

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
ISRAEL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA
EMPRESA “LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA” EN
LA CIUDAD DE QUITO**

**Estudiante
Pablo Alejandro Lasso Villalta**

**Tutor
MBA. Tania Chicaiza**

Quito Ecuador.

Junio 2012.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, por su apoyo y permanente confianza en las capacidades, de este, su hijo, a mis hermanos y hermana y a mis amigos sin quienes no podría haber conseguido todos los logros de mi vida académica y sin quienes no podré conseguir mis objetivos futuros. Para todos ellos dedico el esfuerzo y tiempo que he invertido a la culminación del presente proyecto de grado.

AGRADECIMIENTOS

Concluida una etapa trascendental del aspecto profesional en mi vida considero justo y absolutamente lógico el agradecer a todos y todas las personas que han contribuido de manera directa o indirecta a que actualmente este en esta posición en mi carrera académica, así primero agradeceré a Dios por darme la fuerza y confianza necesaria de seguir siempre adelante, luego a mis padres quienes siempre han sido un pilar fundamental dentro de mis logros profesionales, académicos y personales, mi familia y amigos han sido sin duda, también, un gran apoyo para la consecución de éxitos y superación de adversidades. Dentro de la Universidad Israel nombrar al Decano Juan Lascano y mi tutora Tania Chicaiza guías y soportes de excelencia que representan un ejemplo digno de lo que espero en un momento llegar a ser como profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

Librería Clásica Moderna es una empresa que se formó en el año 2004 con el objetivo de comercializar libros y textos de calidad al público en la ciudad de Quito, que maneja dos líneas de productos; la clásica y la moderna de ahí parte desde su nombre hasta los esfuerzos realizados para la promoción del negocio.

En el entorno en que se encuentra la empresa se ha observado un generalizado clima de crecimiento a pesar de la crisis económica, sin embargo el negocio no ha tenido el mismo aumento de ventas que los principales competidores del mercado. Debido a ello se plantea la creación de un plan de marketing que le permita desarrollar su posicionamiento y rentabilidad de mejor manera.

Para conseguir la información que permita la correcta toma de decisiones se realizó un estudio del macroentorno, microentorno y de manera interna de la empresa, así mediante la utilización de técnicas de campo como la encuesta y el mystery shopping y datos teóricos de investigaciones anteriormente realizadas por organismos internacionales, se pudo desarrollar matrices de situación actual como la matriz RMG, en la que se deduce que la empresa tiene un posición estilo “semilla” en la cual los esfuerzos que se han tenido en el tema de marketing son buenos pero se deben direccionar y aumentar para mejorar la situación de la empresa. Luego de esto se determinaron los factores de la matriz FODA, mediante lo cual se determinó los objetivos estratégicos:

- Conseguir un posicionamiento del 50% en el nicho de mercado objetivo de la empresa, dentro de las 5 primeras librerías mencionadas por el mercado, en un plazo de 5 años.
- Incrementar las ventas de la librería en un 18% anual, durante los próximos 5 años.
- Lograr que el 80% de los clientes de la Librería Clásica y Moderna compren de manera regular (3 libros por año) sus textos en esta empresa.

Con estos objetivos y en base a ellos se desarrollo un plan de acción de estrategias, que incluye:

- Diseño de una campaña de publicidad para posicionar la marca.
- Planificar actividades para aprovechar los picos de venta de obras específicas de acuerdo a lanzamientos de nuevos números o ediciones, estrenos de películas o sucesos relacionados.
- Rediseño de merchandising dentro del local considerando lugar para servicios complementarios.
- Generación de un sistema de ICRM para control de información y toma de decisiones.
- Creación de un club de lectura afiliado a la librería.

Luego se definió el direccionamiento estratégico que seguirá la empresa con el nuevo plan de acción, definiendo los flujogramas y fichas técnicas de los cuatro principales procesos del área de marketing. También dentro de este capítulo se describe el enfoque se deberá implementar en cuanto a las 4 P del marketing,

adaptando la imagen e inversiones de la empresa a los objetivos establecidos, aumentando servicios paralelos, y mejorando la calidad en los factores determinados como fundamentales en el análisis del entorno.

Con todo el plan y acciones definidas se concluyó estableciendo la factibilidad financiera de la aplicación del proyecto, en lo que se determino que el proyecto es rentable dado que proyectando los flujos futuros de efectivo de acuerdo a la situación del mercado y los objetivos planteados y descontando los valores a tiempo actual a una tasa de 26.17% se obtuvo un Valor Actual Neto de 1.665,18 USD y una TIR de 35% lo que indica que la aplicación del plan es rentable a futuro para la empresa.

SUMMARY

Librería Clásica Moderna is a company that was created about 2004 with the main idea: of selling quality books on Quito city. The company work with two kinds of books the classics and the moderns, it's the reason of the name of the company and the efforts for the promotion of the business.

On the book's industry the sales was rising about last years, even the economic world crisis, but the sales on the company Librería Clásica y Moderna were statics.

For to get the information for the marketing plan, To get the correct information to decision-making a study of the macro, micro and internally in the company and using techniques such as survey and mystery shopping research and theoretical data previously undertaken by others organizations, matrices could be developed as the GMR, in which it appears that the company has a position like "seed" in which efforts have been taken in the marketing are good but it can gets better and should to improve the situation of the company. With the factors of the SWOT matrix the strategic objectives was generated:

- Achieve a 50% position in the target market company within the first 5 libraries mentioned by the market within 5 years.
- Increase sales of the library by 18% annually over the next 5 years.
- Ensure that 80% of customers Classical and Modern Library regularly buy (3 books a year) their texts in this company.

With these objectives, and based on them, action plan of strategies was generated, the strategies created are:

- Design an advertising campaign to improve the position of the brand on the market.
- Plan activities to take advantage of peak sales of specific works according to the launching of new issues or editions, film premiere or related events.
- Redesign local merchandising and the other equipments for additional services.
- Generation of ICRM system for information control and decision making.
- Creation of book club affiliated with the library.

Then the strategic direction was defined. The company will continue with the new plan of action, defining the charts and data sheets of the four main processes of the marketing area. Also within this chapter describes the approach should be implemented in the 4 Ps, adapting the image and investment company with the objectives set, increasing parallel services, and improving the quality of the factors identified as fundamental in the environment analysis.

Then was determined that the project is profitable as projected future cash flows according to the market situation and the objectives and discounting current time values at a rate of 26.17% was obtained NPV of \$ 1,665.18 and an IRR of 35% which indicates that implementation of the plan is profitable.

Tabla de Contenido

CAPITULO 1.....	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN TEORICA	8
1.5. MARCO TEÓRICO	9
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	16
1.7. ESTRUCTUA ORGANIZACIONAL.....	16
1.8. ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	17
1.9. ESTRUCTURA LEGAL	19
CAPITULO 2.....	21
2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA	21
2.1.1. ANÁLISIS DE MANEJO DE RECURSOS EN EL AÉREA DE MARKETING.....	21
2.1.2. EVALUACIÓN DEL MIX DE MARKETING.....	28
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	42
2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	42
2.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	54

2.3.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	67
2.3.1.	VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS:	67
2.3.2.	VARIABLES DE ESTILO DE VIDA:.....	69
2.3.3.	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:.....	71
2.3.4.	VENTAJA BUSCADA:.....	71
2.4.	ELABORACIÓN DE ENCUESTAS	71
2.5.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	82
2.6.	ANÁLISIS DE DEMANDA INSATISFECHA	101
2.7.	EVALUACIÓN POR MISTERY SHOPPING.....	105
2.8.	APLICACIÓN DE MATRIZ RMG	110
CAPITULO 3.....		119
3.1.	ANÁLISIS DE MATRIZ FODA.....	119
3.1.1.	FORTALEZAS.....	119
3.1.2.	DEBILIDADES.....	121
3.1.3.	MATRIZ PCI	123
3.1.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	123
3.1.5.	OPORTUNIDADES	127
3.1.6.	AMENAZAS	128
3.1.7.	MATRIZ POAM	130
3.1.8.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	130
3.1.9.	MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	133
3.1.10.	MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	135
3.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	137
3.3.	MATRIZ FODA	139

3.4. PLAN DE ACCIÓN.....	140
CAPITULO IV	149
4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	149
4.1.1. MISIÓN.....	149
4.1.2. VISIÓN.....	149
4.1.3. PRINCIPIOS Y VALORES	149
4.1.4. CADENA DE VALOR GENÉRICA	150
4.1.5. CADENA DE VALOR ESPECÍFICA	151
4.2. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	176
4.2.1. MIX DE MARKETING	177
CAPITULO 5.....	198
5.1. PLAN DE INVERSIONES.....	198
5.2. AUMENTO EN GASTOS.....	199
5.3. SUPUESTOS.....	200
5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	201
5.5. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS	202
5.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON APLICACIÓN DEL PROYECTO	
204	
5.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO	206
5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	209

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 (Acta de constitución)

ANEXO 2 (Publicación de Constitución)

ANEXO 3 (Cambio de razón social, actividad y aumento de capital)

ANEXO 4 (Nombramiento de gerente)

ANEXO 5 (Nombramiento de presidenta)

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Página

Gráfico 1, Kotler, Philip & Amstrong, Gary. Marketing, pág.: 12.....	10
Gráfico 2, Porter, Michael. Competitive Strategy.....	12
Gráfico 3, Organigrama actual Libcym, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso.....	17
Gráfico 4, Organigrama funcional, Fuente: Librería Clásica Y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso.....	18
Gráfico 5, Matriz BCG, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso	28
Gráfico 6, Línea de productos clásica, Fuente: Librería Clásica y Moderna, web www.libcym.com, Elaborado por: Pablo Lasso	31
Gráfico 7, Línea de producto moderna, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso.....	32
Gráfico 8, Croquis local librería, Elaborado por Pablo Lasso	38
Gráfico 9, Distribución actual de local, Elaborado por: Pablo Lasso	39
Gráfico 10, Resultados de encuesta CERLALC de perspectivas de fuentes de ingresos para la industria de la publicación.	53
Gráfico 11, Resultados de encuesta CERLALC de perspectivas temporal de ventas de formatos electrónicos en la industria.	53
Gráfico 12 Número de Títulos de los 20 temas más vendidos en Ecuador.....	54
Gráfico 13 Producción de títulos por clasificación temática	56
Gráfico 14, Cinco Fuerzas de Porter, Michael Porter, 1989.	57
Gráfico 15, Situación comparativa de poder de negociación con proveedores de Libcym en la industria, Elaborado por: Pablo Lasso	59

Gráfico 16, Comparación porcentual de demanda de libros en el primer semestre de 2012, Elaborado por: Pablo Lasso.....	82
Gráfico 17, Comparación porcentual de competencia de librerías en la ciudad de Quito, Elaborado por: Pablo Lasso.	83
Gráfico 18, Percepción de calidad en la atención al cliente en librerías en la ciudad de Quito, Elaborado por: Pablo Lasso.....	83
Gráfico 19, Factores determinantes de decisión en compra de libros, Elaborado por: Pablo Lasso.....	84
Gráfico 20, Relación perceptual de servicios paralelos/complementarios a la librería, Elaborado por: Pablo Lasso.....	85
Gráfico 21, Importancia percibida de la capacitación del personal en cuanto a los libros ofertados, Elaborado por: Pablo Lasso.	86
Gráfico 22, Principales motivaciones de compra para textos, Elaborado por: Pablo Lasso.	86
Gráfico 23, Lugares de mayor uso de producto, Elaborado por: Pablo Lasso.	87
Gráfico 24, Comparación porcentual de inscripción en clubs de lectura o similares, Elaborado por: Pablo Lasso.....	88
Gráfico 25, Distribución de razones que se perciben como limitantes para la compra en librerías, Elaborado por: Pablo Lasso.	88
Gráfico 26, Conocimiento de oferta nacional de calidad, Elaborado por: Pablo Lasso.	89
Gráfico 27, Medios de mayor uso para conocer nuevas publicaciones, Elaborado por: Pablo Lasso.....	90
Gráfico 28, Demanda concreta de libros en el último año, Elaborado por: Pablo Lasso.	91

Gráfico 29, Comparación porcentual de demanda de historietas, comics o mangas, Elaborado por: Pablo Lasso.....	91
Gráfico 30, Fortaleza de competidores en la industria, según demanda, Elaborado por: Pablo Lasso.....	92
Gráfico 31, Percepción de calidad de atención en locales de la industria, Elaborado por: Pablo Lasso.....	93
Gráfico 32, Comparación de motivaciones para la compra de textos en este género, Elaborado por: Pablo Lasso.	94
Gráfico 33, Servicios complementarios percibidos para la industria, Elaborado por: Pablo Lasso.	94
Gráfico 34, Percepción de importancia de la capacitación del personal en cuanto al producto ofertado, Elaborado por: Pablo Lasso.....	95
Gráfico 35, Influenciadores principales para la compra de productos, Elaborado por: Pablo Lasso.....	96
Gráfico 36, Lugares preferidos para lectura de los productos, Elaborado por: Pablo Lasso.	97
Gráfico 37, Porcentaje de público relacionado con clubs de lectura o similar, Elaborado por: Pablo Lasso.....	98
Gráfico 38, Factores de relevancia que se presentan como obstáculos de la compra de productos, Elaborado por: Pablo Lasso.	98
Gráfico 39, Conocimiento de la producción nacional en la industria, Elaborado por: Pablo Lasso.	99
Gráfico 40, Fuentes más aceptadas de promoción de nuevas obras, Elaborado por: Pablo Lasso.....	100

Gráfico 41, Demanda concreta de obras de este género en el último año, Elaborado por: Pablo Lasso.....	101
Gráfico 42, Matriz RMG de la situación actual de Librería Clásica y Moderna...	117
Gráfico 43, Cadena de Valor, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso.	151
Gráfico 44, Cadena de valor específica, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso.....	152
Gráfico 45, Flujograma de proceso de compras, Elaborado por: Pablo Lasso. .	161
Gráfico 46, Flujograma de proceso de Logística de operaciones. Elaborado por: Pablo Lasso.	165
Gráfico 47, Flujograma de proceso Venta de textos. Elaborado por: Pablo Lasso.	171
Gráfico 48, Flujograma de proceso Pos venta. Elaborado por: Pablo Lasso.	175
Gráfico 49, Plano de estreategia de plaza. Elaborado por: Pablo Lasso.	185
Tabla 1, Cuadro referencia comparativo de precios, Fuente: Observación en campo, Elaborado por: Pablo Lasso.....	36
Tabla 2, Extracto de balanza comercial del Libro América Latina, Informe “EL Libro” 2010 de la CERLALC	47
Tabla 3, Análisis de poder de principales competidores, Elaborado por: Pablo Lasso.....	66
Tabla 4, Comparación visual de fortalezas de competidores en la industria, Elaborado por: Pablo Lasso.....	67
Tabla 5, Demanda insatisfecha de línea clásica de productos, Elaborado por: Pablo Lasso.....	102

Tabla 6, Demanda insatisfecha de línea moderna de productos, Elaborado por: Pablo Lasso.....	104
Tabla 7, Plan de aplicación de mystery shopping, Elaborado por: Pablo Lasso .	106
Tabla 8, Análisis de 10 factores estratégicos base para matriz RMG. Elaborado por: Pablo Lasso.....	116
Tabla 9, Valoración de profesionalismo y autonomía del departamento de marketing. Elaborado por: Pablo Lasso.....	116
Tabla 10, Matriz de Perfil de Capacidades Internas, Elaborado por: Pablo Lasso	123
Tabla 11, Matriz de evaluación de factores internos, Elaborado por: Pablo Lasso	126
Tabla 12, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas, Elaborado por: Pablo Lasso.....	130
Tabla 13, Matriz de evaluación de factores externos, Elaborado por: Pablo Lasso.	132
Tabla 14. Matriz defensiva de iniciativas estratégicas, Elaborado por: Pablo Lasso	134
Tabla 15, Matriz ofensiva de iniciativas estratégicas, Elaborado por: Pablo Lasso.	136
Tabla 16, Matriz FODA de Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso.....	139
Tabla 17, Plan de acción de estrategias de Marketing, Elaborado por: Pablo Lasso.....	148
Tabla 18, Simbología de la norma ANSI. Fuente: http://www.mejoresprocesos.com/articles/symbols.pdf	154

Tabla 19, Cuadro de presupuesto de inversión para aplicación de plan de marketing. Elaborado por: Pablo Lasso.....	199
Tabla 20, Aumento en gastos por aplicación de plan de Marketing. Elaborado por: Pablo Lasso.	200
Tabla 21, Proyección de ventas. Elaborado por: Pablo Lasso.	202
Tabla 22, Variaciones estimadas de gastos y costos. Elaborado por: Pablo Lasso.	203
Tabla 23, Flujo de caja proyectado con aplicación de proyecto. Elaborado por: Pablo Lasso.	205
Tabla 24, Variaciones en gastos sin la aplicación del proyecto. Elaborado por: Pablo Lasso.	207
Tabla 25, Flujo de caja proyectado sin considerar inversión. Elaborado por: Pablo Lasso.	208
Tabla 26, Cuadro de diferenciales para análisis de impacto financiero del proyecto. Elaborado por: Pablo Lasso.	209
Ficha 1, Ficha Técnica de proceso de compras, Elaborado por: Pablo Lasso...	156
Ficha 2, Descripción de proceso, actividades y tareas del proceso compras. Elaborado por: Pablo Lasso.....	159
Ficha 3, Ficha técnica de Logística de operaciones, Elaborado por: Pablo Lasso.	162
Ficha 4, Descripción de proceso, actividades y tareas de proceso de logística de operaciones, Elaborado por Pablo Lasso.	164
Ficha 5, Ficha técnica de proceso de venta de textos. Elaborado por: Pablo Lasso.	166

Ficha 6, Descripción de proceso, actividades y tareas de proceso de venta de textos. Elaborado por: Pablo Lasso.	169
Ficha 7, Ficha técnica de proceso Pos venta. Elaborado por: Pablo Lasso.	172
Ficha 8, Descripción de proceso, actividades y tareas del proceso Pos venta. Elaborado por: Pablo Lasso.....	174

CAPITULO 1

1.1. ANTECEDENTES

Los inicios de la empresa son radicalmente diferentes a la situación actual, constituida en el año de 1997 como una importadora y comercializadora de bienes inmuebles, sus propietarios luego de 7 años de trabajo, deciden cambiar el giro de negocio y básicamente reestructurar una nueva empresa aprovechando el capital y local de la anterior, es así que surge la Librería Clásica y Moderna en el año 2004¹ y se registra oficialmente con los cambios realizados en el 2005 en la Superintendencia de compañías. La nueva empresa nace con el firme objetivo de comercializar libros y textos de calidad al público en la ciudad de Quito, dirigiéndose tanto a un mercado de libros de contenidos técnicos como a la literatura pop, comic, manga, etc. Para segmentos especializados.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La venta de libros es una práctica tan antigua como la literatura misma, desde que se empezó con la publicación de títulos se creó la necesidad de difundirlos al mayor público posible, necesidad por parte del escritor, de que se conozcan sus obras, y necesidad de los lectores ávidos de conocimientos cada vez más profundos, es decir la industria de la literatura no es nueva, y como toda industria debe evitar hacerse vieja para sobrevivir. En el Ecuador como en el resto del globo esta industria se ha desarrollado desde hace varias décadas atrás, en la Librería objeto

¹ <http://www.libcym.com/quienes.html>

de este estudio “Librería Clásica y Moderna” fundada en el 2004, con la visión de llegar a ser líderes del sector de forma rentable, es una necesidad latente el crecer en posicionamiento y participación en el mercado.

En el Ecuador desde el 2008 se ha reportado un aumento de las ventas de libros en la industria, ese año se indicó un 10% de incremento de las principales librerías del país según indicó el diario El Hoy en su edición del 21 de Enero del 2009², también se observa que según El Diario de Manta incluso las librerías más pequeñas invierten hasta 10.000 USD por temporada³, adicionalmente a esto gracias a una comparación realizada entre las importaciones de libros, folletos e impresos se puede evidenciar que se ha incrementado en alrededor de un 33% el volumen entre el 2010 y 2011⁴, indicando que la industria de las librerías a crecido en los últimos años a un ritmo importante; lo que demuestra que, a pesar de la crisis económica global, esta industria puede tener perspectivas prometedoras, incluso la revista Diners en su edición de diciembre del 2003 presenta un artículo titulado como “El ‘boom’ en la literatura infantil ecuatoriana”⁵ en el que se demuestra como la literatura en el Ecuador ha ido superándose durante varios años, al punto de ser requerida a nivel internacional, y si bien es cierto existen libros extremadamente técnicos y complejos de apreciada riqueza en su contenido para los lectores, también se debe considerar que en la librería objeto de investigación se manejan además “libros modernos”, refiriéndose a la literatura destinada a un target adolescente; de donde se desprende, principalmente, el crecimiento de la industria, con obras como el famoso “Harry Potter” o “Twilight” (Crepúsculo) que han

² Diario Hoy, 21 de Enero de 2009, art: “Las librerías incrementan sus ventas”

³ El Diario, sección negocios, 19 de marzo de 2012, “Entre 500 y 10 mil dólares invierten librerías”

⁴ Análisis efectuado según datos de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx

⁵ Revista Diners, edición mensual de diciembre de 2003

desarrollado una nueva generación de lectores que, independiente de la calidad de los textos, son en extremo rentables para los negocios, a lo que se suma la corriente hollywoodense de llevar estos y otros libros a la gran pantalla, colaborando a los aumentos en las ventas.⁶

De la misma manera los *comics* y *mangas*, que distribuye Librería Clásica y Moderna son un producto en extremo rentable para el negocio, con consumidores habituales y leales, para las diferentes publicaciones; considerando que en Europa esta industria mueve miles de millones de dólares al año, o la aseveración de que en el país del sol naciente, Japón, se consume más papel para la impresión de *mangas* que papel higiénico, se presenta un buen panorama para el crecimiento, sin significar esto que el público de este producto sea exclusivamente juvenil o que los textos carezcan de profundidad, ya que alrededor del mundo se desarrollan comics de increíble contenido filosófico como el popular “Evangelion”, crítica social en géneros como el cyberpunk en “Akira”, la crítica política en “V for Vendetta” o “The Watchmen”, narraciones históricas como en “Cocoro” o las increíbles expresiones artísticas de los comics europeos.

Contrastando con esto la realidad de la lectura en Quito aún resulta difícil de observar, apenas el 1% de la población considera la lectura como una forma de entretenimiento y el 35% admite no haber leído un solo libro en el 2009, para lo que el gobierno promueve campañas de incentivo a la lectura⁷, además la proliferación de la piratería en el medio ha provocado que los potenciales clientes de las librerías acudan, por precios más bajos, a libros ilegales y de menor calidad.

⁶ Información recopilada de la página web: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador>

⁷<http://www.ecuadorinmediato.com>, Noticias: “Gobierno de Ecuador satisfecho con feria del libro de Quito”

Además se ha podido conocer que el promedio de compra de libros por habitante en América Latina apenas sobrepasa los dos por persona⁸

Observando la situación desde otra perspectiva los proveedores para las librerías pueden ser muy variados, desde el amplio y casi ilimitado mercado internacional, hasta las imprentas nacionales, algunas de las cuales poseen mucha y renombrada calidad, como imprenta “La Mariscal” que con alrededor de 36 años de trayectoria mantiene la competitividad en su mercado⁹. No aprovechar estas oportunidades genera que títulos de lograda calidad en todo el mundo sean muchas veces difíciles de conseguir en el mercado nacional por la limitada oferta.

Librerías como: LibriMundi, Española, Mrs. Books o Librería Científica son constantemente nombradas en artículos de prensa que se refieren a esta industria, especialmente en la ciudad de Quito, lugar donde opera la empresa en análisis, probablemente su éxito se debe a la reputación, trayectoria y posicionamiento en el mercado, considerando que varios autores en marketing y publicidad afirman que el producto es la percepción que de este se comunica, las estrategias de marketing son fundamentales y necesarias para que en el futuro próximo la Librería Clásica y Moderna aparezca dentro de este grupo, incluso superando a las demás.

Entre otras de las causas que generan la presente investigación está la evolución de la manera de leer en el tiempo actual, al punto que gigantes mundiales como Google han anunciado gigantescos proyectos para la digitalización de miles de

⁸ Rosa Luz Dávila, El Libro en América Latina: situación actual y políticas públicas, México, p. 17.

⁹ Revista Diners, edición mensual de diciembre de 2003

obras de texto¹⁰, así como su más grande rival Microsoft en marzo del 2012 también comenzó un proyecto que implica la masificación de sus e-books; sin embargo se considera acertada la expresión de la autora J.K. Rowling donde manifiesta que los e-books, hasta ahora, no han remplazado el gusto por la lectura tradicional, pero no por ello se puede descuidar que las librerías alrededor del mundo están buscando estrategias que les permitan mantenerse en el mercado y evolucionar de acuerdo a los requerimientos del cliente. Aquí se puede anotar la afirmación de uno de los fundadores de LibriMundi, Rey Enrique decía: “una tienda de libros es una confitería para golosos que quieren ser tratados con atención y cierta distancia, con conocimiento y precisión.”

Dejando por un momento de lado la industria, en la Librería Clásica y Moderna las ventas de los últimos tres años han sido prácticamente estables, con variaciones porcentuales no significativas, que si se compara con el incremento de ventas en la industria significa un problema, es decir; el pastel se está haciendo más grande ¿Por qué la empresa no tiene su rebanada?, algunas de las causas para esto se observan en la falta de innovación en estrategias, por la casi inexistente retroalimentación de información entre cliente, mercado y la empresa, generado principalmente por la carencia de un plan que permita la obtención de esta información, el inadecuado manejo de las páginas web, originado por no poseer cronogramas o planes de revisión, actualización y modernización constantes y efectivos que mediante acciones sencillas permitan la optimización de los recursos web de acuerdo a las exigencias del cliente, o la carencia de promoción efectiva para atraer a los clientes, ya que se ha limitado esta área a las prácticas

¹⁰ Diario Hoy, edición del 14 de Julio de 2009, art: “Digitalización de libros, nueva meta de Google”

tradicionales y poco agresivas de promoción, derivados de una incipiente información recabada de las estrategias exitosamente utilizadas por los líderes de la industria. Adicional se puede observar que de acuerdo al informe del IPC por productos del INEC la variación de los precios no ha sido relevante (apenas 0.01%)¹¹, revelando una pérdida de participación en el mercado.

Es así que se evidencia para el futuro que, de no aplicarse las adecuadas estrategias de mercadotecnia para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, la empresa no solo que no aumentará sus ganancias, sino además continuará perdiendo participación, ocasionando la paulatina disminución de las ventas, y un inevitable alejamiento de su visión como líder del mercado. Entonces se propone el diseño de un plan de marketing que permita a la Librería Clásica y Moderna mejorar su participación y posicionamiento en el mercado, definiendo, con el respaldo técnico adecuado, las estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y generando de esta manera una verdadera competitividad a través del tiempo, en la industria.

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué plan de estrategias de marketing permitirán mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa Librería Clásica y Moderna dentro de la industria, en la ciudad de Quito, de una forma rentable?

¹¹Información extraída del informe de variación del IPC por producto de la web: www.ecuadorencifras.com

1.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo influye la actual mezcla de las 4P del marketing dentro de la Librería Clásica y Moderna en su desarrollo en el mercado?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas concretas que presenta el mercado para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia?
- ¿Qué estrategias aplicables del Mix de Marketing darán como resultado el mejoramiento de la participación en el mercado?
- ¿De qué manera las estrategias de marketing adecuadas a la realidad de la empresa le generaran a esta un incremento en la rentabilidad que justifique la inversión a realizar?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de marketing que le permita a la empresa Librería Clásica y Moderna mejorar el posicionamiento en el mercado de una forma rentable, dentro de la industria, en la ciudad de Quito, en un período proyectado de 5 años, estableciéndose entre las 10 mejores librerías de la ciudad.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la influencia y relevancia de la actual mezcla de las 4P del marketing dentro de la Librería Clásica y Moderna.

- Evaluar el entorno de la empresa para determinar las oportunidades y amenazas concretas que presenta el mercado.
- Definir estrategias, en cada uno de los puntos, del Mix de Marketing que permitan mejorar la participación de la empresa, utilizando sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado y limitando la afectación de las amenazas.
- Analizar la rentabilidad proyectada que generaran las estrategias de marketing, para identificar el costo/beneficio de la aplicación del proyecto.

1.4. JUSTIFICACIÓN TEORICA

Dentro de la Librería Clásica y Moderna se observa que durante los últimos 3 años los ingresos se han mantenido prácticamente estáticos, con variaciones no más allá del 3% anual, muy por debajo del 10% que se registra en la industria, provocando una pérdida en la participación del mercado, lo que es consecuencia directa de la falta de retroalimentación de información entre cliente, la situación actual del mercado y la empresa, además de la falta de un plan de utilización y actualización de los recursos web, que en desde su creación se ha actualizado de forma muy irregular.

Para corregir estas falencias dentro de la organización con respecto a su situación y respuesta en el mercado se realizará un plan de marketing que solvente de manera técnica la resolución de los problemas antes explicados, aumentando las ventas y recuperando el posicionamiento perdido en los últimos años, generando mediante la aplicación de un sistema de CRM, considerado dentro del plan de marketing, la

suficiente y efectiva retroalimentación para los directivos, que a través de la aplicación de las estrategias definidas en este plan van a poder incrementar sus ingresos, así como también la regularización en el uso de los recursos web, mediante la aplicación del plan de acción que establecerá un esquema de revisión y actualización de la página web. Con estos puntos como principales ejes del plan de marketing la compañía podrá aprovechar el crecimiento de la industria y ganar posicionamiento en la mente del consumidor junto con un aumento de la participación, superando de esta forma la pérdida de mercado de modo rentable para la organización.

1.5. MARCO TEÓRICO

Con el fin de lograr los objetivos planteados se establece la imperiosa necesidad de indicar la teoría sobre la cual la investigación va a tener el sustento técnico necesario.

Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro “Marketing” definen que: primero se debe entender el mercado y las necesidades del cliente, diseñar estrategias de marketing, elaborar un programa y luego “crear relaciones redituables con el cliente”¹² en la misma obra se muestra los factores que intervienen en el marketing según sus autores sintetizado hábilmente en el gráfico a continuación:

¹² Kotler, Philip & Armstrong, Gary, Marketing, p. 12

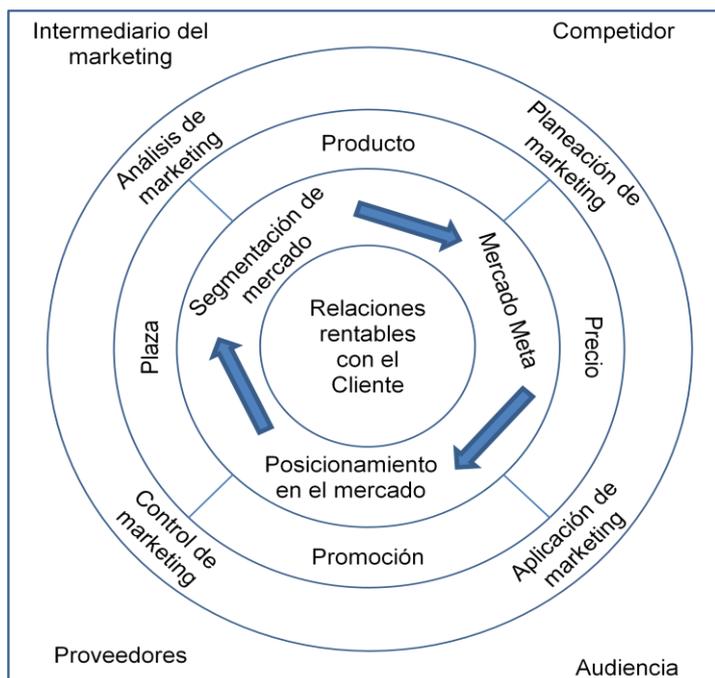


Gráfico 1, Kotler, Philip & Armstrong, Gary. Marketing, pág.: 12

Factores que por medio de la teoría que se detallará a continuación se irán analizando y definiendo claramente.

Entonces se presenta como primer punto la necesidad de entender el mercado, Jack Trout y Al Ries en su libro “La Guerra de la Mercadotecnia” expresan la clara idea de que solo un “general” (gerente) que conoce a sus hombres y el campo de batalla puede ganar la guerra. Proponiendo como primer punto conocer la situación interna actual de la empresa mediante un diagnostico interno, el cual se establecerá en el análisis del manejo de los cuatro recursos principales de la empresa: Humano, Tecnológico, Comercial y Financiero¹³. Adicional se observará la situación actual del Mix de marketing que utiliza la librería, con el fin de tener una referencia base para el posterior desarrollo de las estrategias.

¹³Información de la página web: <http://www.scribd.com/doc/13359188/Diagnostico-Interno>

Luego de conocer las situación interna se pretende evaluar el entorno al que se enfrenta, esto se puede conseguir a través de la investigación, Kotler indica; “La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe de datos pertinentes a una situación de marketing específica”¹⁴ (libro *Marketing*, p.110), esto mediante el uso de herramientas de recolección de datos de fuentes primarias y secundarias, en el presente proyecto se utilizará la herramienta de la encuesta para obtener la información primaria, mediante la elaboración de un cuestionario previo con la utilización de preguntas cerradas y mixtas, que permita reunir la información suficiente para, mediante la técnica de minería de datos, se pueda evaluar la realidad del entorno de manera holística para la toma de decisiones, a lo que el mismo Kotler nomina como “Inteligencia de marketing”, habilidad muy útil si se considera que según asevera George D. Day en su libro “La organización que actúa en función del mercado” las empresas “tienen además el problema de que los clientes no dicen lo que piensan en las encuestas”¹⁵, lo que significa que la información obtenida debe ser interpretada de manera coherente.

La meta de obtener información no observa solo la cantidad sino la calidad de esta, lo que se puede definir por la confiabilidad de lo recolectado, por ello se usará adicionalmente el “mystery shopping” dirigiendo esfuerzos a corroborar la información y percepción de las ventas en el local de la empresa.

Cabe observar que tanto la encuesta como el mystery shopping están dirigidos de manera específica al cliente y para el análisis del microentorno Porter propone en su libro *Competitive Strategy* el análisis de las, ahora, denominadas “5 fuerzas de

¹⁴ Kotler, Philip & Amstrong, Gary, *Marketing*, p. 110

¹⁵ George S., *La organización que actúa en función del mercado*, p. 48

Porter” (Gráfico 1.2) en donde se evalúan la fuerza y poder que tienen; los competidores actuales, las barreras de entrada para nueva competencia, el poder de negociación de los proveedores, los clientes y la amenaza que representan los sustitutos, entonces para las 4 fuerzas restantes se propone la recolección de datos por fuentes secundarias y observación directa.

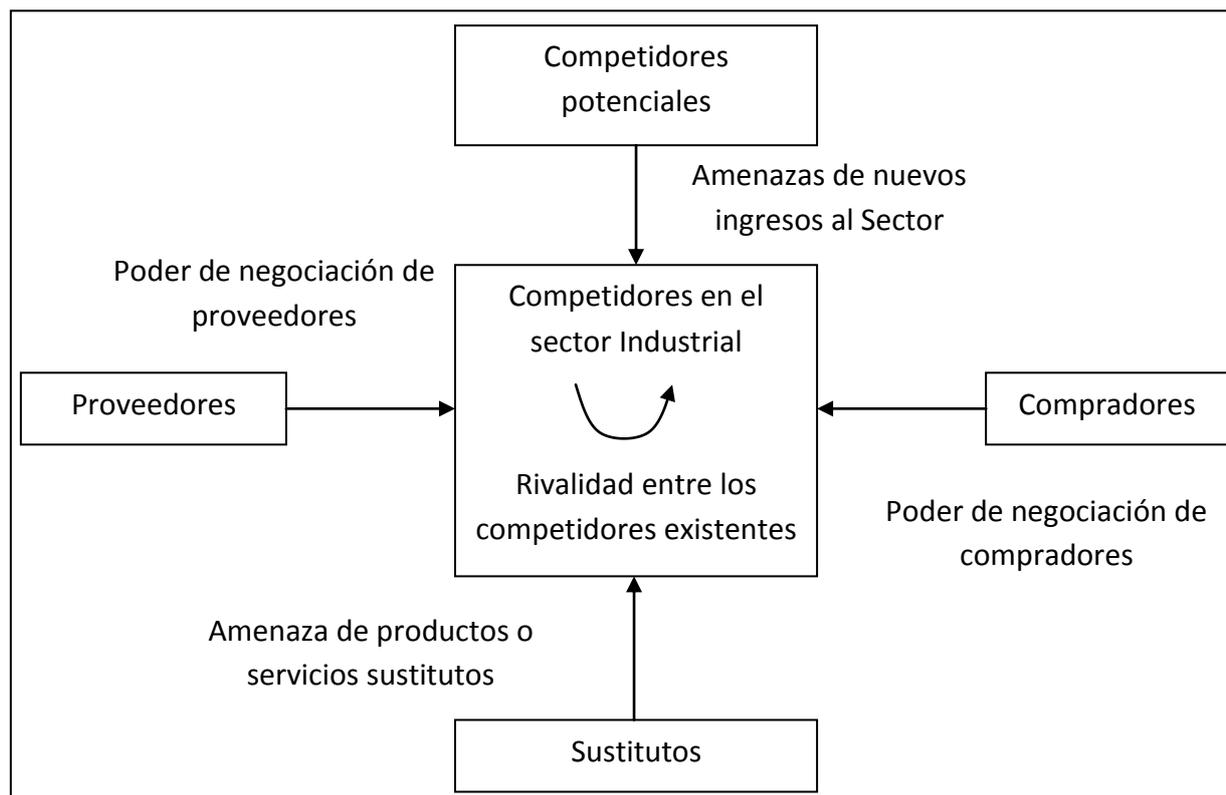


Gráfico 2, Porter, Michael. Competitive Strategy

Ahora bien, los factores de análisis no se limitan exclusivamente al microentorno inmediato a la empresa, ya que los factores del macroentorno influyen también en la formulación de estrategias, se los debe evaluar con la premisa de que no se pueden controlar directamente por la empresa y son: político, legal, económico, cultural, social, natural y tecnológico. Tanto en el análisis del macroentorno como del microentorno se debe considerar la premisa de George D.: “El sondeo del mercado

depende de una indagación con mente abierta y no de buscar información para confirmar unas creencias preexistentes sobre el mercado.”¹⁶

Disponiendo ya de una información depurada y útil, derivada de lo anterior, se procederá a la elaboración de la matriz RMG (creada por Rafael Muñoz González), esta matriz observa factores como: nivel de Innovación en la compañía, atención al cliente, política de comunicación al cliente, infraestructura inadecuada, desconocimiento del cliente, política de fijación de precios, capacidad de cambio, fidelidad de la clientela, menosprecio de la competencia y el nivel de posicionamiento.¹⁷ Permitirá a los investigadores determinar la percepción del mercado y sus posibles reacciones, entendiendo para esto al mercado como el conjunto integral de todos los componentes que ofertan y demandan productos. De acuerdo a Rafael Muñoz Gonzales (Marketing en el siglo XXI) “A veces la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, por tan sólo pertenecer a una determinada empresa” y en base a esto es lo que trabaja la matriz RMG que pretende determinar el grado de aceptación de un producto en el mercado por la percepción de la empresa, conjugando el análisis de los factores antes enlistados.

Luego se realizará el análisis de la matriz FODA donde se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que resulten del análisis del entorno de la empresa (Oportunidades y Amenazas) y del diagnóstico interno (Fortalezas y Debilidades) y con el resultado de esta se efectuarán las matrices de iniciativas

¹⁶ George D., La Organización que actúa en función del mercado, p. 113

¹⁷ <http://www.marketing-xxi.com/la-matriz-rmg-i-21.htm>

estratégicas ofensivas y defensivas, generando como output los principales puntos que definirán los objetivos del plan de marketing, por consiguiente de estos se desarrollarán las estrategias, tácticas y el plan de acción a ejecutar, el que debe discurrir sobre la idea que plantea Gary Hamel en el libro “Compitiendo para el Futuro”: “Una empresa cede operaciones del mañana cuando mejora sin volverse diferente”, como en esta frase Hamel asevera en su publicación que la innovación en las estrategias es tan importante como la calidad de las operaciones, así las estrategias que se diseñen para Librería Clásica y Moderna no deben ser únicamente innovadoras o creativas, sino además tener un respaldo coherente en la utilización de recursos.

Con el propósito de que este proyecto resulte efectivo; los procesos en el área de marketing deben estandarizarse, lo que se conseguirá analizando la cadena de valor de Porter, que divide a los procesos de la empresa en primarios y secundarios, estableciendo la relación y dirección de todas las actividades de la empresa hacia el valor agregado para el cliente y desarrollando a partir de está una cadena de valor específica para la empresa, en la cual se determinan los macroprocesos divididos en tres categorías: Estratégicos, Operacionales y de Soporte, luego se definirá un mapa de procesos del área de marketing, que permita observar de manera gráfica las relaciones entre inputs y outputs de un proceso a otro, para identificar, corregir y mejorar los procesos existentes y por último elaborar un manual con procesos de manejo de un sistema de CRM de acuerdo a la metodología ANSI, considerando que como indica George D. las empresas que pueden anticiparse a la reacción del mercado son las que sobresalen y se mantienen, y esto se logra únicamente con el sondeo constante. El sistema CRM ayudará a Librería Clásica y Moderna a no

cometer los 3 principales errores que se suelen cometer al manejar la información del cliente, de acuerdo a George D. son: “Olvidar el mercado”, “Ser forzado por el mercado” y “Sentirse superiores al mercado”¹⁸.

Con todo lo anterior se podrá formular el plan operativo, mediante estrategias, tácticas y asignación de recursos, con el fin de desarrollar una propuesta de Mix de Marketing que permita la consecución del objetivo planteado, generando en cada una de las 4P del marketing un valor perceptible por el cliente, pues bien lo dijo Seth Godin: “Lo único que nos queda es el premio. La única manera de destacarse, y de controlar el precio no básico, es a través de innovaciones.”¹⁹ A pesar de no coincidir con las afirmaciones del autor de que “el marketing es el producto” esto muestra cómo ve el cliente en la actualidad al producto, “el premio” es ese valor que le damos al cliente superior al de nuestra competencia, sea directamente en el producto o en cualquiera de las otras variables del Mix de Marketing. Todo esto para generar el incremento en la participación en el mercado y el posicionamiento de la marca, que de acuerdo a William J. Stanton implica el reconocimiento no solo del logo o la tipografía, sino la percepción que mantiene el cliente de la calidad del producto²⁰.

