrategias que mantengan satisfecho al cliente.

Con esta investigación se pretende identificar los puntos débiles y las amenazas que afectan el desarrollo de las actividades y por otro lado se busca resaltar las fortalezas y las oportunidades para sacarle provecho, mediante un diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), y sentar las bases y en función de ello tomar decisiones para aplicar los correctivos con estrategias que sean clave para cumplir los objetivos, siendo beneficioso para el crecimiento y evolución de este negocio.

1.1 Justificación

La investigación tiene como propósito proveer un análisis enfocado a la descripción de las variables tanto internas como externas de la Librería y Papelería Bolívar, y de esta manera identificar errores que se estén ejecutando.

El plantear procesos bien organizados y coordinados entre sí, facilitan el cumplimiento de las actividades y tareas impuestas, para que estas sean cumplidas a cabalidad. Por lo que al plantear este proyecto, se busca que a través de este análisis se descubra, qué es beneficioso para la empresa, mejorarlo para su correcta aplicación, lo que ayudará a mejorar las actividades realizadas por todo el equipo de trabajo.

Esta investigación se justifica porque indica lo importante que es realizar un estudio de las variables que rodea a la empresa, descubrir lo que se está realizando mal y explotar todas las fortalezas que se tiene. Cabe mencionar que al momento de realizar un estudio se emite una evaluación de las variables de la empresa, para ejecutar cambios en algunos aspectos, pero con el objetivo de lograr que los clientes se sientan satisfechos, convirtiéndose en la clave del éxito para una empresa.

Este informe además presenta la estructuración de estrategias basada en acciones con el objetivo que la empresa siga creciendo y mejorando su status dentro del mercado.

1.2 Marco Teórico de la Investigación

1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual

La Librería y Papelería Bolívar es un negocio dedicado a la venta de toda clase de materiales escolares y de oficina, establecido en la ciudad de Esmeraldas con más de 12 años en el mercado. Las actividades comerciales de este negocio están regidas bajo la normativa del Servicio de Rentas Internas, el Ministerio de Relaciones Laborales con el Código de Trabajo y forma parte activa de la Cámara de Comercio de Esmeraldas.

Para el desarrollo de este proyecto se debe tener claro algunas definiciones de conceptos claves, es por eso que la fundamentación teórico se basa en el estudio profundo de un tema, respaldándose con bibliografía y análisis lógico y crítico del mismo, sobre la cual se desarrolla el proceso de investigación.

1.2.1.1 Análisis del Entorno

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno.

Meneses (2010), en el curso virtual sobre planeación y organización, en el capítulo quinto sobre “Análisis del Entorno”, menciona:

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en el interno y entorno, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de nuestros propósitos básicos y objetivos estratégicos. (p.01)

1.2.1.2 Concepto de FODA

Las abreviaturas FODA son el significado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los factores tanto internos como externos de una empresa.

Del sitio web Matriz FODA (2016) se hace mención a lo siguiente:

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. (p.01)

Según lo citado mediante el análisis FODA, después de examinar el ambiente tanto interno y externo de la empresa, se puede llegar a tomar decisiones para aplicar estrategias clave para obtener resultados favorables.

Por otro lado se amplía la posibilidad de resolver problemas en los diferentes procesos, orientándolos al desarrollo de proyectos que sean beneficiosos para empresa.

Una de las herramientas que permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan en el mercado, además de las fortalezas y debilidades que se originan en la empresa es la matriz de análisis DAFO.

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo

formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Espinosa, 2013)

Es tarea diaria de los directores de cada área de la empresa, revisar cómo se están llevando a cabo las actividades y cuáles son los efectos que están causando en el cumplimiento de las metas, aplicando las correctas herramientas que ayuden a mejorar la trabajo de cada área.

1.2.1.3 Importancia del análisis FODA

La importancia de realizar un estudio FODA está basado en el conociendo de la realidad social, organizacional y económica de una empresa, utilizando técnicas con las cuales se puede obtener toda información para procesar los datos que servirán para tomar decisiones y aplicar correctivos.

Kreimer, (2006) en su artículo “Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento” señala:

El FODA es muy fácil de utilizar y la información que brinda es suficiente para los micros emprendedores. Si pensamos en el significado de las palabras “fortaleza”, “oportunidad”, “debilidad” y “amenaza”, llegaremos rápidamente a la conclusión de que esos cuatro términos unidos nos sirven para evaluar acabadamente una gran cantidad de fenómenos desde simples ideas hasta complicados proyectos de negocios. Son los cuatro puntos cardinales para cualquier emprendedor. (p.311)

Toledo (2004) en su libro “Gerencia Sistémica, Estratégica y Virtual” indica:

Cada uno de los escenarios institucionales genera y recibe en diversa medida e impacto la incidencia de hechos, factores y variables: físicos, políticos, económicos, sociales, científicos y tecnológicos internos y externos, de los restantes escenarios ecológicos, originando múltiples y diversos bucles de interrelaciones, con diferentes énfasis, los cuales precisan ser debidamente identificados y

controlados, para determinar el estado – balance y relación de fuerzas pertinente. (p.279)

Durante la aplicación del instrumento FODA se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo según el tipo de información que se obtenga.

1.2.1.4 Análisis FODA

En cualquier decisión que se tome se debe de tomar en cuenta el análisis FODA que se ejecute, con la finalidad de poder identificar, medir y aprovechar los factores positivos que implica cualquier proyecto.

Según López (2012) en su artículo “Análisis FODA: 5 pasos para desarrollar el análisis (primera parte)” señala:

Fortalezas: Atributos de la organización que son útiles para lograr el objetivo.

Debilidades: Atributos de la organización que son perjudiciales para la consecución del objetivo.

Oportunidades: Condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.

Amenazas: Condiciones externas que son perjudiciales para la consecución del objetivo. (p.01)

El reiniciar operaciones con una base plasmada en un buen análisis FODA, cubrirá las deficiencias que la empresa tuvo cuando inició sus labores por primera vez, más aún cuando ahora se busca darle un enfoque empresarial, con el cual se espera tener resultados óptimos.

Una de las técnicas utilizadas para hacer un balance la situación de la empresa es la aplicación de preguntas, con las cuales se obtendrán las

variables necesarias para el análisis, así lo señala en un artículo del sitio web buenosnegocios.com (2012):

Fortalezas: ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros? ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué? ¿El equipo de gente está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Debilidades: ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros? ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes? ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Oportunidades:

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento? ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo? ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Amenazas:

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa? ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio? ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios? (p.01)

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, evitando sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y un cese de sus debilidades.

1.2.1.5 Estrategia

Por estrategia se pueden considerar las siguientes definiciones:

En la publicación de los autores Pérez y Merino (2008) señalan: “La palabra estrategia deriva del latín strategia, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.” (p.01)

Por otro lado Rivera y Malaver (2011) señalan;

El término estrategia es utilizado por diferentes disciplinas y ciencias para explicar los fenómenos que ocurren al interior de ellas. Pero, ¿por qué razones estas acuden a un tema aparentemente propio de las organizaciones? La razón está en que la estrategia no es únicamente algo utilizado en el sector empresarial y en que, para llegar a ser considerada un tema de estudio de carácter universal, fue poco a poco alimentándose de diversos aportes: de la filosofía, la economía, el derecho, las ciencias políticas, etc. (p.06)

El aplicar las correctas estrategias en todo las actividades que se realice, no solo en el ámbito laboral, sino en también en el personal, permite que todo se encauce para poder obtener los resultados deseados.

Porter (2011) opina;

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas no sólo unas pocas e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia

operacional determina el desempeño relativo del logro de la organización. (p.114)

Dentro de este mercado con tantas variaciones, toda empresa debería contar con un conjunto de estrategias bien estructuradas, que sean de apoyo para confrontar todos los inconvenientes que se presenten.

La estrategia en el campo de la gerencia está definida como una táctica indispensable para lograr propósitos a futuro. Chandler (2006) afirma: “Es la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos necesarios para alcanzar los fines.” (p. 23).

Con la aplicación de estrategias claras y precisas, en el desarrollo de un proyecto, se podrá visualizar resultados favorables que serán la vía más precisa para poder obtener las metas ya trazadas y mejorar los errores del pasado.

Brown (2006) afirma “Este es un objetivo bastante razonable, pero mucho más fácil de decir que de hacer”.

Una estrategia se la puede definir como un proceso mediante el cual se analiza lo que se quiere hacer y a donde se quiere llegar en el futuro, pero observando lo que se hizo en proyectos pasados, para la elaboración de un plan que consolide todas las opiniones que estén orientadas para el logro de metas y objetivos.

