



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Propuesta de Modelo de Negocio para Fortalecer el Posicionamiento de la Empresa Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO Cía. Ltda. en el Mercado Cuencano para el periodo 2021-2025.

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Ingeniero/a
Comercial.

Autor/es:

Gabriel Mecías Marca Pesántez

C.I. 0106582216

gabriel1808@outlook.es

Daniela Alexandra Quizhpi Fernández

C.I. 0104923602

danielaqf@outlook.com

Tutor:

Ing. Pedro Pablo Campoverde Jiménez

C.I.0102283835

Cuenca, Ecuador

20-Diciembre-2021

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación es proporcionar un modelo de negocio basado en el uso de las ciencias administrativas para fortalecer el posicionamiento de la empresa Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO Cía. Ltda. a través de una revisión sistemática de variables influyentes a nivel interno y externo mediante una encuesta con metodología cuantitativa y cualitativa sobre una muestra de la ciudad de Cuenca. El análisis permite establecer estrategias encaminadas a optimizar el uso de recurso, a través de una adecuada gestión del marketing, procesos internos y su mejora continua. Este modelo de negocio guarda especial relevancia porque constituye una base de consulta y aprendizaje que puede fortalecer la estructura de las empresas cuya línea de negocio son las actividades de difusión cultural y artística.

Las propuestas se desarrollan bajo el modelo CANVAS, el Plan de Marketing, Plan Estratégico, Balanced Scorecard y un análisis de viabilidad Financiera.

Palabras Clave: Modelo de negocio. Siete P's del marketing. Posicionamiento. Difusión cultural y artística. Libros. Plan estratégico. Balanced scorecard.

ABSTRACT

The objective of this research work is to provide a business model based on the use of administrative sciences to strengthen the positioning of the Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO Cía. Ltda. company, through a systematic review of influential variables at internal and external level by means of a survey with quantitative and qualitative methodology on a sample of the city of Cuenca. The analysis allows establishing strategies aimed at optimizing the use of resources, through an adequate marketing management, internal processes and their continuous improvement. This business model is especially relevant because constitutes a basis for consultation and learning that can strengthen the structure of companies whose line of business is cultural and artistic dissemination activities.

The proposal is developed under the CANVAS model, the Marketing Plan, Strategic Plan, Balance Scorecard and a Financial viability analysis.

Keywords: Business model. Seven P's of marketing. Positioning. Cultural and artistic dissemination. Books. Strategic plan. Balanced scorecard.



Contenido

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMIENTO.....	18
DEDICATORIA.....	20
INTRODUCCIÓN	22
CAPITULO I: GENERALIDADES	24
Problemática del sector	24
La gestión pública y el sector	24
Problemática Ecuatoriana	29
Análisis de la oferta y demanda del sector	31
Oferta	31
Demanda	37
Oportunidad del negocio.....	39
Marco Teórico.....	41
Modelo de negocio.....	41
Modelo Canvas	42
Balance ScoreCard	49
E-commerce.....	50
Mix de Marketing.....	51
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	54
Sectores Económicos del Ecuador	54
Sector Comercial; actividades cuya fuerza dominante es la comercialización de libros.	56



El sector del libro a Nivel Internacional.....	58
Organizaciones y su rol en el Mercado del Libro.....	61
Organizaciones Ecuatorianas relacionadas con el sector del libro	63
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA	
EMPRESA	66
Antecedentes de SODILIBRO Sociedad Difusora del Libro Cía.Ltda.	66
Historia.....	66
Visión	66
Misión.....	66
Análisis de la cartera de productos	67
Análisis del perfil del Consumidor.....	68
Análisis de Proveedores.....	70
Proveedores Internacionales	70
Proveedores Nacionales	75
Análisis de la Competencia	78
Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa SODILIBRO Cía. Ltda.	80
Actividades Primarias:.....	81
Actividades de apoyo	88
CAPITULO IV PLANTEAMIENTO DEL MODELO	99
Modelo de negocio Actual	99
Objetivos del Estudio	99
Objetivo General	99
Objetivos Específicos.....	99
Descripción del modelo propuesto	100