Para finalizar se aplicará la teoría del Balance Score Card, creada originalmente por Kaplan y Norton, como herramienta efectiva de medición de logros y mejoras dentro de la organización de manera integral, que adicional a la verificación de resultados del presente proyecto, otorgarán una base sólida para la toma de decisiones futuras. Todo el proyecto se someterá a una evaluación financiera, con el fin de determinar

¹⁸ George D., La organización que actúa en función del mercado, p.13

¹⁹ Seth Godín, *La Próxima gran idea de Marketing*, p.2

²⁰ William J. Stanton, Fundamentos de Marketing.

la rentabilidad proyectada que generará la aplicación del plan de marketing en la empresa en contraposición a la inversión requerida, en base al material de apoyo del seminario de finanzas “Evaluación financiera de proyectos” elaborado por el Ing. José Luis Flores MBA, donde se explica de forma práctica la aplicación de herramientas de evaluación de proyectos como: el VAN, el TIR y el ID, además de considerar lo expuesto por Stanley B. Block y Geoffrey A. Hirt en su libro Fundamentos de Gerencia Financiera, que refiere al costo de capital, para así determinar de manera técnica el costo que tendrá la inversión a realizarse en la aplicación del plan de marketing resultante de este proyecto²¹.

1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las estrategias de marketing harán que la empresa Librería Clásica y Moderna sea más competitiva en la industria, mediante un mejor posicionamiento generando un incremento en la participación que junto con el desarrollo del sector en la ciudad de Quito aumentarán la rentabilidad de las operaciones.

1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actual estructura organizacional (Gráfico 1.3) se puede observar que la compañía ha desarrollado el esquema únicamente en bases teóricas, que presentan de forma muy horizontal y divididos sus departamentos; estas áreas de la empresa están divididas por lo que se podría considerar como “departamentos teórico-tradicionales” sin mayor adaptación a las verdaderas necesidades del giro de

²¹ Stanley B. Block & Geoffrey A. Hirt, Fundamentos de Gerencia financiera, p 304-348

negocio, y aún cuando el personal en la empresa no es extenso, su estructura indica que posee gran complejidad, cuando por la naturaleza y tamaño de la empresa su estructura debería ser más simple, para facilitar el manejo de las operaciones.



Gráfico 3, Organigrama actual Libcym, Fuente: Librería Clásica y Moderna,

Elaborado por: Pablo Lasso

1.8. ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional (Gráfico 4) de la empresa confirma lo expresado en el punto anterior, donde las funciones de cada departamento se plantean en extremo divididas, en comparación con el tamaño real de la organización, siendo a su vez que de hecho varias áreas y funciones son desempeñadas por el mismo personal, en cuyo caso la realización de esta estructura organizacional no refleja con exactitud la situación de la empresa, o la división de las funciones. Agrupar departamentos conforme a las actividades que se realizan y determinar cuáles son las funciones principales que realiza cada departamento en las operaciones reales de la empresa, permitirá visualizar de una mejor manera la estructura de la organización.

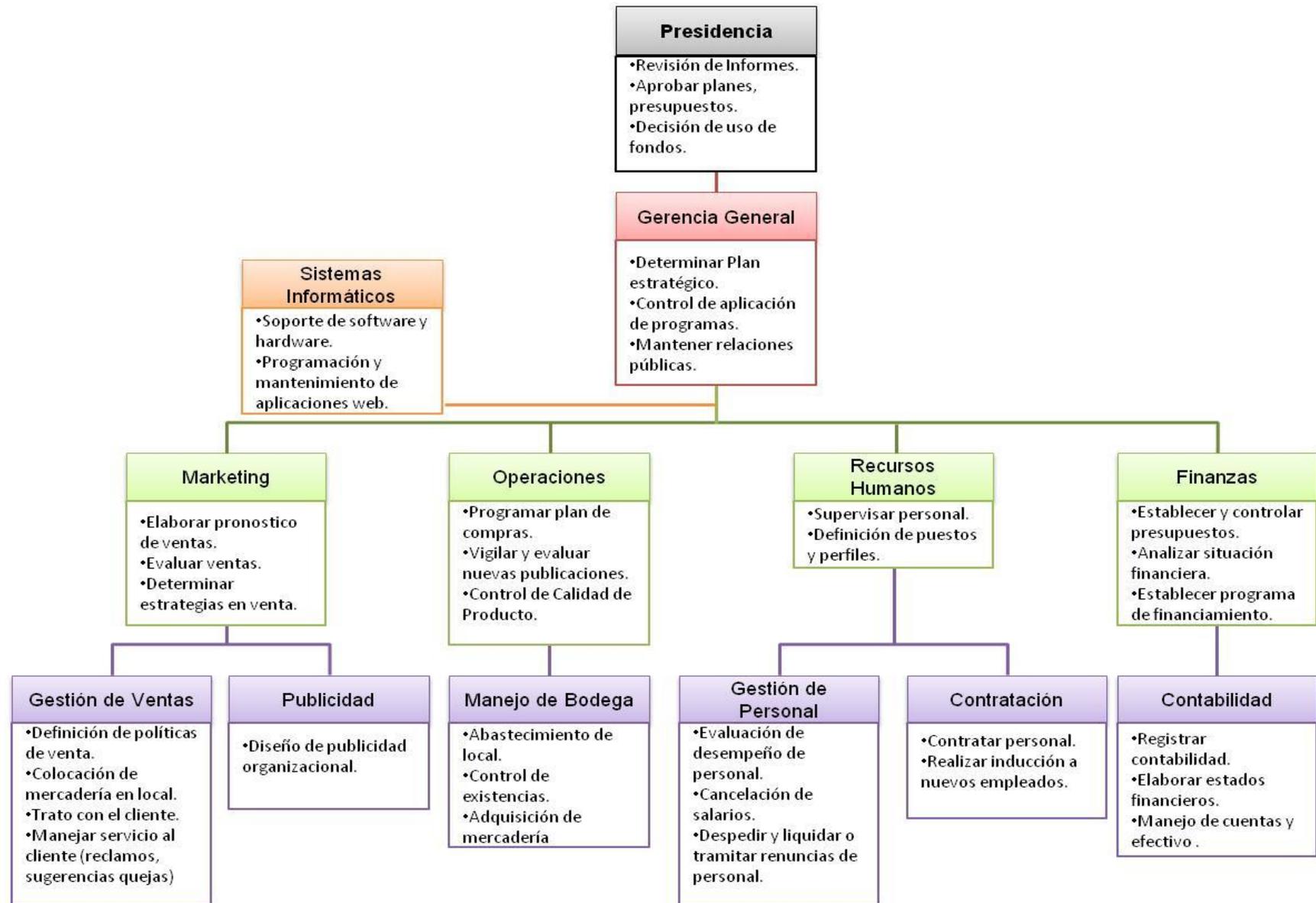


Gráfico 4, Organigrama funcional, Fuente: Librería Clásica Y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso

1.9. ESTRUCTURA LEGAL

La empresa se registro como Sociedad Anónima en el año de 1997, en la superintendencia de compañías en número de resolución 665, el 18 de marzo, en la provincia de Pichincha, cantón Quito, bajo el nombre de “INMOBILIARIA INMOAULA S.A”, Informado ante la notaria décimo segunda del cantón Quito el 26 de febrero, y publicado en el diario “La Hora” el 15 de Mayo del mismo año.

Su registro mercantil fue dado en resolución 818 el 08 de Abril, la compañía fue creada con un capital suscrito de 24'000.000 (960 USD) de sucres dividido en 24.000 acciones en un valor nominal de 1.000 sucres cada una. En un principio el objeto de la empresa era la compraventa, mantenimiento y arrendamiento de bienes inmuebles, con el nombre antes indicado.

Para el año 2005 mediante resolución 875 de la Superintendencia de Compañías se cambia de denominación a LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S.A. (Razón social: Librería Clásica y Moderna) junto con lo cual se aumento el capital en 5040 USD, así como también cambio a su objetivo de operaciones al actual; el que es: “...actos de comercio en el ramo de importación y distribución, venta a mayoristas y minoristas de todo tipo de libros y materiales complementarios de carácter visual, audiovisual, sonoro y cualquier otra manifestación editorial de carácter didáctico o entretenimiento que se comercialice individualmente o conjuntamente con el libro...”²². El cambio de tipo de compañía y razón social se da bajo el acuerdo de los propietarios de la empresa quienes ven una oportunidad en la

²² EXTRACTO, de escritura publica para el cambio de nombre de la compañía, 03 de marzo de 2005.

industria de librerías, considerando que sus esfuerzos como inmobiliaria no dan los resultados esperados, así como también el conocimiento relativo del mercado actual les da la opción, que escogieron de cambiar de forma radical el giro de negocio.

La empresa actualmente se mantiene con el capital de 6000 USD (divididos en 6000 acciones de 1 USD cada una), su gerente general y representante para funciones legales es el señor: Carrera Calderón Segundo Juan y la presidenta de la compañía es la señora Vinueza Flores María del Carmen. Como se visualiza en el extracto del nombramiento de gerente general²³, por parte de la presidenta al señor Segundo Carrera.

El R.U.C. (Registro Único de Contribuyentes) de la empresa es: 1791350650001, que indica a la empresa ante el SRI como una contribuyente de tipo "Sociedad", ubicada en la Provincia de Pichincha (17), con un solo establecimiento (001).

²³ Imagen escaneada del documento original, en posesión de la Superintendencia de Compañías.

CAPITULO 2

2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Como se indicó en el marco teórico se establecen cuatro grupos principales en los que se concentrará este diagnóstico, de su manejo en las diferentes áreas de la empresa se determina la situación actual de la empresa, para este proyecto el eje es el área de marketing, por lo cual a continuación se detalla el análisis realizado en este departamento.

2.1.1. ANÁLISIS DE MANEJO DE RECURSOS EN EL AÉREA DE MARKETING

a) Humano

En la empresa Librería Clásica Y Moderna el recurso humano se maneja de manera bastante informal, dado que es una empresa pequeña.

La administración de los diferentes departamentos se da autoritariamente, las líneas de mando que se representan dentro de la estructura organizacional, presentada anteriormente, se utilizan únicamente para dar órdenes sobre bases poco claras y escasas oportunidades de retroalimentación entre niveles. Con bases poco claras se pretende expresar que a pesar de tener cargos y funciones definidas para cada persona, el organigrama no está correctamente adaptado a las necesidades reales

de la organización; asunto que se comprueba al observar que en la práctica varios cargos o funciones de diferentes departamentos los desempeña una sola persona.

La administración dentro de esta empresa se maneja de manera bastante vertical, a pesar de que existe cierto grado de informalidad entre el trato entre rangos, ocasionado principalmente por el tamaño de la organización, como se analizó anteriormente el organigrama de la empresa no permite una verdadera interrelación entre los departamentos que fomente de manera eficiente y eficaz las acciones de los empleados; por esto el recurso humano de la empresa y del área de marketing, en especial énfasis, en muy raras ocasiones se siente motivado para desarrollar mejoras o propuestas de cambio en sus cargos, menos aun si los recursos para efectuar o crear dichos planes resultan limitados.

La misión que se maneja dentro de la organización pretende motivar las acciones a una razón de ser de la empresa enmarcada en el crecimiento sostenido, apoyando al desarrollo cultural del entorno, como se muestra a continuación:

“Ofrecer libros y afines al público en general, a nivel nacional, con servicio de calidad para obtener un crecimiento sostenido contribuyendo de esta manera a promover la cultura en la población.”

Por otra parte la administración de la empresa creó una visión que se plantea como común para todo el personal, la que se muestra a continuación:

“Ser la librería líder en el mercado nacional, ofreciendo productos de calidad y

actualidad, creando fidelidad en nuestros clientes y posicionándonos como una empresa de prestigio, de esta manera fortaleciendo la cultura y educación contribuyendo al desarrollo del país.”

Enfocándose esta visión en obtener un liderazgo del mercado, manteniendo un desarrollo de la calidad, lo que implica el tener que manejar estrategias precisas que permitan que las acciones de la empresa resulten rentables al enfocarse en un segmento que realmente compense los esfuerzos del personal por mantener la calidad que se manifiesta en la visión organizacional.

Para concluir con el aspecto de la gestión del recurso humano dentro de la organización se presenta los principios y valores sobre los cuales se manejan las actividades de la Librería Clásica y Moderna.

- Honestidad (con los clientes).
- Ética (con los accionistas y proveedores).
- Respeto (con los clientes externos e internos).
- Compromiso (con los trabajadores).
- Solidaridad (entre los trabajadores y accionistas).
- Reconocimiento (a todos los integrantes de la empresa).

b) Tecnológico

Los recursos tecnológicos que se utilizan en la empresa son relativamente adecuados, para el giro de negocio, y de acuerdo a lo observado en las principales

librerías competidoras se respalda esta conclusión, sin embargo es imprescindible aplicar el término “relativamente” pues a pesar de que en el área de ventas se dispone de un computador de última generación, con el software y hardware adicional necesarios, para registrar las ventas de los libros de manera automática, mediante un lector de código de barras, y generación inmediata de facturas, los recursos tecnológicos que utilizan incluso las más populares librerías del país pueden resultar obsoletos si se las compara con competencia internacional, además de plantear el siempre mencionado en textos como “La Guerra de la Mercadotecnia” hecho referente a que la tecnología está en constante desarrollo, lo que indica que el limitarse a actualizaciones comunes de software o hardware en el negocio, no genera mayor ventaja competitiva.

Para el resto de departamentos de la empresa surge similar situación, los empleados consideran que se tiene buenos recursos tecnológicos dentro de la organización, esto quiere decir que cada puesto de departamento tiene las computadoras necesarias para la ejecución de su labor diario, además de una conexión tipo wireless para internet, sin embargo no posee hasta el momento un sistema adecuado de intranet que permita la distribución de datos y comunicación entre áreas de una manera más efectiva.

c) Comercial

Dentro de lo que refiere al aspecto comercial en la librería Clásica y Moderna se considera que utiliza ciertos recursos para dar a conocer sus productos y a la empresa como tal, las actividades que han realizado hasta el momento en este

asunto se refieren a imprimir volantes promocionales, tanto de los libros de texto, como de la línea de productos de comic y mangas, en estos últimos además se ofrecen descuentos contra presentación del volante al momento de la compra, además la empresa en estudio dispone de alianzas estratégicas con el Club Ichiban, que es un club dedicado exclusivamente a la promoción y difusión de material relacionado al comic y manga en la ciudad de Quito, junto a esta entidad la librería a participado por medio de stands de muestras y ventas de su producto a un público en extremo preciso y rentable para esta propuesta de artículos.

Para la venta de los productos de la librería la empresa tiene un único local en la ciudad de Quito, que brinda de cierta manera un orden bastante evidente a los potenciales clientes que acuden a este, sin embargo el diseño exterior del negocio no contribuye a un buen merchandising, por la forma de acceso y salida del establecimiento, punto que se detallará con mayor detalle su análisis más adelante.

Este único local atiende en horarios de 9:00 hasta las 18:00 de lunes a sábado, en tiempo durante el cual se encuentra únicamente una cajera para la atención del cliente, cabe acotar que también en ocasiones el gerente de la empresa supervisa las actividades dentro del local, esto sin un cronograma o registro coordinado con anterioridad.

De forma adicional la Librería Clásica y Moderna, mantiene desde su comienzos una página web donde realiza la presentación del material disponible dentro del local, cuáles son las nuevas publicaciones que llegan al negocio, y más información en forma de noticias acerca de la industria, en esta página web se maneja un

sistema de compras on-line, que permite a los clientes adquirir sus productos vía web con la utilización de una tarjeta de crédito, recurso que no ha generado mayores resultados, ya que las ventas por medio del internet representan alrededor del 2% de las ventas anuales, es decir los clientes en muy pocas oportunidades utilizan este método.

Ya que los segmentos que se pretende atraer con la oferta de productos tienen gustos diferentes, la empresa maneja dos dominios, el uno es el de la librería como tal: <http://www.libcym.com/> y el otro es www.plumafuente.com que se destina en exclusividad a la venta de los artículos relacionados con el comic y manga, teniendo esta página un diseño mucho más juvenil de acuerdo al nicho al que se enfoca. Otro uso que se dio a la web fue la realización de un sorteo, mediante el cual los visitantes interesados colocaban sus datos personales en un formulario y participaban de manera gratuita en el sorteo de una obra literaria, esto con el fin de obtener los datos de potenciales clientes y realizar mailing de forma regular, pero hasta el momento no se ha puesto en marcha el proyecto de mailing y tampoco se han abierto posibilidades de nuevos sorteos o promociones por este medio.

d) Financiero

La librería mantiene utilidades relativamente constantes, como se había indicado anteriormente; dentro del área de marketing el presupuesto hasta el momento es ciertamente limitado, los recursos con los que dispone esta área no permiten que se desarrollen planes estratégicos serios o de un tamaño suficiente como para poder

establecer un direccionamiento de acorde a la filosofía empresarial indicada en su misión y visión.

Con apenas recursos que bordean los 7000USD anuales para este departamento, la capacidad de efectuar planes a largo plazo, campañas de publicidad efectiva y dirigida a los segmentos requeridos resulta insuficiente. Por una comparación un mes de un spot en radio dependiendo de los horarios y frecuencia esta en un valor alrededor de los 4000 USD por mes²⁴, la utilización del servicio de mailing por una empresa especializada con 8 envíos mensuales está considerado en 650 USD²⁵ (7800 USD anuales), sin contar estas propuestas con el manejo de los diseños y redacción creativa de estos medios, estableciendo además que la mayor parte del presupuesto de marketing se utiliza en la cancelación de los salarios del personal de ese departamento.

Con el fin de observar la situación financiera actual se realizó un análisis vertical del estado de resultados que muestra la participación que tiene cada rubro dentro de las ventas de la empresa.

En este análisis se pudo reconocer que el 88% de los ingresos por ventas logradas se emplean en gastos operativos del negocio, y que el 62% pertenece a los costos de ventas, es decir el precio que se pagan por los libros, comics y demás artículos que se venden en la librería.

²⁴ Información recolectada de Radio Majestad, La Rumbera y Radio La Bruja, en cuanto a valores promedios.

²⁵ Cotización de Itarget empres especializada en realización de mailing.

2.1.2. EVALUACIÓN DEL MIX DE MARKETING

a) Producto/Solución para el Cliente

La oferta de productos se encuentra clasificada en tres grupos principales:

- Línea Clásica
- Línea Moderna
- Otros

Matriz BCG

Por la dificultad que tendría la clasificación de los productos dentro de la matriz, se la realiza previo al detalle completo de la gama de productos, ubicando las tres líneas principales de productos, considerando el aporte que brindan estos dentro de las ventas de la empresa y el desarrollo que han tenido en el mercado.

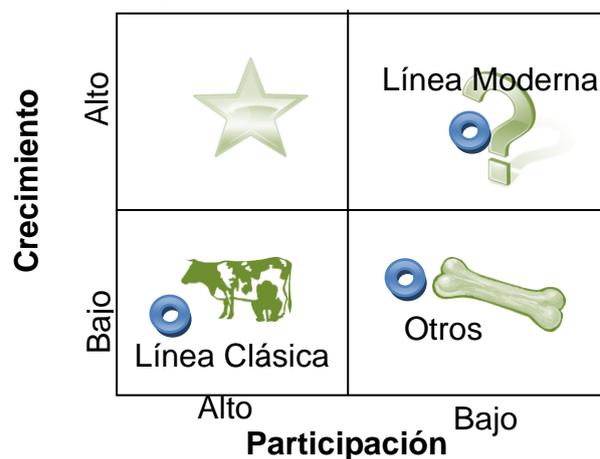


Gráfico 5, Matriz BCG, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo

Lasso

Cada uno de estos, que se podrían considerar como “macro grupos”, contiene a su vez varias subdivisiones.

LÍNEA CLÁSICA						
Literatura	Humanidades	No Ficción	Salud Mente y Cuerpo	Educación y Familia	Infantil y Juvenil	Arte y Arquitectura
Literatura ecuatoriana	Astronomía	Biografías	Inspiración New –	Familia	Primeros	Arquitectura
Literatura latinoamericana	Ciencia	Ciencias	Age	Formación	conocimientos	Arte
Literatura clásica	Ciencias Naturales	Sociales	Superación	Maternidad	Literatura de 0-4 años	Cine
Literatura contemporánea	Comunicación	Ensayos y Criticas	Personal	Pareja y Sexo	Literatura de 5-8 años	Dibujo y Pintura
Literatura histórica	Derecho	Entrevistas –	Medicina	Pedagogía	Literatura de 9-12 años	Diseño y Moda
Literatura romántica	Ecuador Cultural	Crónica	Nutrición	Psicología	Literatura juvenil	Fotografía
Literatura policial - suspenso	Ecuador Político		Enfermedades		Literatura juvenil	Música
Literatura terror	Filosofía		Libros Obsequios		Cuentos	
Literatura fantástica	Género		Deportes de		Conocimiento	
Literatura erótica	Historia Universal		Relajación		Ocio y juegos	
	Política					

Literatura epistolar							
Literatura humorística							
Literatura de viajes							
Poesía							
Teatro							

Tiempo Libre	Referencia	Religión y Misticismo	Empresas y Negocios	Idiomas	Turismo
Animales y Mascotas	Cultura	Astrología	Administración	Bilingüe (I-	Guías de Turismo
Decoración y Hogar	Diccionarios	Esoterismo	Calidad Total	E) ²⁶	Información Ecuador
Deportes	Gramática	Literatura Cristiana	Contabilidad	Bilingüe otros	Temas Turismo
Entretenimiento	Ortografía	Magia – Brujería	Economía	idiomas	
Gastronomía	Redacción	Mitología	Finanzas	Inglés	
Jardinería		Orientalismo	Liderazgo		
Manualidades		Paranormal	Marketing y		
Pasatiempos		Religión	Ventas		
Revistas			Negocios		
			Recursos		
			Humanos		

Gráfico 6, Línea de productos clásica, Fuente: Librería Clásica y Moderna, web www.libcym.com, Elaborado por: Pablo Lasso

²⁶Se hace referencia a Inglés y Español con sus iniciales (I: Inglés E: Español)

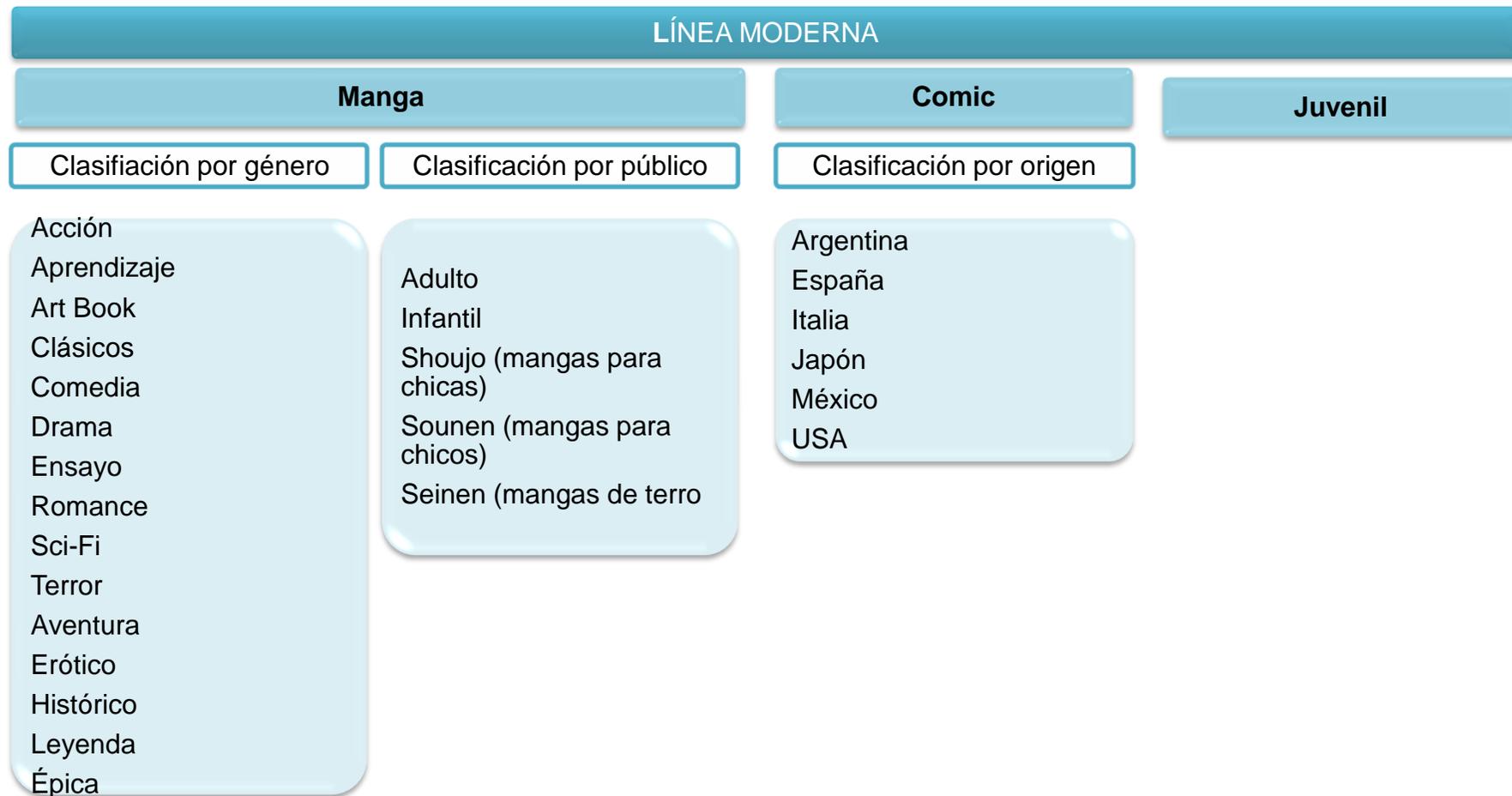


Gráfico 7, Línea de producto moderna, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo Lasso

Otros Productos que se ofertan son:

- Cd Audio
 - Putumayo, esta sub categoría de producto de la denomina así dado que todos los CDs que se comercializa en el local son de autoría de: Putumayo World Music, de los mismos se tiene alrededor de 72 obras.
- Novedades, los productos se colocan en esta sección mientras están dentro de su temporada de lanzamiento, por esto se tratan de manera diferente, intentando que aumentar su relevancia para dar a conocer la obra.

La variedad en la oferta de productos es bastante extensa por la naturaleza del negocio, considerando a su vez que es complicado etiquetar a los libros en un solo de los grupos antes descritos, pues existen libros para jóvenes que hablan de deportes, o literatura ecuatoriana de temática paranormal, y de esta manera encasillar a cada una de las obras es sumamente complejo y hasta cierto punto; subjetivo. Por esto es razonable considerar como aceptable la clasificación de los productos, aún cuando ésta no tenga una idea igual para toda la oferta, ya que en ocasiones se agrupa dependiendo del público objetivo, el origen, o la temática de los textos. La clasificación antes descrita es la que se utiliza para colocar el producto en los anaqueles del establecimiento, estos muebles muestran letreros que indican en que sección de libros se encuentra el cliente, por las dimensiones de los muebles y la cantidad de productos en ocasiones resulta complicado encontrar un título en particular, a pesar de considerar estar en la sección

adecuada, lo que agrava al no tener una persona que pueda ayudar al cliente, además de la señorita que debe permanecer en caja.

En cada una de estas líneas de productos existe diversidad de obras, de muy variadas características, tamaños y personalizaciones, textos que van desde revistas de 20 ó 30 páginas hasta libros que superan fácilmente las 500, unos en pasta blanda otros pasta dura, formatos y tamaños de letra distintos en diferentes versiones de un mismo libro, paquetes o ediciones de colección, etc.

En el análisis del producto no solo se considera los textos como tal, también se observa el empaque; en la empresa se maneja fundas de papel o plástico dependiendo de la obra y la requisición del cliente, para entregar el producto luego de la venta, este empaque tiene el nombre de la empresa con su tipografía y los datos generales del local (dirección, teléfono, casilla postal, página web).

b) Precio/Costo para el cliente

La definición de precios para los productos de la librería en ocasiones puede no resultar sencilla, por la variedad de material que se tiene, además del hecho ya expresado que considera la rentabilidad de ciertas obras en ciertos períodos de tiempo, como en el estreno de una nueva versión de las películas de Batman, momento en el cual la demanda por los comic de este personaje sube. Al contrario existen obras que son clásicos de la literatura y que su demanda no varía mucho en el tiempo u obras técnicas de medicina o conocimientos exactos

cuya demanda esta definida básicamente por el período del año escolar/secundario o nivel de estudio superior, que no es el mismo ni para todas las universidades ni para todas las carreras, también existen obras como Crepúsculo que tienen un auge considerable en ventas por cierto tiempo y pasado este la demanda prácticamente se anula, de esta manera existen a su vez textos muy apreciados en otros países de precio muy alto que se traen con esfuerzo a través del fondo editorial y no se venden con facilidad en el Ecuador.

Entonces considerando esta variedad de factores los socios de la empresa decidieron colocar la política de precios en la cual del costo de la obra se suma un 30%, considerando que los ingresos por ventas de los libros “best-seller” cubran la falta de demanda de otras obras a lo largo del año, esto únicamente en los libros que por cuestiones de edición, importación, naturaleza u de otra índole no tengan impreso el precio en la portada como indica la ley vigente en el Ecuador. Existen excepciones que se realizan cuando se da una de dos condiciones: el producto es en exclusivo de Librería Clásica y Moderna y considerablemente difícil de encontrar en el mercado extranjero, en cuyo caso el precio se determina de acuerdo a la obra y la situación de cada particular, la otra condición que se puede dar es cuando un producto esta en stock y exhibición por más de 2 años y la demanda no satisface las expectativas, entonces se procede a realizar ofertas o descuentos al precio final del artículo de 50%, en esto el departamento de ventas debería además considerar que el realizar descuentos establece costos, aunque sea mínimos, para promocionar la estrategia, valor que debe justificarse al menos recuperado en su totalidad con la venta de los textos.

Otra variación en los precios se da por los descuentos promocionales que se dan, especialmente en la línea moderna de productos, con la presentación de volantes, aquí se aplica un 15% de descuento sobre el valor total de la venta; estrategia que se utiliza para aplicar la teoría de economías de escala, es decir ganar menos en cada producto, pero tener ventas globales mayores y por consiguiente mayor ingreso total.

Como herramienta comparativa se propone la siguiente tabla referencial de precios:

Obra	Clásica y Moderna	Libri Mundi	Libros piratas	Promedio
Harry Potter y las Reliquias de la Muerte	17.00 USD	17.00 USD	7.00 USD	14.33 USD
Diario de una ninfómana	11.40 USD	14.85 USD	7.00 USD	11.83 USD
Amanecer	19.00 USD	19.00 USD	6.00 USD	14.67 USD
El viejo y el mar	3.00 USD	15.40 USD	5.00 USD	7.8 USD
Dracula, El no muerto	24.40 USD	25.63 USD	7.00 USD	19.01 USD

Tabla 1, Cuadro referencia comparativo de precios, Fuente: Observación en campo, Elaborado por: Pablo Lasso

Esta tabla es una muestra pequeña que toma al azar libros de entre las secciones de “recomendados”, “clásicos” y “los más vendidos” de las librerías, los resultados que se obtuvieron de la creación de esta tabla van un poco más allá de lo que se presenta, pues verificó en su elaboración la dificultad de comparar precios,

cuando las obras que se venden muy bien en un local no aparecen en el local competidor, y como se aprecia en las obras de “Harry Potter” y “Amanecer” al ser de la misma editorial y formato de edición el precio se mantiene uniforme, las editoriales o presentaciones distintas de cada texto hacen que comparar la mayor parte de las obras resulte ineficaz, por otra parte se observa como en los libros piratas los precios son prácticamente constantes para cualquier obra.

c) Plaza/Conveniencia

En una industria considerablemente fragmentada y en una sociedad que generalmente no busca textos con ahincó, la ubicación de la empresa es fundamental para el desarrollo del negocio y no solo la ubicación sino la distribución de los muebles y equipos, colores de decoración, manejo de ambiente interno, diseño y control de la imagen organizacional, etc. Son factores que influyen en mayor o menor medida a la decisión de compra.

Como se indicó de manera previa en este proyecto, Librería Clásica y Moderna dispone de un solo local en Quito-Ecuador, Av. 6 de diciembre N 3497 e Irlanda, el edificio consta de dos pisos, en el primer piso funciona el local de ventas, donde se exhiben la mayor cantidad de los libros, en el segundo piso se encuentran las oficinas de la empresa, incluyendo la del área de marketing, objeto principal de este análisis.

La ubicación exacta se representa en el croquis a continuación, mismo que la compañía utiliza en su web o para que sus clientes y proveedores puedan ubicar de manera sencilla el negocio.



Gráfico 2.4

Gráfico 8, Croquis local librería, Elaborado por Pablo Lasso

La distribución de las estanterías que contienen los libros se da de forma que todas están contra las paredes del establecimiento, que posee secciones para cada tipo de producto, en la sección que corresponde principalmente a comic y mangas existe una mesa de dos pisos colocada en el centro entre los estantes, en la cual se muestran obras de estos géneros, por lo general la elección de las obras que se exhiben aquí es hecha de forma aleatoria.

Además de los muebles de madera donde se colocan la mayor parte de los productos, existen exhibidores de alambre, para las revistas o colecciones de comics y mangas, que se encuentran a la entrada de local.

Para una visualización e idea más clara de la distribución de áreas dentro del local se propone el siguiente gráfico.

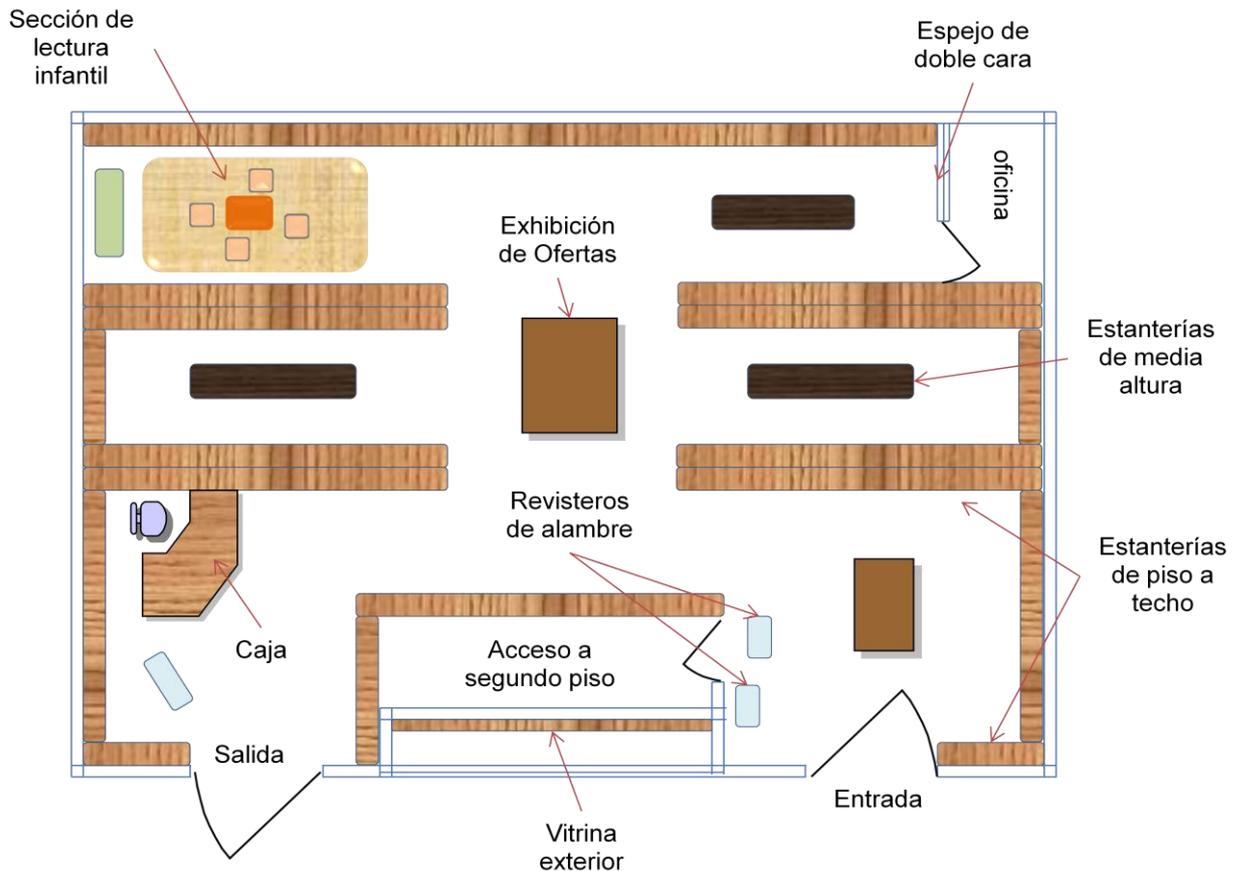


Gráfico 2.5

Gráfico 9, Distribución actual de local, Elaborado por: Pablo Lasso

La ruta que debe seguir el cliente dentro del local: LIBCYM utiliza una de las puertas de las dos que tiene el local únicamente para la entrada y la otra para la salida, en el lugar existe un guardia uniformado que advierte de esto a las personas que quieren entrar al edificio, es decir bajo ningún concepto se puede entrar por la puerta de salida, esto obliga a las personas a entrar por una puerta y recorrer varias secciones de la librería para poder salir; la única caja que posee el local se encuentra justo antes de llegar a la puerta de salida, donde una sola

persona atiende a los clientes y factura las ventas. Cabe resaltar que en la puerta de salida el local dispone de dispositivos detectores contra robos para evitar que se sustraigan productos que no hayan sido facturados y registrado su salida mediante el lector de códigos de caja.

En el exterior del local se encuentra un acceso de vehículos hacia un parqueadero en la parte posterior del local, lo que genera comodidad y seguridad para los clientes que acuden al local en vehículos propios.

Adicionalmente en lo que se refiere a ambiente e imagen corporativa que maneja el establecimiento, este se basa en la parte “clásica” de su oferta, manteniendo colores sobrios, distribución organizada y constante aseo de todas las áreas de la librería.

d) Promoción/Comunicación

La promoción que utiliza el negocio en estudio establece la utilización de flyers, en dos diseños distintos, uno esta dirigido a los clientes de los libros, es decir la línea de productos Clásica, por lo que maneja colores serios y textos simples, el otro diseño de flyer promociona lo que refiere a los comics y mangas, en este se manejan colores llamativos y textos dinámicos incluyéndose también una oferta de 15% de descuento en este tipo de producto con la presentación del cupón, en ambos diseños se muestra parte de la oferta de la librería y los datos del local. Los volantes se incluyen al menos uno de cada diseño en la funda que se entrega al cliente con su compra, otro lugar en el que se distribuyen es en otros locales

comerciales como el Ryoko Dojo (escuela de artes marciales), y en ferias o exposiciones relacionadas con los mangas y comics, como sucede en el “Expo Comic” que realiza el Club Ichiban de forma anual, ahora denominado “Expo Ichiban”, procurando con esto que la publicidad del negocio llegue de manera puntual al nicho del mercado meta que busca la organización, sin embargo la distribución y alcance de esta estrategia es limitada por el poco impacto que generan los flyers en el Ecuador, esto es de apenas un 2 por mil²⁷.

Otra forma de publicidad se maneja en las páginas web de la empresa, generando noticias de las novedades que existen en cuanto a la oferta de productos. Los diseños de ambas páginas se muestran a continuación.



www.libcym.com



www.plumafuente.com

²⁷ Dato entregado por parte del dueño de P & G, Fabián Valarezo, imprenta especializada en publicidad.

La alianza con el Club Ichiban y la venta de los comics en ciertas ferias, le permiten darse a conocer, sin embargo se maneja un bajo perfil, por los limitados recursos que tiene la empresa para la elaboración del material publicitario; como roll ups o lonas promocionales.

Hasta el momento no se han utilizado otros medios para promocionar la empresa, lo que indica cierta falta de interés por invertir un capital que puede considerarse considerable para publicidad, con el riesgo que esto conlleva.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En el análisis del Macro entorno se establecen varios aspectos que se desglosarán a continuación:

a) Político

La principal influencia que tiene el gobierno en la industria se da por el desarrollo de campañas de lectura, específicamente se mencionará la Campaña Nacional por la Lectura Eugenio Espejo, con la que las personas interesadas en la lectura pueden conseguir un libro por valores que resultan totalmente inalcanzables para las librerías privadas, pues no cubrirían ni los costos básicos de funcionamiento.

Políticas de desarrollo del hábito de leer se han dado a lo largo de los años, sin mayores resultados; con actividades como ferias, promociones, publicidad en distintos medios, se ha intentado convencer a la ciudadanía la eficacia de la lectura como arma fundamental para el desarrollo del país, estas han sido desarrolladas tanto por los gobiernos nacionales de turno, como por las autoridades locales.

Por otra parte el proteccionismo que experimenta actualmente el Ecuador por parte de la presidencia pone en riesgo la intención de invertir cualquier capital en un proyecto, además de que considerando la ideología extremista y radical del ejecutivo existe la posibilidad de que como Venezuela o Cuba se restrinja el ingreso de textos que estén en contra del pensamiento del gobierno, quizá pueda parecer muy presuroso la conclusión, pero cabe la posibilidad; observando ya las limitaciones y nuevos organismos que se han creado para “supervisar” a otros medios de comunicación como radio y televisión, que en un futuro próximo las obras que ingresen al país no solo se evalúen por cuestiones de calidad y trámites de aduana sino también para limitar la oferta, esto independientemente de lo acertado o no de aplicar estos controles, limitaría la oferta del negocio.

b) Legal y Jurídico

En el año 2006 el Congreso Nacional expidió una “Ley del Libro”, la cual se encuentra vigente hasta la fecha, cuya finalidad dice ser el fomentar el desarrollo de la industria en el país.