Por su parte el autor Chiavenato (2006) plantea:

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación

determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (p. 143)

Dentro del análisis para cumplir con la misión, es necesario cumplir con objetivos estratégicos que serán indispensables para lograr estrategias oportunas para cumplir con los objetivos de la empresa. Los autores del artículo Olivera y Matamoros (2011):

El proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la organización

Prever fuentes alternativas de proveedores para la situación de falta de mercancías, alternativa de fabricantes, canales, productos alternativos, evaluar la importación. Utilizar las fortalezas como apoyo en la gestión de cobros. Aplicar un sistema de estimulación para los recursos humanos que apalanque el logro de los objetivos.

Adquirir una base de datos que permita gestionar eficientemente la empresa. Actualizar el sistema de comunicación a su entorno comercial. (p.01)

Los cambios y adecuaciones que se vayan a realizar en un proceso dentro de una empresa, no son cuestiones sencillas o de un día para otro, al contrario se llevan a cabo después de un buen análisis y la aplicación de estrategias con las que se logre obtener los resultados deseados. Fred (2003) afirma:

Los cambios de la dirección estratégica de una empresa no ocurren en forma automática, sino que diariamente se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la

solución de problemas recurrentes y guía la implantación de la estrategia. (p.240)

Cabe mencionar que los cambios que se producen en una empresa deben de ser paulatinos y bajo un orden lógico, con el fin de que no afecte el desarrollo de las actividades, y evitar conflictos entre los trabajadores por algún problema ya sea con la maquinaria o la coordinación de los procesos.

Martinez (1993), en su artículo concluye:

En este punto de la discusión es evidente que existe una diferenciación clara entre seleccionar alternativas cuando se está en la fase de Planeación o de Programación operativa.

En la primera, los criterios de decisión se relacionan más bien con la previsión tecnológica, las políticas, la coordinación interinstitucional, la búsqueda y asignación de recursos.

En el segundo caso, se tiene una situación de jerarquización puntual en la cual, para la selección de proyectos de inversión (OEI) incluye a un equipo de investigación que es dirigido por un jefe y tiene un presupuesto y objetivos anuales y se enmarca dentro del programa anual de investigación, se puede incluir criterios como:

- El costo inmediato y futuro
- El interés de los resultados esperados
- Las probabilidades de éxito y
- La continuidad, entre otros. (p.11)

1.2.1.6 Visión y sus características

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, es decir que la visión viene a ser la declaración amplia y suficiente de lo que la organización lo cual pretende alcanzar en los próximos años, lo que permite direccionar el desarrollo de la organización.

La visión para cumplir con su rol en el contexto del desarrollo organizacional debe cumplir con las características siguientes:

Realizable: Debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

Activa: Debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

Realista: Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora: Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

Dimensión en el tiempo: Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

Consistente: Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Flexible: Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

Lenguaje sencillo: Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

Responsabilidad: Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización. (Huamani, 2003)

1.2.1.7 Misión

La misión es una manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa, que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Una misión bien definida señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa,

identifica mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales. El planeamiento y análisis estratégico es un proceso de construcción de futuro de la empresa y las personas, pensando en el sostenimiento de su capacidad competitiva. Es decir que, el planeamiento y análisis estratégico es un acto de reposicionamiento, innovación y mejoramiento permanente y constante. Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, el planeamiento y análisis estratégico es una dimensión gerencial, es un acto de toma de decisiones, es una actitud de cambio no solo de las personas sino también de la organización. (Huamaní, 2003)

Para la correcta aplicación de un plan estratégico es indispensable la revisión de la visión y misión de la empresa ya que se podrá visualizar lo que la empresa es, para que fuera instituida y lo que quiere lograr en el futuro.

1.2.2 Fundamentación Legal

La presente investigación se realizó tomando como referencia el Código de trabajo, la Ley del Registro Único de Contribuyente, la Ley de Cámara de Comercio y la Ley Municipal, en vista que es una microempresa privada con fines de lucro, obligada a llevar contabilidad con un personal que trabaja amparada en la ley actual .

En la Sección octava de la Constitución de la República del Ecuador (2008) respecto al Trabajo y seguridad social en el Art. 33 hace mención a que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa,

remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Código de Trabajo (2012): El código de trabajo manifiesta en su art.2; “Obligatoriedad del trabajo: El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes”

La Constitución de la República del Ecuador Art. 300 señala que el régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

La ley Orgánica de Régimen Tributario interno en el Capítulo I-V-VI (2014), señala lo siguiente:

Cabe mencionar que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Por su parte en el Art. 336 la Constitución de República indica que el Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

Ley de la Cámara de Comercio (1969) según el inciso primero del Art. 8 de la Ley de Cámaras de Comercio señala:

Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno, mínimo de Treinta mil sucres para la jurisdicción de las Cámaras de Comercio de Quito y Guayaquil; de Ocho mil sucres para Cuenca, Manta y Bahía de Caráquez; y, de Cinco mil sucres para los demás cantones.

El Art. 254 de la Constitución señala que cada distrito metropolitano autónomo tendrá un concejo elegido por votación popular. La alcaldesa o alcalde metropolitano será su máxima autoridad administrativa y presidirá el concejo con voto dirimente. Los distritos metropolitanos autónomos establecerán regímenes que permitan su funcionamiento descentralizado o desconcentrado.

Ordenanza Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas (2013) en el art. 6 hace referencia al plazo de pago del impuesto y señala:

Para ejercer una actividad comercial, industrial o de carácter económico en general, dentro de la jurisdicción del Cantón Esmeraldas, se requiere la obtención de la patente anual, previa la inscripción en el Registro, que para estos efectos, mantendrá la Oficina de la Jefatura de Rentas Municipales.

La Patente Anual se deberá obtener dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en el que se inicien las actividades gravadas con este impuesto, o durante el mes de enero de cada año para los negocios ya establecidos, a excepción de las empresas que está sujetas al control por parte de la superintendencia de Bancos y de Compañías y del Servicio de Rentas Internas, quienes podrán hacerlo hasta el último día hábil del mes de marzo del mismo año.

1.2.3 Revisión de estudios previos

De acuerdo al artículo científico de Ponce (2006) en el que señala es determinante la realización de diagnósticos de las funciones de dirección, las cuales son sustantivas; así como, de administración, consultoría y asesoría, prevalecientes en las organizaciones públicas, privadas y del sector social, cuyos resultados en términos de criterios y juicios, fundamentan la intervención profesional y consecuentemente, el sistema de evaluación, control y seguimiento. (p.15)

La aplicación de la herramienta matriz Foda, tiene que ser direccionada a todas las áreas de una empresa ya sea pública o privada para la evaluación de fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas para el desarrollo de estrategias que signifiquen un apoyo para mejorar siempre y cuando se realice un control permanente de las mismas.

Por su parte Mariño, Cortés y Garzón (2008) en su artículo mencionan la importancia de la aplicación de una matriz FODA en el análisis de la situación real de una empresa, complementándola con la aplicación de una herramienta de software para relacionar las variables internas como externas de la empresa y agilite la estructuración de las estrategias. Con las metodologías y tecnologías de desarrollo de software se pueden automatizar procesos manuales que apoyan pasos cruciales dentro de la ejecución de un plan estratégico empresarial. La interacción entre las habilidades y conocimientos técnicos del ingeniero de sistemas y el conocimiento administrativo puede generar productos de software que apoyen el proceso

gerencial de cualquier grupo social y garantice la eficiencia en las actividades directivos, e tipo administrativo, de entrenamiento y de enseñanza. (p.163)

Choez (2011), en su trabajo de tesis de post grado titulada “Plan Estratégico para la Fundación Scalesia”, señala que mediante el análisis FODA se pudo determinar que entre las principales fortalezas que tiene la institución es que a sus inicios fue posicionada y a pesar de no contar con comunicación la población la identifica como una ONG de alto prestigio donde los estudiantes son autocráticos y respeta el medio ambiente. El direccionamiento estratégico es urgente, donde cada persona involucrada conozca las metas y objetivos a alcanzar para que prevalezca el trabajo en equipo.(p.109)

Dentro de una empresa hay que tener claro cuáles son las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, para que después de analizar estas variables se elabore un conjunto de estrategias que pueden sacar a flote a una empresa. Por otro lado también es necesario saber cuáles podrían ser las posibles amenazas y debilidades para así crear tácticas para poder contrarrestar posibles problemas.