Segmentos de Clientes o Mercado	100
Canales de Ventas.....	102
Relaciones con Clientes.....	103
Estructura de Costes.....	103
Fuentes o Generación de ingresos	104
Actividades Clave.....	105
Recursos Clave.....	108
Aliados Clave	109
Propuesta de Valor	110
Análisis macro de la empresa: PESTEL	114
Político	114
Económico	115
Social	118
Tecnológico.....	120
Ecológico	120
Legal	121
Análisis del Entorno Micro	122
Matriz FODA	122
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	124
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	127
Plan de Marketing.....	129
Objetivo General	129
Objetivos específicos	129
Producto.....	130
Precio.....	136



Plaza o Distribución	137
Promoción.....	141
Procesos	160
Personas.....	165
Presencia Física.....	168
Plan Estratégico MATRIZ DAFO:	174
Planteamiento de Identidad Corporativa	175
Plan Estratégico de Acción.....	177
Plan Operativo.....	180
Organigrama propuesto.....	184
Matriz Balance ScoreCard.....	185
Objetivos del BSC para cada perspectiva.....	185
Definición de Objetivos	185
Capítulo V Viabilidad del Modelo	193
Viabilidad Técnica	193
Viabilidad Legal	193
Análisis económico y financiero.....	194
Liquidez.....	194
Solvencia	195
Actividad o Eficiencia	197
Rentabilidad	200
Análisis Dupont	202
Inversión Requerida	204
Estimación de la Demanda	206
Costos de Venta.....	209



Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado	211
Balance General Proyectado	212
Tasa de descuento Ponderada	214
Flujo de Efectivo.....	215
VAN, TIR, PAYBACK.....	216
Análisis de Riesgo	218
VI CONCLUSIONES	222
VII RECOMENDACIONES.....	224
ANEXOS	225
Anexo 1 Metodología del Instrumento de recolección de información	225
Anexo 2 Hallazgos del Estudio	226
Anexo 3 Simulación del Crédito BanEcuador	249
Anexo 4 Tasas de Interés Cooperativa Jep Deposito a largo plazo	249
Anexo 5 Proyección de la demanda	250
BIBLIOGRAFÍA	251

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Ejemplares Registrados en el Ecuador 2010-2019.....</i>	32
Figura 2 Títulos Impresos vs Digitales	34
Figura 3 Importaciones del Ecuador FOB-USD	35
Figura 4 Importaciones de productos editoriales del Ecuador.....	36
Figura 5 Demanda de productos editoriales 2018.....	38
Figura 6 Cadena de Valor de Michael Porter	81
Figura 7 Mapa Sectorizado para entregas a domicilio	84
Figura 8 Ventas Reales vs Esperadas.....	86



Figura 9 Organigrama SODILIBRO Cía. Ltda	90
Figura 10 Nivel de Formación Académica.....	101
Figura 11 Edad de los Encuestados	101
Figura 12 Ingresos por núcleo Familiar	101
Figura 13 Motivación para la lectura	101
Figura 14 Canales de venta de libros.....	102
Figura 15 Libros de mayor Interés según su categoría	105
Figura 16 Atributos de una librería especializada	106
Figura 17 Semaforización de atributos de una librería especializada	107
Figura 18 Inflación Anual Ecuador	115
Figura 19 PIB basado en la PPA Ecuador	116
Figura 20 Tipo de Cambio EUR/USD.....	117
Figura 21 Tipo de Cambio MXN/USD	117
Figura 22 Tipo de cambio COP/USD	118
Figura 23 Tipo de cambio ARS/USD.....	118
Figura 24 Tiempo de Actividades Personales	119
Figura 25 FODA de SODILIBRO.....	123
Figura 26 Tendencias de búsqueda en Ecuador palabra Literatura	132
Figura 27 Tendencias de Búsqueda relacionadas al término Literatura	133
Figura 28 QR Página Web	134
Figura 29 QR Facebook	134
Figura 30 QR Instagram.....	134
Figura 31 Diseño Packaging	134
Figura 32 Diseño Packaging	134
Figura 33 Diseño Packaging	134
Figura 34 Diseño Packaging	134
Figura 35 Diseño Imagotipo	136
Figura 36 Ubicación de SODILIBRO	137