Esta ley en su artículo 12 establece que:

“Art. 12.- El Gobierno Nacional propiciará la apertura y canalización de líneas de crédito preferentes, de la banca privada y pública y las que administra el Consejo Nacional de Cultura, a favor de personas naturales y jurídicas que quieran invertir en el establecimiento de nuevas librerías y de editoriales destinadas a propiciar sus actividades específicas.”²⁸

Sin embargo la mayor parte de instituciones privadas no recurren a estas “ayudas” por ser complejas de obtener y escasas.

En esta ley también se obliga mantener uniformidad en los precios de los textos en los distribuidores (CAPITULO VI), con lo que refiere a mantener los precios etiquetados en los libros y cobrar lo mismo independientemente del lugar de venta, lo que se cumple parcialmente en la industria, sobre todo por la piratería existente.

Por ley la librería esta asociada a la Cámara Ecuatoriana del Libro en calidad de “librero”, esta entidad tiene la finalidad de promover el desarrollo de la industria del libro en el Ecuador, apoyando a sus miembros y controlando la aplicación de las disposiciones que se tomen en consenso²⁹.

Actualmente existe un proyecto de ley en debate en cuanto al desarrollo de la cultura en el Ecuador para el que se presentaron tres propuestas, ninguna de

²⁸ Ley del Libro, Capitulo 1, Artículo 12, Mayo 2006

²⁹ <http://www.celibro.org.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=98>

estas ha sido aprobada hasta el momento, pero el proyecto presentado por el ejecutivo ya esta en el segundo debate, en este proyecto lo importante para la empresa son los organismos de control y desarrollo que se crean, para fomentar lo contemporáneo (subsistema de creación) y mantener el patrimonio (subsistema de memoria), en todo tipo de expresiones culturales mediante el apoyo del estado.³⁰ Por una parte se pretende generar inversión y con el otro subsistema aumentar el gasto corriente del estado para mantener las entidades culturales del estado actualizadas en información y equipos. En cualquiera de las tres propuestas el texto lo que observa es la intención por modificar las atribuciones de instituciones para fomentar de una u otra forma las actividades culturales.

En la ley vigente se establece, a demás la personería jurídica de las entidades públicas encargadas del desarrollo de la cultura, la ayuda financiera por parte del estado para proyectos relacionados a la cultura, mediante esta ley se dispuso la creación de un fondo de cultura del cual se pueden gestionar financiamientos, a tasas preferenciales que deben ser aprobados y gozaran además de exoneraciones de tasas o impuestos adicionales.

c) Económico

De forma general se conoce que el PIB del Ecuador para enero del 2012 fue de 71.625'000.000³¹, según datos de CERLALC, América Latina exporta a penas el 2.7% del total de exportaciones mundiales de libros³², y Ecuador a generado

³⁰ http://ww1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=311726&id_seccion=7

³¹ <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=piib>

³² Estudio Iberoamericano del libro, CERLALC. 2010, Página 100.

alrededor de 2'275.000 millones de dólares en exportaciones de libros, que representa apenas el 0.51% de las exportaciones del mercado iberoamericano³³.

En cuanto a importaciones nuestro principal proveedor es Colombia con alrededor del 27% del valor global importado de textos seguido de Estados Unidos y España, de un total de alrededor de 50 países³⁴

De acuerdo a un estudio realizado por CERLALC el Ecuador posee un alto índice de importaciones de libros per cápita en comparación a otros países de la región³⁵ siendo este de alrededor de 3 libros por persona de forma anual, con variaciones en tendencia creciente en los últimos años, esto puede deberse a que la industria local no esta suficientemente desarrollada y la demanda de textos obliga a importar casi la totalidad del consumo nacional.

A manera de referencia se logro conocer la balanza comercial del libro en Iberoamérica, que se muestra a continuación:

BALANZA COMERCIAL DEL LIBRO EN IBEROAMÉRICA (2007-2009) MILES DE DÓLARES

	2007	2008	2009
Argentina	50.919	-70.860	-60.931
Bolivia	-9.838	-10.408	-8.663
Brasil	-94.358	-104.707	-97.003

³³ Estudio Iberoamericano del libro, CERLALC. 2010, Página 103.

³⁴ http://www.cerlalc.org/secciones/libro_desarrollo/Panorama.pdf

³⁵ http://www.cerlalc.org/secciones/libro_desarrollo/CAN.pdf

Chile	-31.567	-45.615	-27.338
Colombia	125.824	102.989	71.501
Costa Rica	-23.514	-28.115	-12.533
Ecuador	-50.139	-54.987	-45.836
El Salvador	-24.622	-26.732	-15.685
Guatemala	-40.633	-38.801	-34.615
Honduras	-22.145	-25.263	-25.263
México	-283.594	-283.324	-218.258
Nicaragua	-17.438	-13.557	-13.876
Panamá	-33.656	-39.235	-32.417
Paraguay	-7.594	-8.832	-8.025
Perú	-7.279	-24.104	-40.760
Uruguay	4.528	9.450	14.988
Venezuela	-231.583	-268.123	-125.883
América Latina	-1.025.872	-1.211.374	1.211.374

Tabla 2, Extracto de balanza comercial del Libro América Latina, Informe “EL

Libro” 2010 de la CERLALC³⁶

La situación de la industria en los últimos años establece que en Latinoamérica el 63% de las empresas relacionadas con la edición, distribución y comercialización de libros aumentaron sus ventas el último año, el 12% mantuvieron las ventas y un 25% disminuyó, a pesar de verse como positivo los números son negativos en comparación con la situación presentada el año anterior en el que 72,6% de las

³⁶ Estudio Iberoamericano del libro, CERLALC. 2010, Balanza Comercial del libro en Iberoamérica, Página 132,

empresas encargadas de la edición y comercialización de libros aumento sus ventas y solo 13% había disminuido.³⁷ En cuanto a librerías como canal de distribución alrededor del 43% aumentó sus ventas, Librería Clásica y Moderna se encuentra dentro del 34% que mantuvieron sus ventas, indicando que el 43% de las empresas ganaron mercado y quitaron parte de los segmentos del 22.6% que bajo sus ingresos.

Los libros que más aumentaron sus ventas fueron los textos escolares en inglés (50% de los establecimientos reportaron ventas en estos textos) seguidos de libros prácticos, incremento que se experimenta desde el 2006 de manera importante. En contraparte los libros que más han disminuido sus ventas son los relacionados a religión y medicina, lo que se ha dado desde el primer semestre del 2008 hasta la actualidad.

Los cambios en las variables macroeconómicas de los países cobran gran importancia en esta industria debido al clima económico inestable que se presenta a nivel mundial y el ambiente de incertidumbre que existe con respecto al momento de recuperación de la economía. Si bien esta crisis está afectando con menor fuerza a países de Suramérica y Centroamérica, el mercado global en el que se desarrollan y del cual somos consumidores esta en crisis.

En América Latina existe un problema crónico de demanda, lo cual empeora las condiciones del mercado.³⁸

³⁷ Informe anual: "Percepción sobre el clima empresarial editorial y tendencias a corto plazo" de la CERLALC

³⁸ Problemas, Boletín 2011 CERLALC

La inestabilidad económica que tiene en casi constante tensión a los inversionistas alrededor del mundo, puede perjudicar a la industria pues las editoriales extranjeras no están pasando por un buen momento y las actividades locales y la estabilidad son los factores que demandan su atención, en lugar de pretender establecer relaciones o acuerdos con un mercado relativamente pequeño como el ecuatoriano.

Para el mercado ecuatoriano el BCE (Banco Central del Ecuador) en sus estadísticas muestra que durante los dos últimos años la inflación de precios a variado entre el 10% y el 3%, estando actualmente en 4,85%³⁹; por otra parte para analizar la capacidad de financiamiento se observa que la tasa activa referencial manejada por este organismo está en 8,17%.⁴⁰

También se ha podido conocer que en el Ecuador y específicamente en la ciudad de Quito los tipos de libros que se importan y se distribuyen en el mercado son:

Clasificación de textos por partidas arancelarias	Monto en dólares
Libros, folletos, e impresiones similares en hojas sueltas, incluso plegadas específicamente horóscopos, fotonovelas, tiras cómicas o historietas	17.969,31
Los demás	500.530,47

³⁹ <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201204.pdf>, Pág 5.

⁴⁰ <http://www.bce.fin.ec/index.php>

Diccionarios y enciclopedias, incluso en fascículos.	140.265,33
Demás libros, folletos e impresos similares específicamente horóscopos, fotonovelas, tiras cómicas o historietas	13.893,00
Los demás	9'670.737,31 ⁴¹

Es decir lo que más se importa en el Ecuador hace referencia a revistas, comics o publicaciones de este estilo, aquí se centra mayormente el monto de inversión en compra de textos.

d) Socio Cultural

El Ecuador tiene una cultura que está bastante distanciada del aprecio por la lectura, al punto que el "índice del libro" es de apenas 0.5 libros por año en el país, en lo que la Unesco considera que sería optimo de al menos un índice de 15⁴² y las personas dentro de este dato son en su mayoría por obligación de estudios. Lo que resulta preocupante al observar que el no leer no solo es una costumbre común sino aceptada e incluso en ocasiones hasta buscada por la sociedad ecuatoriana, la mentalidad y pensamientos que se mantienen establecen como absurdo leer un libro, peor si se tiene que pagar un precio considerable; además que a las personas que leen con regularidad se las considera casi excéntricas, o que son muy intelectuales por leer un libro al año,

⁴¹ <http://www.celibro.org.ec/frontEnd/images/objetos/LibroEnElEcuador2010.pdf>

⁴² <http://andes.info.ec/cultura-videos/1774.html>

cosa que no es ni mucho menos una proeza exclusiva de genios u hombres letrados, sino necesaria para la actualización básica de los conocimientos.

La resistencia por la lectura dificulta la formación de planes estratégicos efectivos en nuestra ciudad; por esto se pretende atacar con fuerza a los clientes que tienen cierto aprecio por la lectura y que son generalmente fieles a las publicaciones de ciertos autores, encontrar la manera de atraer y retener a este nicho, con un impacto también en la población general es un punto a considerar para el accionar futuro de la empresa.

La piratería es otro aspecto cultural que se evaluara. En América Latina el 70% de las personas considera que la piratería en lo que a libros se refiere permaneció igual en el último año y un 41% percibe un aumento evidente, lo que hace más preocupante la situación es que en el reporte efectuado por CERLALC se considera que Ecuador a ingresado en el grupo de los países con mayor índice de piratería: "Países como Argentina y Ecuador se incluyen ahora en el conjunto de países como Colombia, Brasil, Chile, República Dominicana y Honduras donde los empresarios perciben dicha práctica."

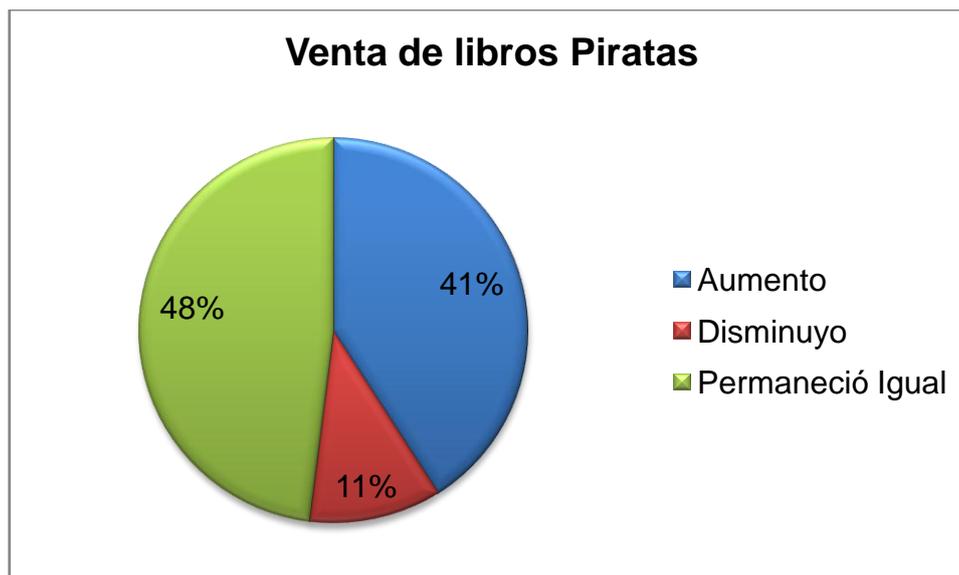


Gráfico 2.6

Percepción de incremento de piratería en la industria del libro, Elaborado por:

Pablo Lasso de acuerdo a datos de CERLALC.

En cuanto a las costumbres de lectura y las tendencias de la demanda el 58.2% de las librerías en Latinoamérica esperan que los ingresos en su futuro vengán principalmente de “Libros Tradicionales”, considerando otras opciones como libros digitales, libros digitales impresos bajo pedido, otros medios, etc.⁴³ El gigante Google por su parte es la principal empresa cuando se habla de libros electrónicos, la mayor parte las librerías consideran que esta empresa dominará el futuro de los e-books. En el Ecuador la mayor parte de las personas están acostumbradas a leer en papel y no en el computador, incluso cuando se descarga libros digitales, se escanean libros impresos o se tiene la información en cualquier medio digital se acostumbra a imprimir el texto para poder leer o estudiar la información.

⁴³ Estudio Prospectivo del sector editorial de Latinoamérica: El futuro del libro en el horizonte del año 2020, CERLALC.

¿CUÁL ESPERA QUE SEA LA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS EN LA INDUSTRIA DE LA PUBLICACIÓN Y VENTAS DE LIBROS EN 5 AÑOS?

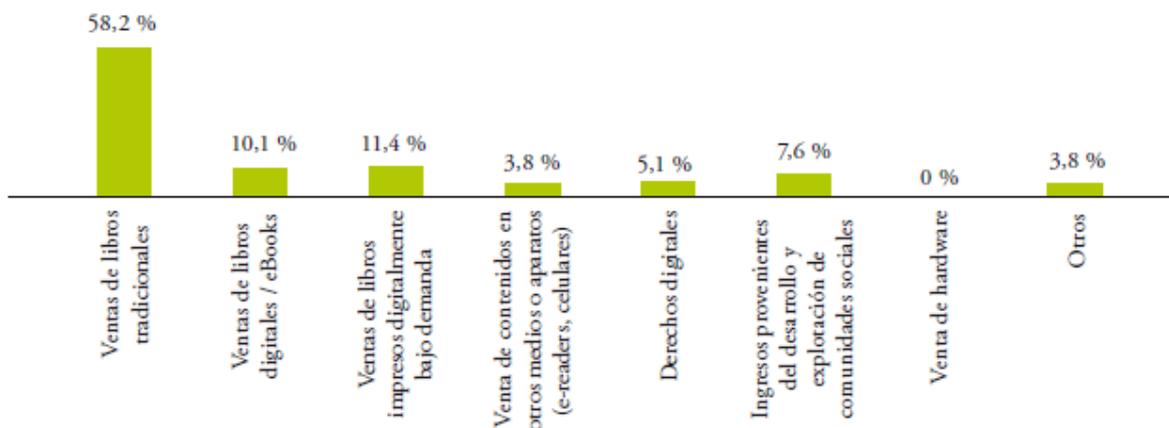


Gráfico 2.7

Gráfico 10, Resultados de encuesta CERLALC de perspectivas de fuentes de ingresos para la industria de la publicación.⁴⁴

¿CUÁNDO PIENSA USTED QUE LAS VENTAS DE CONTENIDOS EN FORMATO ELECTRÓNICO VAN A SOBREPASAR LAS VENTAS DE LIBROS TRADICIONALES?

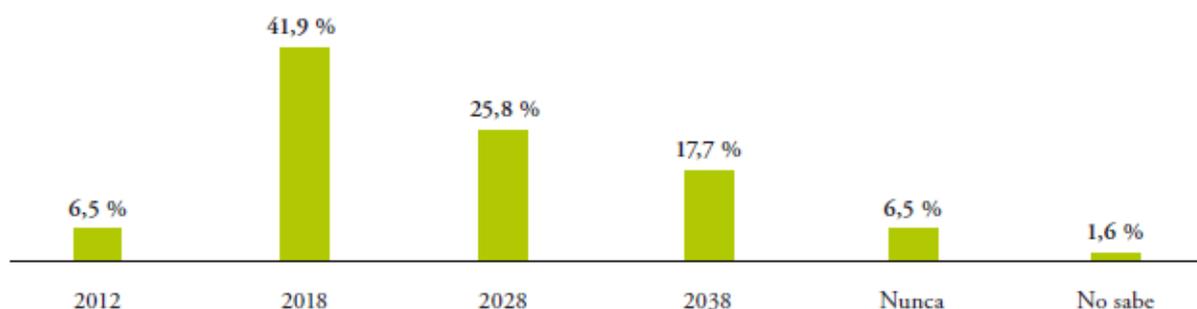


Gráfico 2.8

Gráfico 11, Resultados de encuesta CERLALC de perspectivas temporal de ventas de formatos electrónicos en la industria.⁴⁵

⁴⁴ Investigación realizada en 28 países por CERLALC en cuanto a percepción y tendencias del mercado, <http://www.cerlalc.org/>

A continuación se presenta un gráfico donde se puede apreciar los textos, clasificados por temas, que más se leen en el Ecuador.

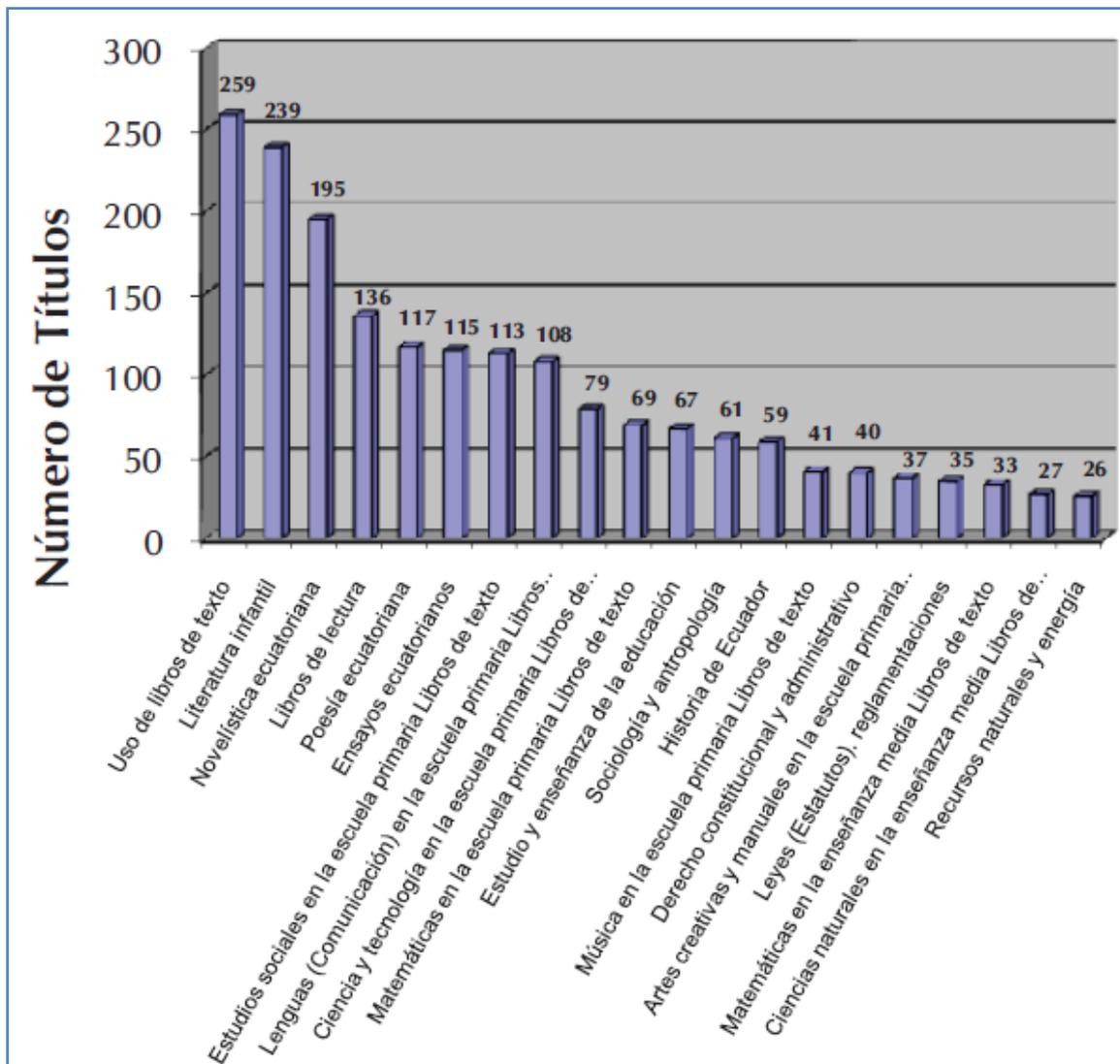


Gráfico 12 Número de Títulos de los 20 temas más vendidos en Ecuador.

Fuente: El libro en el Ecuador, Cámara ecuatoriana del libro-núcleo de Pichincha, 2010, pág. 13.

Como se puede observar los libros de texto son los que más se venden en el país, lo que indica que la lectura se realiza mayormente por obligación. Luego le

⁴⁵ Investigación realizada en 28 países por CERALC en cuanto a percepción y tendencias del mercado, <http://www.cerlalc.org/>

siguen los libros de literatura infantil, aspecto en que se puede considerar positivo para la Librería Clásica y moderna por su variedad de oferta destinada a este mercado y con este tipo de productos.

Se debe tomar muy en cuenta dentro de este análisis que por volumen de títulos los libros de interés general superan a los de libros didácticos, (En 2010 se produjeron 2.054 títulos de interés general y textos didácticos se produjeron 1.331 títulos) sin embargo el volumen de impresión de cada título representa una gran diferencia, la categoría que abarca literatura imprime 3'587.788 ejemplares; mientras que los de enseñanza son 7'172.300.⁴⁶ es decir aquí se marca la verdadera diferencia entre los hábitos de compra de textos, ya que los textos definidos como interés general representan libros que se leen generalmente por gusto o por interés, mientras los libros didácticos son los que se leen por obligación de estudios principalmente.

Dentro del mercado ecuatoriano la mayor parte de los títulos producidos son de temática referentes a las ciencias sociales 2.170 títulos en el 2010, seguido con una gran diferencia por la literatura y la retórica con 849 títulos. En el siguiente gráfico se puede apreciar las clasificación por temática de la producción de libros en nuestro mercado, lo que permitirá tener una idea más clara en cuanto a los libros en los que se deben concentrar las campañas promocionales una vez que se defina el plan de marketing.

⁴⁶ http://190.95.205.35/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=37302&Itemid=30

Tema General	2010	
	Títulos	Ejemplares
0 - Generalidades	99	127.760
100 - Filosofía y Psicología	127	118.082
200 - Religión	64	127.490
300 - Ciencias Sociales	2.170	8.001.725
400 - Lenguas	87	449.270
500 - Ciencias Naturales y Matemáticas	212	328.730
600 - Tecnología (Ciencias aplicadas)	356	471.628
700 - Las Artes Bellas y Artes Decorativas	92	170.070
800 - Literatura y Retórica	849	2.001.341
900 - Geografía e Historia	108	282.040
Total	4.164	12.078.136

Gráfico 13 Producción de títulos por clasificación temática

Fuente: El libro en el Ecuador, Cámara ecuatoriana del libro – núcleo de Pichincha, 2010, pág. 12.

2.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para estudiar el microentorno en el que se encuentra actualmente la Librería Clásica y Moderna se utilizará la teoría de las cinco fuerzas de Porter, describiendo en cada una de las “fuerzas” el poder de negociación que tienen dentro de la industria y con relación a la empresa, el esquema que planteo Porter se muestra en el cuadro 12.

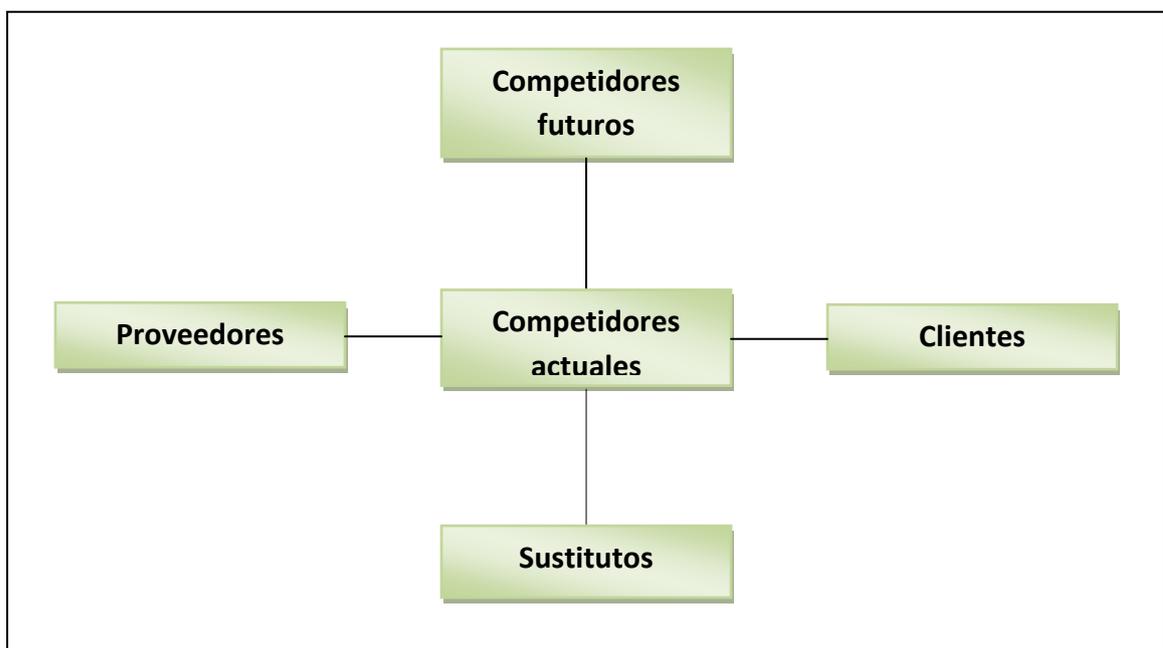


Gráfico 14, Cinco Fuerzas de Porter, Michael Porter, 1989.

a) Proveedores

El principal proveedor de la Librería Clásica y Moderna es la distribuidora editorial ALIANZA DISTRIBUIDORA ECUATORIANA CIA. LTDA., que trabaja junto con las editoriales nacionales para proveer libros de forma constante y en ediciones actualizadas.

El poder de influencia que tienen los proveedores en la empresa es considerable ya que la editorial es la que coloca los precios de los textos e incluso los imprime en las portadas, entonces el poder de tomar decisiones en la mayor parte de los textos es muy limitado, ya que no se puede variar o mejorar demasiado el producto de cómo le es entregado, la calidad de impresión o de empastados/encuadernación de los textos puede exigirse hasta cierto límite, dependiendo de la disponibilidad de versiones. Sucede de similar forma con las importaciones de textos, que depende de la negociación del fondo editorial, en el que si se tiene cierto grado de influencia, para escoger los textos.

También considerando el tamaño de la empresa en comparación al de los proveedores se concluye que los proveedores tienen mayor influencia sobre períodos de pago y tiempos de entrega de la mercadería.

La dificultad que tiene para la empresa el relacionarse directamente con la industria internacional y conseguir importar, le obliga a mantener las relaciones con los distribuidores locales y limitar su oferta a lo que estos disponen, también representa una barrera lo complicado que resultaría romper relaciones con los distribuidores por cualquier problema en incumplimiento, ya que los textos de ciertas colecciones ya son parte de la oferta del local y los otros distribuidores existentes en el mercado tienen convenios con los competidores que les impedirían darle a Librería Clásica y Moderna ciertas ediciones de los libros, entonces es fundamental mantener una buena relación con los proveedores, sin significar esto que se deba limitar a uno solo las negociaciones.

A continuación se presenta una matriz comparativa de la situación de la Librería Clásica y Moderna en cuanto al poder de negociación con proveedores.



Gráfico 15, Situación comparativa de poder de negociación con proveedores de Libcym en la industria, Elaborado por: Pablo Lasso

b) Barreras de entrada / Competidores potenciales

En la industria de las librerías en el Ecuador las barreras de entrada que se encuentran son variadas, primero el interesado en la apertura de un nuevo local debe tramitar la obtención de su R.U.C. necesario para la ejecución de cualquier actividad comercial, se debe registrar el nombre de marca, protegerlo con logotipo e isotipo en el IEPI para evitar futuros inconvenientes, dependiendo de la naturaleza del negocio que se pretenda colocar se puede requerir constituir la

empresa como tal en la Superintendencia de Compañías, en cualquier caso una librería debidamente conformada debe presentar una solicitud escrita a la Cámara del Libro del Ecuador⁴⁷, para la afiliación, también por otra parte las librerías se pueden afiliar a la Cámara de Comercio de Quito para obtener algunos beneficios, entre ellos cabe destacar los programas de aseguramiento de mercadería.

Otra de las barreras de entrada a esta industria se constituye en la inversión necesaria para la adecuación del local, para el cual se requiere un capital considerable dependiendo del estilo y tamaño del negocio, librerías del nivel de Mr. Books con, incluso, secciones para leer con servicio de cafetería, resultan obviamente más difíciles de construir y adecuar que un simple local con stands de madera.

Otro factor clave para la colocación de un librería es la relación y conexiones con fondos editoriales importantes, al igual que con distribuidores con experiencia, resulta en extremo complicado que una persona sin conocimiento del mercado, ni un fuerte capital consiga los suficientes contactos y recursos para obtener la distribución de productos que sean rentables, sin este apoyo el comercializador tendría que conformarse a la distribución que encuentre a nivel local de los textos de editoriales que funcionen en la ciudad.

Considerando estos aspectos se puede deducir que las barreras de entrada a esta industria son medias, ya que no requieren inversión fuerte o trámites complejos en comparación a la apertura de cualquier otro negocio, incluso según

⁴⁷ <http://www.celibro.org.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=102>

la ley del libro del Ecuador los negocios para acogerse a los beneficios de esta ley únicamente deben tener como “objeto social principal la edición, coedición y comercialización de libros y otras publicaciones de carácter científico o cultural.”⁴⁸ Además se tiene que evaluar que las ferias de libros piratas lo único que hacen es colocar mesas bajo carpas en cualquier sitio y distribuir copias en su mayoría no autorizadas de textos a precios en extremo bajos, es decir las barreras de entrada pueden resultar prácticamente inexistentes en un país donde cualquier persona quebranta la ley sin mayores consecuencias.

c) Clientes

Los clientes para las librerías mantienen un poder de influencia considerable, ya que por lo general ellos son los que determinan la demanda de un libro y el momento en el que lo requieren, si la librería a la que suelen acudir no tiene un texto en específico resulta común y sencillo buscarlo en la competencia. La descripción detallada del segmento de mercado objetivo

Su poder de negociación desde otro punto de vista resulta bastante limitado, ya que los precios y variables en la edición del libro, están determinadas a nivel de las editoras y son ellas las que colocan precios, deciden de que escribir y en que presentaciones se colocará el producto en el mercado, de acuerdo a su percepción, por lo que el cliente se ve obligado a adquirir los productos que oferta el mercado, bajo las condiciones que este propone, dándose esto también por el hecho de que un cliente habitual de librerías cuando requiere o quiere un libro

⁴⁸ Ley del Libro, Ecuador, Aprobada por el Congreso Nacional 2006

esta dispuesto a comprar la obra por el conocimiento o distracción que le brinda y no tanto por el precio o la presentación del libro.

d) Sustitutos

Evidentemente el sustituto más fuerte para una librería a futuro lo representan los e-books, con proyectos a nivel mundial que incentivan la digitalización de libros y liberación de los derechos de autor, además de una buena cantidad de páginas web que poseen textos escaneados o transcritos por cibernautas, que se pueden obtener de manera rápida y gratuita, la tendencia del mercado sugiere que muchas personas pueden tomar estas alternativas. En el Ecuador por el contrario todavía el uso de libros digitales es bastante limitado, pero el segmento de lectores habituales es bastante reducido y que disminuya aun más por la utilización de medios digitales es un factor a considerar.

Las bibliotecas son una competencia importante, que tienen además la ventaja de ser gratuitas y, en la ciudad de Quito, disponer de amplios espacios para la lectura, entonces un potencial cliente puede preferir leer en una biblioteca que gastar en la compra de un libro que de todas formas leería una sola vez.

Evaluando esto se puede inferir que los sustitutos para una librería pueden tener ciertas ventajas, sin embargo el público objetivo de una librería de calidad en Quito es tradicionalista, al igual que en la mayor parte del mundo, prefiere comprar un buen texto y leerlo en el momento que desee, tendiéndolo luego como una referencia útil para el futuro.

e) Competencia Actual

Los competidores más fuertes que tiene la Librería Clásica y Moderna son:

- Libri Mundi



- Mr. Books



- Librería Española



Esto analizando el potencial económico que poseen estas empresas, el *top of mind* que tienen dentro de la población, considerando también que en 9 de cada 10 artículos se menciona al menos a una de las cuatro librerías cuando se escribe de esta industria en alguno de los diarios en la ciudad de Quito.⁴⁹ Se puede observar claramente las ventajas que ofrecen estas librerías a sus clientes, todas ellas disponen de un área para la lectura, con servicio de cafetería, aunque sea bastante elemental la oferta de productos en esta área; cafés, sandwiches o aguas aromáticas, son los productos más comunes, además poseen grandes espacios y

⁴⁹ Información obtenida luego de una lectura de aproximadamente 30 artículos de los diarios: El Comercio, El Hoy, EL Universo, revista Diners sobre la lectura y las librerías en la capital, publicados desde el 2006 al 2011

muebles para ubicar los libros, generalmente bien organizados y clasificados de manera que el cliente pueda encontrar los textos sin mayor dificultad, su oferta es variada y el ambiente del local es tranquilo y adaptado para la imagen de los establecimientos.

Cabe resaltar que Libri Mundi aparte de ser una librería, también realiza actividades de distribuidor e incluso como editora de ciertos textos, lo que le permite tener acceso a textos exclusivos y también manejar el precio de los mismos, ofreciendo además el servicio que le permite conseguir cualquier texto que requiera incluso si no lo tiene la librería dentro de su stock corriente, como un pedido especial. Librería Española maneja por su parte un club de lectores mediante el cual busca fidelizar a sus clientes. Mr Books en cambio organiza concursos o promociones con apoyo de auspicios de grandes marcas, lo que se suma a que pertenece a “Corporación La Favorita” es decir tiene un gran respaldo económico y de canales de distribución.

Existen librerías especializadas en diferentes tipos de textos, como “Tecnilibros” especializada en libros técnicos, o librerías que enfocan su oferta exclusivamente a textos cristianos, esotéricos o de medicina, que representan cierto grado de competencia para la librería en estudio, sin embargo sus enfoques son ciertamente diferentes.

De acuerdo a un artículo publicado en la web www.ciudadaníainformada.com otro tipo de librerías están teniendo también cierto éxito en la capital, éxito no por grandes ventas sino por la calidad de su oferta y el enfoque clásico que brindan a

potenciales clientes que buscan precisamente esto, manteniendo en su stock libros de colección, de segunda mano, la oferta es interesante para los conocedores de la buena literatura mundial, el artículo muestra como principal local “Sur Libros”, también se nombra a la librería “Curico” e incluso a un local sin nombre,⁵⁰ el atractivo que estos locales presentan es que en cierta medida logran fusionar la venta de libros atractivos con un ambiente de cafetería, atendido por verdaderos conocedores de los distintos géneros literarios, pues para este público no basta conocer el precio y la ubicación de un libro en un anaquel, sino un comentario y referencia precisa de lo que se espera encontrar en el esfuerzo de cada autor.

En Quito sin embargo existen muchas más librerías o locales que venden libros sea del tipo que fueren, incluso en los locales de “Rose” existe un pequeño espacio dedicado a la venta de libros junto con el servicio de cafetería, “LibroExpres” “Librería ASOMA” “G12” son otros de los tantos nombres que existen. Actualmente existen 42 librerías oficialmente registradas en la Cámara Ecuatoriana del Libro, del total de 182 afiliados que lo componen entre: editoriales, revisteros, libreros, expositores, etc.⁵¹ pero es evidente entender que existen algunos otros locales competidores, que no necesariamente están correctamente constituidos.

Como herramienta para evaluar la situación frente a los competidores actuales se elaborará una matriz de posición en el mercado, tomando como variables: tamaño

⁵⁰ Artículo de: www.ciudadaníainformada.com, de Jorge Romero, febrero 2010

⁵¹ El Espacio del libro Iberoamericano 2010, Cuadro1-8 Afiliados a Cámaras del libro, CERLALC Página 36

de la organización, experiencia en el mercado, capacidad económica y nivel de especialización, en los que se asignará un valor entre 1 y 5 a cada competidor.

	Tamaño	Experiencia	Capacidad económica	Especialización
LIBCYM	3	3	2	2
Libri Mundi	4	5	5	1
Mr. Books.	4	4	5	2
Tecni Libro	3	4	2	4
Sur Libros	1	4	1	4
Ferias de libros	1	1	1	1

Tabla 3, Análisis de poder de principales competidores, Elaborado por: Pablo

Lasso.

En el gráfico a continuación se puede apreciar de forma visual, comparativamente las fortalezas de cada competidor de acuerdo a las calificaciones otorgadas en el cuadro anterior.

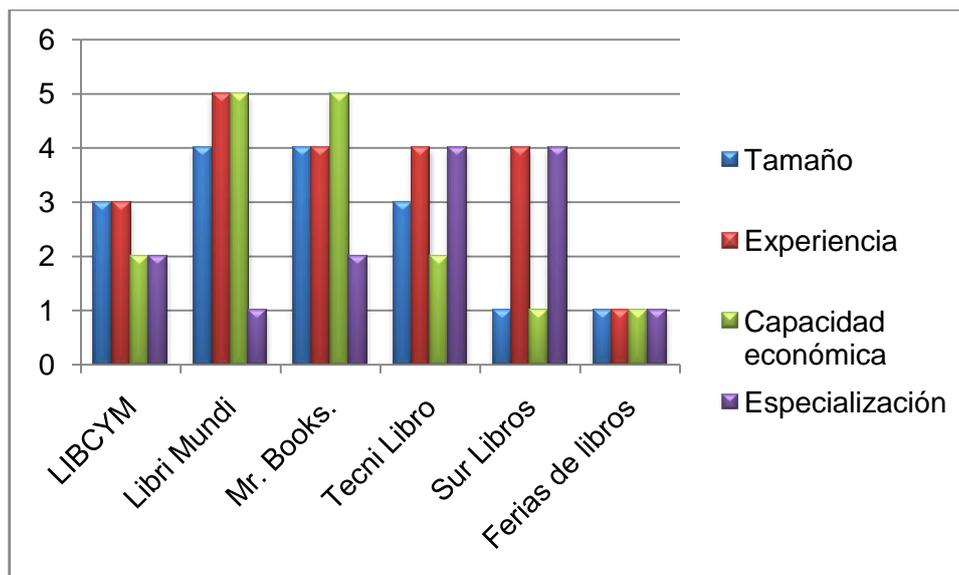


Tabla 4, Comparación visual de fortalezas de competidores en la industria,

Elaborado por: Pablo Lasso.

2.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

2.3.1. VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS:

Geográfica

En la ciudad de Quito actualmente existen alrededor de 2'298.516 habitantes en su mayoría se encuentran en áreas urbanas que es donde se aplicará la investigación de mercado, aquí de acuerdo al mismo documento, existen alrededor de 1'910.056 personas.⁵²

Edad

El segmento objetivo de la Librería Clásica y Moderna lo establecen las personas de 30 a 50 años, para la línea de productos clásicos, considerando que sus dos

⁵² Resultado del VII Censo de Población y VI de vivienda, INEC 2010m, proyección 2011.

líneas de productos más importantes atacan a segmentos distintos aquí se establece un segundo segmento comprendido entre los 14 a 35 años, para la venta de comics y mangas.

El 38,12% de la población de la ciudad se encuentra dentro del rango de 14 a 30 años, y el 26,94% está entre los 30 y los 50 años de edad.⁵³

Nivel de Educación

El nivel de educación es de secundario en adelante, las personas que se consideran dentro del nicho de mercado objetivo deben tener conocimiento de los textos, incluso para los mangas y comics, y suficiente interés en este tipo de productos para considerarlos como un público rentable.

Nivel de Ingresos:

El nivel de ingresos de los potenciales clientes en el Ecuador se considera está entre 800 USD hasta 4000USD, esto dado principalmente por los costos de varios de los libros, y que la realidad en el país indica que solamente las personas que tiene ingresos promedios medio-altos son los consumidores de este tipo de productos, segmentos económicamente menos desarrollados en raras ocasiones compran libros, y siempre buscan economizar a costa incluso de la calidad de los textos o de los derechos de autor. Como se estableció anteriormente existen dos segmentos distintos, en este aspecto se considera este rango de ingresos como el ingreso en una familia promedio para ambos segmentos.

⁵³ http://sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=50

Profesión:

El segmento está dirigido a personas estudiantes o profesionales que tengan un sustento económico continuo, los trabajos de los posibles clientes son principalmente de oficina.

Género, religión, orientación sexual, nacionalidad, son variables que están dentro del estudio teórico de las variables socio-demográficas, que no se consideran en este estudio ya que no influyen de manera directa para la segmentación de los potenciales clientes de Librería Clásica y Moderna.

2.3.2. VARIABLES DE ESTILO DE VIDA:

Estatus:

Las personas que compran libros generalmente utilizan los conocimientos que obtienen de estos para obtener un mayor desarrollo en la sociedad, estar actualizado o conocer sobre diversidad de aspectos de la realidad común, estos son factores que se buscan para ser reconocidos en la sociedad como personas “cultas”, entonces se considera que el 76%⁵⁴ de las personas buscan el reconocimiento de los demás, dentro de su comunidad, y que en las necesidades que Maslow estableció se consideran como el autodesarrollo y la necesidad de reconocimiento social (agrupación/pertenencia).

⁵⁴ Guía de Fundamentos de marketing, 2006, Erika Escobar.

Nivel Social:

El nivel social de los clientes esta considerado que debe ser medio-medio o medio-alto, debido a que en este segmento se encuentran las personas que tienden a acudir a librerías con mayor frecuencia.

Ciclo de Vida:

Las personas interesadas en este tipo de servicios están comprendidas dentro de los siguientes segmentos de esta variable; Soltero, Matrimonio reciente, en el segmento de Nido Lleno 2 se consideran potenciales clientes a los jóvenes (solteros) del hogar que aun necesitan del mantenimiento económico paterno.