Pauta (2015), en su tesis de post grado titulado “Modelo de gestión Estratégico para el desarrollo de Canales de distribución en el sector Editorial, concluye que es indispensable para el análisis de cualquier tipo de empresa, partir de un diagnóstico de entorno, que permita validar las situaciones internas y externas del sector en el que se desenvuelve. El análisis de la empresa con una visión de futuro es el siguiente paso a dar para establecer hacia donde esta orientada. Los conceptos de misión y visión estratégicos son válidos para todas las empresas que estan en el sector. Las variables de crecimiento y tiempo están intimamente ligadas a cada empresa y deberan ser fruto de su propio personal estudio. (p.125)

Polo (2014), indica en su tesis titulado “Diseño plan estragico 2013-2016 para la constructora Rodriguez” entre sus conclusiones indica que para poder verifcar y comprobar la aplicaciónde las mejoras estratégicas dentro

de la empresa se han utilizado herramientas como el FODA, PEYEA, Matrices Internas Externas, las cuales permiten a la empresa adoptar estrategias propias de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve para mejorar su competitividad. La empresa debe comprender que la planeación estratégica es una herramienta que busca optimizar para el mañana, las tendencias de hoy. (p.244)

La planificación dentro de la estructura organizacional de una empresa es muy importante ya que induce a la organización de los proyectos y actividades que se vayan a realizar, aplicando estrategias para innovar y crecer como empresa teniendo más claro cuáles son los objetivos y metas a obtener.

Astudillo (2012), en su proyecto de tesis de Post grado titulado “Plan Estratégico de Zona ejecutiva” menciona entre sus conclusiones que convertir el buen servicio en una prioridad y, además la falta de experiencia puede convertirse en una oportunidad de crecimiento para la empresa porque nos dará mayor apertura hacia la recepción de críticas y nos hará muchos más receptivos e innovadores hacia nuevas estrategias de marketing para captar mercado...” (p.107)

Una de las estrategias básicas para tener enganchado a los clientes es la buena atención, un servicio óptimo y productos de calidad, convirtiéndose en aspectos claves que no se deben descuidar dentro de un plan para mejorar la operatividad y rentabilidad de un negocio sin descuidar al personal capacitándolos constantemente.

Pacheco (2014) en su proyecto de post grado titulado “Plan estratégico de comunicación integral para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá” entre sus conclusiones menciona que se determina que el éxito de toda organización está fundamentada en la estructuración e implementación de un plan estratégico de comunicación, considerando la necesidad de diseñar un modelo sistemático y factible. Por lo tanto a través de la planeación de objetivos, integrados y coherentes, se fortalecerán los canales y medios de

comunicación utilizados, buscando el direccionamiento correcto de la información...” (p. 130)

Al momento de elaborar los objetivos que van a ser la base para realizar un proyecto estos deben de tener relación entre si para que todas las actividades que se realicen esten encaminados hacia una misma meta.

Lopez (2011) en su trabajo de tesis de Post Grado con título “Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.”, se determinó que la definición del proceso de establecimiento e implementación de la Planificación Estratégica ayudará a mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos definidos en la Planificación Estratégica, por cuanto se identifican lineamientos, actividades y tareas que los Directivos y Jefes de Área de una organización deben seguir para el diseño, ejecución e implementación del plan; por otro lado permite definir y evaluar controles preventivos y correctivos en los procesos de gestión estratégica para establecer acciones de mejora continua. (p. 94)

En toda empresa es importante que los altos mandos tengan conocimiento de las tácticas que se van a aplicar dentro de una planeación estratégica con el fin de que todas las unidades de trabajo se encaminen hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar la situación actual de la Librería y Papelería Bolívar de la ciudad de Esmeraldas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA de la empresa.
- Plantear estrategias que sean de apoyo para mejorar las falencias de la empresa.
- Desarrollar las estrategias, con la finalidad de reducir riesgos y para mejorar el funcionamiento del negocio.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 Método de Investigación

2.1.1 Tipo de investigación

En la presente investigación se analizó la situación actual de la librería Bolívar enfocado en variables relacionadas con procesos operativos y administrativos y para poder saber cuál es la situación actual de esta empresa. Para el desarrollo de este proyecto se aplicó es la investigación no experimental, el tipo de investigación descriptiva y la investigación de campo.

Con la investigación no experimental no se tiene control de las variables a investigar debido a que está basada en hechos reales que ya sucedieron, lo que valdrá para obtener información más verídica con el objetivo de mejorar y sacarle provecho.

Durante este proceso el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes, debido a que está imposibilitado de influir sobre las variables y sus efectos.

Según el investigador Kerlinger (1979) afirma: “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones.”(p.116)

Es decir que durante esta investigación se hizo una averiguación no experimental, observando el entorno donde se suscitan los hechos en su contexto natural, para después analizarlos aplicando una matriz FODA.

Con el método de investigación Descriptivo se tomó en cuenta variables que de una o de otra manera han causado un impacto en la vida de las

personas que trabajan en la librería sin influir en su comportamiento , con el objetivo de encontrar alguna relación entre las variables que sean objeto de análisis.

Según Shuttleworth (2008) indica:

El Diseño de la investigación descriptiva es un método válido para la investigación de temas o sujetos específicos y como un antecedente a los estudios más cuantitativos. Aunque hay algunas preocupaciones razonables en relación a la validez estadística, siempre y cuando las limitaciones sean comprendidas por el investigador, este tipo de estudio representa una herramienta científica invaluable.

A pesar de que los resultados siempre están abiertos a cuestionamiento y a diferentes interpretaciones, no hay duda de que son preferibles a no realizar ninguna investigación en absoluto. (p.01)

Como la investigación campo se analizó la situación real del objeto de estudio, es por eso que se utilizó el instrumento de la encuesta, la cual estaba compuesta por preguntas cerradas, dirigida a los clientes frecuentes de la librería Bolívar y la entrevista dirigida al personal de la librería, en donde se realizó un banco de preguntas, para recopilar la información necesaria y realizar el análisis de esta investigación. Sabino (1992) argumenta "...datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo...". (p.64). Lo que permite que un investigador se cerciore de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Por lo que es muy importante tener conocimiento del método que se va a escoger para realizar la investigación ya que facilita la obtención de datos precisos y cercanos a la realidad.

Para realizar el análisis se tomó en cuenta algunas variables internas de la empresa y sobre todo el entorno en el que se desarrolla, poniendo en consideración las opiniones de los clientes internos y externos.

2.1.2 Procedimiento

En este capítulo también se hace mención al análisis de la investigación que es de tipo Descriptiva, realizada en la Librería y Papelería Bolívar, a los usuarios y trabajadores de la misma, tomando en cuenta que los resultados obtenidos permitió conocer el estado tanto del entorno externo como interno de la librería, y determinar las percepciones que tiene cada grupo sobre el servicio, los productos, el ambiente laboral.

Como muestra, se decidió tomar en consideración a un grupo de clientes que acuden a la librería frecuentemente, previo a una revisión que se realizó a la base datos en el sistema contable de la librería, con la finalidad de que ellos expresen sus opiniones sobre el servicio que reciben, que es lo que diferencia a librería Bolívar de otros negocios, aspectos que se deben tomar en cuenta para que la atención mejore, que es lo que se debe hacer para atraer a más clientes, con relación al entorno exterior que amenazas y oportunidades hay que tener en cuenta al momento de tomar una decisión, entre otras. Las preguntas realizadas están redactadas en tipo cerradas y categorizada, para facilitar la obtención de los resultados y poder clasificarla según su nivel de importancia.

La entrevista se la ejecutó al personal que trabaja en librería Bolívar, hasta el momento hay cinco personas fijas trabajando por contrato, cabe mencionar que durante la temporada alta, el personal aumenta por el movimiento de ventas. El formato de la entrevista está basado en ciertos parámetros, para verificar como es el ambiente laboral, que valores se practican dentro de la empresa, que debilidades se pueden percibir y las fortalezas que se tiene como empresa, ya que de una manera u otra pueden afectar al desarrollo de las actividades.

La elaboración de las preguntas, tanto de la encuesta como de la entrevista es con el fin de recopilar datos relacionados con el desarrollo de las actividades diarias no solo operativas sino también de la parte administrativa y talento humano, además se buscó obtener información del entorno externo

e interno de la librería y la percepción del usuario hacia el producto y servicio que se ofrece.

La manera de tabulación de los datos arrojados durante las encuestas, se la realizo de forma manual, utilizando las herramientas informáticas para realizar el análisis. Por otro lado la interpretación de la información obtenida durante la entrevista personal, se la registro mediante anotaciones realizadas en un formato establecido para cada persona, para su respectivo estudio.

2.2 Universo y muestra

La población que se consideró para medir el grado de satisfacción está dividido en **Clientes Internos**, que en este caso son cinco personas que laboran en la librería y por otro lado los **Clientes Externos**, para lo cual se tomó en cuenta la base de datos de la Librería y Papelería Bolívar y se seleccionó a treinta clientes que frecuente acuden a comprar a la librería.