Figura 37 Layout primera planta SODILIBRO	138
Figura 38 Layout segunda planta SODILIBRO	139
Figura 39 Propuesta de Cafetería	140
Figura 40 Perfil de Facebook SODILIBRO	147
Figura 41 Perfil Instagram SODILIBRO.....	148
Figura 42 Página Web SODILIBRO	149
Figura 43 Plan de Medios para eventos.....	150
Figura 44 Plan de Medios para Lanzamiento - Crecimiento - Madurez	151
Figura 45 Plan de Medios Diciembre	152
Figura 46 Facebook ADS datos demográficos.....	156
Figura 47 Facebook ADS Intereses	157
Figura 48 Facebook ADS comportamientos.....	157
Figura 49 Facebook ADS potencial.....	158
Figura 50 Resultados deseados por tipo de publicidad.....	158
Figura 51 Costo por publicación en Facebook	160
Figura 52 Proceso de Atención al Cliente Tienda Física.....	161
Figura 53 Registro de Intereses del Mercado SODILIBRO	162
Figura 54 Sub-Proceso Servicio Post Venta WhatsApp.....	163
Figura 55 Proceso Ventas Redes Sociales	164
Figura 56 Círculo de calidad de Deming	167
Figura 57 Instalaciones Actuales	170
Figura 58 Propuesta de rediseño escaleras.....	170
Figura 59 Instalaciones segunda planta.....	171
Figura 60 Instalaciones segunda planta rediseño	171
Figura 61 Estantes Medicina.....	171
Figura 62 Estantes Medicina Rediseño.....	171
Figura 63 Matriz DAFO	174
Figura 64 Organigrama empresarial	184
Figura 65 Matriz de Gestión de Novedades.....	192
Figura 66 Demanda histórica mensual.....	207



Figura 67 Tasas de Interés Jep..... ¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Radiografía del libro y la lectura	26
Tabla 2: Producto bruto interno basado en la paridad del poder adquisitivo (PPA)	27
Tabla 3 Producción de Títulos 2017-2019.....	33
Tabla 4 Producción de Ejemplares por Línea Temática.....	33
Tabla 5 Importaciones productos editoriales del Ecuador.....	35
Tabla 6 Demanda estimada de productos editoriales 2018	38
Tabla 7 Alianzas estratégicas SODILIBRO Cía. Ltda.	39
Tabla 8 Modelo Canvas	43
Tabla 9: Estructura Esquemática por Secciones CIU Ecuador	55
Tabla 10: Actividades Económicas de Comercialización Relacionadas a la Cultura y las Artes.....	57
Tabla 11 Proveedores Internacionales.....	71
Tabla 12 Proveedores Nacionales	75
Tabla 13 Codificación por área	82
Tabla 14 Cumplimiento de Ventas	87
Tabla 15 Propuesta de Lienzo CANVAS.....	111
Tabla 16 Valor promedio de divisas en países de proveedores.....	116
Tabla 17 Matriz de Evaluación Factores Externos SODILIBRO Cía. Ltda.....	124
Tabla 18 Matriz de Evaluación Factores Internos SODILIBRO. Cía. Ltda.....	127
Tabla 19 Proporción de oferta literaria respecto al total.....	130
Tabla 20 Distribución de Lay Out Primera Planta	138
Tabla 21: Cronograma para Evento de Aniversario SODILIBRIO Cía. Ltda.....	143
Tabla 22 Ventas vs Desventajas canal de Redes Sociales.....	145



Tabla 23 Ventajas vs Desventajas canal de Correo Electrónico	146
Tabla 24 Ventajas vs Desventajas canal de Página Web	146
Tabla 25 Ventajas vs Desventajas canal de WhatsApp	146
Tabla 26 Muebles para Coffe Shop.....	172
Tabla 27 Plan Estratégico de Acción	177
Tabla 28 Planteamiento Balance Score Card	186
Tabla 29 Perspectiva Financiera.....	188
Tabla 30 Perspectiva de Clientes.....	189
Tabla 31 Perspectiva de Procesos Internos.....	190
Tabla 32 Perspectiva de capacitación y aprendizaje	191
Tabla 33 Ratios financieros de Liquidez.....	194
Tabla 34 Ratios Financieros de Solvencia	195
Tabla 35 Ratios Financieros de Eficiencia	197
Tabla 36 Ratios Financieros de Rentabilidad.....	200
Tabla 37 Análisis Dupont	202
Tabla 38 Representatividad de Pasivos y Patrimonio	203
Tabla 39 Inversión para ejecución de proyecto.....	204
Tabla 40 Amortización de la Deuda Ban Ecuador.....	206
Tabla 41 Proyecciones esperadas	207
Tabla 42 Demanda proyectada de Libros	208
Tabla 43 Proyección cantidades vendidas Coffe Shop	208
Tabla 44 Proyección ingresos por Coffe shop.....	208
Tabla 45 Incremento deseado de 5% en ventas	209
Tabla 46 Proporción costo de ventas	209
Tabla 47 Costo de ventas productos importados	210
Tabla 48 Proporción de costo de ventas Importación y Nacional....	210
Tabla 49 Costo de ventas actividades Nacionales e Internacionales	210
Tabla 50 Costo de ventas por tipo de alimento	211
Tabla 51 Costos Anuales totales por tipo de producto 2,5% incremento	211