Actividades:

De manera evidente los potenciales clientes de una librería deben tener como una actividad cotidiana la lectura; por una parte los jóvenes que conocen y aprecian los comics o mangas como una lectura habitual, que son además un público en extremo fiel a las publicaciones, ya que existen historias que se publican mensual o semestralmente durante años, y sus fans están pendientes de los nuevos números para adquirirlos. Por el otro enfoque los libros clásicos se dirigen a personas que tienen el habito de leer continuamente, sea textos técnicos o literatura de cualquier tipo.

Actitudes:

La actitud del nicho meta del negocio debe ser de "Autorealizadores", es decir personas motivadas a mejorar continuamente, por si mismas y a buscar sus propios conocimientos.

2.3.3. VARIABLES DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:

Frecuencia de consumo:

Se busca apuntar a personas que adquieran libros de manera continua, al menos un promedio de 4 libros al año, considerando que existen personas que compran varios textos a la vez y que el período para acabar de leer un libro depende de cada persona de forma individual. Para la línea moderna por su parte la frecuencia es mucho mayor, al menos 1 compra mensual es lo que se considera óptimo.

2.3.4. VENTAJA BUSCADA:

Funcionalidad:

Personas que busquen en los libros una manera de obtener mayores conocimientos, un momento de distracción, relajarse, la actualización de nuevos conceptos, etc. Son las funcionalidades que deben buscar los potenciales clientes en el producto.

2.4. ELABORACIÓN DE ENCUESTAS

Para la elaboración de las estrategias es indispensable obtener información lo más actualizada y enfocada posible, por lo que se elaborará una encuesta direccionada a obtener información específica de la realidad del entorno que perciben una muestra de los potenciales clientes de la librería.

Entonces se busca obtener el tamaño de la muestra a la que se efectuará la encuesta, para lo que se aplicará la fórmula:

$$n = \frac{N p q z^2}{(pq)z^2 + (N - 1)E^2}$$

Segmento 1, clientes potenciales de la línea clásica “n1”

Establecemos el valor del universo o población “N” tomando en consideración la segmentación realizada de manera previa, en Quito hay alrededor de 1’910.056 personas en la zona urbana, el 26,94% está entre los 30 y los 50 años de edad, es decir 514.569.

Además se considera que el 58,39%⁵⁵ de la población tiene el nivel de educación que se estableció como necesario para estar dentro del nicho de mercado, con esto el tamaño de la población se reduce a 300.457.

Luego se calcula el 48.1%⁵⁶ de este valor considerando que este es el porcentaje de personas que entran en el grupo definido por ocupación, lo que resulta en:

$$N = 144.520$$

El valor de p y q se define mediante la proporción encontrada al conocer que apenas 1 de cada 10 quiteños ha leído un libro en el último año⁵⁷.

⁵⁵ <http://www4.quito.gov.ec/>

⁵⁶ <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/empleo.html#>

⁵⁷ El espacio Iberoamericano del libro 2010, CERLALC

$$p = 0.1$$

$$q = 0.9$$

Con un nivel de confianza del 94% y mediante el uso de la “tabla z” se define el valor en:

$$z = 1.88$$

Con un error del 6%, reemplazamos las variables en la formula, se obtiene que:

$$n_1 = \frac{144520 \times 0.1 \times 0.9 \times 1.88^2}{(0.1 \times 0.9 \times 1.88^2) + (144520 - 1)0.06^2}$$

De donde se calcula que n para el nicho de mercado es:

$$n_1 = 89$$

Segmento 2, clientes potenciales de la línea moderna “n2”

Establecemos el valor del universo o población “N” tomando en consideración la segmentación realizada de manera previa, en Quito hay alrededor de 1’910.056 personas, el 38,12% está entre los 15 y los 30 años de edad, es decir 728.114.

Además se considera que el 58,39%⁵⁸ de la población tiene el nivel de educación que se estableció como necesario para estar dentro del nicho de mercado, con esto el tamaño de la población se reduce a 425.146.

El valor de p y q se define mediante la proporción encontrada encontrar que del total de textos vendidos en el país 2 de cada 10 son comics, mangas, historietas o relacionados.⁵⁹

$$p = 0.2$$

$$q = 0.8$$

Con un nivel de confianza del 94% y mediante el uso de la “tabla z” se define el valor en:

$$z = 1.88$$

Con un error del 6%, reemplazamos las variables en la formula, se obtiene que:

$$n_2 = \frac{425146 \times 0.2 \times 0.8 \times 1.88^2}{(0.2 \times 0.8 \times 1.88^2) + (425146 - 1)0.06^2}$$

De donde se calcula que n para el segundo nicho de mercado es:

$$n_2 = 157$$

⁵⁸ <http://www4.quito.gov.ec/>

⁵⁹ El espacio iberoamericano del libro, CERLALC 2010

Cuestionarios para la realización de encuestas

Encuesta 1, para n1 (Público para línea clásica de productos)

1. ¿Ha comprado libro(s) en los últimos 6 meses?

Sí

No

2. ¿Qué librería suele frecuentar para comprar libros?

3. ¿Cómo definiría la atención de las librerías donde suele comprar libros?

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

4. ¿Qué característica considera más importante al momento de adquirir un libro?

Precio

Presentación

Contenido

5. ¿Qué servicio relaciona directamente con la venta de libros?

6. ¿Considera que el conocimiento del personal de la librería para aconsejar nuevas lecturas es fundamental para comprar un texto?

Sí

No

7. ¿Qué motivó la compra de su último libro?

Requerimiento profesional

Necesidad de actualizar información

Deseo de aprender algo nuevo

Recreación o distracción

Estudios

8. ¿En qué lugar suele realizar más frecuentemente la lectura de libros?

Cafeterías

Domicilio

Oficina

Bibliotecas

Librerías

Otro

¿Cuál? _____

9. ¿Está actualmente inscrito en un club de lectura o similar?

Sí

No

10. ¿Qué factor considera es el mayor inconveniente para tomar la decisión de acudir o no a una librería?

Precios altos

Falta de tiempo

Poca promoción de lanzamientos de nuevos libros

Falta de interés por la lectura

Otro

11. ¿Conoce textos de autores ecuatorianos, que se hayan publicado en el último año, que le llamen la atención por su calidad?

Sí

No

¿Cuál?_____ (por favor nombre solo uno, el más relevante)

12. ¿Qué medio utiliza para conocer las nuevas publicaciones?

Internet

Radio

Tv

Prensa escrita

Comentarios de amigos o conocidos

Otros

¿Cuál?_____

13. ¿Cuántos libros ha adquirido en el último año?

0

1

2

3

4

5

6

Más de 6

Encuesta 2, para n2 (Público objetivo para Línea moderna de productos)

1. ¿Ha comprado historietas, comics o mangas en los últimos 6 meses?

Sí

No

2. ¿Dónde suele comprar estos textos?

3. ¿Cómo definiría la atención de los locales donde suele comprar?

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

4. ¿Qué característica considera más importante al momento de adquirir un comic?

Precio

Presentación

Contenido

Historia

5. ¿Qué servicio relaciona directamente con la venta de este tipo de productos?

6. ¿Considera que el conocimiento del personal de la librería para aconsejar nuevas lecturas es fundamental para comprar un texto?

Sí

No

7. ¿Qué motivó su última compra?

Nuevo número de una colección

Recreación o distracción

Curiosidad

Nueva publicación de un autor conocido

8. ¿En qué lugar suele realizar más frecuentemente la lectura?

Cafeterías

Domicilio

Oficina

Bibliotecas

Librerías

Otro

¿Cuál? _____

9. ¿Está actualmente inscrito en un club de lectura o similar?

Sí

No

10. ¿Qué factor considera es el mayor inconveniente para tomar la decisión de acudir o no a una librería?

Precios altos

Falta de tiempo

Poca promoción de lanzamientos de nuevos libros

Falta de interés por la lectura

Otro

11. ¿Conoce textos de autores ecuatorianos, que se hayan publicado en el último año, que le llamen la atención por su calidad?

Sí

No

¿Cuál? _____ (por favor nombre solo

uno, el más relevante)

12. ¿Qué medio utiliza para conocer las nuevas publicaciones?

Internet

Radio

Tv

Prensa escrita

Comentarios de amigos o conocidos

Otros

¿Cuál? _____

13. ¿Cuántos comics ha adquirido en el último año?

0

1

2

3

4

5

6

Más de 6

2.5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Encuesta 1

1. ¿Ha comprado libro(s) en los últimos 6 meses?

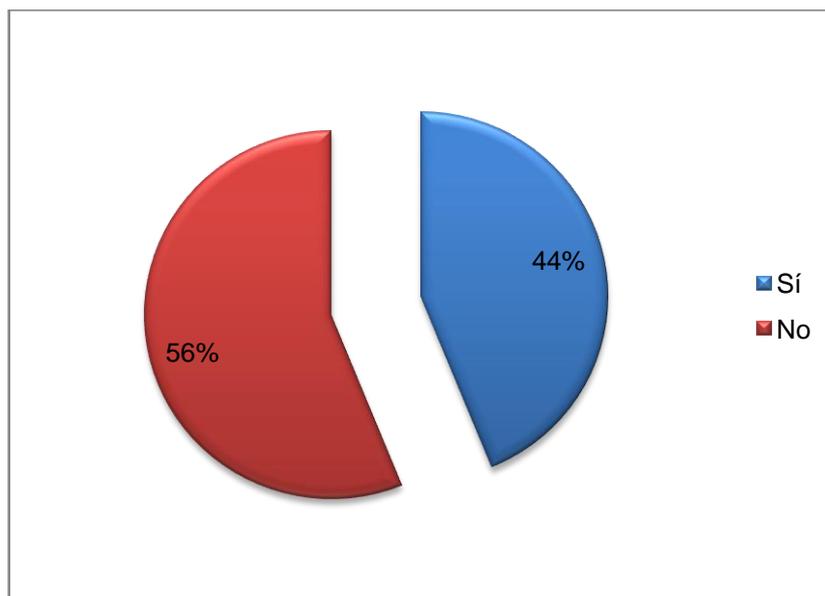


Gráfico 16, Comparación porcentual de demanda de libros en el primer semestre de 2012, Elaborado por: Pablo Lasso.

Con el resultado de esta pregunta se puede observar que el nicho que se representa mediante la muestra encuestada casi la mitad de las personas adquirieron algún texto en los últimos seis meses, esta pregunta fue diseñada de esta manera ya que parte importante de la información secundaria recolectada considera solo hasta el primer semestre del 2011, y se pretendía tener una referencia actual con respecto a si la demanda por libros fue buena en este último período de tiempo.

2. ¿Qué librería suele frecuentar para comprar libros?

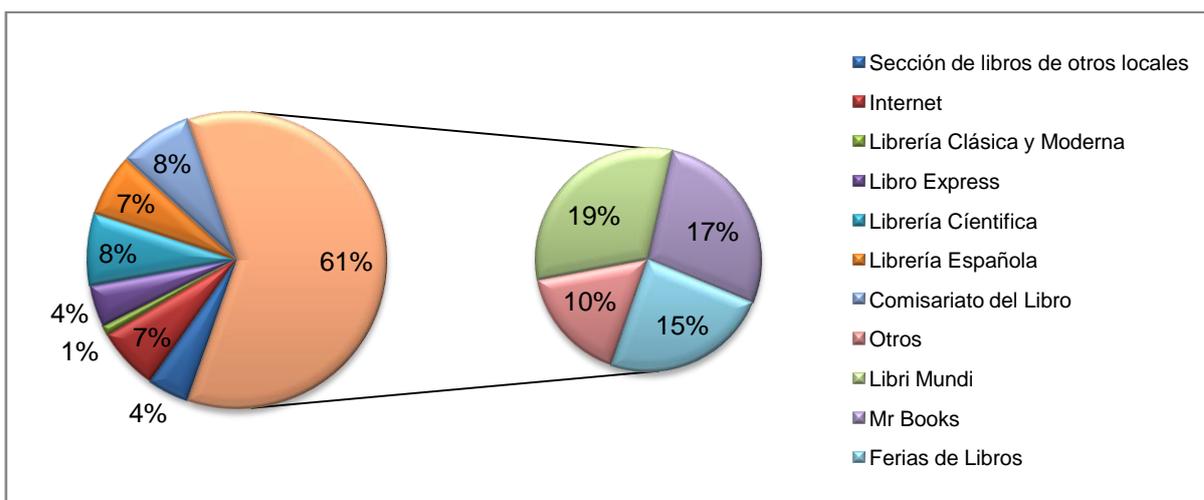


Gráfico 17, Comparación porcentual de competencia de librerías en la ciudad de Quito, Elaborado por: Pablo Lasso.

En esta pregunta se observa como el 61% esta representado por únicamente cuatro respuestas, dentro de una pregunta abierta, siendo dos de estas librerías reconocidas; Libri Mundi (19%) y Mr Books (17%), también ocupa un porcentaje considerable dentro de la mente del cliente las ferias de libros.

3. ¿Cómo definiría la atención de las librerías donde suele comprar libros?

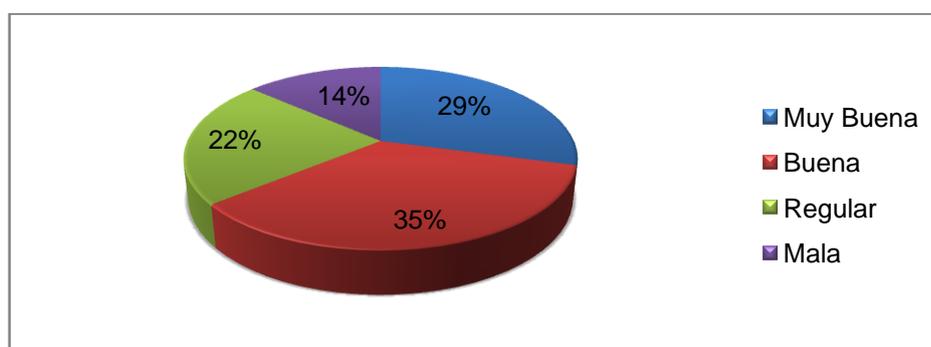


Gráfico 18, Percepción de calidad en la atención al cliente en librerías en la ciudad de Quito, Elaborado por: Pablo Lasso.

Un 64% de las personas dentro del nicho definido consideran la atención entre buena (35%) y muy buena (29%) en las librerías de la ciudad, lo que indica que la atención al cliente es un factor que se mantiene con cierto grado de calidad en la industria, sin embargo al existir un 14% de personas que consideran la atención como mala se establece que las exigencias en el trato al cliente dependen en gran medida del tipo del cliente y la librería a la que se acuda.

4. ¿Qué característica considera más importante al momento de adquirir un libro?

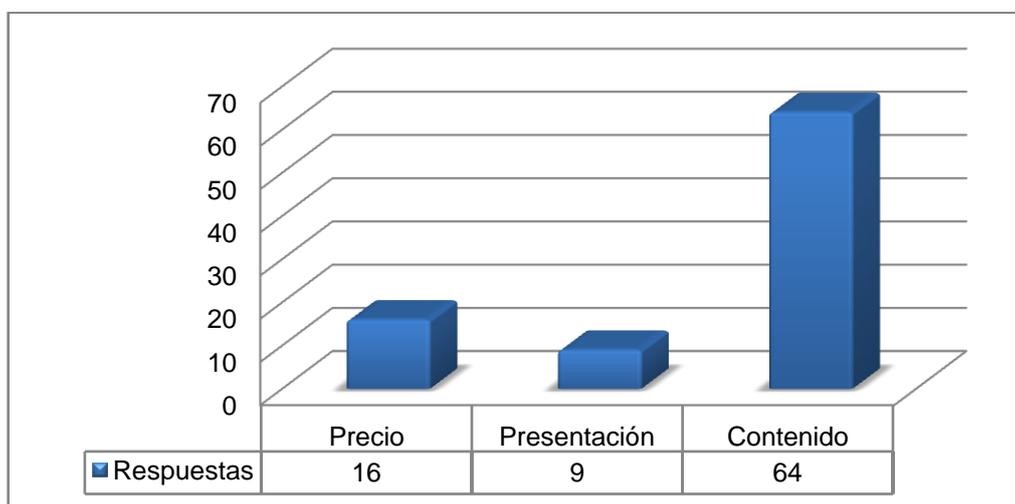


Gráfico 19, Factores determinantes de decisión en compra de libros, Elaborado por: Pablo Lasso.

El contenido del libro que se adquiere es por mucho la característica más representativa y que más en consideración tiene una persona al momento de la decidir la compra; esto indica que el cliente espera que el contenido del libro satisfaga sus expectativas, sea cual fuere su finalidad, antes que la presentación o formatos del texto.

También se aprecia como el precio puede no resultar dirimente, cuando el potencial cliente requiere el contenido específico de un libro esta dispuesto a gastar lo razonable por este conocimiento.

5. ¿Qué servicio relaciona directamente con la venta de libros?

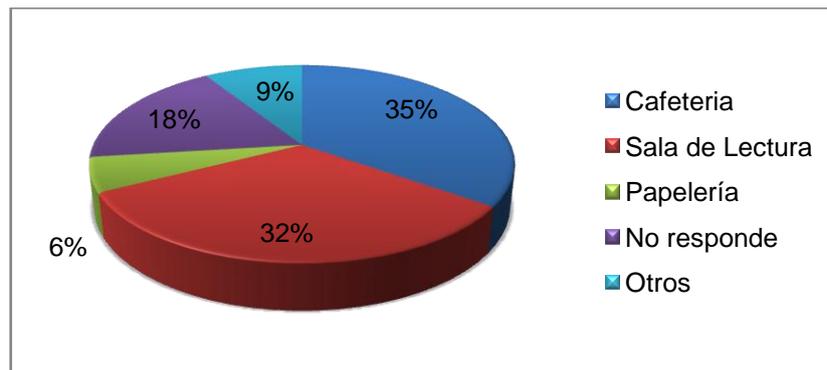


Gráfico 20, Relación perceptual de servicios paralelos/complementarios a la librería, Elaborado por: Pablo Lasso.

El mayor porcentaje de las personas dentro del segmento específico definido relacionan de forma directa a las librerías con salas de lectura, lo que indica que las empresas líderes en el mercado que ofrecen este servicio lo han sabido llevar, para posicionarlo en la mente del consumidor; cafetería y las salas de lectura como respuestas más representativas indican que el comprador busca un lugar cómodo para poder realizar la lectura de su libro, en donde puedan permanecer por un buen tiempo con la libertad y tranquilidad de disfrutar de una buena lectura.

6. ¿Considera que el conocimiento del personal de la librería para aconsejar nuevas lecturas es fundamental para comprar un texto?

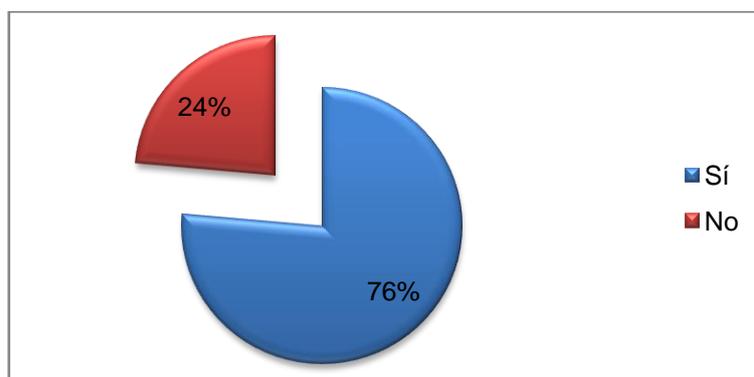


Gráfico 21, Importancia percibida de la capacitación del personal en cuanto a los libros ofertados, Elaborado por: Pablo Lasso.

Un personal adecuadamente capacitado es un requerimiento que el 76% de las personas consideran importante al momento de realizar la compra de un libro, según expresiones de los encuestados, no solo hace falta saber vender libros se tiene que saber de libros, es decir el empleado tiene que entender del tema.

7. ¿Qué motivó la compra de su último libro?

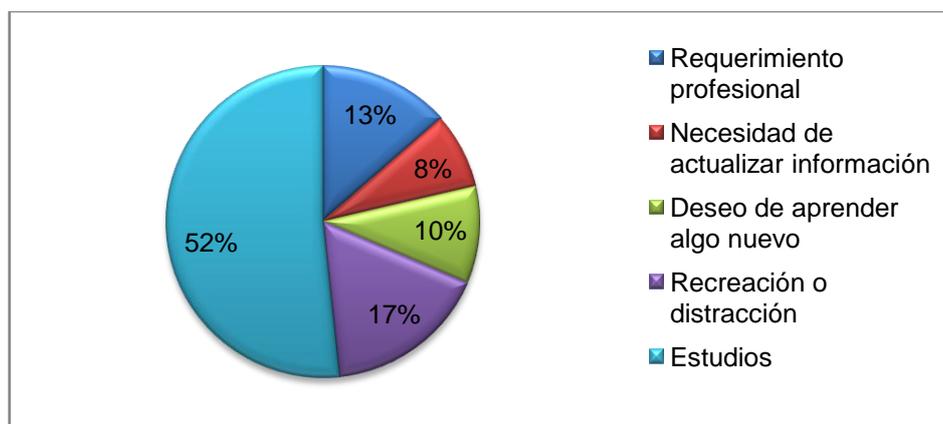


Gráfico 22, Principales motivaciones de compra para textos, Elaborado por: Pablo Lasso.

Más de la mitad de las personas (52%) informan que el último libro que compraron lo hicieron por requerimiento de estudios, es decir que fue un texto impuesto por el profesor y obligado a comprar, luego se observa con ayuda del gráfico que también se compran libros por requerimiento profesional, es decir cuando por cuestiones de trabajo una persona necesita comprar un libro; el 17% realizó la compra por que quería una distracción o como recreación.

8. ¿En qué lugar suele realizar más frecuentemente la lectura de libros?

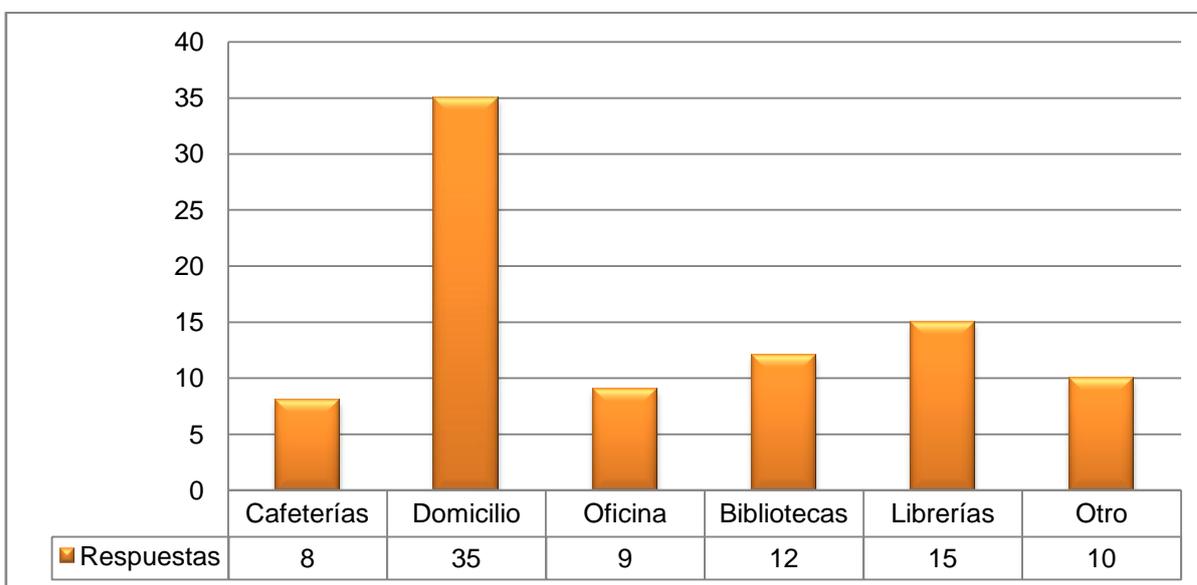


Gráfico 23, Lugares de mayor uso de producto, Elaborado por: Pablo Lasso.

El lugar preferido por los potenciales clientes para efectuar la lectura luego de la compra es en sus propios domicilios, como se aprecia en el gráfico, el sitio que le sigue son las mismas librerías, evidentemente esta respuesta hace referencia únicamente a las librerías que disponen de un área adecuada para la lectura, estas respuestas hacen notar que para leer un libro la gente requiere de algo de privacidad y suficiente tranquilidad para poder efectuar una lectura amena.

9. ¿Esta actualmente inscrito en un club de lectura o similar?

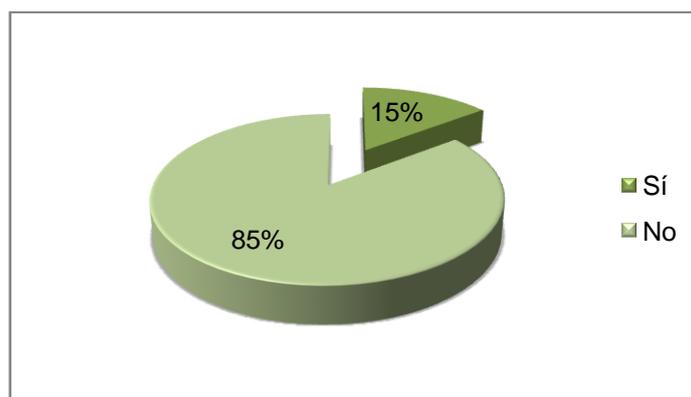


Gráfico 24, Comparación porcentual de inscripción en clubs de lectura o similares,

Elaborado por: Pablo Lasso.

Los clubs de lectura representan un cliente en extremo fiel y constante para una librería sin embargo apenas el 15% de las personas tienen relación con un club de lectores, grupo de lectura o similar, es decir el 85% de las personas no tienen ninguna relación con este tipo de agrupaciones.

10. ¿Qué factor considera es el mayor inconveniente para tomar la decisión de acudir o no a una librería?

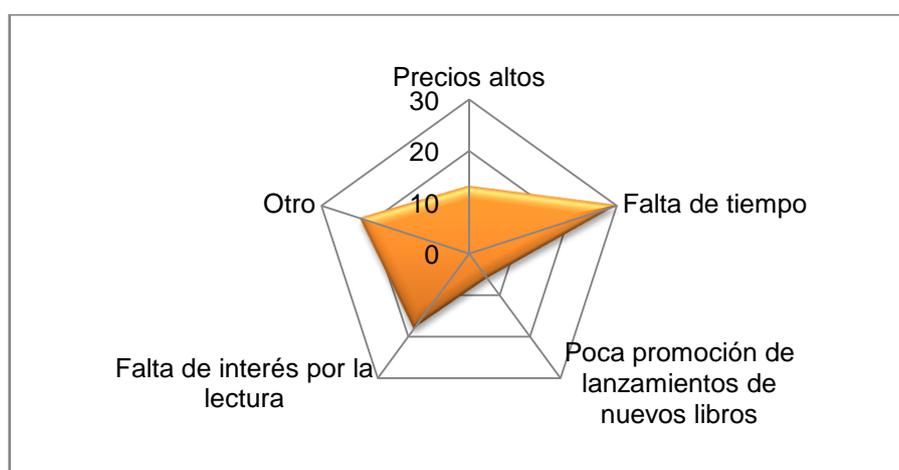


Gráfico 25, Distribución de razones que se perciben como limitantes para la compra en librerías, Elaborado por: Pablo Lasso.

En los resultados obtenidos de esta pregunta se puede observar una clara dirección de la principal razón que perciben los clientes para no acudir con mayor frecuencia a una librería, que es la falta de tiempo, de lo que se puede inferir que la mayor parte de las personas no consideran como una actividad importante la compra de libros, ya que acudirían a una librería cuando tengan tiempo libre y no como parte de su horario.

La falta de interés por leer, cuando no es una obligación, también es una razón fuerte para que la gente no vaya más a menudo a una librería.

11. ¿Conoce textos de autores ecuatorianos, que se hayan publicado en el último año, que le llamen la atención por su calidad?

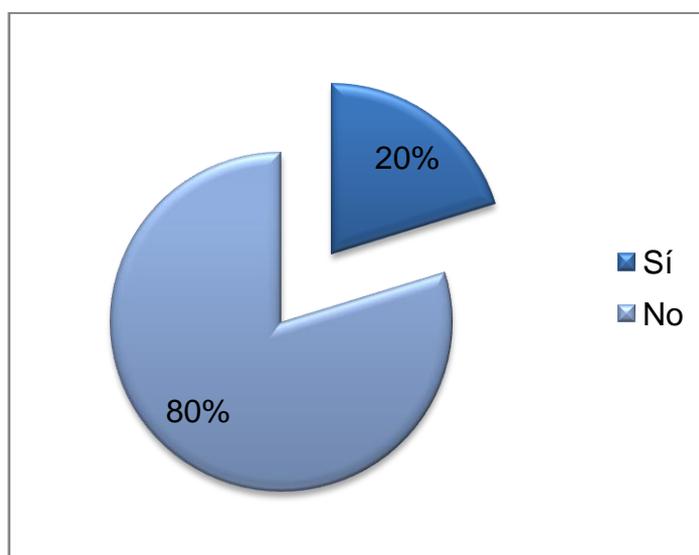


Gráfico 26, Conocimiento de oferta nacional de calidad, Elaborado por: Pablo Lasso.

Esta pregunta se definió con la intención de conocer de manera directa el nivel de difusión que tienen las obras ecuatorianas dentro de nuestro mercado local, las

respuestas obtenidas indican que las librerías no promueven de manera muy efectiva las nuevas publicaciones nacionales, el 80% de las personas encuestadas no conocen de los nuevos títulos.

12. ¿Qué medio utiliza para conocer las nuevas publicaciones?

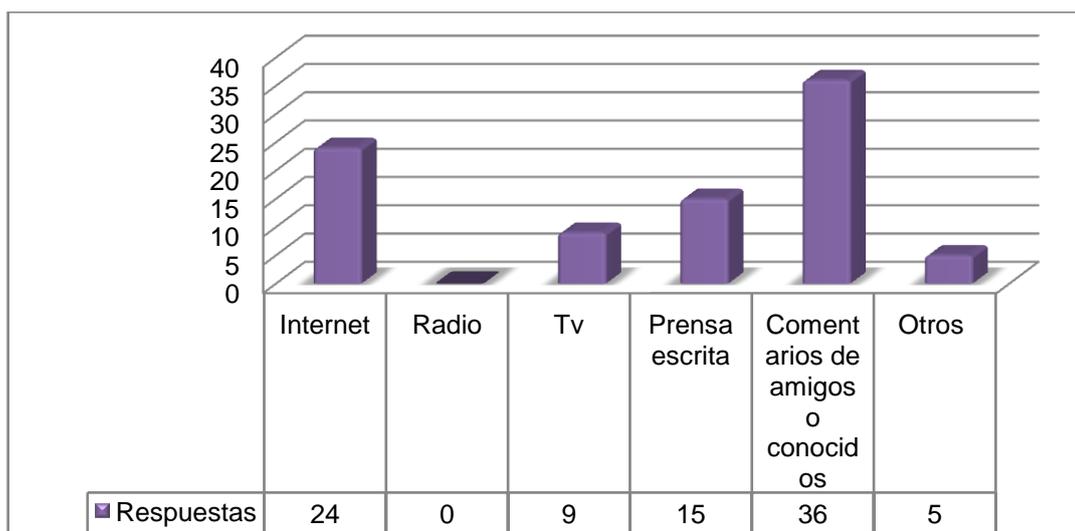


Gráfico 27, Medios de mayor uso para conocer nuevas publicaciones, Elaborado por: Pablo Lasso.

El “boca a boca” es el medio que más se utiliza para conocer de nuevos libros como referencia para compras, esto se da ya que las personas confían en el comentario directo de alguien que haya leído el libro; antes que en la promoción o sinopsis que estos tengan, también el Internet sea por noticias, mailing o páginas web también es un recurso que se utiliza mayormente para conocer de los nuevos textos en el mercado.

13. ¿Cuántos libros ha adquirido en el último año?

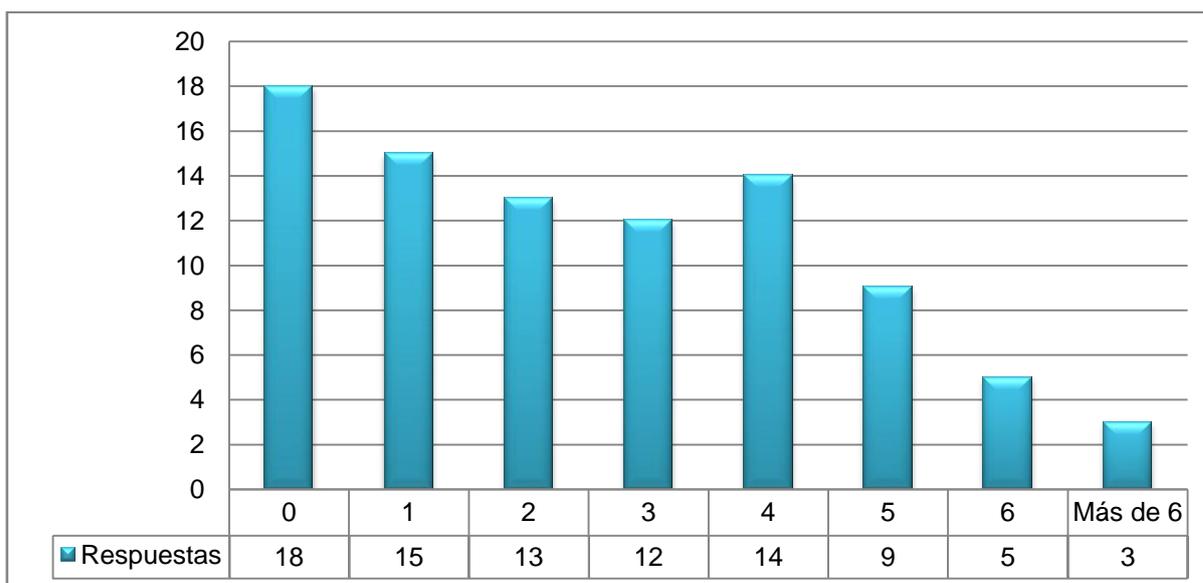


Gráfico 28, Demanda concreta de libros en el último año, Elaborado por: Pablo Lasso.

Encuesta 2, para n2

1. ¿Ha comprado historietas, comics o mangas en los últimos 6 meses?

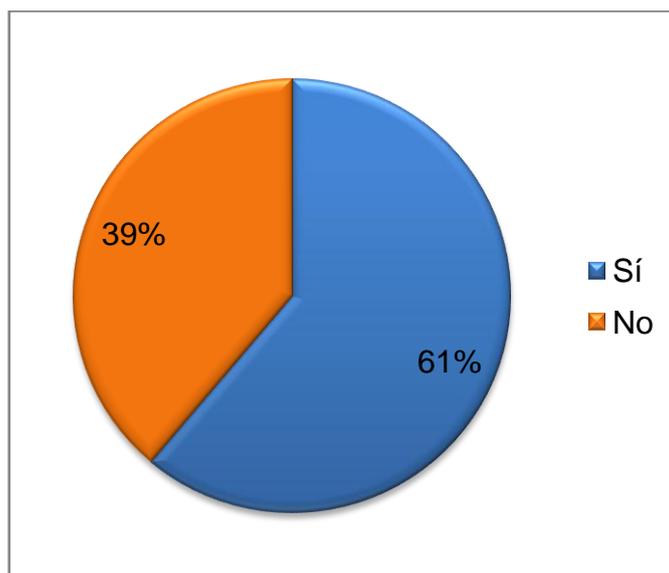


Gráfico 29, Comparación porcentual de demanda de historietas, comics o mangas, Elaborado por: Pablo Lasso.

La mayor parte de los encuestados respondieron de forma afirmativa a esta pregunta, lo que indica que se realizó la encuesta al segmento correcto, de manera que se obtenga información sobre el nicho más rentable para la empresa y su percepción de la industria en la actualidad.

2. ¿Dónde suele comprar estos textos?

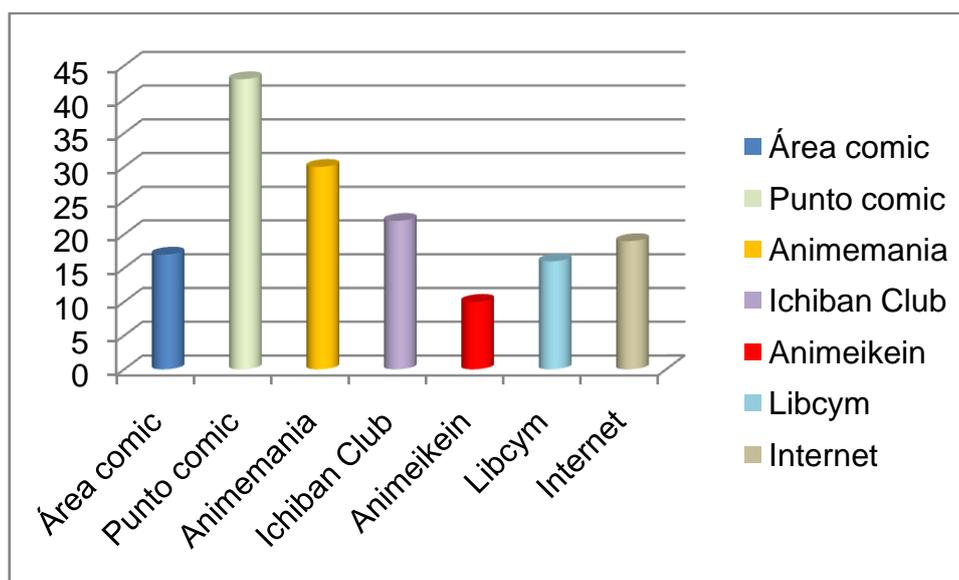


Gráfico 30, Fortaleza de competidores en la industria, según demanda, Elaborado por: Pablo Lasso.

Las compras de comic y mangas se en gran parte vía internet, incluso en los locales que se consideran como otras opciones, ya que los jóvenes compran una obra de acuerdo a la disponibilidad e intentan conseguirlo lo antes posible luego de su publicación.

Punto Comic y Animemanía son los sitios físicos más visitados por los jóvenes que buscan este tipo de productos, cabe resaltar que Punto Comic no solo posee local a manera de comercializador sino además es un distribuidor de todo tipo de

artículos relacionados con los comics, de acuerdo a la percepción en la industria es probablemente el más importante.

3. ¿Cómo definiría la atención de los locales donde suele comprar?

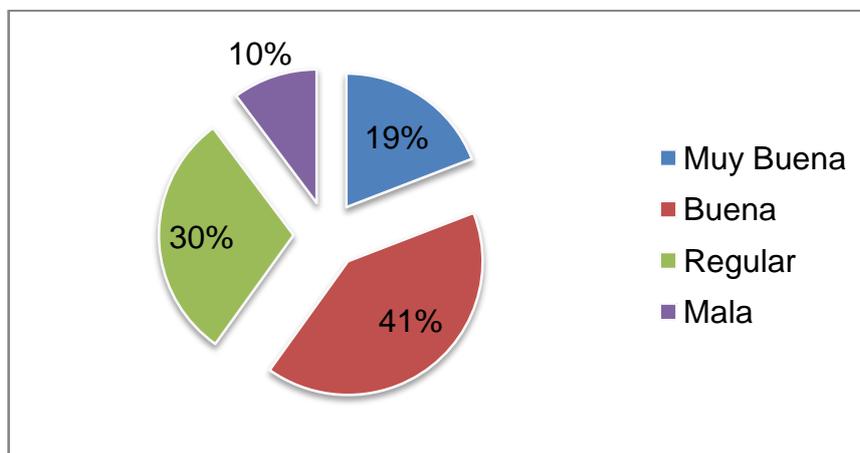


Gráfico 31, Percepción de calidad de atención en locales de la industria,

Elaborado por: Pablo Lasso.

La calidad de la atención a los clientes se percibe como buena y regular en su mayoría, los locales atienden generalmente de una manera despreocupada e informal a los potenciales clientes y las condiciones de los locales no permite que se pueda atender de forma eficiente a todas las personas que acuden a los negocios.

Los resultados obtenidos aquí indican que el trato a los clientes es considerado como secundario en estos locales, ya que una calificación de 41% de los encuestados como “buena” establece que no se sintieron totalmente satisfechos con el servicio, o creen que la atención pudo ser mejor.

4. ¿Qué característica considera más importante al momento de adquirir un comic?

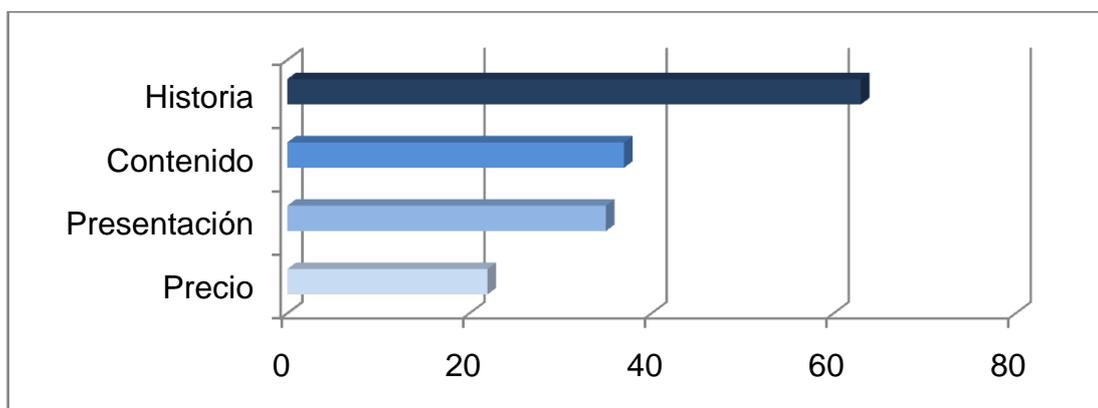


Gráfico 32, Comparación de motivaciones para la compra de textos en este género, Elaborado por: Pablo Lasso.

Al igual que en los resultados obtenidos en la encuesta efectuada para el público de la línea clásica, la historia y el contenido que tiene el texto es el factor dirimente para su compra.

5. ¿Qué servicio relaciona directamente con la venta de este tipo de productos?