Tabla 1. Población

POBLACIÓN	CANTIDAD DE LA MUESTRA
Clientes Internos	5
Clientes Externos	30
Total	35

Elaborado por: María Augusta Lowndes

En la investigación de este proyecto se estableció la técnica de muestreo No Probabilístico, la cual fue de gran ayuda para poder analizar la población donde se desarrolla la empresa y así se pudo obtener resultados que aporten para mejorar las falencias que se encontraron. En una muestra no probabilística todas las partes sometidas a la averiguación generalmente

son seleccionados en función de su accesibilidad o criterio personal del investigador.

2.3 Instrumentos

Los instrumentos de medición que se emplearon para llevar a cabo este trabajo son la encuesta que se lo aplicó a los clientes del negocio, y la entrevista al personal de la empresa.

Cabe mencionar que en los estudios previos mencionados en el capítulo anterior, al momento de realizar su investigación emplearon las técnicas de la encuesta y entrevista, ejecutando el respectivo análisis de los resultados obtenidos, para llegar a la conclusión de su investigación y presentar posibles recomendaciones.

2.3.1 La Entrevista

La guía para la entrevista fue aplicada a al personal de la librería y estuvo fundamentada en once preguntas. **Ver Anexo No.1**

La entrevista es una táctica muy utilizada en la cual se basa en una conversación en la que se realiza varias preguntas sobre algún tema en común, con la cual se podrá obtener información más concreta relacionada con el tema.

2.3.2 La Encuesta

El cuestionario para la encuesta fue desarrollado en la librería enfocado para los clientes habituales y estuvo compuesta de diez preguntas. **Ver Anexo No.2**

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de este trabajo se aplicó las fuentes primarias y secundarias.

- **Fuentes de información primarias.**

Como fuentes de información primaria se consideró todos los documentos oficiales de la empresa.

- **Fuentes de información secundarias.**

Se utilizaron libros, documentos y estudios sobre administración y planificación estratégica.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

La presente investigación se la realizó en la Librería y Papelería Bolívar, microempresa ubicada en ciudad de Esmeraldas, debido a que se consideró que es necesario realizar un análisis FODA de la empresa para establecer estrategias que ayuda a mejorar la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de sus metas a futuro.

La muestra analizada en este investigación está dividida en clientes internos cinco personas que trabajan en la librería y por otro lado se encuestó a treinta clientes externos es decir usuarios que acuden con frecuencia a comprar a la librería.

3.2 Análisis y descripción de resultados

3.2.1 Análisis de Encuestas

Después de realizar la encuesta a los clientes se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 2: Servicio prestado por la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	15	50
Muy bueno	10	33
Bueno	5	17
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

En la primera pregunta referente al servicio que presta la librería el 50 % de las personas encuestadas indicaron que el servicio que reciben al acudir a la Librería Bolívar es Excelente, debido a la calidez en la atención, el 33% señalan que es Muy Bueno el servicio pero necesitan mejorar aplicando algunas técnicas de venta y el 17% dijeron que el servicio es bueno, por lo que se puede determinar que muchos de los clientes se sienten satisfechos cuando van a la librería pero hay que mejorar en algunos aspectos, para que el grado de satisfacción sea total.

Tabla 3: Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Capacitación para el personal	12	40
Mejorar la distribución de los artículos	11	37
Mejorar el equipo para facturar	7	23
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

En la segunda pregunta relacionada con la atención al cliente en la librería el 40% de los clientes encuestados indicaron que para recibir una buena atención es muy importante que el personal reciba capacitación constante y relacionada a ventas y servicio al cliente.

Por otro lado el 37% de los encuestados manifestaron que el mejorar la distribución de los artículos, podría ayudar a mejorar el servicio que se les brinda.

Y por último el 23% personas encuestadas indicaron que para obtener un buen servicio sería bueno que se mejore el equipo de facturación, para ahorrar más tiempo a la hora de pagar.

Tabla 4: Opciones para atraer a los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Obsequios	9	30
Combos	6	20
Promociones	15	50
TOTAL	30	100

Elaborado por: María augusta Lowndes

Con relación a la tercera pregunta un 50% de los encuestados manifestaron que implementar promociones sería una buena opción para atraer más clientes, un 30% de las personas señalaron que los obsequios son muy importantes para atraer clientes.

Y por último un 20% opinaron que los combos son una buena opción para mantener al cliente enganchado.

Tabla 5: Amenazas para Librería Bolívar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Cambio en las leyes tributarias y económicas del país	9	30
Competencia en el sector	15	50
Restricciones a las importaciones	6	20
TOTAL	30	100

Elaborado por: María augusta Lowndes

Con respecto a la cuarta pregunta un 50% indicaron que la competencia en el sector se puede convertir en una posible amenaza, si es que no se aplican las correctas estrategias de ventas y publicidad.

Por otro lado un 30% de las personas encuestadas manifestaron que los posibles cambios en las leyes tributarias y económicas puede afectar la estabilidad del negocio. Y por último un 20% indicaron que las restricciones a las importaciones podría ocasionar una notable disminución en la variedad de productos que se ofrecer al público.

Tabla 6: Servicio de entrega a domicilio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	19	63
No	11	37
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

Con respecto a la quinta pregunta, 63% opinaron que si sería factible iniciar con un proyecto para realizar entregas a domicilio lo que sería beneficioso para clientes que no tienen las posibilidades de trasladarse al local. Mientras que solo un 37% señalaron que no sería una buena opción debido a que aumentaría un porcentaje en los costos.

Tabla 7: Tiempo de atención

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
De 5 a 10 minutos	22	73
De 15 a 30 minutos	6	20
De 1 hora o más	2	7
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

De las treinta personas encuestadas, un 73% indicaron que cuando van a comprar a la Librería Bolívar son atendidos en un lapso de tiempo de entre cinco a diez minutos, lo que significa que no han esperado mucho tiempo para ser atendidos sintiéndose satisfechos con el servicio.

Por otro lado un 20% de los encuestados, manifestaron que transcurrieron entre quince a treinta minutos para ser atendidos ocasionando un poco de impaciencia al momento de pagar, y solo un 7% de las personas dijeron que esperaron una hora o más para su despacho, provocando que los clientes se quejen con los propietarios del local por la demora.

Tabla 8: Sucursal de la librería

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	16	54
Muy bueno	13	43
Bueno	1	3
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

Según el criterio de un 54% de encuestados, abrir una sucursal es una excelente idea de emprendimiento y superación ya que se puede ampliar el negocio, incrementar las utilidades y ganar más clientela. Por otro lado un 43% consideran que es una muy buena idea porque puede estar ubicada en sectores estratégicos de la ciudad y solo un 3% opina que solo es una buena idea.

Tabla 9: Sector de la ciudad para sucursal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Las Palmas	5	17
Tolita	9	30
Codesa	11	36
Atacames	5	17
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

En la octava pregunta se dio las opciones de algunos sectores de la ciudad en las cuales se podría abrir una sucursal de librería Bolívar, por lo que un 36% de los encuestados indicaron que un buen sector de la ciudad de Esmeraldas sería Codésa, porque es un área comercial con bastante afluencia de personas durante todo el día. Por su parte un 30% indicaron que el sector la Tolita podría ser una buena opción debido a que hay algunas ciudadelas en el sector con posibles futuros clientes, seguido con un 17% de las Palmas y Atacames.

Tabla 10: Características de la Librería Bolívar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Variedad de producto	12	40
Calidad de servicio	13	43
Tiempo en atención	5	17
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

En la novena pregunta se solicita que se identifique cual es la característica que diferencia a la librería Bolívar de otros negocios, por lo que un 43% de los clientes revelaron que la calidad en el servicio que brinda la Librería Bolívar es una de las principales particularidad que hace que la personas se sientan contentas y vuelvan. Al mismo tiempo un 40% de las personas indicaron que otra característica muy importante es la variedad en los

productos, ya que hay varias opciones para elegir lo que se necesita, seguida del tiempo en la atención en la que un 17% de los encuestados recalca que es indispensable que un cliente sea atendido en el menor tiempo posible.

Tabla 11: Disminuir el tiempo de atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Aumentar Personal	12	40
Método self-service	15	50
Distribución de perchas	3	10
TOTAL	30	100

Elaborado por: María Augusta Lowndes

Con relación a la décima pregunta un 50% de los encuestados señalaron que un método efectivo para disminuir los tiempos en la atención sería aplicar el Self service (Autoservicio), método que está siendo implementado por la librería para hay que mejorar en algunos aspectos. Mientras tanto un 40% indicó que el aumentar el personal podría ser una buena opción para atender más rápido, aunque podría causar repercusiones en el área financiera. Por ultimo solo el 10% de los clientes explicaron que se debería distribuir las perchas de otra manera, con la finalidad de que el despachador encuentre más rápido el producto que está vendiendo.