Tabla 52 Costo por contratación empleado cafetería.....	211
Tabla 53 Estado de Resultados Proyectado al 2025	212
Tabla 54 Proyección Balance General.....	213
Tabla 55 Origen de la inversión	215
Tabla 56 Flujo Proyectado a 2025	215
Tabla 57 VAN y TIR estimados	216
Tabla 58 Periodo de Recuperación Mensual año 2022	216
Tabla 59 Periodo de recuperación Anual	217
Tabla 60 Análisis de riesgo Factores Internos	218
Tabla 61 Análisis de Riesgos Factores Externos	220



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Gabriel Mecías Marca Pesántez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de Modelo de Negocio para Fortalecer el Posicionamiento de la Empresa Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO Cía. Ltda. en el Mercado Cuencano para el período 2021-2025", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de diciembre de 2021

Gabriel Mecías Marca Pesántez

C.I: 0106582216



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Daniela Alexandra Quizhpi Fernández en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Propuesta de Modelo de Negocio para Fortalecer el Posicionamiento de la Empresa Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO Cía. Ltda. en el Mercado Cuencano para el período 2021-2025", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 20 de diciembre de 2021

Daniela Alexandra Quizhpi Fernández
C.I: 0104923602



Cláusula de Propiedad Intelectual

Gabriel Mecías Marca Pesántez, autor del trabajo de titulación "Propuesta de Modelo de Negocio para Fortalecer el Posicionamiento de la Empresa Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO CIA. LTDA. en el Mercado Cuencano para el periodo 2021- 2025", certificamos que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Cuenca, 20 de diciembre de 2021

Gabriel Mecías Marca Pesántez

C.I: 0106582216



Cláusula de Propiedad Intelectual

Daniela Alexandra Quizhpi Fernández, autora del trabajo de titulación "Propuesta de Modelo de Negocio para Fortalecer el Posicionamiento de la Empresa Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO CIA. LTDA. en el Mercado Cuencano para el periodo 2021- 2025", certificamos que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Cuenca, 20 de diciembre de 2021

Daniela Alexandra Quizhpi Fernández

C.I: 0104923602



AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa de mi vida expreso mi gratitud a Dios por brindarme la oportunidad de realizar mis sueños, y a todas aquellas personas que me han acompañado durante ese largo proceso. Alivianando lo pesado del proceso con alegría y sabiduría, y haciéndolo más llevadero.

De forma especial a mi familia por no dejarme solo, y con profundo cariño agradezco mi papá quién dejando a un lado sus propios sueños ha dedicado esfuerzo y humanidad en cada paso para que yo consiguiera el mejor título en la vida, el de buena persona.

A la Universidad de Cuenca, sus docentes, compañeros de clase, empleados y todas aquellas personas que han llenado de forma perfecta mi formación profesional, sin duda la universidad nos acoge con su manto, nos forma y nos devuelve mejores al mundo.

Por último, agradezco la apertura brindada por el Econ. Luis Peralta gerente de SODILIBRO por abrirnos las puertas de su negocio y transmitir la emoción de levantarse cada día a hacer empresa mientras se trata de generar un cambio en la ciudad.

Gabriel Marca P.



Muchas personas te acompañan en la travesía y todas guardan especial relevancia cuando se llega al final del camino. En este espacio quiero agradecerle primeramente a Dios por darme salud, sabiduría y cuidarme en todo momento. A mi madre y mi hermana que han estado a mi lado alentándome durante todos estos años de estudio y me han dado fuerzas para nunca rendirme.