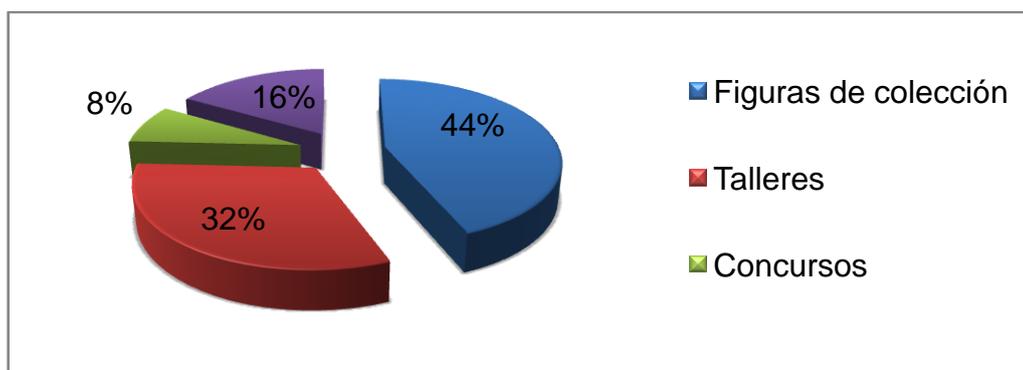


Gráfico 33, Servicios complementarios percibidos para la industria, Elaborado por: Pablo Lasso.

Las figuras de colección son la respuesta que con un 44% es la más representativa dentro de este mercado, en relación directa a la venta de comics y mangas, es así que mediante observación de la competencia se puede apreciar que en la mayor parte de locales especializados en estos textos también se venden figuras coleccionables de los personajes de las historietas.

6. ¿Considera que el conocimiento del personal de la librería para aconsejar nuevas lecturas es fundamental para comprar un texto?

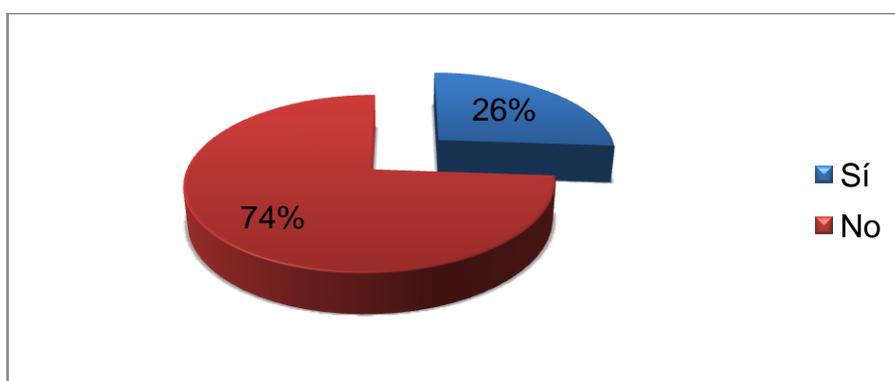


Gráfico 34, Percepción de importancia de la capacitación del personal en cuanto al producto ofertado, Elaborado por: Pablo Lasso.

Este gráfico revela que en este sector los potenciales clientes no determinan como factor crucial el conocimiento del vendedor, esto debido a que las compras ya son habituales en colecciones específicas que se publican periódicamente, es decir los clientes ya saben cuándo y qué van a comprar y la calidad del texto que esperan, por lo que no requieren mayor información antes de realizar la compra.

7. ¿Qué motivó su última compra?

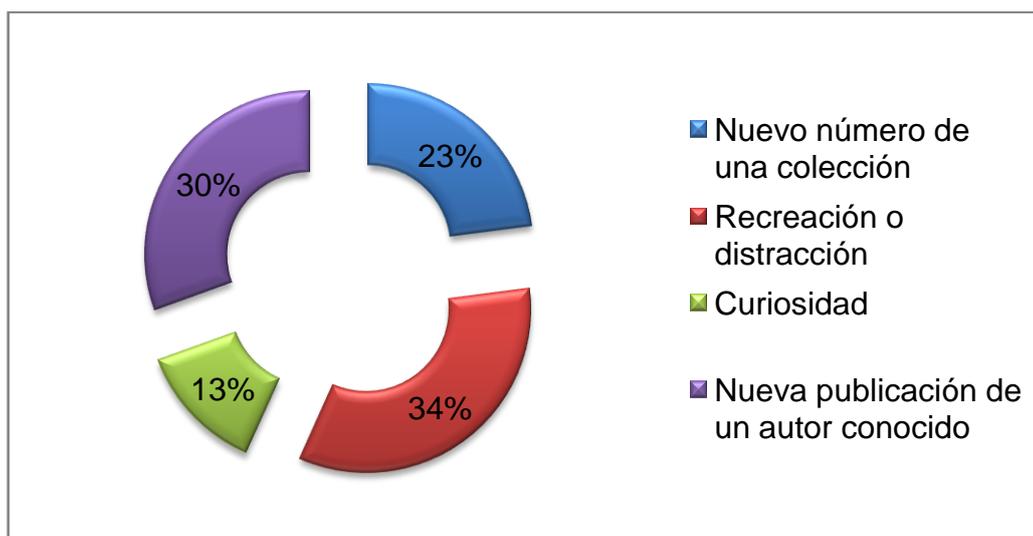


Gráfico 35, Influenciadores principales para la compra de productos, Elaborado por: Pablo Lasso.

La familiaridad de los temas que se buscan en cada compra es la razón fundamental de adquirir nuevo productos, es así que entre las opciones de un nuevo número de una colección y una nueva publicación de un autor conocido, abarcan el 53% de las respuestas.

La mayor parte (34%) también considera el comprar una publicación para distraerse o como forma de recreación, lo que es entendible considerando la naturaleza de esta línea de productos.

8. ¿En qué lugar suele realizar más frecuentemente la lectura?

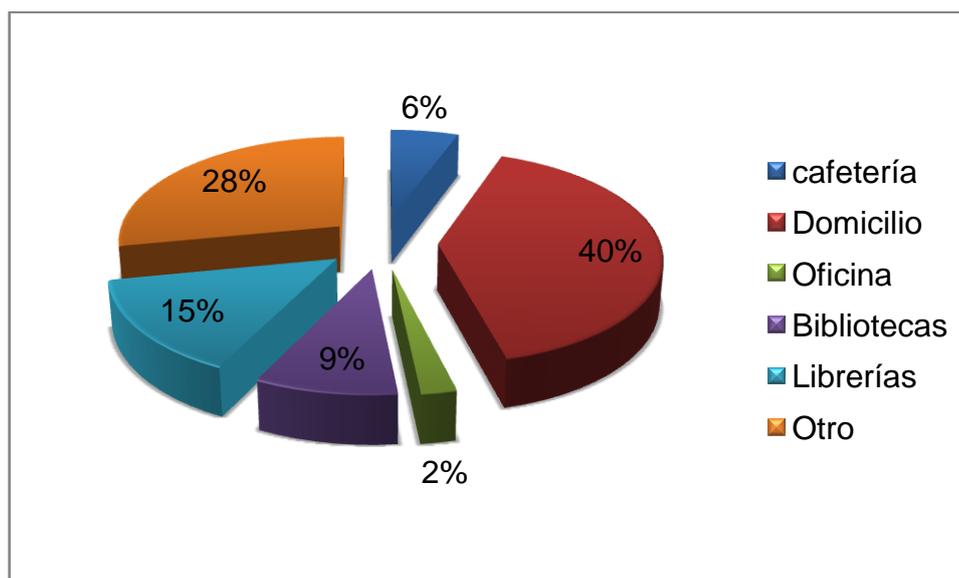


Gráfico 36, Lugares preferidos para lectura de los productos, Elaborado por:

Pablo Lasso.

El domicilio nuevamente es el lugar preferido (40%) para leer las publicaciones de los comics, seguidos de otros lugares, en lo que se podría enumerar muchos, como colegios, universidad, parques, etc.

El hecho de que exista un 28% de respuestas considerando como lugar de lectura otros indica que por la naturaleza del producto este se consume en variedad de lugares diferentes.

9. ¿Está actualmente inscrito en un club de lectura o similar?

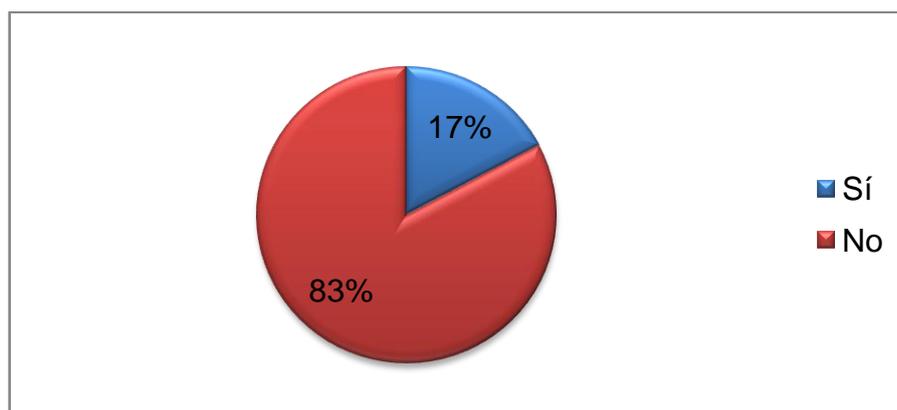


Gráfico 37, Porcentaje de público relacionado con clubs de lectura o similar,

Elaborado por: Pablo Lasso.

El 83% de los encuestados no tienen una afiliación a un club para la lectura de este tipo de texto, lo que se da por la casi inexistente oferta de estos en la ciudad, el único club reconocido es Ichiban y no tiene un tamaño considerable en cuanto a sus miembros.

10. ¿Qué factor considera es el mayor inconveniente para tomar la decisión de acudir o no a una librería?

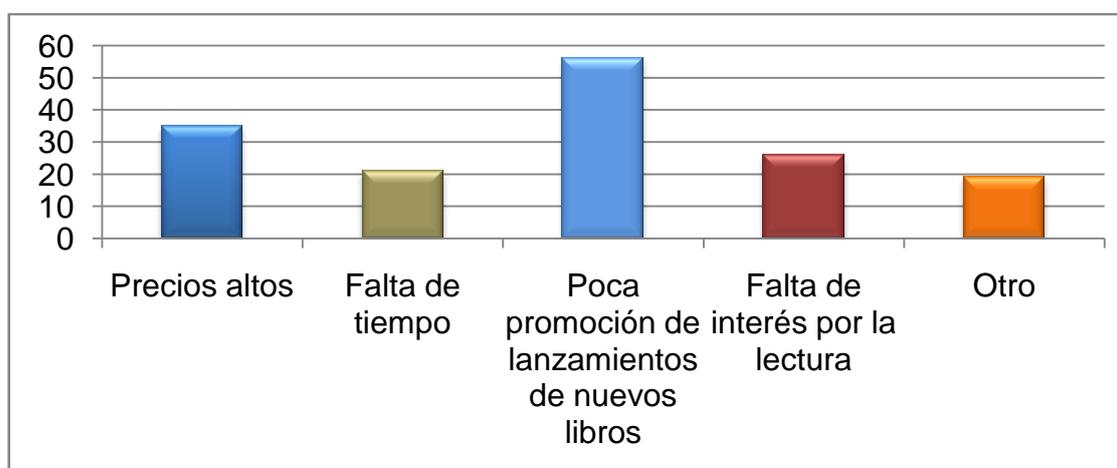


Gráfico 38, Factores de relevancia que se presentan como obstáculos de la compra de productos, Elaborado por: Pablo Lasso.

La poca promoción de las nuevas publicaciones ocasionan que los potenciales clientes olviden incluso las nuevas ediciones de las colecciones que siguen habitualmente, por lo que se demuestra que es la principal razón que se da para acudir o no a los locales en este mercado.

El precio es un factor importante para una proporción grande de los potenciales clientes, de lo que se puede deducir que gastar en estos productos no esta dentro del presupuesto común de una persona y genera que cuando los textos son demasiado caros se pase por alto su compra.

11. ¿Conoce textos de autores ecuatorianos, que se hayan publicado en el último año, que le llamen la atención por su calidad?

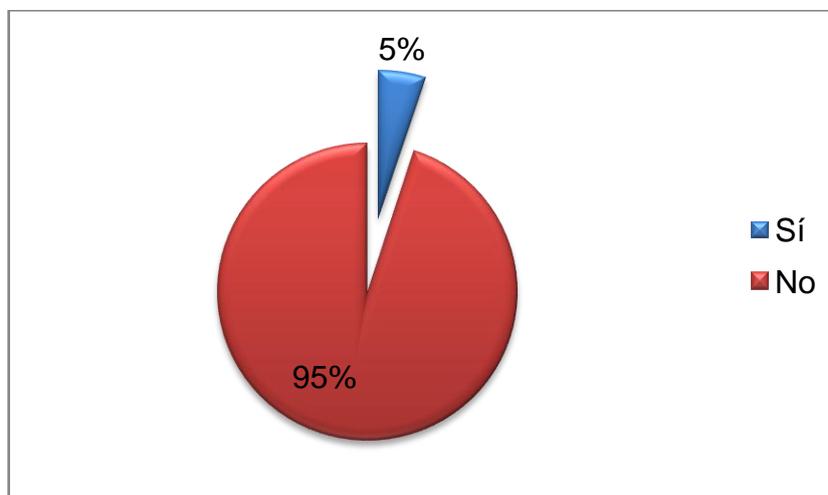


Gráfico 39, Conocimiento de la producción nacional en la industria, Elaborado por:

Pablo Lasso.

Casi la totalidad de los encuestados desconocen de autores ecuatorianos de este tipo de literatura gráfica, las respuestas afirmativas se dan principalmente por referencia a los ganadores de los concursos de comics organizados por el Club Ichiban, que son publicados en la ciudad de Quito, a manera de historietas y suelen ser distribuidos también en ediciones de la revista “PyxArt”

12. ¿Qué medio utiliza para conocer las nuevas publicaciones?

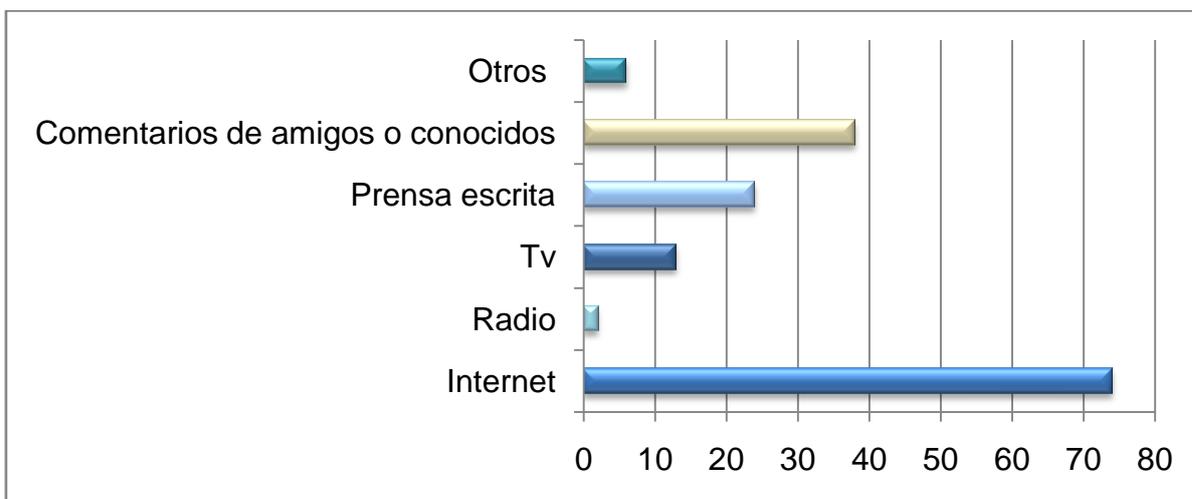


Gráfico 40, Fuentes más aceptadas de promoción de nuevas obras, Elaborado por: Pablo Lasso.

La mayor parte de las personas encuestadas se enteran de nuevas publicaciones por medio del uso del Internet, en páginas especializadas, debido principalmente a que los títulos más destacados son importados desde países altamente modernizados, el internet permite conocer obras de autores famosos así como nuevas secuelas de obras ya escritas de forma inmediata, en comparación con el resto de medios.

Los comentarios de conocidos también son una fuente de información para los que buscan conocer las novedades de esta industria.

13. ¿Cuántos comics ha adquirido en el último año?

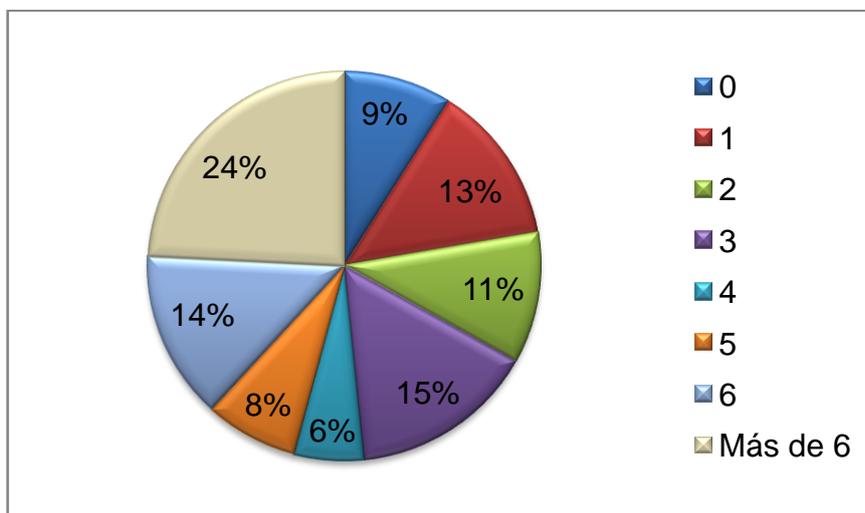


Gráfico 41, Demanda concreta de obras de este género en el último año,

Elaborado por: Pablo Lasso.

El 24% de los encuestados compraron más de 6 libros en el último año lo que indica que este porcentaje muy probablemente está siguiendo una o varias colecciones de cómics. A penas un 9% de los encuestados no compraron ni un solo manga en el año lo que indica que la constancia y demanda por este tipo de productos es buena.

2.6. ANÁLISIS DE DEMANDA INSATISFECHA

Para poder analizar la demanda insatisfecha se procede a establecer de acuerdo a los resultados de la última pregunta, de la encuesta y los cálculos respectivos

que la demanda que existe actualmente en el mercado es de 319.607 libros al año en la ciudad de Quito sector urbano dentro del segmento antes definido.

Los cálculos realizados para la obtención de este valor se presentan en la tabla a continuación:

Cant. Demandada	Respuestas	Participación	N	# pers. X cant demandada	Demanda
C1	R1	$P1=(R1/89)$		$P2=P1 \times N$	$D=C1 \times P2$
0	18	20%	144.520	28,904	-
1	15	17%	144.520	24,568	24,568.40
2	13	15%	144.520	21,678	43,356.00
3	12	13%	144.520	18,788	56,362.80
4	14	16%	144.520	23,123	2,492.80
5	9	10%	144.520	14,452	2,260.00
6	5	6%	144.520	8,671	52,027.20
8	3	3%	144.520	4,336	34,684.80
Total	89	1		144,520	375,752.00

Tabla 5, Demanda insatisfecha de línea clásica de productos, Elaborado por:

Pablo Lasso.

De acuerdo a cifras se tiene que en el Ecuador se importa alrededor de tres libros por persona,⁶⁰ considerando una población en el Quito urbano de 1'910.056 se tiene un ingreso anual de 5'730.168 ($1'910.056 \times 3$) libros a la capital considerando además que las importaciones en cuanto a libros son seis veces superiores a las publicaciones nacionales se concluye una oferta de alrededor de 6'685.196 libros anualmente ($5'730.168 + 955.028$). Esto muestra una demanda muy por debajo de la oferta existente, sin embargo al considerar que actualmente el 60% de los libros los importa el estado o instituciones públicas⁶¹ se tiene una oferta comercial real de 4'011.117 libros anuales, que aun es muy superior a la demanda, dentro de esta oferta se considera que el 71% de la población no esta del todo satisfecha con el servicio que le ofrecen la librerías y un 36% en realidad considera deficiente la atención lo que da una posibilidad de 1'025.241 libros que se puede “robar” de mercado en la oferta actual.

Al existir dos segmentos y dos encuestas diferentes se establece a continuación la demanda insatisfecha en el segundo grupo de personas.

⁶⁰ El espacio del libro iberoamericano, CERLALC 2010, Pág. 128.

⁶¹ Dato conseguido de cálculo de acuerdo a datos de exportaciones e importaciones de: El espacio del libro iberoamericano, CERLALC 2010.

Cant. Demandada	Respuestas	Participación	N	# pers. X cant demandada	Demanda
0	14	9%	425,146	38,263	-
1	20	13%	425,146	55,269	55,268.98
2	17	11%	425,146	46,766	93,532.12
3	24	15%	425,146	63,772	191,315.70
4	9	6%	425,146	25,509	102,035.04
5	13	8%	425,146	34,012	170,058.40
6	22	14%	425,146	59,520	357,122.64
8	38	24%	425,146	102,035	816,280.32
Total	157	1		425,146	1,785,613.20

Tabla 6, Demanda insatisfecha de línea moderna de productos, Elaborado por:

Pablo Lasso.

En la ciudad de Quito existen aproximadamente 35 locales que venden comic, 25 de los cuales corresponden a los locales a los que el distribuidor Punto Comic entrega los productos, cada uno de los cuales vende 2800 artículos en promedio mensual⁶². Es decir existe una oferta de alrededor de 1'176.000 publicaciones.

Entonces se establece que la demanda insatisfecha de textos en la ciudad es de $1'785.613 - 1'176.000 = 609.613$ de historietas (comics, mangas o literatura gráfica en general).

⁶² Información obtenida por personal del departamento de ventas; Punto Comic.

La demanda en este mercado es más grande que para el segmento de la línea clásica de productos, antes estudiado, lo que resulta beneficioso para la planeación de estrategias futuras.

2.7.EVALUACIÓN POR MISTERY SHOPPING

Para conocer de manera directa la calidad que se percibe en la atención al cliente dentro del local se decidió efectuar “Mystery Shopping”. Ya que resulta útil para la futura planificación de estrategias conocer la variación entre la atención que se establece como políticas de atención dentro de la organización y lo que verdaderamente percibe el cliente en el momento de acudir a la librería. Para tener una referencia más o menos efectiva se efectuaron 5 visitas y 3 llamadas telefónicas al local de acuerdo al cronograma que se presenta a continuación:

Plan para ejecución de “Mystery Shopping” Librería Clásica y Moderna Febrero-Marzo 2012				
Actividad	Fecha	Compra	Objetivo de observación principal	Detalle
Visita #1	06/02/2012	No	Condiciones del local	Persona joven, 23 años, formal, actitud formal.
Visita #2	10/02/2012	Sí	Calidad de atención al cliente en venta y asesoramiento.	Persona adulta 49 años, formal, actitud curiosa.



Visita #3	26/02/2012	No	Calidad en resolución de inquietudes y cuestionamientos por parte del personal.	Persona adulta 45 años, formal, actitud negativa.
Visita #4	01/03/2012	Sí	Calidad de atención al cliente en venta y asesoramiento.	Persona adulta 38 años, formal, actitud afable.
Visita #5	12/03/2012	No	Calidad en resolución de inquietudes y cuestionamientos por parte del personal.	Persona joven, 22 años, informal, actitud informal.
Llamada #1	13/02/2012	No	Calidad y rapidez en respuesta a consultas de existencia.	Llamada en la mañana antes de medio día.
Llamada #2	22/02/2012	No	Calidad y rapidez en respuesta a consultas de servicios adicionales.	Llamada en la tarde antes de 14:00.
Llamada #3	05/03/2012	No	Calidad y rapidez en respuesta a consultas de existencia.	Llamada en la tarde pasado las 17:00.

Tabla 7, Plan de aplicación de mystery shopping, Elaborado por: Pablo Lasso

Entonces de acuerdo a la aplicación del plan se establecieron las siguientes conclusiones, que se obtienen de la percepción de los visitantes:

Condiciones del local

El local tiene en la parte exterior unos pequeños inconvenientes que fueron observados solo en una de las cinco visitas realizadas, esto referente a que en la entrada la parte superior del muro esta deteriorado, al parecer por la humedad.

En la parte interna del local se observo que el local permanece en buenas condiciones, los libros y estantes de exhibición están bastante bien ordenados y señalizados para que el cliente pueda acceder a un titulo sección en particular, la limpieza y pulcritud son acorde a la imagen del establecimiento aunque la división entre las secciones resulto para dos de los visitantes muy estrecha, lo que resulta comprensible dado la cantidad de textos que se mantienen en las perchas y la necesidad de exhibir al menos un ejemplar de cada título.

Recibimiento del cliente

Todas las visitas observaron que en la entrada se encuentra un guardia que indica por donde se debe entrar al local, sin embargo este no saludo de forma apropiada por iniciativa propia a los clientes, e incluso en dos de las cinco observaciones no respondió el saludo que se le hizo al momento de ingresar. Este señor también básicamente siguió a todos los que entraron a la tienda, en lugar de preguntar para ofrecer alguna ayuda, lo único que se dedico a hacer es

“vigilar” a las personas de forma obvia, esto produjo un sentido de inconformidad para permanecer dentro del local por parte de los visitantes.

A parte del recibimiento del guardia se encuentran por lo general una o dos personas que trabajan dentro del local, que al parecer una señorita es la cajera, que no siempre se encuentra en caja, y un señor que estaba manejando cajas o colocando libros en los anaqueles, ninguno de estos dos empleados saludo a los clientes.

Calidad de atención a cuestionamientos

Cuando una persona dentro del local requiere realizar alguna consulta por una publicación o información de los textos tiene que acercarse obligatoriamente a la caja, donde no siempre, esta alguien para atender, o buscar a un empleado que le ayude.

La atención una vez solicitada la información es buena, muy amable y rápida, los empleados pudieron satisfacer de forma adecuada los cuestionamientos al azar que realizaron los *clientes*; los códigos que señalan cada sección de la librería al parecer les resultan muy funcionales para encontrar los textos luego de buscarlos en su base de datos.

Ciertas preguntas que fueron realizadas de manera más específica del contenido de los libros o referencias de los textos nuevos, fueron atendidos, aunque los empleados no demostraron ser eruditos en cada publicación, al menos

reconocieron no conocer mucho del tema e incluso en los textos de autores que conocían ofrecieron alguna referencia más o menos útil.

Calidad de atención en ventas

En dos de las cinco visitas se compró un texto en la librería de acuerdo al plan elaborado, en la venta la cajera saludo cordialmente a los *clientes* y procedió sin mayor dialogo a receptar el producto que el cliente obtuvo de los estantes para la facturación, antes de emitir la factura preguntó si lo que se le entregó era todo lo que se requería por parte del *cliente*, la facturación se realizó en un tiempo aceptable, y se dio al cliente el libro en una bolsa plástica de la librería junto con la factura, en solo una de las dos compras realizadas la señorita cajera aclaró el valor de la factura al cliente, la otra compra el mismo cliente procedió a pagar sin que se le indique el valor.

Luego de entregarle la funda al cliente se lo despide con amabilidad, pero sin una frase estandarizada.

En las compras se incluyen los volantes promocionales del negocio, aspecto que no se hace notar al cliente, y por lo tanto pierde impacto al encontrar “papeles” en su producto luego de salir del local.

Atención telefónica

Conforme al plan también se procedió a realizar tres llamadas con la intención de conocer la calidad de la atención telefónica, los resultados demuestran que en 2 de las tres oportunidades se tuvo que esperar al menos 4 timbrados del teléfono para que se atiende la llamada, lo que indica que no siempre esta la persona encargada de esto o que esta persona esta realizando otras actividades adicionales.

Cuando se empezó la conversación la señorita saludo correctamente de acuerdo a la política de la organización, de desear un buen día o tarde (lo que resulte congruente) y dar el nombre de la librería.

Los cuestionamientos fueron atendidos de forma eficiente y más o menos rápida por el personal que atendió la llamada y se despidieron de forma cortés.

2.8. APLICACIÓN DE MATRIZ RMG

La aplicación de la matriz RMG consiste en el análisis de 10 variables específicas adaptables a la empresa, estas variables se presentan a continuación.

Nivel de innovación en la compañía

La innovación dentro de la empresa se da de forma muy escasa, ya que incluso la página web no se actualiza en la oferta de libros muy a menudo, la imagen de la

empresa así como la distribución de la mayor parte de los artículos dentro de la organización se han mantenido desde el comienzo de la empresa; la actualización se ha dado principalmente en la compra de equipos informáticos para la atención al cliente sin embargo esta ha sido conforme se da en el resto de la industria, por lo que en general no se puede considerar como innovación. Afiches de promoción a la lectura se han ido colocando dentro del establecimiento en diferentes ocasiones, y para textos especiales se desarrolla pequeños diseños promocionales de merchandising para su exhibición, como ocurre actualmente con el libro de “El niño de pijama de rayas” que se encuentra dentro de una cerca de alambre de púas, mensaje gráfico relacionado directamente con la historia que relata el texto.

Atención al cliente

La atención al cliente dentro de la empresa es buena sin llegar a ser excelente, según la información obtenida mediante la aplicación del “Mystery Shopping” en el punto anterior de este proyecto, se puede establecer que las inquietudes y reclamos que se presentan al personal son atendidas, aunque no siempre son solucionadas a cabalidad.

También se considera aquí que no se mantiene un registro de quejas o sugerencias que realizan los clientes, limitando esto el control sobre la calidad de atención.

Política de comunicación de la compañía

En la Librería Clásica y Moderna se maneja una política de comunicación suave, se pretende establecer un grado de información en el mercado que indique la existencia del negocio en los segmentos a los que va dirigidos, sin embargo el posicionamiento no es bueno, ya que la competencia, la sociedad o los clientes no destacan a la Librería como un negocio de imagen fuerte en la industria.

Los objetivos y direccionamiento que se dan a este respecto son teóricos y no aplicados efectivamente en la práctica lo que da resultados poco evidentes.

Infraestructura inadecuada

La librería tiene suficiente espacio físico para atender a sus clientes actuales, sin embargo con un incremento fuerte en ventas o un desarrollo agresivo dentro del mercado las instalaciones pueden no ser las más adecuadas, partiendo desde el solo poseer una caja registradora donde se atienden todas las ventas; es decir que de tener éxito y conseguir posicionarse como líder dentro del mercado, se deberá mejorar la capacidad instalada de atención y venta al cliente, con el objetivo de poder atender el incremento de clientes sin disminuir e incluso mejorando la calidad y velocidad de la atención.

Desconocimiento del cliente

En la empresa en análisis se conoce de forma general y pre-supuesta al cliente que resulta rentable, es así que las estrategias se basan generalmente en supuestos sobre la percepción del cliente y no de información debidamente conseguida de fuentes primarias.

La información que en un momento recolecto la empresa para realizar una base de datos de clientes no ha sido utilizada como herramienta para el desarrollo de estrategias, y tampoco se busca actualizar esta información para comprender los cambios y expectativas diferentes que tiene el mercado a través del tiempo.

Política de fijación de precios

Este es un aspecto que la empresa maneja con absoluta claridad, primero por el aspecto ya mencionado en el que según ley los precios de los libros están impresos en cada uno, así también se indicó en el análisis del marketing mix las posibles variaciones que tienen los precios y las circunstancias bajo las que estas ocurren, todas estas políticas están establecidas y manejadas por el departamento de marketing.

Capacidad de cambio

Actualmente la empresa tiene buena capacidad para el cambio, aun cuando no se práctica habitualmente, el tamaño y forma de administrar en la práctica permite

que se realicen cambios, lastimosamente esto no se aprovecha al tener una administración básicamente vertical, los cambios son difíciles de efectuar por la costumbre en la que se mantienen haciendo las cosas.

Desarrollar nuevas formas de atender a los clientes, proponer servicios adicionales o novedosos, son actividades que no se han aplicado en la librería por que los socios no le prestan atención a la innovación en una industria que se cree: se debe mantener lo clásico.

Fidelidad de la clientela

La fidelización del cliente es casi nula, dado que no se utilizan estrategias efectivas que logre que los potenciales clientes perciban razones fuertes para acudir en exclusiva o como primera opción al local. La fidelidad de los clientes se da por otros motivos, como la dificultad de encontrar cierto tipo de textos en otras librerías en la ciudad capital.

Menosprecio de la competencia

La librería Clásica y Moderna mantiene una visión tranquila con respecto al avance de sus competidores, no solo de los pequeños, sino también de los grandes, al parecer el hecho de que librerías como Mr. Books o Libri Mundi sigan ganando terreno no se ve como una razón para la aplicación de estrategias más agresivas, sucede lo mismo con los pequeños comercializadores de libros, que se perciben por su naturaleza generalmente informal como competidores poco

influenciadores en el mercado actual; lo que se contradice a la realidad obtenida de las respuestas a las encuestas efectuadas en este proyecto.

Nivel de posicionamiento

“Lo esencial no es serlo, sino parecerlo” esta frase resume la importancia de este punto y es el eje fundamental de esta tesis, indica que no basta con tener un buen producto, buenas instalaciones y ser conscientes de que se están haciendo las cosas de forma aceptable, lo importante de las estrategias y actividades que se hagan en la empresa está en generar un valor agregado perceptible por parte del cliente, ya que de otro modo, como se ha dado en este negocio, las actividades resultan esfuerzos sin resultados útiles.

Para la elaboración de la matriz RMG se asigna un valor entre 0 y 0.5 a cada una de las variables, lo que se representa en el cuadro a continuación.

#	Aspecto analizado	Puntaje (0-0.5)
1	Nivel de innovación en la compañía	0.3
2	Atención al cliente	0.4
3	Política de comunicación de la compañía	0.3
4	Infraestructura inadecuada	0.3
5	Desconocimiento del cliente	0.1
6	Política de fijación de precios	0.5
7	Capacidad de cambio	0.3
8	Fidelidad de la clientela	0.2

9	Nivel de posicionamiento	0.1
10	Menosprecio de la competencia	0.1
	TOTAL	2.6

Tabla 8, Análisis de 10 factores estratégicos base para matriz RMG. Elaborado por: Pablo Lasso

Este resultado se graficará en el eje vertical de la matriz, para el eje horizontal, la teoría indica que se tienen que considerar dos aspectos importantes: el grado de profesionalismo del departamento de marketing y la autonomía que tiene este para la elaboración y ejecución de estrategias. Entonces se coloca los valores:

#	Aspecto	Valoración (0-5)
1	Profesionalismo del departamento de marketing	4
2	Autonomía del departamento de marketing.	2

Tabla 9, Valoración de profesionalismo y autonomía del departamento de marketing. Elaborado por: Pablo Lasso

De acuerdo al diseño que estructuró Rafael Muñiz para la elaboración de la matriz RMG se considera que estos puntos antes descritos se colocan en un gráfico de manera tal que formen una pirámide cuyo tamaño final indicará de forma visual la fortaleza que tiene la empresa en el mercado.

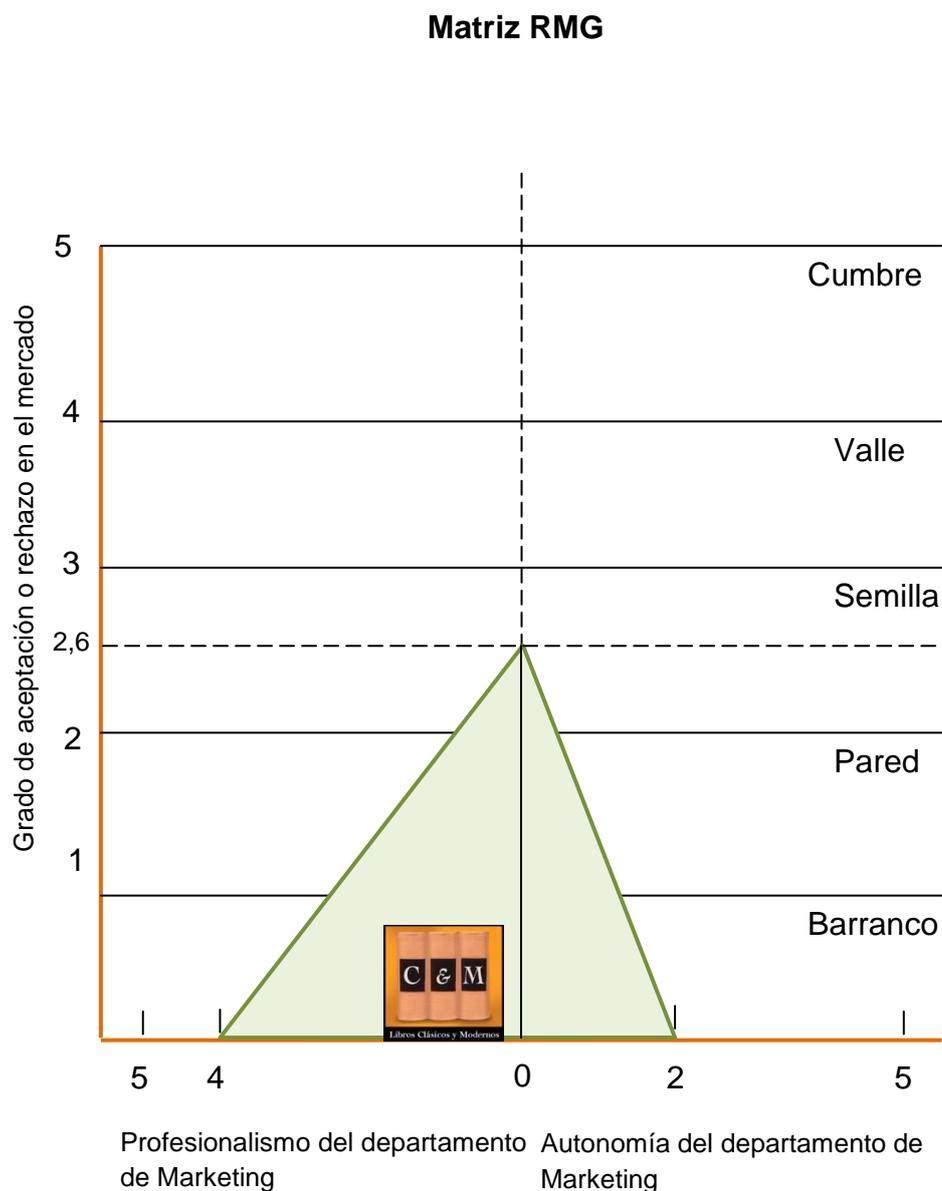


Gráfico 42, Matriz RMG de la situación actual de Librería Clásica y Moderna

Entonces se observa que por el valor total de la suma de las valuaciones de los 10 factores antes descritos, la empresa tiene un grado de aceptación en el mercado de 2.6, a las empresas de esta zona Rafael Muñiz las definió como situadas en la posición de “semilla”, por lo cual su principal objetivo debe ser

“labrar” o “adecuarse a las necesidades” del mercado⁶³, ya que la empresa tiene ciertos parámetros positivos, lo que requiere hacer es enfocarse de mejor manera y de forma más técnica en las estrategias de marketing que realmente respondan a las necesidades del mercado actual.

⁶³ <http://www.marketing-xxi.com/estudio-y-analisis-de-zonas-2.htm>

CAPITULO 3

3.1. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

En este punto se analizarán los aspectos del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que definen las capacidades de la librería y la situación externa que enfrenta la empresa actualmente.

Para poder conocer de manera específica la situación actual de la organización, se establecen algunos puntos de análisis para la situación interna de la empresa, mediante el análisis previamente efectuado se determinan que capacidades son las que la empresa maneja; de esto se puede deducir cuáles son las fortalezas y debilidades que maneja la Librería Clásica y Moderna.

3.1.1. FORTALEZAS

Como fortalezas de la Librería Clásica y Moderna se establecen los siguientes puntos.

- La librería tiene una amplia gama de productos en su oferta, desde textos básicos hasta literatura técnica muy apreciada. En cada una de las líneas de productos existe diversidad de obras, de muy variadas características, tamaños y adaptaciones.

- La alianza que mantiene con un fondo editorial le permite acceder a títulos que de otro modo no pudiese hacerlo y con esto tener una ventaja sobre otras librerías o negocios informales.
- La alianza que mantiene con el Club Ichiban para la distribución y promoción de su línea de productos de comics y mangas de manera excelentemente bien direccionada al público que más aprecia este tipo de publicaciones.
- Participación en la feria de exposición más grande de la ciudad de comics, mangas y literatura gráfica “Expo Ichiban”
- El tamaño de la organización le permite tener flexibilidad para efectuar cambios y reaccionar de manera rápida ante las posibles situaciones que se presenten en el mercado.
- La filosofía empresarial que maneja la empresa es clara y enfocada de manera adecuada a la capacidad de la industria, tanto la misión como la visión de la empresa permiten tener una idea clara del enfoque que tiene el negocio.
- El tamaño de la organización permite que todos y cada uno de los colaboradores conozcan la filosofía y principios que direccionan las actividades dentro de la empresa.
- Los recursos tecnológicos que se utilizan en la empresa son adecuados, al compararlos con los que utilizan las principales empresas competidoras; se

dispone de software y hardware que ayudan al manejo de la librería de forma eficiente.

- Constante promoción de las líneas de productos de comics y mangas, mediante descuentos y entrega de volantes.
- Manejo de dos dominios web debidamente dirigidos a los dos segmentos principales de potenciales clientes, con información de productos, precios, reseñas y acorde a la imagen organizacional con sistema de compras on-line.
- El local dispone de parqueadero en la parte posterior, lo que genera comodidad y seguridad para los clientes que acuden al local en vehículos propios.
- Alianza con Ryoko Dojo para la distribución de volantes a un segmento preciso, que tiene las características de los potenciales clientes.

3.1.2. DEBILIDADES

- Manejo demasiado vertical de las líneas de mando en cuanto a la administración y definición de estrategias en todas las áreas de la empresa.
- Estructura organizacional demasiado grande, horizontal y poco adaptable para el tamaño y actividades que se realizan dentro del diario accionar de la Librería Clásica y Moderna.