3.2.2 Análisis de Entrevista

Una vez efectuada la entrevista a cinco personas que laboran en Librería Bolívar, y analizadas sus respuestas, se refleja el siguiente resultado:

- ***Ofrecimiento de la librería a sus clientes***

Los entrevistados señalaron que la librería Bolívar tienen definido cuáles son los puntos clave en los que se tienen que enfocar para mantenerse en el mercado y que sus clientes se sientan satisfechos e identificados con el

negocios. Uno de estos es la variedad en sus productos es una característica muy importante, que consiste en tener un amplio stock de productos para que los clientes puedan escoger lo que más le conviene y que les permita satisfacer sus necesidades, especialmente en temporada de inicio de clases, considerándose una oportunidad muy importante para aumentar las ganancias.. Asimismo con una buena atención se logrará ganar la preferencia de los consumidores aplicando la cortesía, los buenos modales, la rapidez en el despacho y la eficiencia con el que resuelven las quejas. De igual manera los bajos costos en los productos es otra característica que llama la atención de sus clientes, debido a que pueden comprar más sin gastar mucho dinero.

- **Gestión en este negocio**

El personal de la librería indica que lo más importante de su gestión es la atención al cliente, la cual tiene que estar basado en el respeto y la humildad, con la agilidad para vender productos con una asesoría personalizada, ofreciendo otras opciones de productos según las necesidades, en un ambiente agradable, cómodo y seguro.

- ***Referencias que les gustaría recibir de la Librería Bolívar***

Entre las referencias que el personal indica que les gustaría recibir de la librería Bolívar, primero está relacionado con los costos, ya que así se puede percibir que los clientes hacen una comparación y se dan cuenta que pueden encontrar los mejores precios del mercado; por otro lado el servicio al cliente, debe estar enfocado en buen desempeño para que los usuarios se sientan satisfechos y regresen al local, por último opiniones sobre la buena calidad en sus productos, son muy valiosa para el personal de la librería ya que significa que los productos que se exhiben son óptimos y vale la pena volverlos a comprar.

- **Misión de la empresa**

De las entrevistas se pudo determinar que la misión de este negocio esta basada ser la mejor librería a nivel provincial, lo que implicaría la aplicación de un plan con estrategias que sean destinadas a obtener las metas deseadas, brindando una amplia gama de productos de buena calidad a costos accesibles, y con una atención al cliente amable y sincera.

- **Visión de la empresa**

Como resultado de la entrevista se pudo determinar cuáles son los puntos clave de la visión de la Librería Bolívar:

- ✓ Abrir un nuevo local
- ✓ Ampliar la gama de productos

- ✓ Ofrecer un excelente servicio al cliente
- ✓ Servir de manera eficiente y eficaz.

- **Debilidades de esta empresa**

Después de la entrevista se determinó tres debilidades que tiene esta empresa:

- ✓ Escasas capacitaciones para el personal
- ✓ Mejorar el sistema de códigos de barras para los productos
- ✓ Poco uso de herramientas virtuales
- ✓ Falta de equipo para distribución y almacenaje

- ***Internet, sistemas de conexión y contabilidad en este negocio***

Entre los cambios que se podría percibir al usar internet, sistema de conexión y contabilidad, se puede señalar los siguientes:

- ✓ Facilidades para los clientes al momento de realizar facturación electrónica.
- ✓ Atención más ágil y segura, lo que ocasiona que el cliente se sienta satisfecho y no dude en regresar.
- ✓ Búsqueda más rápida de información para asesorar al cliente, ya que se puede indicar al cliente especificaciones de los productos.

- ***Valores institucionales de la Librería Bolívar***

Después de cumplir con la entrevista al personal se comprobó que están establecidos los siguientes valores:

- ✓ Respeto a los clientes y los compañeros de trabajo
- ✓ Honradez en todo lo que realiza y la rectitud cómo reacciona frente a cualquier circunstancia.
- ✓ Responsabilidad, demostrando su profesionalismo para cumplir todo lo que se le asigna.
- ✓ Trabajo en equipo, colaborándose entre todos para cumplir las metas trazadas.

- ***Cualidades o características de los productos y servicios***

Entre las cualidades citadas durante la entrevista se menciona las siguientes:

- ✓ Productos de buena calidad
- ✓ Precios accesibles
- ✓ Variedad en la gama de productos

- ***Fortaleza de Librería Bolívar***

Se determinó que la Librería Bolívar tiene las siguientes fortalezas:

- ✓ Variedad en productos
- ✓ Precios accesibles
- ✓ Ubicación estratégica del local
- ✓ Sistema informático para facturación
- ✓ Instalaciones nuevas con seguridad
- ✓ Años de experiencia

- ***Sucursal incrementar sus utilidades***

Las personas entrevistadas creen que si es una buena idea abrir una sucursal, y señalan lo siguiente:

- ✓ La librería es una empresa que ya tiene clientes fijos que vive en algunos sectores de la ciudad, lo que sería de gran beneficio para ahorrar tiempo y dinero en transporte.
- ✓ Sería una gran oportunidad para incrementar utilidades y crecer como empresa.
- ✓ Generaría más fuentes de trabajo.

De los resultados obtenidos en esta investigación y con el apoyo de una herramienta en Excel se realizó un análisis estratégico que consistió primeramente en identificar las variables internas y externas de la empresa para el análisis FODA. Después en la matriz DAFO se planteó cuatro líneas de estrategias para cubrir escenarios diferentes.

Análisis FODA LIBRERÍA Y PAPELERÍA BOLIVAR

FORTALEZAS

- Variedad en productos.
- Precios accesibles.
- Instalaciones nuevas con seguridad.
- Negocio con algunos años de experiencia
- Ubicación estratégica del local

OPORTUNIDADES

- Cuenta con personal capacitado
- La época escolar es una buena oportunidad de ventas
- Servicio de entrega a domicilio
- Nueva sucursal de la librería
- Método Self- Service (Autoservicio)

DEBILIDADES

- Falta de equipo para distribuir y almacenar mercancía en bodega.
- Mejorar el sistema de seguridad con códigos de barra para los productos.
- Poco uso de herramientas virtuales
- Escasas capacitaciones al personal

AMEZADAS

- Se puede incrementar los costos de los productos debido a los cambios en las leyes.
- Competidores con más variedad de productos
- Inseguridad en la zona

Tabla 12.- Estrategias- Matriz DAFO/FODA

DAFO	Oportunidades		Amenazas	
		Cuenta con personal capacitado	Se puede incrementar los costos de los productos debido a los cambios en las leyes	
		Servicio de entrega a domicilio	Competidores con más variedad de productos	
		La época escolar es una buena oportunidad de venta	Inseguridad en la zona	
		Nueva sucursal de la librería		
	Método Self Service			
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
Variedad en productos.	1	F4,O2:Aprovechar los años de experiencia y la confianza de los clientes para iniciar con el servicio a domicilio de pedidos.	1	F4, A2: Los años de experiencia en el negocio, son un factor importante para se debe aprovechar para competir con otros negocios en el mercado.
Precios accesibles.	2	F1,O3: Durante la época de inicio de clases el cliente busca variedad de productos en un mismo lugar, por lo que hay que poner mucho énfasis en tener la mercadería disponible para que el cliente se siente identificado con el local.	2	F2, A1: Aprovechar los contactos con diferentes proveedores de insumos, podría ser una opción para tener variedad de productos a diferentes costos y el cliente pueda elegir el que mas le convenga sin evadir ninguna ley o impuesto.
Instalaciones amplias y nuevas.	3	F2,O3: Durante la época de inicio a clases la librería debe aprovechar para hacer ofertas y promocionar los bajos precios en los productos.	3	F3, A3: Aprovechar las nuevas instalaciones para realizar la adecuación a todo el sistema de cámaras de seguridad para que cubra todos los puntos clave del local, reforzado con la contratación de un guardia que ayude a vigilancia constante del local.
Negocio con años de experiencia	4	F4, O4: Con el pasar del tiempo se gana experiencia y popularidad en el mercado, por lo que es una buena oportunidad para abrir una sucursal y crecer como empresa.	4	F1, A2: Explotar la variedad de productos de buena calidad, costos accesibles y la buena trayectoria de una empresa siempre hacen la diferencia en relación nuevas empresas en el mercado.
Ubicación estratégica del local	5	F3, O5: Aprovechar las nuevas instalaciones para poner en práctica el método self service en donde el cliente podrá seleccionar sus productos.		
	6	F5, O3: La buena ubicación del local es una ventaja ya que se encuentra un área comercial de la ciudad y en épocas de inicio de clases el cliente quiere adquirir sus productos en un mismo lugar.		
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
Falta de equipo para distribuir y almacenar mercancía en bodega.	1	D1, O1: Reorientar el método que se utiliza para almacenar la mercadería, es una táctica que servirá de mucho al personal para agilizar el despacho de pedidos y realizar un inventario mucho mas preciso.	1	D3,A2: Con la aplicación correcta de las herramientas virtuales se puede llegar a clientes en cualquier lugar del mundo
Mejorar el sistema de seguridad con códigos de barra para los productos.	2	D2, O3: Reformar el sistema de seguridad de los productos, podría evitar que en la época escolar robos de productos durante las horas con más asistencia de clientes.	2	D2, A3: Con la mejora de códigos y barras de seguridad para los productos se podrá contrarrestar la inseguridad que actualmente se da en la ciudad.
Poco uso de herramientas virtuales	3	D3, O2: Con el uso de las herramientas virtuales se puede hacer escoger productos hacer pedidos para entregarlos a domicilio	3	D1, A1: Ajustar la carencia de equipos para mejorar el almacenamiento y aplicar otras técnicas que eviten pérdidas de mercancía, ayudará a contrarrestar los cambios económicos que se podrían suscitar por variaciones en las leyes.
Escases de capacitaciones	4	D4, O1: Mejorar el sistema de capacitación para el personal, ayudará a que el servicio sea mas eficiente.	4	D4, A3: Implementar capacitaciones de seguridad y salud ocupacional para todo el personal, ayudará a que el personal sepa como reaccionar en cualquier situación.