- No posee hasta el momento un sistema adecuado de intranet que permita la distribución de datos y comunicación entre áreas de una manera más efectiva.
- Acceso y salida del establecimiento rígidas e incómodas para el tránsito de los clientes por el local, más aun cuando el guardia del establecimiento no tiene el tacto suficiente para indicar cuál es la política de la empresa en este asunto.
- No existe crecimiento de las utilidades, en contrario a los líderes de la industria, que incrementaron sus ingresos.
- Limitados recursos económicos para el área de marketing y por consiguiente para el desarrollo de estrategias que apoyen de manera eficaz a mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- La empresa posee solo un local en la ciudad a diferencia de los principales competidores.
- Escaso posicionamiento en el mercado, en la ciudad no se considera a esta librería como un referente importante dentro de la industria.
- No poseen manuales o reglamentos completos y bien definidos que permitan una regulación apropiada de las operaciones del local.

3.1.3. MATRIZ PCI

Capacidades	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Humano		x						x	
Comercialización			x				x		
Financiero					x			x	
Tecnológico					x				x

Tabla 10, Matriz de Perfil de Capacidades Internas, Elaborado por: Pablo Lasso

Estas valoraciones se derivan del diagnostico interno de la empresa (punto 2.1).

3.1.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Factores Internos Claves	Valor	Calificación *	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. La librería tiene una amplia gama de productos en su oferta.	0.03	3	0.09
2. Alianza con fondo editorial le permite acceder a títulos que de otro modo no pudiese hacerlo.	0.06	4	0.24
3. Alianza que mantiene con el Club Ichiban para la distribución y promoción de su línea de	0.1	4	0.4

productos.			
4. Participación en la feria de exposición más grande de la ciudad de comics, mangas y literatura gráfica "Expo Ichiban"	0.05	4	0.2
5. Flexibilidad para efectuar cambios y capacidad de reacción.	0.03	3	0.09
6. La filosofía empresarial que maneja la empresa es clara y enfocada de manera adecuada.	0.04	4	0.16
7. Todos los colaboradores conocen la filosofía y principios organizacionales.	0.04	3	0.12
8. Los recursos tecnológicos son adecuados; se dispone de software y hardware que ayudan al manejo de la librería de forma eficiente.	0.06	3	0.18
9. Constante promoción de las líneas de productos de comics y mangas.	0.06	4	0.24
10. Manejo de dominios web debidamente dirigidos a los dos segmentos principales de potenciales clientes.	0.04	3	0.12
11. El local dispone de parqueadero.	0.02	3	0.06
12. Alianza con Ryoko Dojo para la	0.04	3	0.12

distribución de volantes.			
Debilidades			
1. Manejo vertical de las líneas de mando.	0.03	1	0.03
2. Estructura organizacional inadecuada.	0.05	2	0.1
3. No posee hasta el momento un sistema adecuado de intranet.	0.01	1	0.01
4. Acceso y salida del establecimiento rígidas e incómodas para el tránsito de los clientes por el local.	0.02	2	0.04
5. Utilidades constantes, en contrario a los líderes de la industria, que incrementaron sus ingresos.	0.07	2	0.14
6. Limitados recursos económicos para el área de marketing y por consiguiente para el desarrollo de estrategias.	0.1	2	0.2
7. La empresa posee solo un local en la ciudad a diferencia de los principales competidores.	0.01	1	0.01
8. Escaso posicionamiento en el mercado.	0.1	2	0.2
9. No poseen manuales o procedimientos estandarizados	0.04	2	0.08

diseñados con fundamentos técnicos.			
Totales	1		2.83

Tabla 11, Matriz de evaluación de factores internos, Elaborado por: Pablo Lasso

* Fortalezas

4 = mayor impacto en las actividades de la empresa

3 = menor impacto en las actividades de la empresa

Debilidades

2 = mayor impacto en las actividades de la empresa

1 = menor impacto en las actividades de la empresa

En esta matriz las capacidades de la empresa tienen una calificación final promedio de 2.83/4, lo que indica que las fortalezas y debilidades están más o menos equilibradas dentro de la organización, con cierto peso mayor de las fortalezas; las cuales tienen un 57% del total del valor asignado a las variables de la matriz.

Luego de establecer el reconocimiento de las capacidades de la organización y definir las como debilidades y fortalezas, se plantean a continuación las variables de situación externa en la que se desenvuelve la librería, clasificándolas como oportunidades o amenazas de acuerdo a la forma de afectación que tienen estos para la empresa en estudio.

3.1.5. OPORTUNIDADES

Las oportunidades que la empresa debe aprovechar dentro del mercado y su sector industrial son:

- Desarrollo de campañas de lectura en específico la Campaña Nacional por la Lectura Eugenio Espejo.
- Leyes que fomentan el desarrollo de la industria en el país.
- La situación de la industria en los últimos años revela que el 63% de las empresas aumentaron sus ventas el último año.
- Los libros que más aumentaron sus ventas fueron los textos escolares en inglés, seguidos de libros prácticos, incremento que se experimenta desde el 2008 de manera importante.
- Los clientes que tienen cierto aprecio por la lectura son generalmente fieles a las publicaciones de ciertos autores.
- El 58.2% de las librerías en Latinoamérica esperan que los ingresos en su futuro vengan principalmente de “Libros Tradicionales”,
- En el Ecuador la mayor parte de las personas están acostumbradas a leer en papel y no en el computador.

- Los locales que ofrecen servicios complementarios y novedosos adecuadamente han demostrado tener éxito en la ciudad de Quito atrayendo la atención de clientes potenciales.
- Existen temporadas en que libros “populares” incrementan sus ventas sin necesidad de realizar mayor promoción, por la publicidad que utilizan para estrenar películas basadas en estos textos.

3.1.6. AMENAZAS

- Campaña de lectura Eugenio Espejo entrega libros por valores que resultan totalmente inalcanzables para las librerías privadas.
- Situación política inestable en el Ecuador por parte de la presidencia pone en riesgo la intención de invertir cualquier capital en un proyecto.
- Poco control sobre los precios de los libros que se ofertan y por lo tanto de la reacción que tenga el público hacia valores demasiado altos o bajos.
- La crisis económica mundial afecta a los exportadores de otros países y limita su interés en nuestro mercado, por el riesgo futuro actual en la inversión de capital.

- La cultura en el Ecuador esta bastante distanciada del aprecio por la lectura, el común del pueblo no busca la lectura a menos que este obligado a hacerlo.
- La piratería se expande de forma crónica en la ciudad de Quito, con precios que por no pagar derechos de autor resultan considerablemente menores a los que se cobra en cualquier librería.
- Se depende exclusivamente de las publicaciones que realicen las editoriales para poder ofrecer libros nuevos que atraigan la atención del público en general.
- Crecimiento a futuro de los e-books, con proyectos a nivel mundial que incentivan la digitalización de libros y liberación de los derechos de autor y su comercialización por internet.
- Sustitutos tradicionales que ofrecen el mismo producto de manera gratuita como las bibliotecas.
- El potencial económico de las principales marcas competidoras es considerable, por el respaldo que tienen de otras empresas a nivel nacional o internacional.

3.1.7. MATRIZ POAM

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico					x		x		
Social			x					x	
Político			x						x
Jurídico			x					x	
Tecnológico		X						x	

Tabla 12, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas, Elaborado por: Pablo Lasso.

3.1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Factores Externos Claves	Valor	Calificación *	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Fomento a la lectura por parte del gobierno.	0.03	3	0.09
2. Leyes que fomentan el desarrollo de la industria en el país.	0.06	3	0.18
3. El 63% de las empresas aumentaron sus ventas el último año.	0.1	4	0.4
4. Los libros que más aumentaron sus	0.06	4	0.24

ventas fueron los textos escolares en inglés, seguidos de libros prácticos.			
5. Los clientes que tienen cierto aprecio por la lectura son generalmente fieles.	0.08	3	0.24
6. Se espera que en el futuro los libros tradicionales se continúen vendiendo.	0.05	3	0.15
7. La mayor parte de las personas están acostumbradas a leer en papel y no digital.	0.05	3	0.15
8. Los locales que ofrecen servicios complementarios y novedosos han demostrado tener éxito en la ciudad de Quito.	0.04	4	0.16
9. La promoción de las adaptaciones cinematográficas de libros aumenta las ventas sin inversión.	0.08	4	0.32
Amenazas			
1. Campaña de lectura Eugenio Espejo entrega libros por valores que resultan totalmente inalcanzables para las librerías privadas.	0.06	2	0.12

2. Situación política inestable en el Ecuador.	0.03	2	0.06
3. Poco control sobre los precios de los libros que se ofertan.	0.02	1	0.02
4. La crisis económica mundial afecta a los exportadores de otros países y limita su interés en nuestro mercado.	0.04	1	0.04
5. Inexistencia de una cultura común que aprecie la lectura.	0.09	2	0.18
6. La piratería se expande de forma crónica en la ciudad de Quito.	0.09	2	0.18
7. Limitado control sobre la realización de productos novedosos.	0.02	1	0.02
8. Crecimiento a futuro de los e-books.	0.02	1	0.02
9. Sustitutos tradicionales que ofrecen el mismo producto de manera gratuita.	0.02	1	0.02
10.El potencial económico de las principales marcas competidoras es considerable.	0.06	2	0.12
Totales	1		2.71

Tabla 13, Matriz de evaluación de factores externos, Elaborado por: Pablo Lasso.

* Oportunidades

4 = oportunidades más sobresalientes de la industria

3 = oportunidades menos sobresalientes de la industria

Amenazas

2 = amenazas más sobresalientes de la industria

1 = amenazas menos sobresalientes de la industria

3.1.9. MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para conseguir definir mejor la influencia negativa dentro de la empresa de las amenazas y debilidades, se ha utilizado esta matriz que permite observar si los factores adversos del entorno de la empresa (amenazas) dilatan las debilidades internas de la empresa.

Los puntajes más altos indican cuáles son las debilidades que se tiene que tener en consideración para realizar el plan operativo, mediante acciones defensivas, que permitan evitar los problemas que estas puedan presentar para la empresa. Dichos puntajes son asignados, según los valores indicados en la misma matriz, considerando el grado de influencia de la amenaza sobre cada una de las debilidades.

Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1	Amenazas						Calificación
	Debilidades	CNEE entrega libros por valores inalcanzables para las	Inexistencia de una cultura común que aprecie la lectura.	La piratería se expande de forma crónica en la ciudad de	El potencial económico de las principales marcas	Situación política inestable en el Ecuador.	
Estructura organizacional inadecuada.	1	1	3	5	1	11	
Utilidades constantes, en contrario a la industria.	3	3	5	5	1	17	
Limitados recursos económicos para el área de marketing.	3	3	5	3	1	15	
Escaso posicionamiento en el mercado.	3	5	5	5	1	19	
No poseen manuales o procedimientos estandarizados.	1	3	3	5	1	13	

Tabla 14. Matriz defensiva de iniciativas estratégicas, Elaborado por: Pablo Lasso

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz se puede observar que las principales debilidades que se tienen que hacer frente en el plan operativo son:

- El poco posicionamiento que tiene el negocio en el mercado.
- El no incremento de las ventas de acuerdo al promedio de la industria.
- Limitados recursos económicos para el departamento de marketing.

3.1.10. MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Luego del análisis defensivo se propone similar tratamiento con los aspectos que pueden ser beneficiosos con la empresa, esta matriz permite observar si los características particulares positivas de la empresa pueden ayudar a aprovechar los factores beneficiosos del entorno de la empresa (oportunidades).

	Oportunidades	Leyes que fomentan el desarrollo de la industria en el país.	Aumento de ventas de textos escolares en inglés, seguidos de	Los clientes que tienen cierto aprecio por la lectura son	Servicios complementarios y novedosos tienen éxito en la	La promoción de las adaptaciones cinematográficas de libros
Fortalezas						
Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1						
Recursos tecnológicos adecuados	1	3	3	5	3	
Constante promoción de las líneas de productos de comics y mangas.	1	1	5	1	5	
Fondo editorial le permite acceder a títulos que de otro modo no pudiese hacerlo.	3	3	3	1	3	
Alianza que mantiene con el Club Ichiban.	1	1	5	3	3	
Participación en ferias de exposición.	3	1	1	3	1	
Calificación	9	9	17	13	15	

Tabla 15, Matriz ofensiva de iniciativas estratégicas, Elaborado por: Pablo Lasso.

Entonces al analizar los resultados de la matriz se puede observar que las oportunidades a aprovechar por parte de la empresa son:

- La fidelización que se puede obtener por parte del segmento de mercado.
- La demanda que generan la publicación de títulos adaptados a películas.
- La relación que perciben y aprecian los potenciales clientes con servicios novedosos en las librerías.

3.2.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con la información antes analizada y los puntos más importantes (externos e internos) identificados, se establecen los objetivos estratégicos para la organización, partiendo de las seis realidades más importantes de la empresa:

1. El poco posicionamiento que tiene el negocio en el mercado.
2. El no incremento de las ventas de acuerdo al promedio de la industria.
3. Limitados recursos económicos para el departamento de marketing.
4. La fidelización que se puede obtener por parte del segmento de mercado.
5. La demanda que generan la publicación de títulos adaptados a películas.
6. La relación que perciben y aprecian los potenciales clientes con servicios novedosos en las librerías.

De estas se puede deducir que los objetivos estratégicos de la organización en el plan son:

- Conseguir un posicionamiento del 50% en el nicho de mercado objetivo de la empresa, dentro de las 5 primeras librerías mencionadas por el mercado, en un plazo de 5 años.

Este objetivo se deriva de conocer mediante la investigación de mercado y el análisis de la información que la librería actualmente tiene un pobre posicionamiento en la mente del potencial cliente (Punto 1), también considerando que para esto se necesita un departamento estable y debidamente equipado de marketing (Punto 3).

- Incrementar las ventas de la librería en un 18% anual, durante los próximos 5 años.

Se concluye esto luego de analizar los puntos 2 y 5 antes enumerados.

- Lograr que el 80% de los clientes de la Librería Clásica y Moderna compren de manera regular (3 libros por año) sus textos en esta empresa.

Objetivo resultado del análisis de los puntos 4 y 6 antes enumerados.

3.3. MATRIZ FODA

FODA	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes que fomentan el desarrollo de la industria en el país. 2. Aumento de ventas de textos escolares en inglés, seguidos de libros prácticos. 3. Los clientes que tienen cierto aprecio por la lectura son generalmente fieles. 4. Servicios complementarios y novedosos tienen éxito en la ciudad de Quito. 5. La promoción de las adaptaciones cinematográficas de libros aumenta las ventas sin inversión. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CNEE entrega libros por valores inalcanzables para las librerías privadas. 2. Inexistencia de una cultura común que aprecie la lectura. 3. La piratería se expande de forma crónica en la ciudad de Quito. 4. El potencial económico de las principales marcas competidoras es considerable. 5. Situación política inestable en el Ecuador.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos tecnológicos adecuados. 2. Constante promoción de las líneas de productos de comics y mangas. 3. Fondo editorial le permite acceder a títulos que de otro modo no pudiese hacerlo. 4. Alianza que mantiene con el Club Ichiban. 5. Participación en ferias de exposición. 	<p style="text-align: center;">Estrategias "FO"</p> <p>F1,F2-O5: Planificación de actividades para aprovechar los picos de venta de obras específicas.</p> <p>F3-O3: Creación de un club de lectura afiliado a la librería.</p> <p>F1-O4: Rediseño de merchandising dentro del local considerando lugar para servicios complementarios.</p>	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional inadecuada. 2. Utilidades constantes, en contrario a la industria. 3. Limitados recursos económicos para el área de marketing. 4. Escaso posicionamiento en el mercado. 5. No poseen manuales o procedimientos estandarizados. 		<p style="text-align: center;">Estrategias "DA"</p> <p>D3,D2-A4: Generación de un sistema de ICRM para control de información y toma de decisiones.</p> <p>D4-A3: Diseño de una campaña de publicidad para posicionar la marca.</p>

Tabla 16, Matriz FODA de Librería Clásica y Moderna, Elaborado por: Pablo

Lasso.

3.4. PLAN DE ACCIÓN

Objetivo 1: Conseguir un posicionamiento del 50% en el nicho de mercado objetivo de la empresa, dentro de las 5 primeras librerías mencionadas por el mercado, en un plazo de 5 años.							
Estrategias: Diseño de una campaña de publicidad para posicionar la marca.							
Actividades:	Tarea	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos	Costo	Meta	Indicador
Diseño de concepto de campaña de acuerdo a target	Análisis de impacto de medios.	2 meses	Gerente de Marketing	Humano Financiero Tecnológico- Software	250.00 USD	Imagen corporativa reforzada	$\frac{\# \text{ de colaboradores de acuerdo con campaña}}{\text{total de trabajadores}}$
Contratación de medios y/o proveedores de publicidad	Planeación de presupuesto y uso de recursos.	1 año	Área de Publicidad	Humano Financiero	3000.00 USD	Reconocimiento de Negocio	$\frac{\# \text{ personas que conocen el negocio}}{\text{total de segmento}}$

Creación de concepto BTL en espacios públicos	Identificar permisos y posibilidades de uso de espacio.	1 año	Área de Publicidad	Humano Financiero	800.00 USD	Aplicar 3 conceptos BTL por año	$\frac{\# \text{ actividades BTL aplicadas}}{3}$
---	---	-------	--------------------	----------------------	---------------	---------------------------------	--

Objetivo 2: Incrementar las ventas de la librería en un 18% anual, durante los próximos 5 años.

Estrategias: Planificar actividades para aprovechar los picos de venta de obras específicas de acuerdo a lanzamientos de nuevos números o ediciones, estrenos de películas o sucesos relacionados.

Actividades:	Tarea	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos	Costo	Meta	Indicador
Identificación de fechas claves para la realización de eventos	Recolectar información de proyectos relacionados.	2 meses	Ventas	Humano	50.00 USD	Hallar al menos 3 eventos importantes por año.	$\frac{\# \text{ de fechas}}{6} \times 100$

Diseño y desarrollo de actividades para aprovechar picos de ventas por estrenos de películas	Identificación de preferencias de acuerdo a segmento específico.	1 año	Área de Publicidad Recursos Humanos	Humano Financiero Tecnológico	200.00 USD	70% de asistencia de clientes invitados	$\frac{\# \text{ personas que asisten}}{\text{total de clientes invitados}}$
Generar alianzas estratégicas con cines para la activación de libros en estrenos de determinadas películas	Creación y envío de propuesta de alianza	1 año	Gerente de Marketing	Humano Tecnológico	100.00 USD	Realización de 3 activaciones al año	$\frac{\# \text{ activaciones realizadas}}{6} \times 100$
Programar lanzamiento de nuevas obras	Diseño de mini eventos para lanzamientos	1 año	Ventas	Humano Financiero	80.00 USD	Satisfacción de clientes por evento (90%)	$\frac{\# \text{ asistentes satisfechos}}{\text{total asistentes}} \times 100$

Estrategias: Rediseño de merchandising dentro del local considerando lugar para servicios complementarios.							
Actividades:	Tarea	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos	Costo	Meta	Indicador
Diseño de decoración interior según clasificación de líneas de productos	Adecuación de local	6 meses	Ventas Gerente de Marketing	Humano Financiero	350.00 USD	Generar impacto visual en el momento de compra (90%)	$\frac{\# \text{ clientes que distinguen el negocio por el local}}{\text{total clientes}}$
Creación de área para lectura de las obras ofertadas con servicio de cafetería	Redistribución de secciones y equipo	1 año	Gerente de Marketing	Humano Financiero	650.00 USD	Generar una permanencia del 70% clientes de al menos 1 hora	$\frac{\# \text{ clientes que utilizaron el área de lectura}}{\text{total clientes}}$

Diseño de distribución de producto de acuerdo a preferencias de segmento	Redistribución de secciones y equipo	10 meses	Ventas	Humano Financiero	30.00 USD	Generar recorrido del cliente y facilitar la ubicación	$\frac{\# \text{ clientes que distinguen el negocio por el local}}{\text{total clientes}}$
Implementar sección para nuevos lanzamientos que facilite la colocación de material POP y genere impacto inmediato	Redistribución de secciones y equipo Diseño de stand	10 meses	Publicidad	Humano Financiero Tecnológico	150.00 USD	Reconocimiento de innovación por parte del 90% de los clientes	$\frac{\# \text{ clientes que distinguen nuevas publicaciones}}{\text{total clientes}}$
Objetivo 3: Lograr que el 80% de los clientes de la Librería Clásica y Moderna compren de manera regular (3 libros por año) sus textos en esta empresa.							
Estrategias: Generación de un sistema de ICRM para control de información y toma de decisiones.							
Actividades:	Tarea	Tiempo de	Responsable	Recursos	Costo	Meta	Indicador

		ejecución					
Implementación del software "SugarCRM"	Actualizar equipos con sistema de CRM	3 meses	Gerente General	Humano Tecnológico	0.00 USD	Instalar el sistema y trasladar información	$\frac{\# \text{ de clientes registrados}}{\# \text{ clientes total}} \times 100$
Capacitación de personal en uso del sistema de CRM	Contratación de especialista en manejo del software	6 meses	Gerente General	Humano Financiero Tecnológico	600.00 USD	100% de personal capacitado	$\frac{\# \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{total de colaboradores}}$
Diseño de un cronograma de revisión de información y toma de decisiones en base a un proceso específico	Diagramación y difusión de proceso de manejo CRM en personal	8 meses	Gerente General	Humano	200.00 USD	100% de personal conocedor de su contribución dentro del sistema	$\frac{\# \text{ de colaboradores que conocen el proceso de CRM}}{\text{total de colaboradores}}$

						CRM	
Estrategias: Creación de un club de lectura afiliado a la librería.							
Actividades:	Tarea	Tiempo de ejecución	Responsable	Recursos	Costo	Meta	Indicador
Contratación de personal encargado de club de lectura	Diseño de perfil de competencia	8 meses	Recursos Humanos	Humano Financiero	150.00 USD	Creación de un área específica para el club de lectura	<i>personal contratado</i> <i>personal necesario</i>
	Selección y reclutamiento						

Implementación de publicidad enfocada, para reunir socios al club de lectura	Contratación de medios y compra de material publicitario	4 meses	Publicidad	Humano Financiero	800.00 USD	Formación de un club de lectura con 5 grupos de 6 socios	$\frac{\# \text{ socios inscritos}}{\# \text{ socios esperados}}$
Diseño de plan de reuniones y temas	Análisis de obras y tiempos necesarios por texto	1 año	“Supervisor de club LibCYM” ⁶⁴	Humano	400.00 USD	Cronogram a de lectura	$\frac{\# \text{ actividades realizadas}}{\text{actividades planeada en plan de club}}$
Generación de alianzas con cafés, cine Ocho y Medio, teatros y restaurantes	Enviar propuestas de alianzas para efectuar	1 año	Supervisor de club LibCYM”	Humano Financiero	100.00 USD	Obtener 5 lugares distintos donde	$\frac{\# \text{ acuerdos conseguidos}}{\text{total lugares enviada propuesta}}$

⁶⁴ Cargo a crear para administración del club, personal contratado en términos de servicios profesionales.

de la ciudad de Quito	reuniones					efectuar las reuniones	
-----------------------	-----------	--	--	--	--	------------------------------	--

Tabla 17, Plan de acción de estrategias de Marketing, Elaborado por: Pablo Lasso.

CAPITULO IV

4.1.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.1. MISIÓN

Ofrecer libros y afines al público en general, a nivel nacional, con servicio de calidad para obtener un crecimiento sostenido contribuyendo de esta manera a promover la cultura en la población

4.1.2. VISIÓN

Ser la librería líder en el mercado nacional, ofreciendo productos de calidad y actualidad, creando fidelidad en nuestros clientes y posicionándonos como una empresa de prestigio, de esta manera fortaleciendo la cultura y educación contribuyendo al desarrollo del país.

4.1.3. PRINCIPIOS Y VALORES

- Honestidad (con los clientes).
- Ética (con los accionistas y proveedores).
- Respeto (con los clientes externos e internos).
- Compromiso (con los trabajadores).
- Solidaridad (entre los trabajadores y accionistas).
- Reconocimiento (a todos los integrantes de la empresa).

4.1.4. CADENA DE VALOR GENÉRICA

Michael Porter en 1985⁶⁵ define una de las teorías actualmente más expandidas de este genio del marketing, cuyo objetivo fundamental es la definición de las actividades que conllevan dentro de una organización la introducción de un valor consiente en el producto o servicio final.

Esta herramienta permite la diferenciación de las áreas fundamentales dentro de la empresa en donde se debe agregar valor, mediante una clasificación de actividades generales primarias y secundarias se da la pauta referencial para establecer cuáles son los procesos que intervienen directamente con la actividad comercial de la empresa y cuáles son los procesos que apoyan al correcto desempeño de las primeras (secundarios o de apoyo).

Considerando este antecedente se plantea aquí el análisis de la cadena de valor de la empresa Librería Clásica y Moderna.

⁶⁵ <http://gestionemprededora.wordpress.com/2008/02/20/la-teoria-del-valor-como-fundamento-para-la-gestion-del-costo/>

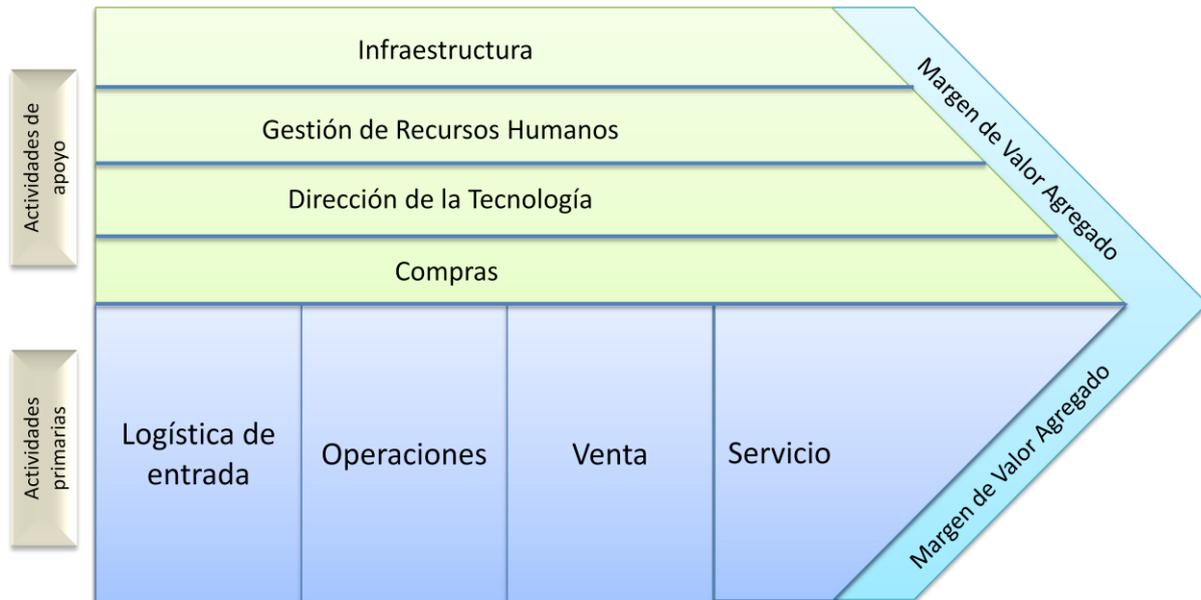


Gráfico 43, Cadena de Valor, Fuente: Librería Clásica y Moderna, Elaborado por:
Pablo Lasso.

Ahora bien el sentido de representar la cadena de valor para la empresa no se limita a observar los mismos procesos que se pueden establecer en cualquier organización, esta herramienta se debe analizar para hallar las mejores alternativas que permitan agregar valor sensiblemente hacia consumidor final.

4.1.5. CADENA DE VALOR ESPECÍFICA

Entonces para poder definir de mejor manera estos procesos fundamentales para agregar valor dentro de la Librería Clásica y Moderna, a continuación se presenta un esquema que representa la cadena de valor específica de la organización.

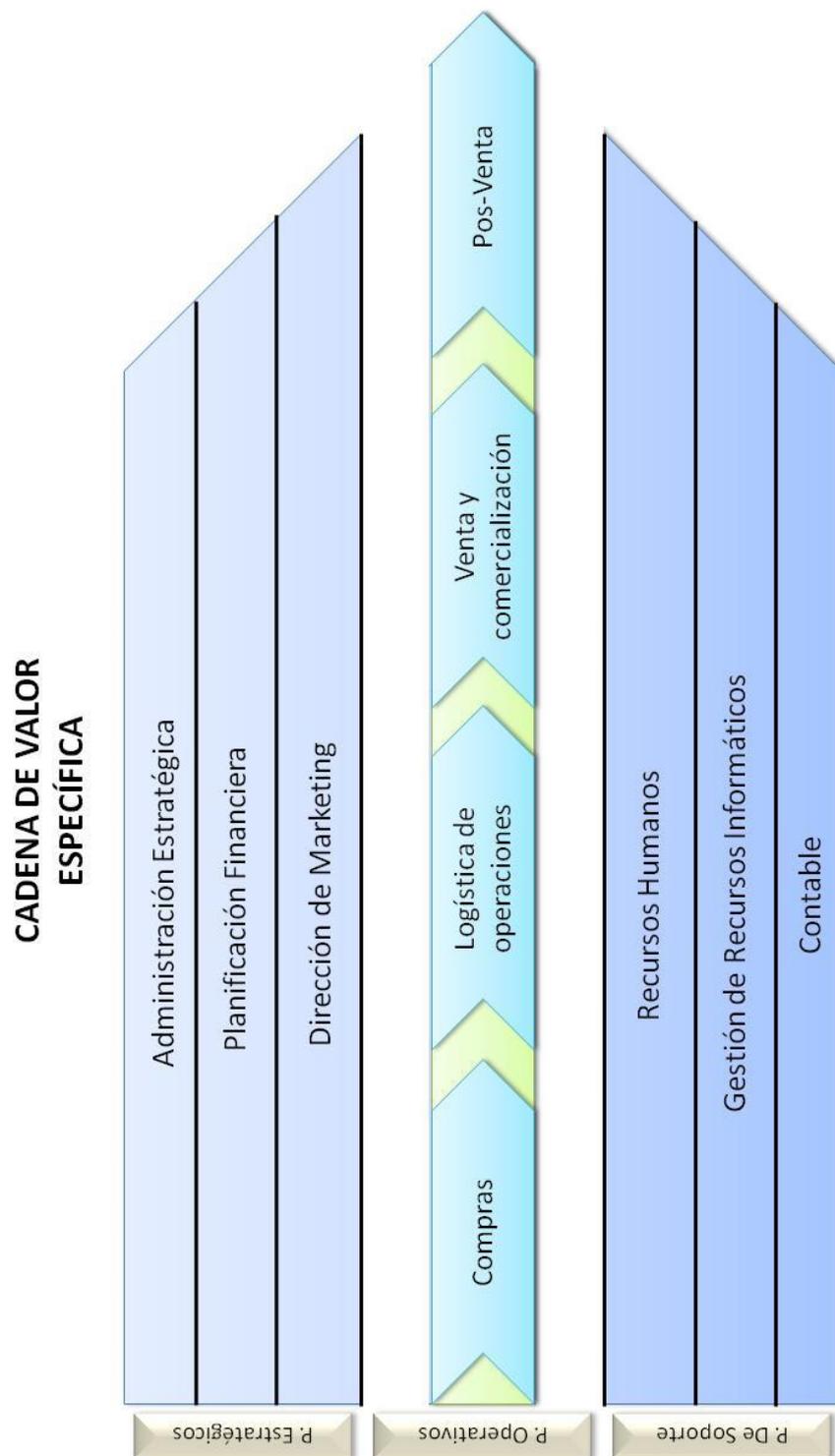


Gráfico 44, Cadena de valor específica, Fuente: Librería Clásica y Moderna,

Elaborado por: Pablo Lasso.

Dentro de estos macroprocesos, cuatro son los que resultan de mayor relevancia al momento de agregar valor para el cliente y están directamente relacionados con el plan de acción trazado en el anterior capítulo de este proyecto.

- Compras
- Logística de operaciones
- Venta de textos
- Pos Venta

a) Diseño de procesos

Con objeto de establecer una estandarización de los macroprocesos antes mencionados, de acuerdo a la simbología creada por ANSI (American National Standards Institute)⁶⁶, la cual pretende formar directrices a partir de la participación de las entidades privadas que las necesitan para fortalecer la competitividad de las empresas en mercados nacionales e internacionales, se presenta un diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades dentro de cada proceso; estableciendo con esto que a partir de la aplicación de este proyecto dentro de la organización se de una normalización estructurada y registrada de la realización de las actividades de venta de productos, en una base técnica de administración de procesos que maneje sistemas de gestión de calidad, y que además permitirán en el futuro reconocer oportunidades de mejora dentro de la organización para generar un mejor servicio y mayor satisfacción de los clientes internos y externos.

⁶⁶ http://www.ansi.org/about_ansi/introduction/introduction_sp.aspx?menuid=1

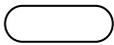
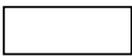
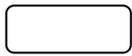
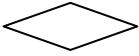
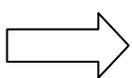
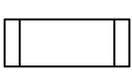
SIMBOLIGÍA		
Actividad	Símbolo	Interpretación
Inicio/ Terminal		Se utiliza para empezar y concluir el diagrama
Operación		Describe las acciones que efectúan las personas en el proceso
Operación automática		Acciones realizadas de forma automática por un equipo
Decisión		Indica una decisión en el proceso entre varias alternativas
Archivo		Archivar un documento de forma temporal o permanente
Inspección		Denota el control sobre el producto y su conformidad
Espera		Implica un tiempo de espera que se necesita para continuar el proceso
Movimiento		Movimiento físico de material o equipo de un lugar a otro
Proceso		Indica la existencia y relación de un sub-proceso
Documento		Documento que ingresa, se utilice o resulte de una actividad
Conector		Indica la secuencia entre dos partes separadas del diagrama
Conector de página		Establece la secuencia entre las páginas que ocupen el gráfico

Tabla 18, Simbología de la norma ANSI. Fuente:

<http://www.mejoresprocesos.com/articles/symbols.pdf>⁶⁷

⁶⁷ Simbología de la Norma ANSI, toma como base la simbología de Ben Graham; tomado de las páginas web: <http://www.slideshare.net/anieto61/flujiogramas> y <http://www.mejoresprocesos.com/articles/symbols.pdf>

Tomando en consideración que actualmente no existe de forma formal la representación gráfica de los procesos aplicados en la Librería Clásica y Moderna, se procedió al levantamiento y diseño de procesos de acuerdo a lo que se hace de forma cotidiana en el negocio, procurando definir flujogramas que mejoren la eficiencia de las operaciones y agreguen valor al servicio ofertado por la organización.

b) Fichas técnicas de los procesos

De acuerdo a lo indicado en el punto anterior se presentan las fichas técnicas para los 4 procesos a diagramar.

	LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA	COD: C-001
	FICHA TÉCNICA DE PROCESO	
	Compras	

MISIÓN:	Mantener un registro de todas las compras de la empresa de cualquier tipo de activos o insumos necesarios para el normal funcionamiento de las operaciones.
----------------	---

RESPONSABLE:	Supervisor de Bodega
---------------------	----------------------

LIMITES	
INICIAL	FINAL
Recibir la solicitud de compra	Entrega del cheque de pago
INPUT	OUTPUT
Orden de compras	Pago a proveedores
PROVEEDOR	CLIENTE
Departamento que solicita la compra	Área que solicito la compra del articulo

INDICADORES			
Cualitativos		Cuantitativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Responsabilidad del proveedor • Seriedad 		<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de espera de la entrega del producto • Numero de facturas pagadas dentro de un periodo 	
CONTROL		REGISTRO	
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de compras • Presupuesto anual de compras 		<ul style="list-style-type: none"> • Registro mensual de compras 	

Costo	45.00 USD
Tiempo	15 días

Revisión N°:	0
Fecha de Revisión:	19/02/2012

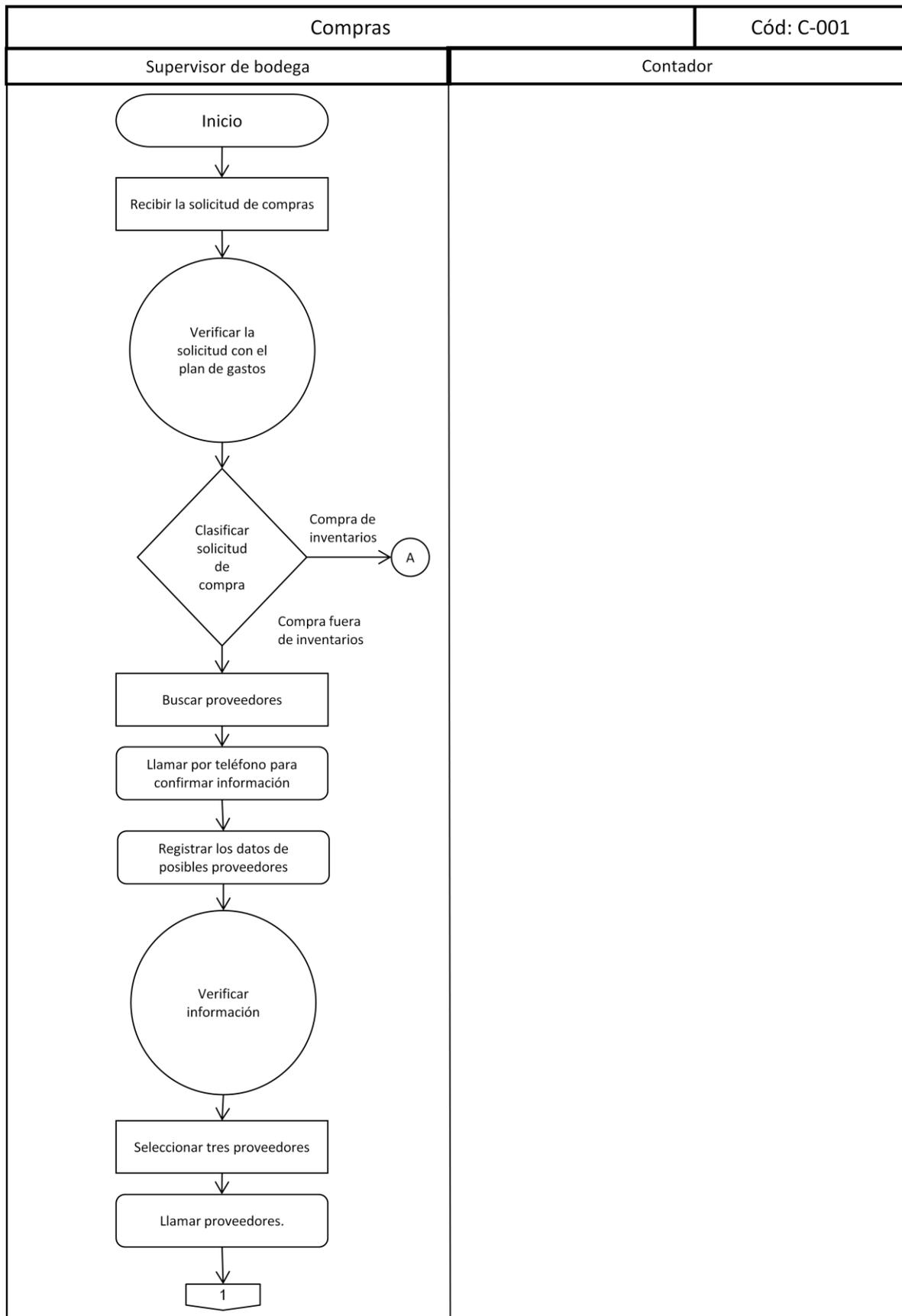
Ficha 1, Ficha Técnica de proceso de compras, Elaborado por: Pablo Lasso.

	DESCRIPCIÓN DE PROCESO, ACTIVIDADES Y TAREAS				Página 2 de 5
	Compras				
PROCESO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	CONTROL	
Recepción de solicitud de compra	Revisión de solicitud	Recibir la solicitud de compras	Supervisor de bodega	Solicitud de compra	
		Verificar solicitud con plan			
		Clasificar solicitud de compra			
Búsqueda y Selección de proveedores	Enlistar a los proveedores	Buscar proveedores	Supervisor de bodega	Base de proveedores	
		Llamar por teléfono para confirmar información			
		Registrar datos de proveedores			
	Clasificar proveedores	Verificar información	Supervisor de bodega	Base de proveedores	
Compra	Solicitud proformas	Seleccionar tres proveedores	Supervisor de bodega	Base de proveedores	
		Llamar a los proveedores para solicitar proforma			
	Solicitud a fondo	Elaboración de solicitud de acuerdo	Supervisor de	Archivo de ordenes	

	editorial	a orden de compra	bodega	de compra
		Enviar solicitud		
	Realizar las compras	Recibir la proforma	Supervisor de bodega	Base de proveedores
		Revisar las proformas		
		Aceptar proforma		
		Acordar crédito y tiempo de entrega		
		Recibir y revisar el pedido		
	Elaborar solicitud de pago	Recibir factura	Supervisor de bodega	Registros contables
		Realizar solicitud de pago		
		Solicitar firmas de autorización para el pago		
Entregar la solicitud de pago con la factura				
Pago a Proveedores	Ingreso Factura	Recibir solicitud de pago con factura	Contador	Registros contables
		Revisar documentos		
		Ingresar al sistema la factura		

	Realizar pago proveedores	Realizar retención correspondiente	Contador	Registros contables
		Revisar retenciones		
		Realizar el cheque y nota de pago		
		Imprimir cheque		
		Solicitar la firma del cheque		
		Entregar el pago		

Ficha 2, Descripción de proceso, actividades y tareas del proceso compras. Elaborado por: Pablo Lasso.