El primer tipo de estrategias son las OFENSIVAS (Fortalezas + Oportunidades), con esta intersección se buscó analizar la situación ideal y nos obliga a desarrollar estrategias ofensivas a fin de aprovechar al máximo la situación.

- F4, O2: Aprovechar los años de experiencia y la confianza de los clientes para iniciar con el servicio a domicilio de pedidos.
- F1, O3: Durante la época de inicio de clases el cliente busca variedad de productos en un mismo lugar, por lo que hay que poner mucho énfasis en tener la mercadería disponible para que el cliente se siente identificado con el local.
- F2, O3: Durante la época de inicio a clases la librería debe aprovechar para hacer ofertas y promocionar los bajos precios en los productos.
- F4, O4: Con el pasar del tiempo se gana experiencia y popularidad en el mercado, por lo que es una buena oportunidad para abrir una sucursal y crecer como empresa.
- F3, O5: Aprovechar las nuevas instalaciones para poner en práctica el método self-service en donde el cliente podrá seleccionar sus productos.
- F5, O3: La buena ubicación del local es una ventaja ya que se encuentra un área comercial de la ciudad y en épocas de inicio de clases el cliente quiere adquirir sus productos en un mismo lugar.

El segundo tipo de Estrategias son DEFENSIVAS (Fortalezas + Amenazas), en esta opción se buscó que las estrategias vayan dirigidas a defender los enfoques de la empresa, para lograr un desarrollo positivo de los acontecimientos.

- F4, A2: Los años de experiencia en el negocio, son un factor importante que se debe aprovechar para competir con otros negocios del mercado.

- F2, A1: Aprovechar los contactos con diferentes proveedores de insumos, podría ser una opción para tener variedad de productos a diferentes costos y el cliente pueda elegir el que más le convenga sin evadir ninguna ley o impuesto.
- F3, A3: Aprovechar las nuevas instalaciones para realizar la adecuación a todo el sistema de cámaras de seguridad para que cubra todos los puntos clave del local, reforzado con la contratación de un guardia que ayude a vigilancia constante del local.
- F1, A2: Explotar la variedad de productos de buena calidad, costos accesibles y la buena trayectoria de una empresa siempre hacen la diferencia en relación nuevas empresas en el mercado.

El tercer tipo de Estrategias son de REORIENTACIÓN (Debilidades + Oportunidades), en este escenario no se puede aprovechar las oportunidades y lo que se buscó es que las estrategias vayan encaminadas a lograr un cambio positivo.

- D1, O1: Reorientar el método que se utiliza para almacenar la mercadería, es una táctica que servirá de mucho al personal para agilizar el despacho de pedidos y realizar un inventario mucho más preciso.
- D2, O3: Reformar el sistema de seguridad de los productos, podría evitar que en la época escolar robos de producto durante las horas con más asistencia de clientes.
- D3, O2: Con el uso de las herramientas virtuales se puede hacer escoger productos hacer pedidos para entregarlos a domicilio
- D4, O1: Mejorar el sistema de capacitación para el personal, ayudará a que el servicio sea más eficiente.

El cuarto tipo de estrategias son de SUPERVIVENCIA (Debilidades + Amenazas), este es uno de los escenarios más difíciles para una empresa pero con un análisis bien estructurado, se logró es llegar a una solución que no implique el gastar tiempo y dinero.

- ✓ D3, A2: Con la aplicación correcta de las herramientas virtuales se puede llegar a clientes en cualquier lugar del mundo
- ✓ D2, A3: Con la mejora de códigos y barras de seguridad para los productos se podrá contrarrestar la inseguridad que actualmente se da en la ciudad.
- ✓ D1, A1: Ajustar la carencia de equipos para mejorar el almacenamiento y aplicar otras técnicas que eviten pérdidas de mercancía, ayudará a contrarrestar los cambios económicos que se podrían suscitar por variaciones en las leyes.
- ✓ D4, A3: Implementar capacitaciones de seguridad y salud ocupacional para todo el personal.

Posteriormente se realizó un listado de los factores críticos para el éxito en del ambiente interno y externo, se eligió la posición de cada factor (muy fuerte, fuerte, media o débil) y se otorgó una ponderación en relación a la importancia de cada factor.

Tabla 13 Análisis de la situación interna y externa

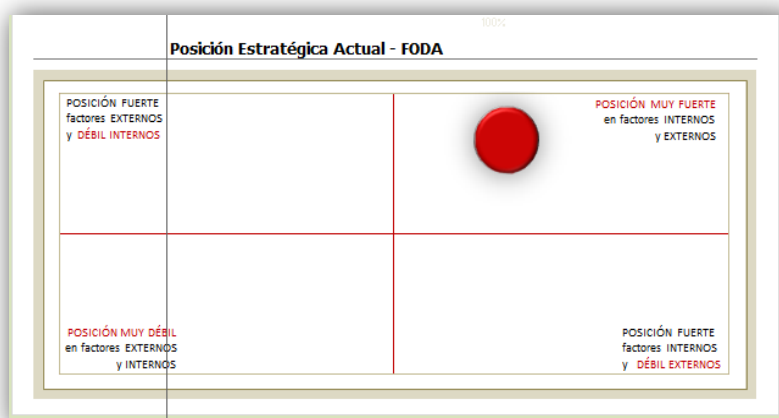
Análisis de la SITUACIÓN INTERNA					
ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F FORTALEZAS <small>por los factores críticos</small>	1 variedad de producto	F	10%	<div style="width: 10%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 10%; background-color: red;"></div>
	2 precios accesibles	F	10%	<div style="width: 10%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 10%; background-color: red;"></div>
	3 buenas instalaciones	F	15%	<div style="width: 15%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 15%; background-color: red;"></div>
	4 experiencia	MF	20%	<div style="width: 20%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 20%; background-color: red;"></div>
	5 buena ubicación	MF	15%	<div style="width: 15%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 15%; background-color: red;"></div>
D DEBILIDADES <small>por los factores críticos</small>	1 sistema seguridad	M	10%	<div style="width: 10%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 10%; background-color: red;"></div>
	2 equipo de almacenaje	D	5%	<div style="width: 5%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 5%; background-color: red;"></div>
	3 herramientas virtuales	D	10%	<div style="width: 10%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 10%; background-color: red;"></div>
	4 escasas capacitaciones	M	5%	<div style="width: 5%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 5%; background-color: red;"></div>
	5	MD	0%	<div style="width: 0%; background-color: green;"></div>	<div style="width: 0%; background-color: red;"></div>

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA					
ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES <small>por los factores críticos</small>	1 personal capacitado	F	15%	<div style="width: 15%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 15%; background-color: blue;"></div>
	2 servicio a domicilio	M	10%	<div style="width: 10%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 10%; background-color: blue;"></div>
	3 época escolar	MF	20%	<div style="width: 20%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 20%; background-color: blue;"></div>
	4 nueva sucursal	F	10%	<div style="width: 10%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 10%; background-color: blue;"></div>
	5 metodo self service	F	15%	<div style="width: 15%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 15%; background-color: blue;"></div>
A AMENAZAS <small>por los factores críticos</small>	1 Cambio en las leyes	F		<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 0%; background-color: blue;"></div>
	2 Inseguridad	F		<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 0%; background-color: blue;"></div>
	3 Competencia	MF	10%	<div style="width: 10%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 10%; background-color: blue;"></div>
	4	D	0%	<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 0%; background-color: blue;"></div>
	5	MF	0%	<div style="width: 0%; background-color: orange;"></div>	<div style="width: 0%; background-color: blue;"></div>

Elaborado por: María augusta Lowndes

Por ultimo después del análisis de los factores críticos se pudo determinar que la librería Bolívar tiene una posición estratégica actual muy fuerte en relación a los factores mencionados.

Tabla 14 Posición Estratégica Actual



Elaborado por: María Augusta Lowndes

Después plantear estrategias a través de la matriz DAFO, se escogió 3 estrategias, las cuales están destinadas a incentivar la capacitación al personal, a la aplicación del método Autoservicio y el mejor uso de las herramientas virtuales, para dar inicio a un cambio positivo en el desarrollo de las actividades comerciales de este negocio, se menciona a continuación:

Aprovechar las nuevas instalaciones para poner en práctica el método self-service en donde el cliente podrá seleccionar sus productos.

OBJETIVO: Aprovechar las nuevas instalaciones del local y aplicar el método de self-service (Autoservicio), para que el cliente puede revisar y escoger el producto que desea comprar.

BENEFICIO: Puede ser una estrategia de negocio que mejore la experiencia de compra y consiga una reducción significativa de los costes soportados por el negocio.

ESTRUCTURA DEL PROCESO: La aplicación de esta estrategia se la puede realizar de la siguiente manera:

- ✓ Adecuar el local con perchas necesarias para distribuir la mercadería por categorías y su correcta exhibición.
- ✓ Poner la señalética necesaria para orientar a los clientes sobre la ubicación de los productos.
- ✓ Colocar los precios con etiquetas claras a cada producto.
- ✓ Capacitar al personal para que pueda resolver alguna duda que tenga el cliente.
- ✓ Mejorar la distribución las cajas para que el proceso de pago sea más ágil y seguro.

Mejorar el sistema de capacitación para el personal, ayudará a que el servicio sea más eficiente.

OBJETIVO: Crear un plan de capacitaciones para mejorar la actitud, conocimiento, habilidades y conducta del personal.

BENEFICIO: Las capacitaciones permiten evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, ayuda a adaptarse a los cambios sociales y disminuye la rotación del personal.

ESTRUCTURA DEL PROCESO: Esta estrategia se desarrollara de la siguiendo los siguientes pasos:

- ✓ Identificar cuáles son los problemas que están causando cuello de botella en la empresa.
- ✓ Levantar un plan de capacitaciones con diferentes temas con los que se pueda mejorar.
- ✓ Acoplar un espacio dentro el negocio para capacitaciones que se realicen internamente.
- ✓ Mantenerse informado sobre cursos o charlas que se realicen sobre temas a fines a la actividad que se realiza.
- ✓ Realizar retroalimentaciones continuas entre los funcionarios mediante charlas, folletos, videos, etc.

Con la aplicación correcta de las herramientas virtuales se puede llegar a clientes en cualquier lugar del mundo.

OBJETIVO: Crear una página web de la librería en donde se expongan los productos, precios y el cliente tenga la posibilidad de comprarlos online, y promocionar el negocio a través de las cuenta de redes sociales.

BENEFICIO: Llegar a diferentes nichos de mercado con el uso correcto de las herramientas virtuales.

ESTRUCTURA DEL PROCESO: Se lo realizará de la siguiente manera:

- ✓ Contratar asesoramiento profesional para la elaboración y manejo de una página web.
- ✓ Asignar a una persona para que no solo se responsabilice de actualizar la información que se publica en las herramientas virtuales, sino que también le dé seguimiento constante a las mismas.
- ✓ Actualizar la publicidad de la librería y el encabezado de todos los documentos que emite la librería incluyendo la página web y el contacto en redes sociales, para conocimiento del público en general.
- ✓ Instruir a todo el personal de la librería sobre el uso y el beneficio de las herramientas virtuales para que forme parte de la cultura organizacional.

Así mismo se redactó la misión, visión y los valores institucionales de Librería Bolívar.

MISIÓN

Brindar a los clientes un servicio de calidad, ofreciéndoles una variedad de productos a precios accesibles en el mercado, con un personal constantemente capacitado para brindar un servicio personalizado y eficaz, en un ambiente amplio y seguro.

VISIÓN

Ser una librería y la papelería reconocida a nivel nacional, por la seriedad y responsabilidad con la que manejamos el abastecimiento de productos y la atención a las solicitudes de nuestros clientes.

VALORES

Lo valores de la librería y papelería Bolívar:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Respeto

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

Una vez realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación, se presenta la discusión relacionados con otros estudios citados en este trabajo.

En su trabajo de investigación Choez (2011) con el título “Planificación Estratégica para la fundación Scalesia” , explica que es muy urgente aplicar un direccionamiento con estrategias bien planteadas donde todo el personal de la fundación donde se hizo el estudio tenga conocimiento de las metas y objetivas a donde desean llegar. Comparando con los resultados de la esta investigación se pudo determinar que los trabadores tienen una noción de lo que se busca lograr en este negocio, de su visión y misión y la apreciación que el público en general tiene sobre este negocio.

Por otro lado Pauta (2015) en su estudio Modelo de Gestión Estratégica para el desarrollo de canales de distribución en el sector editorial, aplicado a editores Don Bosco con su línea de diccionario LNS, explica que es básico conocer el entorno donde se desarrolla la empresa, para poder establecer proyecciones para el futuro, y así poder establecer un plan estratégico en donde se establezca que es importante que todo el personal conozca de no solo de sus objetivos, sino también del FODA de la empresa, su misión y visión. Después esta investigación se pudo hacer un ajuste al FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), aplicando la matriz DAFO con estrategias concretas en cada escenario, y un análisis tanto de la situación interna como externa del negocio.

También Polo (2014) en su trabajo Diseño del plan estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez, explica que el conocer el entorno donde se desarrolla un negocio es fundamental para obtener los resultados deseados, realizando un análisis no solo de los proveedores para lograr mejores acuerdos laborales, sino también con los usuarios, elaborando estrategias

para mantener y atraer más clientes. Por lo que la aplicación de las herramientas como el FODA, permitirá captar estrategias propias del ambiente de la empresa, para mejorar su difusión. Durante esta investigación los usuarios pudieron expresar y responder las preguntas con toda sinceridad, información que ha sido valiosa para determinar que abrir una sucursal es una buena opción para crecer y expandir el negocio, crear más fuentes de trabajo y ampliar la cartera de clientes en un sector de la ciudad.

Tomando en cuenta lo señalado en el artículo científico de Mariño, Cortés y Garzón (2008), en el cual se hace mención a lo importante que es realizar una evaluación a la empresa con la matriz FODA pero empleando herramientas que faciliten la estructuración de estrategias, por lo que en base al análisis FODA realizado se establecieron líneas estratégicas, determinándose cuatro escenarios en la matriz DAFO-FODA para la Librería Bolívar con la uso de una herramienta de software que facilitó la conformación de las mismas.

En el análisis de la tesis de grado de Astudillo (2012), titulada Plan estratégico de Zona Ejecutiva, manifiesta que la atención al cliente y las buenas estrategias de marketing y publicidad son una estrategia fundamental para captar mercado y mantener a los clientes estableciendo una imagen favorable, que inspire confianza y credibilidad, siempre y cuando todo el personal de la empresa tenga conocimiento de las objetivos y metas por cumplir. Una de las conclusiones obtenidas refleja que para atraer y mantener a los clientes ay que incrementar incentivos como promociones y obsequios para captar más nichos de mercado, en cualquier época del año.

Pacheco (2014) en su proyecto de tesis, llamado “Plan estratégico de comunicación integral para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá” determina que el éxito de toda empresa está basada en un plan estratégico bien estructurado, con un plan que sea viable y atractivo, para su implementación y ejecución diaria, por lo tanto con el planteamiento de objetivos que se integren entre sí, se lograran que los canales de

comunicación entre los diferentes departamentos de una empresa, buscando que la información se dirija hacia un mismo punto. Entre los resultados obtenidos se puede concluir que al aplicar un plan con estrategias dirigidas a mejorar el tiempo de atención al cliente, mejorar los productos, implementar nuevos servicios como la entrega a domicilio, y que el personal se sienta identificado con la empresa teniendo clara cuál es su gestión y los objetivos de la empresa.

Los resultados del trabajo de tesis *Análisis del proceso de Diseño e implementación del Plan Estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Andalucía Ltda de López (2011)*, pudo determinar que la implantación de un plan estratégico ayuda a mejorar el grado de ejecución de los objetivos y proyectos de la empresa, alineando todas las estrategias, lineamientos y tareas para la ejecución del plan, siempre y cuando se establezcan controles provisorios y correctivos constantes no solo a las estrategias sino a las personas que las llevan a cabo. Durante esta investigación se determinó que es muy importante realizar controles constantes a las actividades y procesos diarios aplicando los valores institucionales en cada etapa de lo que se realiza.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de esta investigación permitió recopilar información que permitió realizar un análisis FODA enfocándose en las variables internas y externas de la empresa, y se definió la misión, la visión y los valores de Librería Bolívar, lo que servirá de gran ayuda para que todo el personal se enfoque dentro de la cultura organizacional y se sientan más identificados e involucrados en alcanzar las metas.
- Basado en el estudio se estructuró dieciocho líneas estratégicas, con el propósito de optimizar los procesos y aprovechar las oportunidades del entorno.
- Se escogió tres estrategias priorizando el impacto que podría causar en el desarrollo de las actividades de la librería, redactando cual es el objetivo, beneficio y la estructura de su proceso.