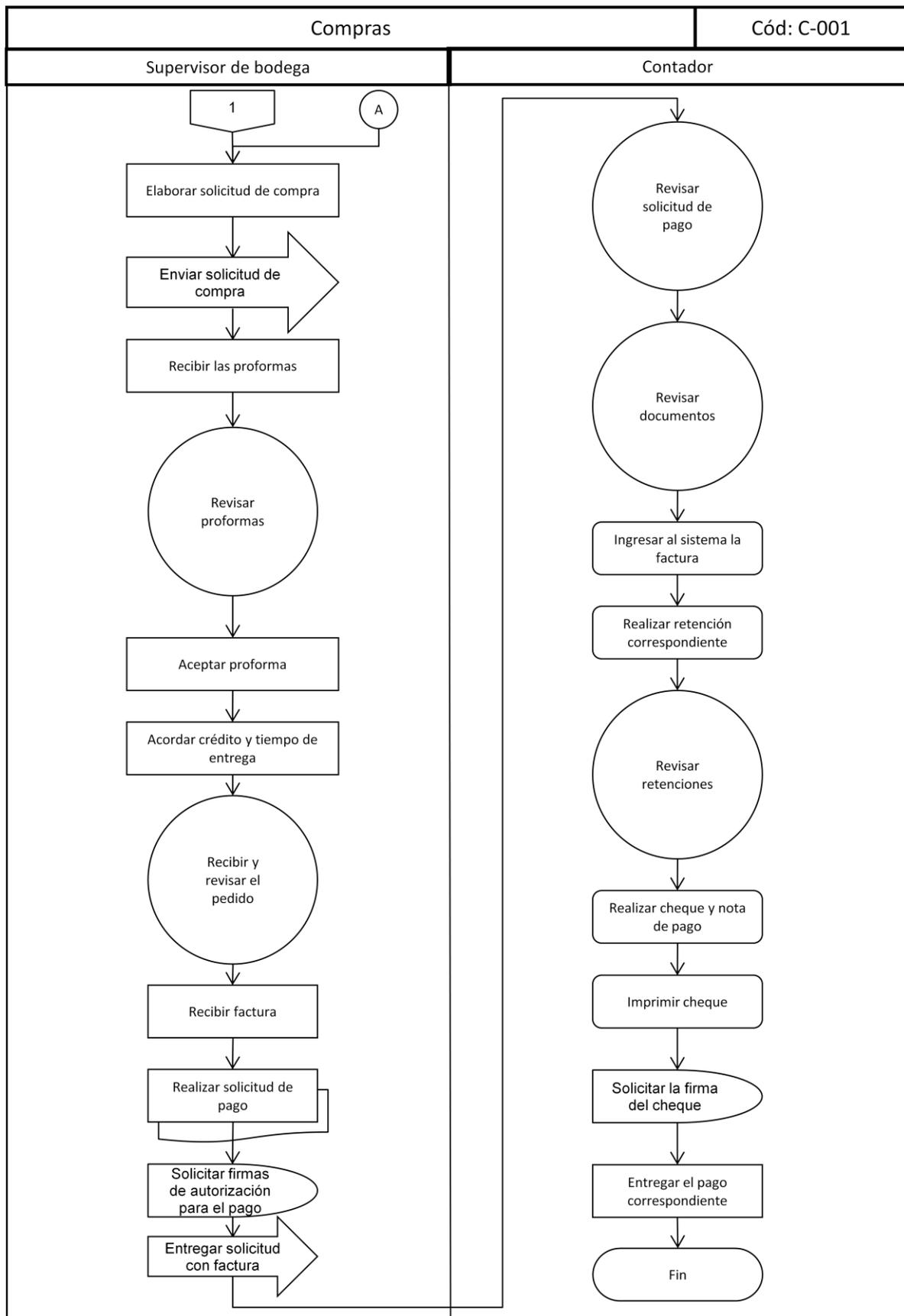


Gráfico 45, Flujograma de proceso de compras, Elaborado por: Pablo Lasso.

	LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA	COD: O-001
	FICHA TÉCNICA DE PROCESO	Página 1 de 4
	Logística de operaciones	

MISIÓN:	Mantener un orden lógico y acorde a las políticas empresariales de las existencias de materiales en el local
----------------	--

RESPONSABLE:	Coordinador de local
---------------------	----------------------

LIMITES	
INICIAL	FINAL
Recibir publicaciones	Elaborar informe de mantenimiento de local
INPUT	OUTPUT
Mercadería de bodega	Informe de mantenimiento de local
PROVEEDOR	CLIENTE
Bodega	Gerencia

INDICADORES			
Cualitativos		Cuantitativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de producto • Rapidez en reposición de producto 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de textos colocados • Rotación de publicidad de nuevas obras 	
CONTROL		REGISTRO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ingreso de mercadería • Informe de productos en local 		<ul style="list-style-type: none"> • Registros de informes de mantenimiento del local 	

Costo	150USD
Tiempo	4 días

Revisión N°:	0
Fecha de Revisión:	19/02/2012

Ficha 3, Ficha técnica de Logística de operaciones, Elaborado por: Pablo Lasso.

	DESCRIPCIÓN DE PROCESO, ACTIVIDADES Y TAREAS				Página 2 de 5
	Logística de operaciones				
PROCESO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	CONTROL	
Clasificar mercadería según líneas de producto	Recibir mercadería de bodega	Recibir publicaciones	Coordinador de local	Registro de ingreso de mercadería	
		Revisar producto			
		Clasificar producto			
Distribuir producto en el local	Comprobar existencias físicas en local	Comparar existencias con pedido	Coordinador de local	Registro de ingreso de mercadería	
		Verificar espacios disponibles			
		Colocar material en los muebles y secciones respectivas			
	Colocar nuevas publicaciones	Clasificar nuevos textos	Coordinador de local	Registro de ingreso de mercadería	
		Colocar en la sección correspondiente			
	Registrar productos en perchas	Registrar productos colocados en perchas	Coordinador de local	Informe de productos en local	

Mantenimiento de presentación y existencias de estanterías	Revisión de estado del producto	Verificar estado del producto en perchas	Coordinador de local	Informe de productos en local
		Registrar deterioro en productos		
	Colocación de material promocional de nuevas obras	Imprimir material promocional	Coordinador de local	Informe de productos en local
		Quitar el material anterior		
		Colocación del nuevo material		
	Elaboración de informe de mantenimiento del local	Verificar rotación de producto	Coordinador de local	Registro de informes de mantenimiento del local
		Comparar información con ventas		
		Registrar novedades y criterios		
		Elaborar informe de mantenimiento de local		

Ficha 4, Descripción de proceso, actividades y tareas de proceso de logística de operaciones, Elaborado por Pablo Lasso.

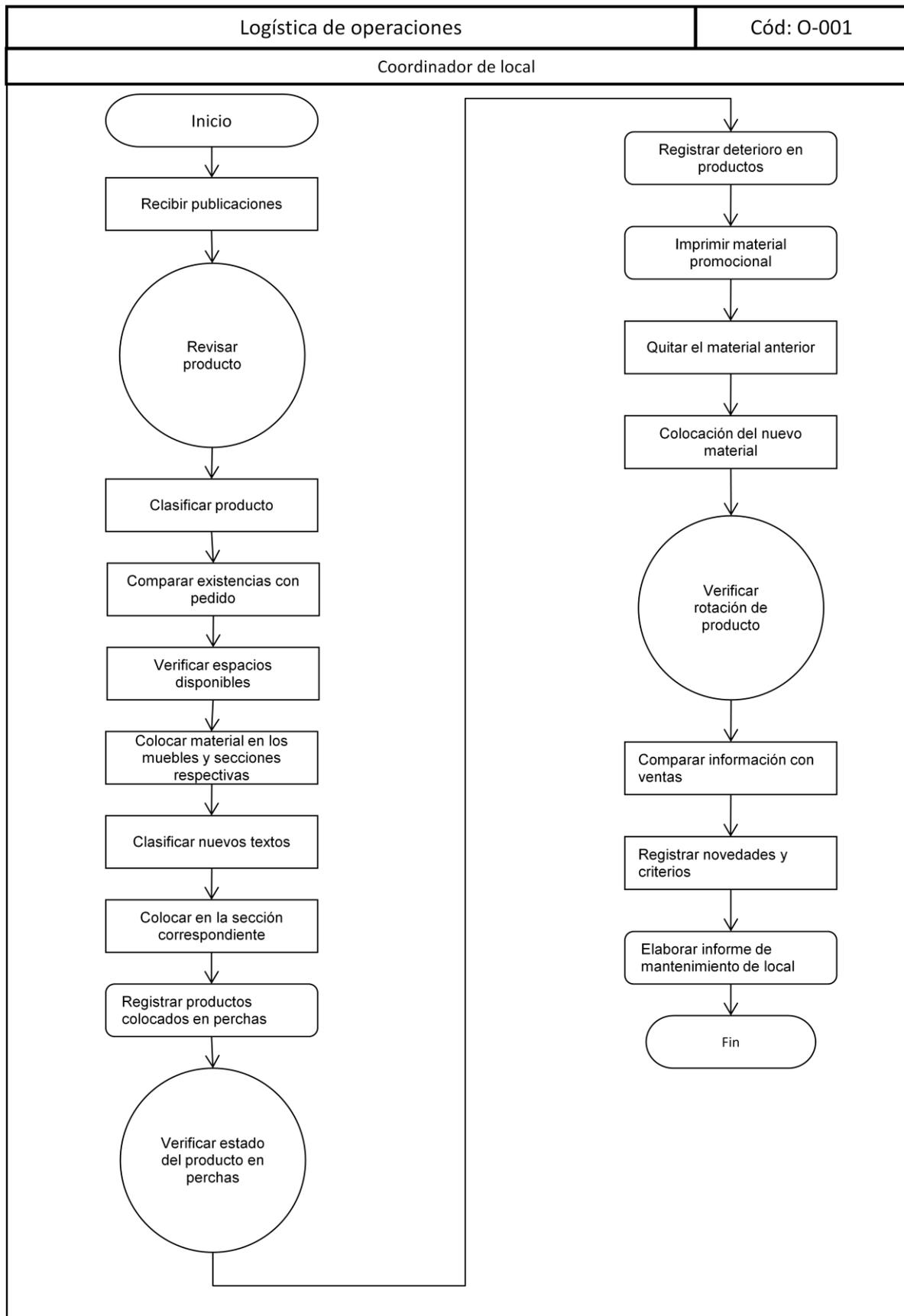


Gráfico 46, Flujograma de proceso de Logística de operaciones. Elaborado por:

Pablo Lasso.

	LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA	COD: V-001
	FICHA TÉCNICA DE PROCESO Venta de textos	Página 1 de 5

MISIÓN:	Ofrecer un servicio de calidad estandarizada a todo potencial cliente que ingrese al local, procurando el mejor ambiente, con el resultado de una agradable compra.
----------------	---

RESPONSABLE:	Coordinador de local
---------------------	----------------------

LIMITES	
INICIAL	FINAL
Saludar al cliente	Entrega del producto
INPUT	OUTPUT
Necesidad del cliente	Factura de venta
PROVEEDOR	CLIENTE
Cliente	Área contable

INDICADORES			
Cualitativos		Cuantitativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Velocidad en la atención • Utilidad de la ayuda brindada 		<ul style="list-style-type: none"> • Ventas promedio mensuales • Tiempo promedio de despacho de mercadería 	
CONTROL		REGISTRO	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema contable • Base de facturas 		<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ventas / contables • Informe mensual de personas atendidas 	

Costo	5USD
Tiempo	30 minutos

Revisión N°:	0
Fecha de Revisión:	19/08/2010

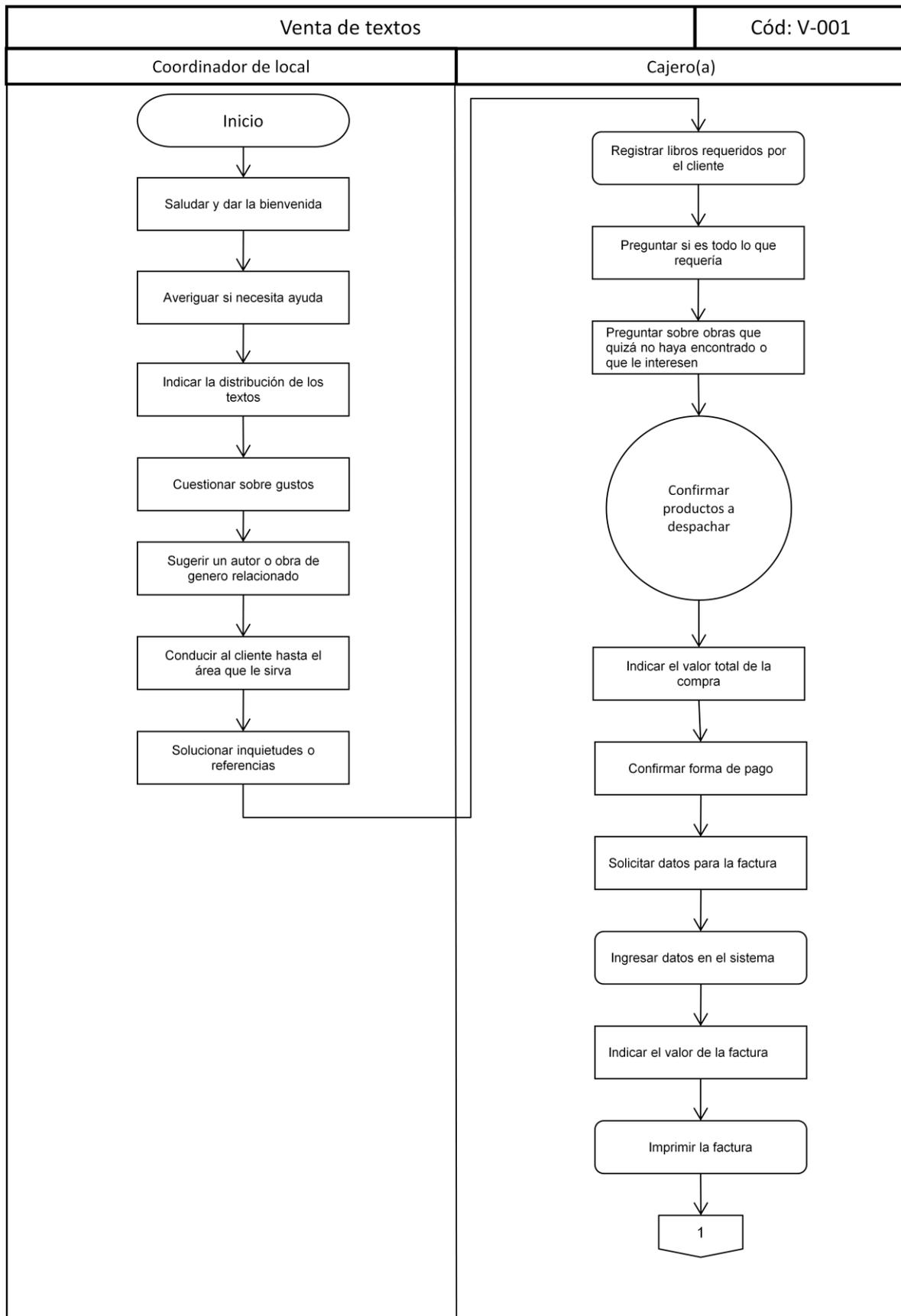
Ficha 5, Ficha técnica de proceso de venta de textos. Elaborado por: Pablo Lasso.

	DESCRIPCIÓN DE PROCESO, ACTIVIDADES Y TAREAS				Página 2 de 5
	Venta de textos				
PROCESO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	CONTROL	
Recibimiento del cliente	Dar la bienvenida	Saludar y dar la bienvenida	Coordinador de local	Informe mensual de personas atendidas	
		Averiguar si necesita ayuda			
	Brindar información	Indicar la distribución de los textos	Coordinador de local	Informe mensual de personas atendidas	
		Cuestionar sobre gustos			
		Sugerir un autor o obra de genero relacionado			
		Conducir al cliente hasta el área que le sirva			
Solucionar inquietudes o referencias					
Venta	Ingreso de información de venta al sistema	Registrar libros requeridos por el cliente	Cajero(a)	Sistema de registros contables	

		Preguntar si es todo lo que requería		
		Preguntar sobre obras que quizá no haya encontrado o que le interesen		
		Confirmar productos a despachar		
		Indicar el valor total de la compra		
		Confirmar forma de pago		
Facturación		Solicitar datos para la factura	Cajero(a)	Sistema de registros contables
		Ingresar datos en el sistema		
		Indicar el valor de la factura		
		Imprimir la factura		
Despacho de producto	Cobro de la venta	Recibir el pago	Cajero(a)	
		Entregar el cambio		

	Empaque	Colocar los productos en la funda correspondiente	Cajero(a)	Informe de personas atendidas
		Solicitar la firma en la factura		
		Introducir la factura en la funda		
		Agradecer la compra		
		Entregar el producto		

Ficha 6, Descripción de proceso, actividades y tareas de proceso de venta de textos. Elaborado por: Pablo Lasso.



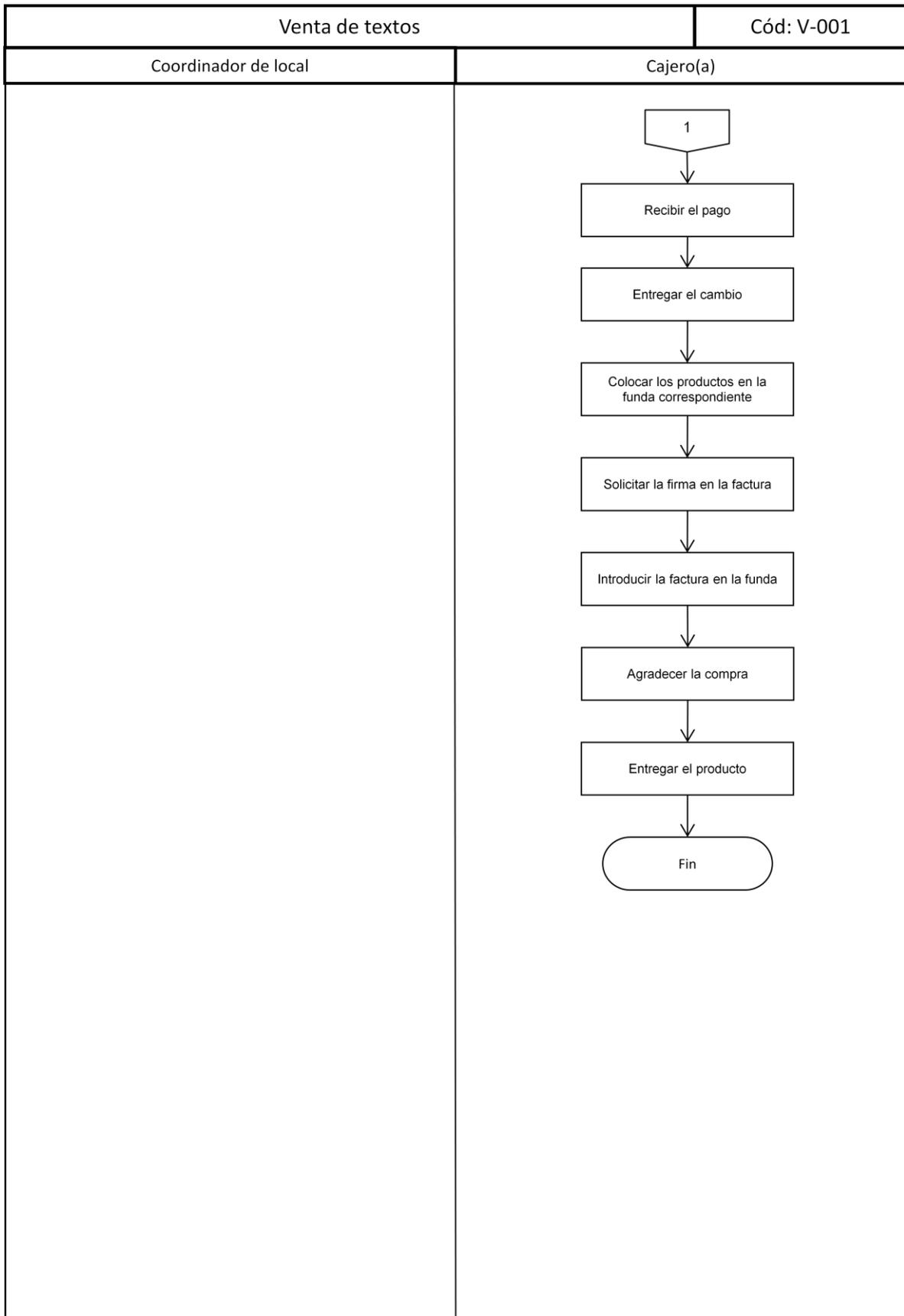


Gráfico 47, Flujograma de proceso Venta de textos. Elaborado por: Pablo Lasso.

	LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA	COD: P-001
	FICHA TÉCNICA DE PROCESO	Página 1 de 3
	Pos Venta	

MISIÓN:	Crear una relación de fidelidad entre los clientes y la empresa, participando activamente de las necesidades y oportunidades de mejora que se encuentren en el local.
----------------	---

RESPONSABLE:	Coordinador de marketing.
---------------------	---------------------------

LIMITES	
INICIAL	FINAL
Comunicarse con el cliente	Presentación de informe
INPUT	OUTPUT
Información del cliente	Informe de seguimiento pos venta
PROVEEDOR	CLIENTE
Cliente	Coordinador de marketing

INDICADORES		
Cualitativos	Cuantitativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seguimientos por mes • Número de sugerencias recibidas • Número de quejas recibidas 	
CONTROL	REGISTRO	
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno • Políticas de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de seguimiento pos venta 	

Costo	2.5USD
Tiempo	5 minutos

Revisión N°:	0
Fecha de Revisión:	19/08/2010

Ficha 7, Ficha técnica de proceso Pos venta. Elaborado por: Pablo Lasso.

	DESCRIPCIÓN DE PROCESO, ACTIVIDADES Y TAREAS				Página 2 de 3
	Pos venta				
PROCESO	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	CONTROL	
Comunicación con el cliente	Establecer contacto con el cliente	Comunicarse con el cliente	Asistente de marketing	Reglamento interno Políticas de atención al cliente	
		Agradecer por la ultima compra realizada			
		Comprobar la satisfacción de la compra			
	Conocer la satisfacción del cliente	Recibir novedades o sugerencias	Indicar al cliente de las nuevas publicaciones (relacionadas con su ultima compra)	Asistente de marketing	Políticas de atención al cliente
			Informar del servicio de club de lectores		
			Agradecer la ayuda y el tiempo		

		prestado		
		Despedirse del cliente		
Valoración de oportunidades de mejora	Evaluar novedades y sugerencias	Realizar reporte con sugerencias	Asistente de marketing	Registro de seguimiento pos venta
		Entregar reporte de llamada		
	Análisis de reporte de seguimiento	Recibir reporte	Coordinador de marketing	Registro de seguimiento pos venta
		Revisar y analizar el reporte		
		Clasificar respuestas		
		Tabular respuestas		
		Realizar informe		
	Presentar informe			

Ficha 8, Descripción de proceso, actividades y tareas del proceso Pos venta. Elaborado por: Pablo Lasso.

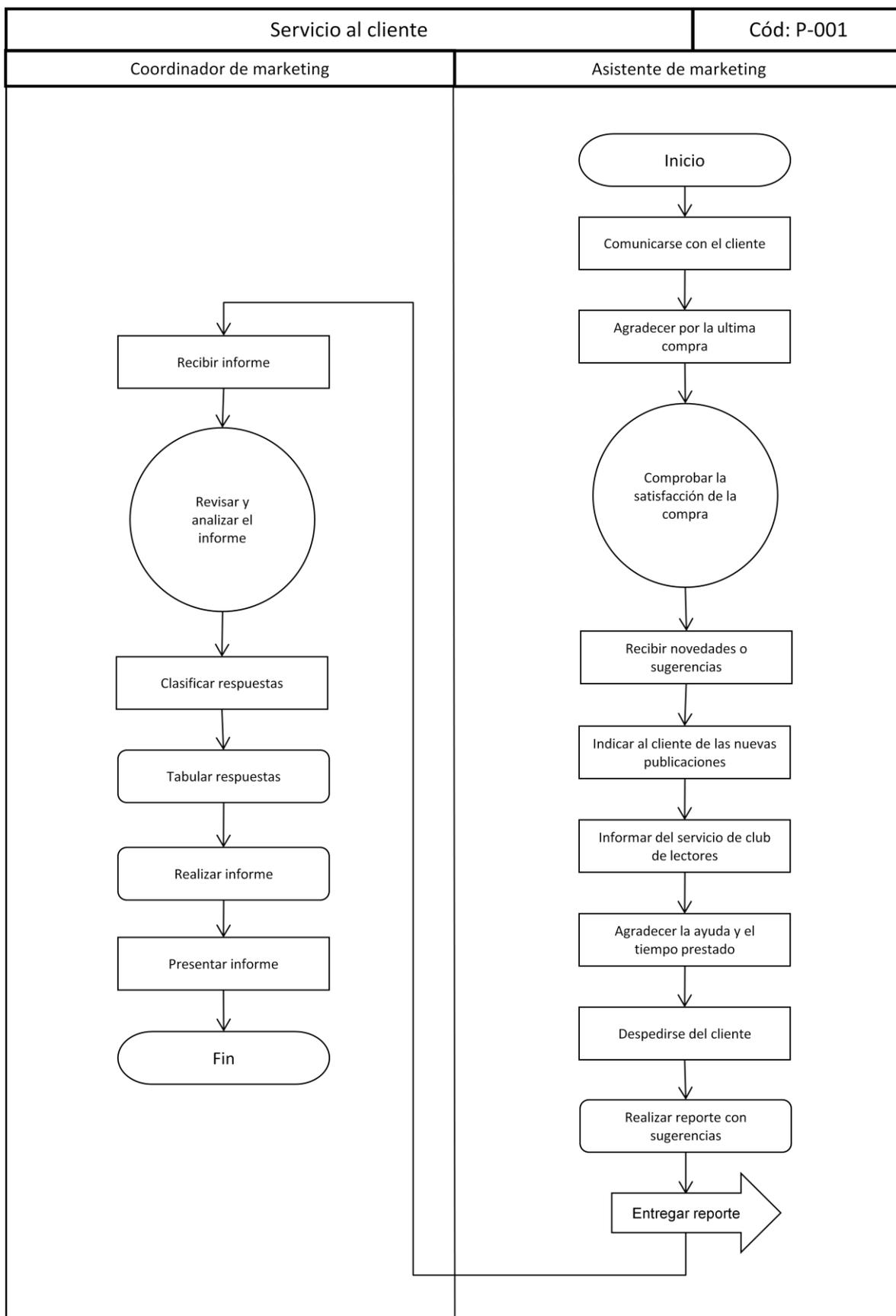


Gráfico 48, Flujograma de proceso Pos venta. Elaborado por: Pablo Lasso.

4.2. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing define el lineamiento específico que seguirán las estrategias planteadas en el capítulo anterior, con el fin de alcanzar la consecución de los objetivos organizacionales apegados siempre a la filosofía de la librería.

Como punto de partida se ha seleccionado una de las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter en su libro “Competitive Strategy” (1980)⁶⁸ que son: Diferenciación, Liderazgo en costos o Enfoque. Para la Librería Clásica y Moderna de acuerdo a la investigación ejecutada y al análisis de la misma, derivada en los objetivos y planes de acción trazados, se selecciona la estrategia de Enfoque a un segmento específico del mercado, para conseguir mediante esto concentrar esfuerzos y alcanzar una diferenciación en la calidad del servicio que se brinda a este segmento en específico. Cabe resaltar que el mismo Michael Porter una década luego de esta publicación en su libro “The Competitive Advantage of Nations” (1990) reconoce que estas estrategias básicas no funcionan de forma perenne en los mercados que actualmente cambian y se adaptan mucho más rápido que en la década de los 80's, por lo que es importante no limitarse a un enfoque genérico de la estrategia, ni tampoco a la teoría escrita hace 20 años para poder conseguir y mantener el posicionamiento del negocio en el mercado. Por esto a continuación se establecen acciones concretas a realizar de acuerdo a la situación actual del negocio.

⁶⁸ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

4.2.1. MIX DE MARKETING

Para definir el Mix de marketing actual se parte de la teoría creada por Neil H. Borden en los años 50-60's, que luego fue popularizada en los 70's por E. Jerome McCarthy, simplificando la versión de Borden que utilizaba 12 factores, que derivaron en las actuales 4 P's del marketing.⁶⁹ Estos factores ejes de toda la teoría del marketing son: Precio, Producto, Plaza y Promoción.

a) **Producto**

El manejo de la oferta del producto por parte la librería Clásica y Moderna es bastante limitado, ya que como se ha mencionado el negocio por su naturaleza no puede decidir que tipo de obras, en que formato o en qué genero se publicarán, pues esto depende de forma exclusiva de las editoriales y los propios escritores; sin embargo generalmente las obras que son relativamente conocidas se publican en varios formatos, en los cuales se debe decidir cuál será el que mejor se ajuste a la demanda del público objetivo.

Formatos

Los encargados de publicar los libros en más de un formato son las editoras, suponiendo que ellas saben por qué un libro se elabora en un material u otro se debe presuponer también que existe un mercado para cada tipo de libro. Entonces para Librería Clásica y Moderna se considerará que los libros de

⁶⁹ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk42.htm>

publicaciones *best seller*, en lo posible, se buscarán versiones de formato regular de pasta blanda y la publicación de pasta dura.

Los libros con pasta rústica se limitarán a las ediciones de colección de libros ampliamente reconocidos en el mercado, que no sean estrictamente técnicos, que se consideren pueden ser solicitados por los clientes más regulares de la librería.

En lo que refiere a la “línea moderna” de productos de la librería y considerando su poder adquisitivo, se considerará siempre como base fundamental de la oferta los formatos más sencillos y económicos que ofrezcan las editoriales; sin descartar los libros de pasta dura para publicaciones de colección o *art book* que son diseñados en estos formatos de forma exclusiva.

Empaque

Para mejorar la presentación de los textos en el momento en que se entregan al cliente se recomienda realizar un nuevo diseño de empaque más de acorde a la imagen de la empresa, que al igual que el empaque usado actualmente contenga la información de la empresa como; logo, dirección, teléfono, correo electrónico y página web.

Este nuevo empaque consistirá en fundas para la entrega de libros en tres materiales y tamaños diferentes, que se entregaran de acuerdo a la resistencia y tamaños de los libros adquiridos por el cliente, todos ellos con el mismo

diseño, además estas fundas se elaboraran en material biodegradable, aclaración que debe constar dentro del diseño de la funda mencionada.



Servicios

En la oferta de productos en la Librería Clásica y Moderna se plantea reforzar la percepción de calidad del cliente ofreciendo servicios de forma paralela a la habitual compra de las publicaciones.

- Para generar el mejor ambiente dentro de las instalaciones y apoyar a los clientes en la selección de material se dispondrá de una persona diferente a la cajera que brinde asesoría a los clientes en cuanto a las obras disponibles en el local, este/a colaborador/a debe poseer conocimientos de autores y temáticas de los libros, permitiéndole recomendar títulos de libros

de acuerdo a los gustos consultados al cliente, informar la llegada de un nuevo material de un autor determinado o un nuevo volumen en determinada colección, así el cliente podrá conocer de forma más directa la oferta que dispone el local, y se formará una relación con el servicio muy importante para generar la fidelidad buscada como uno de los objetivos estratégicos.

- El servicio de cafetería se instalará de acuerdo a la distribución de plaza que se describirá más adelante, en este nuevo servicio se permitirá degustar al cliente de productos básicos de cafetería, como pastas o galletería en general (melvas, quesadillas, *orejitas con chocolate*, galletas, etc.) para acompañar a la venta de las bebidas calientes:
 - Cappuccino
 - Mocachino
 - Expreso
 - Te
 - Aguas aromáticas

Como implementos necesarios para la implementación de este servicio únicamente se requiere de la máquina para hacer los cappuccinos, mocachinos y expresos, adicional este electrodoméstico permite únicamente calentar el agua lo que permitirá entregar una fundita de esencia aromática junto con la tasa al cliente o el té para que prepare su infusión, el azúcar se colocará en cada mesa para comodidad de los

consumidores; los productos de galletería se adquirirán a “Panificadora Alex” que realiza este tipo de productos, y el reabastecimiento se realizará cada 15 días, el producto se adquirirá en las fundas de presentación de doce, y se venderá por unidades a nuestros clientes en un plato de cerámica blanco con una servilleta.

La vajilla para el servicio de cafetería constará de un juego de 8 tasas, 8 platos redondos para las tasas, 6 platos cuadrados pequeños (todo en color blanco, y los jarros con el logotipo de la marca) y una docena de cucharillas. Toda orden se entregará con dos servilletas blancas de la marca “Elite” y al menos una cucharilla. El modelo y logotipo del jarro serán de acuerdo a la imagen siguiente y el logo se lo imprimirá a un solo color con calcomanía vitrificada.



Para el cobro del consumo en la cafetería se entregará con el primer pedido un menú en el que se indicará todos los productos ofertados y en formato

chek list se podrá marcar el pedido del cliente, permitiendo que en caso de desear algo adicional el cliente no deba pagar en cada momento; este menú el cliente lo entregará al momento de solicitar la cuenta a la persona encargada de la cafetería y se procederá al cobro y facturación del mismo.


LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA

CAFETERÍA MENÚ

MESA: _____

PRODUCTO	CANTIDAD	OBSERVACIONES	VALOR
<i>Café expresso</i>			
<i>Capuchino</i>			
<i>Mocachino</i>			
<i>Café con leche</i>			
<i>Chocolate</i>			
<i>Té</i>			
<i>Agua aromática</i>			
<i>Manzanilla</i>			
<i>Canela</i>			
<i>Canela / Manzana</i>			
<i>Orégano</i>			
<i>Taraxio</i>			
<i>Jazmín</i>			
<i>Menta</i>			
<i>Mora</i>			
<i>Horchata</i>			
<i>Sanduche de queso</i>			
<i>Galletas</i>			
<i>Melvas</i>			
<i>Quezadillas</i>			
<i>Orejos de chocolate</i>			
<i>Biscochos (sal/dulce)</i>			
<i>Mil Hojas</i>			
SUB-TOTAL			
IVA			
TOTAL			

GRACIAS POR SU VISITA

- Otro servicio adicional que se ofertará en la librería es el desarrollar el club de lectores para los clientes regulares del negocio, esto se logrará

mediante la información recolectada a partir del sistema de CRM a implantar en el negocio y a las personas que sean clientes regulares (3 libros al año) se les ofrecerá vía correo electrónico unirse al club de lectores, adicional a esto se entregará una carta de invitación de forma anual a este grupo de clientes (el diseño inicial se presenta a continuación, cambiando para cada año) en su compra en la que se le invite a formar parte del club de lectores de la librería Clásica y Moderna.

El club de lectura tendrá sus reuniones de acuerdo al cronograma que genere la persona que se contratará para este fin, además el lugar debe ser de acorde a los temas tratados; en el local de la librería, en el cine “Ocho y Medio” o en el bar-restaurant “Boca del lobo”.



 **LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA**

**TE INVITAMOS A SER
PARTE DE
NUESTRO SELECTO
CLUB DE LECTORES**

PODRAS CONOCER, CONVERSAR Y DEBATIR CON
OTROS LECTORES Y CONOCER DE PRIMERA
MANO LAS NUEVAS OBRAS.

ADEMÁS ACCEDERAS A DESCUENTOS Y
PROMOCIONES EXCLUSIVAS

Dirección: Av. 6 de diciembre N 3497 e Irlanda
Telf.: 2547-315

Devoluciones

Se instaurará como política organizacional el cambio gratuito de cualquier producto vendido que presente errores de fabricación, y que sea devuelto por el cliente en los 15 días posteriores a la compra junto con la factura.

Para este punto se considerarán defectos de publicación; hojas impresas en baja calidad, que dificultasen la lectura de parte o la totalidad del texto o el reconocimiento de los gráficos. También se tomará por error la encuadernación equivocada de las páginas ya sea por el orden en descuerdo a la numeración respectiva o la posición de las hojas, considerando que los mangas publicados en *formato japonés* se leen de acuerdo a la escritura nipona, es decir de derecha a izquierda; a pesar de tener los textos en español o inglés.

b) Plaza

En cuanto a acciones a tomar en lo que refiere a la plaza como segunda "P" se propone algunos aspectos que deben modificarse para generar un mejor impacto en el cliente en el momento de la visita al local.

Distribución de espacios

Para generar una mejor identificación de las obras dentro del local se procederá a re-distribuir las publicaciones.

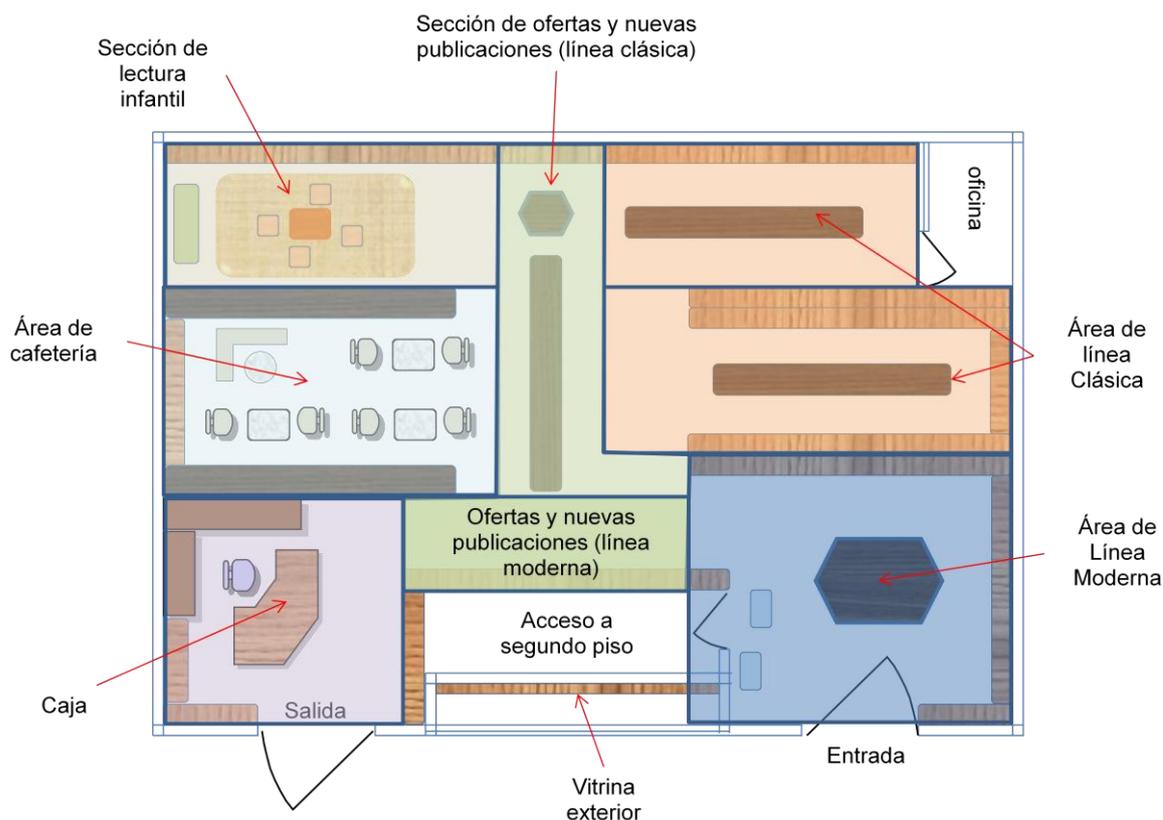


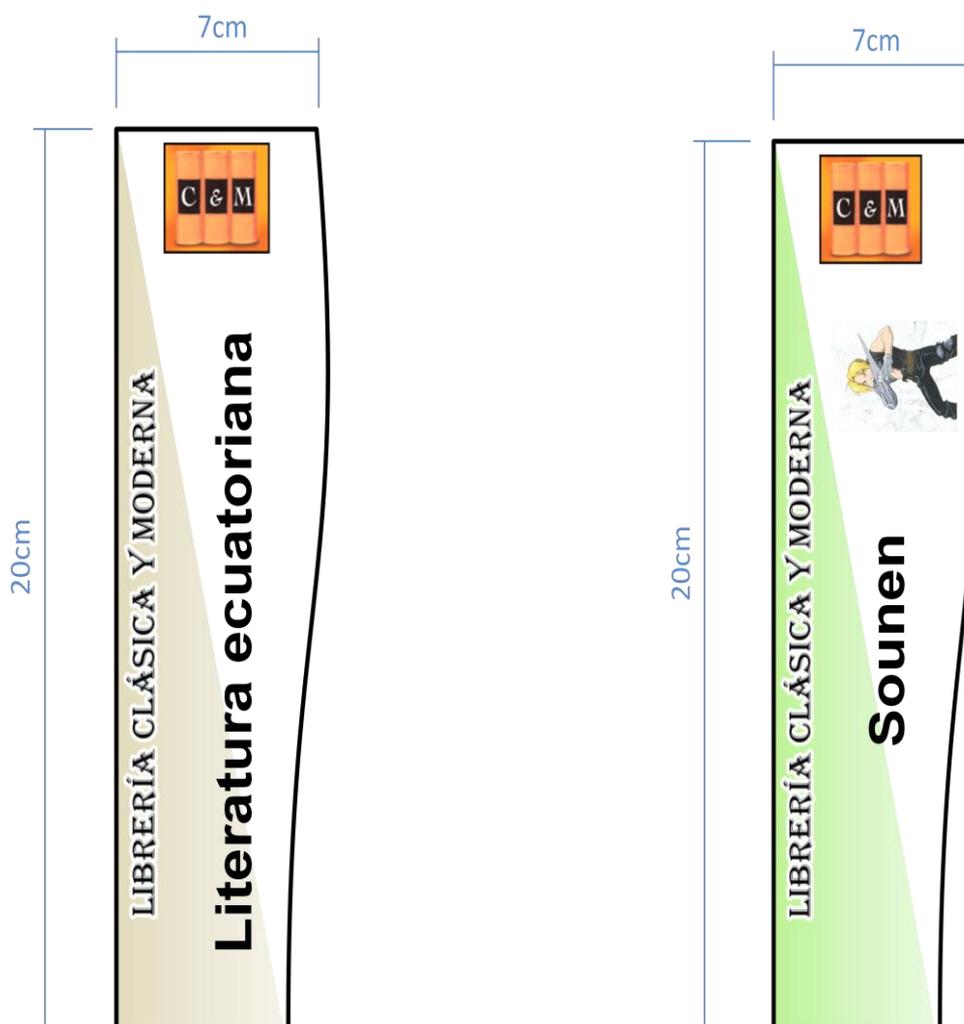
Gráfico 49, Plano de estrategia de plaza. Elaborado por: Pablo Lasso.

Las obras a partir de la aplicación del plan se aplicarán de esta manera congruente con la división de líneas de productos que maneja el negocio. Considerando para la zona de cafetería la colocación de obras dentro de la *línea clásica* de productos; además de colocar en el estante de piso a techo del sur de la zona de cafetería los productos considerados dentro de la línea de *otros*, así como son cd, programas interactivos, audio libros, kits de arte, etc. y en la zona de caja se exhibirán textos de escuela o colegio generalmente requeridos por las instituciones educativas cercanas; de las cuales la principal es el Colegio Benalcázar, ubicado muy cerca de la ubicación del local.