5.2 Propuesta

Una vez terminada esta investigación, se considera que se puede proponer lo siguiente:

- ✓ Se recomienda que la Librería Bolívar, emprenda la implementación de las estrategias realizadas en este trabajo con la finalidad de mejorar y mantener la satisfacción del cliente.
- ✓ Al mismo tiempo se pone a consideración el presente trabajo para que sea una pauta de donde se pueda generar nuevas investigaciones.

REFERENCIAS

Astudillo, P. C. (2012). Plan Estratégico de Zona Ejecutiva.

Aued, J. (1998). *Competitividad en proyectos*. Quito: Proyecto Isnar.

BASE LEGAL QUE LA RIGEN: ORDENANZAS Y RESOLUCIONES. (2013). *Ordenanza Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Esmeraldas*. Esmeraldas.

Brown Jimmy. (2006). *Application of an OD Perspective to Develop a New Model of the Strategy Formulation Process The Business Review, Cambridge*.

buenosnegocios.com. (2012). *Análisis FODA: diagnóstico para decidir*. Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

Chandler, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa. En F. Antonio. Mexico: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la administración*.

Choez, P. G. (2011). Plan Estratégico para la Fundación Scalesia.

CODIGO DEL TRABAJO. (2012). *Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005*. Quito, Ecuador.

Collis. (2005).

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo

Espinosa, R. (2013). Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Fred, D. (2003). Implementación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia. En *Concepto Administración Estrategias* (pág. 240). México: Pearson Educación.

Fuster, P. (2008). JPF Pérez - Revista Iberoamericana de educación, 2008 - dialnet.unirioja.es. 10. Obtenido de "La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa".

Gallardo, j. R. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Alfaomega.

Gil, J. (Septiembre de 2013). *Innocreatividad, INNOVACION Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL*.

Grasso, L. (2006). *Encuestas, elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Encuentro Editor.

Hamel, G. (2012). *Diferencias entre el análisis DAFO y FODA*. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-analisis-foda-y-el-analisis-dafo-6050.html>

Huamani, P. (2003). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm.

Hunger, & Wheelen. (2011). 3.

Kerlinger, F. (1979). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. Mexico DF: Editorial Interamericana.

Kreimer, N. (2006). *Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento*. Arquetipo Grupo Editorial S.A. Obtenido de Nataniel Kreimer, *Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento*, Montevideo, Arquetipo Grupo Editorial S.A., 2006, p.311.

La ley Orgánica de Régimen Tributario interno. (2014). Quito, Ecuador.

Ley de la Cámara de Comercio. (1969). *registro oficial 131*. Quito, Ecuador.

Ley del Registro único de Contribuyente. (2004). Quito, Ecuador.

Lopez, H. (2012). *Análisis FODA: 5 pasos para desarrollar el análisis (primera parte)*. Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-primera-parte/>

Lopez, L. (2011). Análisis del Proceso de Diseño e Implementación del Plan estratégico de la Cooperativa y crédito Andalucía Ltda.

Mariño, A., Cortés, F., & Garzón, L. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en. *REVISTA INGENIERÍA E INVESTIGACIÓN VOL. 28*.

Martinez, E. (1993). Estrategias, Planificación y Gestión de ciencia y tecnología .

Matriz FODA. (2016). Recuperado de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

Medina León Alberto, N. R. (2007). *Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Obtenido de www.altagestion.com.co/boletines

Mintzberg, H. (2013). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de www.lettrak.com.co

Olivera, A., & Matamorose, I. (2011). Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

Pacheco, D. (2014). Plan estratégico de comunicación integral para la cooperativa de ahora y crédito Gonzanamá.

Pauta, E. G. (2015). Modelo de gestion Estrategico para el desarrollo de Canales de distribución en el sector Editorial.

Perez, J., & Merino, M. (2008). *Conceptos de Estrategias*. Obtenido de (<http://definicion.de/estrategia/>)

polo, R. C. (2014). *Diseño plan estragico 2013-2016 para la constructora Rodriguez*.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. "*Contribuciones a la Economía*".

Porter, M. (2011). *Que es la estrategia*. Recuperado de <http://www.fadu.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>

Prahalad. (1996).

Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *Que estudia la estrategia*. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

Saavedra, G. (2005). ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS. 64.

Sabino, C. (1992). *Proceso de la investigación*. Recuperado de http://catedranaranja.com.ar/wp/wp-content/uploads/EI_proceso_de_investigacion-Sabino-2.pdf

Shuttleworth, M. (2008). *Diseño de Investigación Descriptiva*. Recuperado de <https://explorable.com/es/disenno-de-investigacion-descriptiva>

Sinnexus. (2016). Recuperado de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx.

Toledo, G. (2004). *Gerencia Sistémica, Estratégica y Virtual, Op*. Quito : Gestión Empresarial Ciá.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Capítulo1; Conceptos básicos de administración estratégica. En *Introducción a la administración estratégica y política de negocios* (pág. 3).

wordpress.com. (2008). *Leccion virtual No.5 Planificación Estratégica*. Recuperado de http://www.umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_52.pdf

ANEXOS

6.1 Anexo 1



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN

PROYETO DE TESIS DE POSTGRADO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA BOLÍVAR CON PERSPECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

ENTREVISTAS AL PERSONAL

- ✚ Defina lo que este negocio ofrece a sus clientes y hace para que mejore su vida o trabajo?
- ✚ ¿Cuál es su gestión en este negocio?
- ✚ ¿Cuál sería la referencia que les gustaría recibir de la Librería Bolívar?
- ✚ ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ✚ ¿Cuál es la visión de la empresa?
- ✚ ¿Cuáles son las tres debilidades que usted puede percibir dentro de esta empresa?
- ✚ ¿Qué cambios usted podría percibir al usar el Internet, sistemas de conexión y contabilidad en este negocio?
- ✚ ¿Cuáles son los valores institucionales de la Librería Bolívar?
- ✚ ¿Cuáles considera usted son las cualidades o características de los productos y servicios que ofrece la Librería Bolívar, que la hace diferente de otros negocios que hay del mercado de esta ciudad?
- ✚ ¿Cuál cree usted es la mayor fortaleza de Librería Bolívar?
- ✚ ¿Cree usted que una sucursal puede ser una buena opción para incrementar sus utilidades?

6.2 Anexo 2



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN

PROYECTO DE TESIS DE POSTGRADO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA BOLÍVAR CON
PERSPECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

1.- ¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa?

- ✚ Excelente.....
- ✚ Muy bueno.....
- ✚ Bueno.....
- ✚ Regular.....
- ✚ Malo.....

2. ¿Usted considera, que para recibir una buena atención en la librería es necesario?

- ✚ Capacitación para el personal
- ✚ Mejorar la distribución de los artículos
- ✚ Mejorar el equipo para facturar

3. ¿Cuál cree usted sería una buena opción para atraer a los clientes?

- ✚ Obsequios.....
- ✚ Combos.....
- ✚ Promociones.....

4.- Cual de las siguientes opciones, podría convertirse en una amenaza para Librería Bolívar?

- ✚ Cambio en las leyes tributarias y económicas del país
- ✚ Competencia en el sector
- ✚ Restricciones a las importaciones

5. Cree usted que el servicio de entrega a domicilio puede ser una oportunidad para darse a conocer en el mercado?

- ✚ Si
- ✚ No

6.- ¿En cuánto tiempo usted es atendido cuando visita la librería?

- + De 5 a 10 minutos.....
- + De 15 a 30 minutos.....
- + De 1 hora o más.....

7.- ¿Según su criterio, una sucursal es una buena opción para darse a conocer en el mercado?

- + Excelente.....
- + Muy bueno.....
- + Bueno.....
- + Regular.....
- + Malo.....

8.- ¿En qué sector de la ciudad, se podría abrir una sucursal de Librería Bolívar?

- + Las Palmas.....
- + Tolita.....
- + Codesa.....
- + Atacames.....

9.- ¿Cuál de las siguientes características, diferencia a la Librería Bolívar de la competencia?

- + Variedad de producto.....
- + Calidad de servicio.....
- + Tiempo en atención.....

10.- Como se podría disminuir el tiempo en la atención al cliente?

- + Aumentar Personal.....
- + Método self-service.....
- + Distribución de perchas.....