La colocación de los libros se hará de acuerdo al área que pertenezca en la línea de producto respectiva. Con el objetivo de una mejor diferenciación de

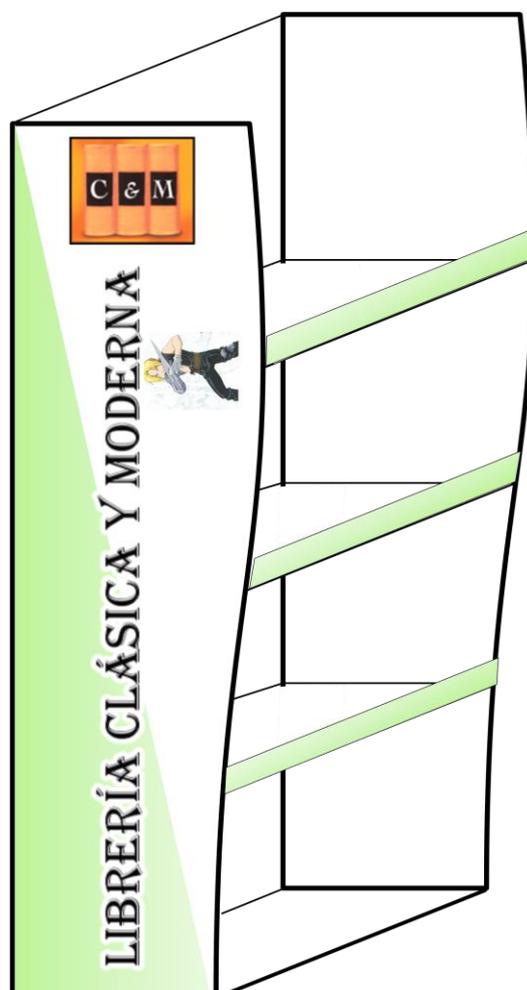
estas divisiones y subdivisiones se elaborarán *rompe tráfico*s de material sintra con el nombre de dicho espacio. Estas piezas gráficas tendrán dos diseños distintos: línea moderna y línea clásica. Para las ofertas y la promoción de nuevas publicaciones se colocará *ventanas acrílicas* en los estantes que permitan el cambio continuo del material publicitario.

Las piezas en sintra tendrán los siguientes diseños, atractivos para el cliente y de acuerdo al cliente que se dirige cada sección:



La publicidad a colocar en las áreas de nuevas publicaciones dependerá de las mismas, y será en caso de no contar con otro material promocional, la portada del libro en tamaño de 30cm x 22cm (o su equivalente en ancho) impreso en material couche de 150g. a full color.

Adicional en el mismo material de los rompe tráfico, sintra, se elaborarán piezas que permitan cubrir los exhibidores de alambre que se utilizan en el local, con un diseño que mantenga concordancia con el resto de la decoración.



También como se muestra en el gráfico del plano, se readecuará un sector del local para servir a los propósitos del nuevo servicio de cafetería, mediante la instalación de cuatro mesas, 6 sillas y un Puff grande con semi-espaldar, se pretende dar un ambiente cómodo al cliente, además de remplazar los muebles de piso a pared de esta sección con estantes a media altura, que permitirán sentir más amplio al local, sin embargo para no perder el espacio de exhibición de textos en otras áreas del local se colocaran más estantes a media altura que permitan colocar la misma cantidad de textos. También el sector de caja se recorrerá mucho más cerca de la salida para no desperdiciar espacio y permitir mayor comodidad al cliente al recorrer el área de cafetería. En esta sección se adicionará en la posición que muestra la figura un exhibidor de los productos ofertados en la cafetería y la máquina cafetera para preparar las bebidas calientes.

También se puede apreciar en la imagen que la mesa cuadrada de la sección de manga y comic será remplazada por una mesa hexagonal que será adecuada para la exhibición de libros en ella, colocando en los diferentes lados de la mesa obras especialmente relacionadas a los *artbooks* y ediciones especiales de las obras más solicitadas.

Almacenamiento

Con el fin de disponer de manera inmediata de los textos se utilizará el espacio vacío en el área para subir al segundo piso del local, colocando un archivador de pared a pared que permita tener a rápida disposición los ejemplares de

mayor rotación y permitiendo que se replacen de forma inmediata en el momento de su venta.

Despachos

La política actual de puertas de entrada y salida se conservará; sin embargo se debe instruir al personal de la librería para indicar de forma adecuada a los visitantes esta disposición, y de forma amable incluso abrirle la puerta y saludar y despedir al cliente.

Adicional a esto se utilizará el mueble de caja para guardar las mochilas, fundas o artículos que pudiesen resultar un estorbo para el cliente, además de ser una política para evitar los hurtos, esto se hará mediante la entrega de una ficha con un número en el momento de la entrega del cliente a cambio de la pertenencia del mismo.

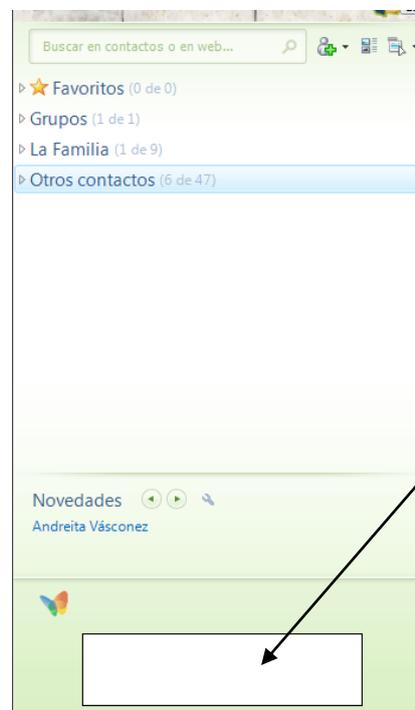
c) Promoción

Una de las armas fundamentales para conseguir los objetivos planteados es hacer conocer la empresa por medio de la promoción de sus servicios y calidad de sus productos, generando así un mejoramiento sustancial en el posicionamiento actual de la organización dentro del mercado.

Publicidad

Considerando el potencial del medio masivo más moderno actualmente y la interactividad que permite con el usuario se plantea utilizar la web como eje de la difusión de la imagen de la empresa, en el mercado objetivo.

- MSN; La publicidad que ofrece el servicio de Microsoft Messenger permite una segmentación bastante precisa de forma geográfica y demográfica; lo que permitirá utilizar la segmentación realizada en este proyecto para dirigir la publicidad al segmento deseado, esta publicidad constará de una animación flash de 8 segundos con imágenes promocionales de la librería, en un banner expansible, utilizando el área designada por MSN para esto.



Publicidad de msn,
banners animados

Esta publicidad consta de una imagen fija que se expande y anima una vez el usuario desliza el cursor del mouse sobre el mismo, el tamaño de la animación será de 250x180 pixeles. De acuerdo al costo del representante de msn en Latinoamérica por cada mil impactos el valor a pagar es de 10USD, entonces se cancelará 100USD mensuales por 10.000 impactos.

- *Mailing* o Correo electrónico, con alcance para una base de 150.000 personas ubicadas en la ciudad de Quito se contratará a la empresa ITarget para la difusión de correos electrónicos masivos, con frecuencia de 2 por trimestre, con un costo aproximado de 85USD por cada dos envíos. En este correo electrónico se enviará una imagen jpg describiendo las nuevas publicaciones que se hayan dado en ese lapso de tiempo, ambos correos trimestrales tendrán el mismo diseño ya que se recomienda en estos casos siempre utilizar un "refuerzo", El link que permite el mail dirigirá al usuario a la página web de la librería en cada ocasión.
- Facebook, considerada una de las principales redes sociales de todos los tiempos, permitirá colocar publicidad constante de los servicios de cualquier empresa, y gracias a la base de información que posee la segmentación no se limita exclusivamente a edades o ubicación geográfica, se puede clasificar por gustos y preferencias, estudios entre otros aspectos. Entonces se aprovechará este medio para colocar una publicidad 2 veces al año por un mes, en temporada de ingreso a clases

región costa y sierra, con un alcance de alrededor de 12.000 personas a un costo de 0.04 U.S.D. por click.

Ventas personales

Conforme a lo planteado en el plan de acción se establecerá un sistema de CRM en base al software “SugarCRM” con el cual se pretende tener información eficiente de los clientes regulares del negocio. Con esta información se efectuará una venta personal directa a los clientes, enfocada en nuevas publicaciones y números de colecciones que el cliente esta acostumbrado a adquirir. Mediante una llamada personal al cliente se le indicará que el mencionado producto se encuentra en existencia y si adicionalmente el cliente forma parte del club de lectores se le notificará que por el período de una semana dispone de un 10% de descuento sobre el precio del libro; en caso de no encontrar a la persona en la primera llamada se realizarán dos intentos adicionales en los días subsiguientes.

Ofertas

Se considerarán para ingresar a la categoría de ofertas las publicaciones que tengan un año en perchas sin rotación y que no se refieran a una edición exclusiva de colección (en ese caso se esperará un período de dos años). La oferta consistirá en la inclusión de esta obra dentro del próximo mailing a realizarse, con un descuento del 15% del precio normal.

Exhibiciones

Conforme al plan de acción se efectuarán al menos 3 exposiciones al año, incluyendo la participación en el “Ichiban Expocomic”, en diferentes eventos públicos fuera de las instalaciones del negocio; como por ejemplo el estreno de las próximas películas de “Twilight”, las secuelas de “El caballero de la noche”, secuela de “The Advenger”, u otros, para lo cual se establecerá un contrato con Cinemark de la “Plaza de las Américas” para la instalación de una mesa stand de muestra de los textos relacionados a cada película, junto con una señorita o señor promotor(a) con vestimenta de acuerdo a la ocasión.

Para la realización de las 3 exhibiciones de acuerdo al presupuesto previsto en el plan de acción, se considera que en de acuerdo a los estrenos de películas que se establezcan para cada año se adaptará un stand, el mismo que será mandado a hacer en mdf de acuerdo al siguiente diseño:



El mismo será construido por módulos que permitan su fácil transporte y movilización, adicional a lo que contará con imanes en los extremos de las caras: frontal y laterales, para que de acuerdo al motivo de la exhibición se pueda adaptar el diseño del stand, en este stand se dispondrán los libros o textos relacionados al evento a manera de exhibidor y se podrá adquirirlos.

El espacio solicitado a Cinemark para esto será de 1 x 2 m en la sala previa al ingreso a las salas de proyección. Cada actividad se realizará durante dos días, el día específico del estreno de la nueva película y el día siguiente, con actividad con duración de 5 horas diarias.

Como complemento visual/promocional de la actividad se contratará dos modelos A (de acuerdo al evento serán hombres y/o mujeres) que estarán disfrazados de acuerdo a la temática de la exhibición, este personal se encargará de promocionar la venta de los textos y la entrega de material P.O.P. de la Librería.

Como ejemplo para el año 2013 se tendrá el estreno de la película "El Hobbit" secuela del blockbuster "El señor de los anillos" para la cual se puede promocionar todos los libros de la saga en las dos presentaciones; normal de pasta blanda y la edición de colección.

En esta actividad se utilizará dos modelos mujeres, que vistan a manera de las criaturas de los libros específicamente; elfos, las chicas modelos

promocionarán la marca utilizando la entrega de promocionales que en este caso serán pulseras de silicón con la marca de la librería en bajo relieve.



Las pulseras serán 200, que se entregarán 100 el primer día de actividad y 100 el segundo, estas se producirán con la colaboración de *Publisoluciones*, con al menos 5 días de antelación a la fecha de realización de al actividad.

El material promocional entregado siempre deberá ir acompañado del material P.O.P. tradicional de la empresa, los volantes con el descuento que se han utilizado hasta la fecha.

A manera de referencia a continuación se detallan posibles opciones entre las cuales se puede decidir utilizar el material promocional de acuerdo a la actividad a realizar.

PRODUCTO	PROVEEDOR
Pulseras de Silicón	<ul style="list-style-type: none"> • Publisoluciones • Imagination • Kreathos
Pulseras de tela bordadas	<ul style="list-style-type: none"> • Pulseras Ecuador • Publicidad
Pelotas antiestress	<ul style="list-style-type: none"> • Millenium Publicidad • Imagination
Esferos promocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Vernaza • Publiguerrero
Sports bags	<ul style="list-style-type: none"> • Publimarca • Grupo memo
Llaveros	<ul style="list-style-type: none"> • Imagination • Sharpvision • Promostock

En los casos que se requiera personalizar y este dentro del presupuesto ya definido se procederá a realizar el logo de la marca con técnica de serigrafía a un color.

Otros estrenos para el año 2013 son:

- El hombre de acero.
- Iron man 3

d) Precio

Como se ha mencionado en el capítulo dos del presente proyecto, la injerencia que tiene la compañía sobre los precios de los productos es realmente baja, por lo que mantendrá la actual política de manejo de precios y porcentajes sobre costos. La política de precios: al costo de la obra se suma un 30%, esto únicamente en los libros que por cuestiones de edición, importación, naturaleza u de otra índole no tengan impreso el precio en la portada como indica la ley vigente en el Ecuador.

Excepciones que se realizan cuando se da una de dos condiciones: el producto es en exclusivo de Librería Clásica y Moderna y considerablemente difícil de encontrar en el mercado extranjero, en cuyo caso el precio se determina de acuerdo a la obra.

La otra condición se da cuando un texto se agrega a la sección de “ofertas” que se describió en el punto anterior.

Formas de pago

Las formas de pago que permite la librería son y se mantendrán en:

- Efectivo.
- Tarjeta de crédito.
 - Diners, Visa, Mastercard
- Tarjeta de debito.
 - Pacificard

CAPITULO 5

EVALUACIÓN FINANCIERA

Luego de haber planteado varias acciones a realizar de acuerdo al estudio de mercado elaborado; se evaluará la factibilidad y rentabilidad financiera del proyecto, considerando los incrementos y cambios en los gastos a futuro, además de la inversión inicial que se requerirá para la puesta en marcha del plan de marketing presentado.

5.1.PLAN DE INVERSIONES

Para la ejecución del plan de marketing resultado de este proyecto se consideran varios gastos que los socios de la librería deben desembolsar, debido al monto resultante y a las expectativas de crecimiento, se propone utilizar fondos propios, mediante los cuales se podrá cubrir sin problemas el monto de la inversión. En este punto se considera para la inversión:

Inversión	Precio	Cantidad	Total
Mesa Hexagonal grande	250.00	1	250.00
Adecuación de mesa	65.00	1	65.00
Mesa hexagonal pequeña	115.00	1	115.00
Vajilla de cerámica blanca (8 jarros)	17.20	1	17.20
Vajilla de cerámica blanca (8 platos)	10.00	1	10.00
Vajilla de cerámica blanca (6 platos)	35.00	1	35.00
Juego de 12 cucharillas	20.00	1	20.00

Juego de mesas y sillas cafetería	220.00	4	880.00
Puff grande con semiespaldar	120.00	1	120.00
Estanterías media altura	120.00	8	960.00
Señalética	320.00	1	320.00
Máquina de cafetería	250.00	1	250.00
Fichas para encargo de clientes	2.00	12	24.00
Capacitación en Sugar CRM	600.00	1	600.00
Contratación de personal	300.00	1	300.00
Mano de obra para adecuaciones	450.00	1	450.00
-			
TOTAL			4,416.20

Tabla 19, Cuadro de presupuesto de inversión para aplicación de plan de marketing. Elaborado por: Pablo Laso.

5.2. AUMENTO EN GASTOS

Ya que en el plan de marketing que se presenta y por la naturaleza del negocio plenamente constituido, la mayor parte del impacto financiero sobre los estados de la compañía se verá reflejado en las operaciones continuas con un incremento de costos y gastos, que sustentarán los nuevos servicios y la imagen de calidad mejorada que se plantea para conseguir los objetivos de ventas, se presenta el siguiente cuadro de aumento en gastos:

Aumento en gastos	Actual	Nuevo
Fundas para entrega de libros	150.00	245.95
Sueldos y salarios para ventas	350.00	1,050.00
Llamadas a clientes	-	50.00
Publicidad	350.00	350.00
Msn	-	1,200.00
Mailing	-	340.00
Facebook	-	960.00
Publicidad directa	-	150.00
Exposiciones promocionales	85.00	1200.00
Diseño de artes promocionales	-	300.00
Mantenimiento del local	243.00	625.00
	TOTAL	6,470.95

Tabla 20, Aumento en gastos por aplicación de plan de Marketing. Elaborado por: Pablo Lasso.

5.3. SUPUESTOS

Ahora se exponen varios supuestos bajo los que se proyectará el flujo de caja para la evaluación del proyecto, pues el entorno impide considerar todos los factores como constantes a lo largo de los siguientes 5 años, además esto requiere de una evaluación continua y adaptación a los cambios por parte de la

empresa, para comparar los cambios que se distancien demasiado de las proyecciones efectuadas.

Supuestos

- Se prevé un incremento en ventas 2 del 18% anual.
- La depreciación de los activos se calcula por el método de línea recta.
- Los G. administrativos crecerán el 5,14% anual.
- Los Costos indirectos de ventas crecerán el 10% anual.
- Los sueldo y salarios en ventas crecerán el 9% anual.
- Los impuestos y participaciones son 36.25%.
- Se requerirá capacitación en Sugar CRM 1 vez al año 600.00 USD.
- Se cambiará la señalética cada 2 años 250.00 USD cada dos años.
- Los gastos de ventas serán constantes a partir de la aplicación del plan.
- Gastos en publicidad crecerán en 5,14% anual.
- EL crecimiento en otros gastos será del 5,14% anual, basado en la inflación esperada.⁷⁰

5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS

Para la proyección de ventas se ha utilizado los supuestos y en base a los objetivos planteados, se espera conseguir un aumento del 18% en las ventas anuales y de esta manera lograr recuperar y ganar participación en el mercado,

⁷⁰ <http://w.radioequinoccio.com/component/content/article/1-ultimas-noticias/2497-en-2012-ecuador-preve-crecer-535-e-inflacion-de-514.html>

esto como resultado de todas las acciones en conjunto que se plantean realizar dentro de la organización

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Incremento de ventas %	18%	18%	18%	18%
Incremento en ventas USD	14,206.14	16,763.25	19,780.63	23,341.14

Tabla 21, Proyección de ventas. Elaborado por: Pablo Lasso.

5.5.PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Es evidente que no únicamente los ingresos de la empresa se verán afectados por la aplicación del plan, para poder establecer de manera más certera la rentabilidad financiera de este proyecto se proyectó también estos datos:

C. VTS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra	350.00	1,050.00	1,146.60	1,252.09	1,367.28	1,493.07
Mercadería	55,246.10	65,190.40	76,924.67	90,771.11	107,109.91	126,389.69

C. Indirectos	1,500.00	1,650.00	1,815.00	1,996.50	2,196.15	2,415.77
C. de Ventas	57,096.10	67,890.40	79,886.27	94,019.70	110,673.34	130,298.53
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
G. adm.	12,627.68	13,276.74	13,959.17	14,676.67	15,431.05	16,224.21
G. de ventas	7,103.07	7,103.07	7,103.07	7,103.07	7,103.07	7,103.07
G de publ.	350.00	3,000.00	3,154.20	3,636.33	3,823.23	4,019.75
Gastos Oper.	20,080.75	23,379.81	24,216.44	25,416.06	26,357.35	27,347.02

Tabla 22, Variaciones estimadas de gastos y costos. Elaborado por: Pablo

Lasso.

5.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON APLICACIÓN DEL PROYECTO

Para poder analizar la factibilidad financiera de ejecutar el proyecto presentado se proyectaron los flujos de caja para al empres para los próximos 5 años, mediante los cálculos anteriores y los estados financieros actuales de la empresa; luego de acuerdo a estos cálculos se establece el valor actual neto del proyecto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR) que nos permiten conocer que tan rentable resulta o no la aplicación de este proyecto.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON APLICACIÓN DEL PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS		93,129.14	109,892.39	129,673.01	153,014.16	180,556.71
Costo de Ventas		67,890.40	79,886.27	94,019.70	110,673.34	130,298.53
Gastos Operacionales		23,379.81	24,216.44	25,416.06	26,357.35	27,347.02
Otros gastos		2,725.00	2,865.07	3,012.33	3,167.16	3,329.96
Depreciación		413.25	413.25	413.25	413.25	413.25
Utilidad Antes de Impuestos		(1,279.32)	2,511.36	6,811.67	12,403.05	19,167.95
Impuestos y Participaciones		(463.75)	910.37	2,469.23	4,496.11	6,948.38
Utilidad Neta		-815.57	1600.99	4342.44	7906.95	12219.57
(+) Depreciación		413.25	413.25	413.25	413.25	413.25
Flujo de efectivo		(402.32)	2,014.24	4,755.69	8,320.20	12,632.82
Inversiones	(4,416.20)					
Flujo de caja	(4,416.20)	(402.32)	2,014.24	4,755.69	8,320.20	12,632.82

Tabla 23, Flujo de caja proyectado con aplicación de proyecto. Elaborado por: Pablo Lasso.

5.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN APLICACIÓN DEL PROYECTO

Con el objetivo de poder analizar de una forma más certera el impacto que tiene o no la aplicación del proyecto dentro de la empresa se procedió a realizar una proyección para el mismo período de tiempo, en el que se comparará la diferencia entre los flujos futuros al no aplicar ninguna acción, evidentemente bajo este concepto los supuestos base para la proyección de los flujos varían, ahora serán:

Supuestos sin considerar proyecto:

- Se prevé un incremento en ventas del 5% anual.
- Los costos de venta incrementarán en un 5% anual.
- La depreciación de los activos se calcula por el método de línea recta.
- Los G. administrativos crecerán el 5.14% anual.
- Los G. de publicidad crecerán en 4% anual.
- Los sueldos y salarios en ventas crecerán el 5.14% anual.
- Los impuestos y participaciones son 36.25%.

Con la aplicación de estos nuevos supuestos se pudo proyectar los gastos operacionales de la compañía en el cuadro que se presenta a continuación:

Gatos Oper.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
G. adm.	12,627.68	13,276.74	13,959.17	14,676.67	15,431.05	16,224.21
G. de ventas	7,103.07	7,103.07	7,103.07	7,103.07	7,103.07	7,103.07
G de pub.	350.00	364.00	378.56	393.70	409.45	425.83
G. Oper.	20,080.75	20,743.81	21,440.80	22,173.44	22,943.57	23,753.10

Tabla 24, Variaciones en gastos sin la aplicación del proyecto. Elaborado por:

Pablo Lasso.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO LIBRERÍA CLÁSICA Y MODERNA (Sin Inversión)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS NETAS	78,923.00	82,869.15	87,012.61	91,363.24	95,931.40	100,727.97
Costo de Ventas	57,096.10	59,950.91	62,948.45	66,095.87	69,400.67	72,870.70
Gastos Operacionales	20,080.75	20,743.81	21,440.80	22,173.44	22,943.57	23,753.10
Otros ingresos	465.00	465.00	465.00	465.00	465.00	465.00
Depreciación	413.25	413.25	413.25	413.25	413.25	413.25
Utilidad Antes de Impuestos	867.90	1,296.18	1,745.11	2,215.67	2,708.91	3,225.92
Impuestos y Participaciones	314.61	469.87	632.60	803.18	981.98	1,169.39
Utilidad Neta	553.29	826.32	1,112.51	1,412.49	1,726.93	2,056.52
(+) Depreciación	413.25	413.25	413.25	413.25	413.25	413.25
Flujo de efectivo	966.54	1,239.57	1,525.76	1,825.74	2,140.18	2,469.77
Flujo de caja	966.54	1,239.57	1,525.76	1,825.74	2,140.18	2,469.77

Tabla 25, Flujo de caja proyectado sin considerar inversión. Elaborado por: Pablo Lasso.

Se realizó la proyección de los flujos de efectivo para cinco años considerando la no aplicación de ningún proyecto, lo cual produce una disminución en los gastos de ventas, administrativos y de publicidad, en comparación con los proyectados anteriormente, pero también se evidencia que el crecimiento en ventas es mucho menor, equiparable al que ha tenido en los últimos años la empresa, es decir no se consideran estrategias de promoción, plaza, producto o precio lo que conlleva a un estancamiento de las ventas y progresiva pérdida de la participación en el mercado.

5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Ahora bien para la evaluación del proyecto se procede a calcular cuál es la diferencia entre los flujos futuros de la empresa, con y sin la aplicación del plan de marketing presentado. Así se obtiene que:

CUADRO DE DIFERENCIALES PARA EVALUAR APLICACIÓN DEL PROYECTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja sin proyecto aplicado		1,239.57	1,525.76	1,825.74	2,140.18	2,469.77
Flujo de caja aplicando el proyecto		(402.32)	2,014.24	4,755.69	8,320.20	12,632.82
Flujo de caja para evaluación del P.	(4,416.20)	(1,641.88)	488.49	2,929.95	6,180.01	10,163.05

Tabla 26, Cuadro de diferenciales para análisis de impacto financiero del proyecto.

Elaborado por: Pablo Lasso.

Una vez obtenidos los flujos de efectivo que son el resultado del impacto de la inversión realizada por los socios sobre la rentabilidad de la empresa, se procederá a utilizar las teorías de evaluación del proyectos; consistentes en el cálculo del VAN, la TIR y el PRI, mediante los que se podrá afirmar o negar la aplicabilidad rentable de todas las estrategias planteadas anteriormente.

Para el calculo de la tasa de descuento a aplicar en el calculo del VAN, se estableció una rentabilidad esperada por parte de los socios del 20% sobre su inversión, a lo que se suma una proyección de 5.14% de inflación anual para los próximos cinco años, considerando esto como el peor escenario, ya que de acuerdo a proyecciones del Banco Central la inflación tenderá a disminuir en los próximos años,⁷¹ y mediante la calculo matemático aritmético de multiplicar ambos datos se establece un riesgo del 1%. Con lo que se da el valor de la tasa de descuento al sumar estos tres datos.

Rentabilidad esperada 20%

Inflación proyectada 5.14%

Riesgo 1%

Tasa de descuento 26.17%

Entonces a esta tasa de descuento se trae a valor presente los flujos futuros de efectivo y se establece un:

⁷¹ <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>

$$\text{VAFE} = 6.082,18$$

(Valor actual de los flujos esperados)

El VAFE nos indica que la rentabilidad futura que producirá la inversión de los socios, es de 6.082,18 USD, ahora se realizará la suma aritmética de la inversión para el cálculo del VAN.

Luego de considerar la inversión inicial de 4.416,20 USD para arrancar el proyecto según los datos antes mostrados, se obtiene el valor actual neto del proyecto en:

$$\text{VAN} = 1.665,98$$

Lo que indica que el proyecto es efectivamente rentable para los socios y su inversión inicial se vera recompensada en los próximos cinco años. Implicando que luego de recuperar todo el monto gastado en un inicio aun los flujos futuros de efectivo son positivos.

Luego se calcula la tasa máxima a la que se puede descontar este proyecto de acuerdo al panorama planteado y se calcula una tasa interna de retorno de:

$$\text{TIR} = 35\%$$

La cual es superior a la tasa de descuento utilizada y por lo tanto indica un buen margen de rentabilidad para la empresa, además que indica que el proyecto puede

soportar en cierta medida variaciones imprevistas en los factores externos que influyen en la rentabilidad del mismo.

Como último punto se procede al cálculo del PRI o Período de recuperación de la inversión, para lo que se considera que el saldo del flujo de efectivo del primer año es de: -402.32 USD, que descontando de la inversión inicial nos da un remanente de -4.818,52 USD aún por recuperar para el segundo año. Este segundo año según lo proyectado se tendrá un flujo de 2.014,24 USD, con lo que queda un saldo por cubrir de -2.804,27 USD y finalmente en el tercer año con un flujo de 4.755,69 USD se recuperará totalmente la inversión realizada.

Para un resultado más específico mediante la aplicación de una regla de tres simple se determina que:

$$\begin{array}{rcl} 4.755,69 \text{ USD} & & 1 \text{ año} \\ 2.804,27 \text{ USD} & & x \end{array}$$

$X = 0,59$ años hasta recuperar lo que no se pudo recuperar el primer año.

Su equivalente en días es de: 216 días. Es decir la inversión se verá recuperada en un período aproximado de 2 años 7 meses y 6 días.

CONCLUSIONES

- La librería Clásica y Moderna debe actuar de manera anticipada a los futuros cambios del mercado para ganarse un posicionamiento que le permita ser competitiva en la industria a través del tiempo.
- La aplicación de estrategias de marketing debidamente fundamentadas en teorías generalmente aceptadas y adaptadas a la realidad de la organización mediante el estudio continuo del mercado, permitirá que la evolución de la empresa se dé de acuerdo a los objetivos planteados.
- El plan de marketing planteado permitirá que la empresa se haga un lugar dentro de las más reconocidas librerías de la capital, aumentando la rentabilidad de las inversiones de los socios.
- La inversión de 4.416,20 USD generará un valor actual de los flujos de efectivo proyectado a cinco años de 1.665,98 USD optimizando los recursos de los socios.
- El plan de marketing dejó establecido que se necesita una renovación casi integral de las estrategias de las 4P, promoviendo de forma mucho más continua los productos nuevos en las dos líneas de productos de la librería, así como manteniendo un concepto de imagen corporativa que identifique a la empresa en todas sus acciones.

RECOMENDACIONES

- La aplicación del plan de marketing no requiere solo la aplicación literal de las estrategias expuestas, sino además de forma fundamental el continuo análisis del entorno para predecir cambios y adaptar las estrategias en caso de ser necesario a los nuevos retos que se presentaren.

- La ejecución de las acciones definidas en el plan deben darse con recursos propios de los dueños de la empresa para evitar incrementar los gastos financieros, así como también se deben dar en los plazos establecidos durante toda la aplicación del plan, sin deponer tácticas ya formuladas por cambios fortuitos.
- Antes de la finalización del proceso de aplicación del plan presentado se deberá volver a analizar los factores del entorno e internos para definir nuevamente el plan de acción que permita mantener las ventajas conseguidas.

BIBLIOGRAFÍA

Fundamentos teóricos:

- Estrategia Competitiva; Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Porter (Editorial Piramide)
- Marketing; Versión para Latinoamérica, Philip Kotler y Gary Armstrong (11^o Edición; Pearson Prentice Hall).
- Fundamentos de Marketing, William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walkes (14^o Edición; Mc Grow Hill).
- La Guerra de la Mercadotecnia, Al Ries y Jack Trout (Mc Grow Hill).
- La Próxima Gran Idea del Marketing; Con premio incluido, Seth Godín (Grupo Editorial Norma).
- La Organización que actúa en función del mercado, George S. Day (Grupo Editorial Norma)
- Compitiendo por el futuro, Gary Hamel Y C.K. Prahalad (1^o edición; Ariel Sociedad Económica).
- "Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Score Card y Gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación de insumos para el sector agrícola en la ciudad de Guayaquil Año 2006." María Hortencia Arboleda Castro, Carolina Paola Chávez Garcia, María Elizabeth Samaniego Hernandez, Guayaquil – Ecuador, 2008.
- Marketing en el siglo XXI, Rafael Muñiz (2^o Edición); E-book on-line publicado en: <http://www.marketing-xxi.com/>
- http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/plan_marketing1.htm
- Fundamentos de Gerencia Financiera, Stanley B. Block y Geoffrey A. Hirt.

Información financiera y estadística del sector:

- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador>
- <http://www.ecuadorinmediato.com>
- www.ecuadorencifras.com
- Informe de variación mensual del IPC por producto del INEC.

ANEXO 1 (Acta de constitución)

REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

00.0018

RESOLUCION No. 97.1.1.1. 0665

DR. ALBERTO QUIRIBOGA ACOSTA
INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE QUITO

CONSIDERANDO:

QUE se han presentado a este Despacho tres testimonios de la escritura pública de constitución de la compañía INMOBILIARIA INMOBILIARIA S.A. otorgada ante el Notario Máximo Segundo del cantón Quito el 26 de febrero de 1997, juntamente con la solicitud para su aprobación;

QUE el Departamento Jurídico de Compañías y de Valores, con numerado No. DJCV.97.580 de 17 de marzo de 1997, ha emitido informe favorable para la aprobación solicitada;

EN ejercicio de las atribuciones conferidas mediante Resolución No. AM-97-066 de 3 de marzo de 1997;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía INMOBILIARIA INMOBILIARIA S.A. con domicilio en Quito en los términos contenidos en la referida escritura.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario Máximo Segundo del cantón Quito tome nota al margen de la matriz de la escritura que es aprobada, del contenido de la presente Resolución; b) Que el Registrador Mercantil del cantón Quito, inscriba la referida escritura y esta Resolución; y, c) Que dichos funcionarios actúen fuera de sus asociaciones.

ARTICULO TERCERO.- DISPONER que un extracto de la escritura se publique por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en Quito.

COMUNIQUESE.- DADA y firmada en Quito, 18 MAR 1997

[Handwritten signature]

Dr. Alberto Quiriboga Acosta

Con esta fecha queda inscrita la presente Resolución bajo el No. 818 del Registro Mercantil tomo 128... al cumplimiento a lo dispuesto en la misma de conformidad con lo establecido en el Decreto 733 del 27 de Agosto de 1973, publicado en el Registro Oficial 878 de 29 de Agosto del mismo Año. Quito, 18 de Marzo de 1997



EL REGISTRADOR
Dr. Julio César Almeida M.

ANEXO 2 (Publicación de Constitución)

21 MAY 1997 REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

EXTRACTO

**DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION
SIMULTANEA DE LA COMPAÑIA INMOBILIARIA
INMOAULA S.A.**

Se comunica al público que la compañía INMOBILIARIA INMOAULA S.A. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Segundo del cantón Quito el 26 de febrero de 1997, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 97.1.1.1.0665 de 18 de marzo de 1997 y se la inscribió en el Registro Mercantil del cantón Quito, el 08 de abril de 1997.

- 1.- DOMICILIO: Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha.
- 2.- DURACION.- 30 años a partir de la inscripción.
- 3.- CAPITAL: SUSCRITO S/.24'000.000,00, dividido en 24.00 acciones de S/.1.000,00 cada una.
- 4.- OBJETO: Su actividad predominante es: La compraventa, arrendamiento, mantenimiento de bienes inmuebles.....
- 5.- ADMINISTRACION: La compañía es administrada por el Presidente y Gerente General. El representante legal es el Gerente General.

0000021

Quito, 14 de Mayo de 1997

21 MAY 1997

**Dr. Iván Salcedo Coronel
SECRETARIO GENERAL**

ANEXO 3 (Cambio de razón social, actividad y aumento de capital)

0000009

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION N° ~~05-Q.IJ.~~ 0878.

OSCAR TERAN TERAN
INTENDENTE JURIDICO

CONSIDERANDO:

QUE se han presentado a este Despacho tres testimonios de la escritura pública de cambio de nombre de la compañía INMOBILIARIA INMOAULA S.A. por el de LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S.A., aumento de capital y reforma de estatutos, otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito el 11 de febrero del 2005, con la solicitud para su aprobación.

QUE el Departamento Jurídico de Compañías, mediante Memorando No. DJC.05.0192 de 2 de marzo del 2005, ha emitido informe favorable para su aprobación,

EN ejercicio de las atribuciones conferidas mediante Resolución No. ADM.04210 de 10 de diciembre del 2004, publicada en el Registro Oficial No. 488 de 23 de diciembre del 2004;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR a) El cambio de nombre de la compañía INMOBILIARIA INMOAULA S.A. por el de LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S.A.; b) el aumento de capital; y, c) La reforma del estatuto social, en los términos constantes en la referida escritura.

ARTICULO SEGUNDO.- ORDENAR que un extracto de la respectiva escritura pública, se publique por tres días consecutivos, en uno de los diarios de mayor circulación en el Distrito Metropolitano de Quito, a fin de que quienes se consideren con derecho para oponerse a la inscripción del cambio de nombre de la compañía INMOBILIARIA INMOAULA S.A. por el de LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S.A. presenten su petición ante uno de los jueces de lo civil del domicilio principal de la compañía para su correspondiente trámite en la forma y términos señalados en los Arts. 87, 88, 89 y 90 de la nueva codificación de la Ley de Compañías y Reglamento de Oposición, como acto previo a su inscripción.

Si no se hubiere presentado oposición o si habiéndose presentado no se la hubiere notificado a la Superintendencia de Compañías dentro del término legal, el Secretario General sentará la razón correspondiente.

Si la oposición hubiere sido aceptada por el Juez, luego de notificado con la Resolución judicial ejecutoriada, de oficio o a petición de parte, se revocará su Resolución aprobatoria en lo atinente al cambio de nombre referido.

Handwritten signature and initials.

0878

ARTICULO TERCERO.- DISPONER que se proceda a efectuar las siguientes anotaciones e inscripción, si no se hubiere presentado trámite de oposición o si ésta hubiere sido negada por el Juez: a) Que los Notarios Vigésimo Cuarto y Décimo Segundo del Distrito Metropolitano de Quito tomen nota al margen de las matrices de la escritura pública que se aprueba y de la de constitución, en su orden, del contenido de la presente Resolución y sienten en las copias las razones respectivas; b) Que el Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito inscriba la escritura y esta Resolución y tome nota de tal inscripción al margen de la constitución de la compañía INMOBILIARIA INMOAULA S.A.; y, c) Que dichos funcionarios sienten en las copias las razones del cumplimiento de lo dispuesto en este artículo.

Cumplido lo anterior, remítase a este Despacho copia certificada de la escritura pública referida.

COMUNIQUESE.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito,

03 MAR. 2005

Ost,
Dr. Oscar Terán Terán

G RMCC/lmg.
EXP.85246
Tr.4545

Con esta fecha queda INSCRITA la presente Resolución, bajo el Nº 1207 del REGISTRO MERCANTIL, Tomo 136 se da así cumplimiento a lo dispuesto en la misma, de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 del 22 de Agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 del 29 de Agosto del mismo año.
Quito, a 25 MAY 2005 de

Raul Gaybor Secaira
Dr. RAUL GAYBOR SECAIRA
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTON QUITO



ANEXO 4 (Nombramiento de gerente)

Quito, 8 de julio del 2005.

Señor
SEGUNDO JUAN CARRERA CALDERÓN
Ciudad.-

85248

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, cúpleme informarle que la Junta Universal de Accionistas de la Compañía LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S. A., en sesión celebrada en esta ciudad, el día 8 de julio del 2005, ha tenido el acierto de haberlo elegido a usted, para que desempeñe el cargo de GERENTE GENERAL de la Compañía, por el periodo estatutario de CINCO AÑOS.

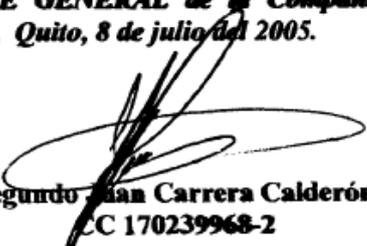
Usted, como Gerente General, ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, indistintamente con el Presidente de la compañía, y cumplirá con las obligaciones y atribuciones establecidas en los artículos décimo octavo, décimo noveno, y vigésimo de los estatutos y reforma.

La compañía se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Segunda del Cantón Quito, Doctor Jaime Patricio Nolivos, el 26 de febrero de 1997, inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón, el 8 de abril de 1997. Posteriormente se reformó su razón social, estatutos e incremento de capital, según consta de la escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto de Quito el 11 de febrero del 2005, inscrita en el Registro Mercantil el 25 de mayo del mismo año.

Atentamente,


Maria del Carmen Viancaza Flores
Presidente

Para los fines legales consiguientes, deixo constancia que en esta fecha acepto el nombramiento de GERENTE GENERAL de la Compañía LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S. A., Quito, 8 de julio del 2005.


Segundo Juan Carrera Calderón
C 170239968-2

Con esta fecha queda inscrito el presente documento bajo el N° 6895 del Registro de Nombramientos Tomo 13
Quito, a 21 JUL 2005



REGISTRO MERCANTIL


Dr. RAÚL GAYBOR SECAIRA
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTON QUITO

ANEXO 5 (Nombramiento de presidenta)

Quito, 8 de julio del 2005.

Señora
MARIA DEL CARMEN VINUEZA FLORES
Ciudad.-

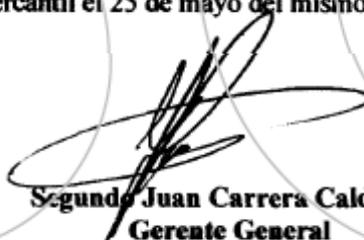
De mis consideraciones:

Por medio de la presente, cúmpleme informarle que la Junta Universal de Accionistas de la Compañía LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S. A., en sesión celebrada en esta ciudad, el día 8 de julio del 2005, ha tenido el acierto de haberlo elegido a usted, para que desempeñe el cargo de **PRESIDENTE** de la Compañía, por el periodo estatutario de **CINCO AÑOS**.

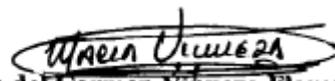
Usted, como Presidente ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la **compañía**, indistintamente con el Gerente General de la compañía, y cumplirá con las obligaciones y atribuciones establecidas en los artículos décimo sexto y décimo séptimo de los estatutos y reforma.

La compañía se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Segunda del Cantón Quito, Doctor Jaime Patricio Nolivos, el 26 de febrero de 1997, inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón, el 8 de abril de 1997. Posteriormente se reformó su razón social, estatutos e incremento de capital, según consta de la escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto de Quito el 11 de febrero del 2005, inscrita en el Registro Mercantil el 25 de mayo del mismo año.

Atentamente,


Segundo Juan Carrera Calderón
Gerente General

*Para los fines legales consiguientes, dejo constancia que en esta fecha acepto el nombramiento de **PRESIDENTE** de la Compañía **LIBROS CLASICOS Y MODERNOS LIBCYM S. A.**, Quito, 8 de julio del 2005.*


María del Carmen Vinuesa Flores
CC 1001234358



Con esta fecha queda inscrito el presente documento bajo el N° **6898** del Registro de Nombramientos Tomo **136**
Quito, a **21 JUL 2005**

REGISTRO MERCANTIL


Dr. RAÚL GAYBOR SECAIRA
G. GISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTON QUITO