Agradezco de manera especial a mi enamorado quien siempre buscó la forma de ayudarme superar las dificultades, me apoya y alienta en cada uno de mis sueños. A mi compañera de estudio, porque juntas aprendimos el valor de la amistad y el coraje necesario para continuar con nuestra carrera.

Mis eternos agradecimientos a mis padrinos el Eco. Luis Peralta y la Sra. Claudia Bravo por brindarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de titulación, al igual que a todo el equipo de la empresa SODILIBRO, espero esto sea la base para grandes cambios y muchos éxitos, hemos realizado este estudio con mucho cariño para esta hermosa empresa que se ha convertido en parte de mi familia.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad de Cuenca y a todo el grupo de docentes, que forjaron las bases para convertirnos en profesionales y en personas de bien, especialmente quiero agradecer a nuestro tutor el Ing. Pedro Campoverde por acompañarnos en esta última etapa de la carrera, gracias por guiarnos y enseñarnos el amor a la profesión.

Daniela Quizhpi



DEDICATORIA

“La satisfacción radica en el esfuerzo, no en el logro. El esfuerzo total es una victoria completa” **(Mahatma Gandhi)**.

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios por encontrarme en el camino, a mi papá Clay Marca y a mi tía Libia Marca, quienes con inigualable paciencia y ferviente amor han dedicado su tiempo en velar por mis sueños.

A mi abuelita Luz Pastor quién fue y será guía eterna de entrega.

A mis primos, padrinos, abuelito y hermanas quienes me apoyan, corrigen y escuchan.

Este logro apenas me pertenece, y nada significaría sin ustedes.

Gabriel Marca P.



Este logro se lo dedico principalmente a mi madre Piedad Fernández, por haberme brindado su apoyo y amor incondicional durante todo este proceso de formación, por enseñarme el valor de la vida, ser el pilar fundamental en el cual me sostengo para conseguir mis sueños desde niña y nunca rendirse ante las adversidades. A mi hermana Andrea Quizhpi porque es un ejemplo de lucha constante y por enseñarme que cada batalla en la vida se puede superar con esfuerzo, constancia y valentía. Por lo que juntas hemos luchado y hoy se está haciendo realidad.

También me lo dedico a mí, por no dejarme vencer, a pesar de las dificultades o tropiezos que tuve, aprendiendo de todos mis aciertos y desaciertos estoy más cerca de culminar mi carrera profesional gracias a mi esfuerzo y perseverancia.

A todas esas personas que me han enseñado que tengo que brillar con luz propia.

Daniela Quizhpi



INTRODUCCIÓN

El Ecuador al igual que otros países del mundo sufrió una caída en la economía de la cual aún no se recupera, como resultado de la crisis sanitaria del COVID-19. Las empresas en general han buscado las formas de subsistir y otras lamentablemente han sido liquidadas. Por otro lado, el sector cultural en el país ha sufrido muchas dificultades por falta de apoyo del gobierno y por las reducciones para el sector en el presupuesto general del estado.

La denominada nueva normalidad y las medidas de bioseguridad deben formar parte de las empresas comerciales que buscan la reactivación económica interna y de esta forma recuperar sus niveles de ventas. En la ciudad de Cuenca las empresas dedicadas a la venta de libros son pocas y el impacto de esta crisis ha sido más dura en aquellas que no forman parte de los grandes grupos empresariales del Ecuador, como lo es la empresa Sociedad Difusora del Libro SODILIBRO Cía.Ltda, que cuenta con 29 años de trayectoria en el mercado, dedicada a la venta de libros de diferentes áreas.

Con estos antecedentes, se evidencia la necesidad de crear un modelo de negocio para la empresa, enfocado en desarrollar nuevas estrategias que le permitan fortalecer su posicionamiento en la ciudad de Cuenca, así como generar un valor agregado y que el resultado le brinde mejores beneficios económicos, este modelo se sustenta en un análisis de mercado y en la aplicación de las ciencias administrativas.

El presente trabajo cuenta con cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera.

Capítulo I: se describen generalidades del sector como la problemática actual y el análisis de la oferta y demanda del mismo. Además, se describe la oportunidad del negocio y la base teórica sobre la cual se desarrolló el modelo.



Capítulo II: aquí se desarrolla el sector económico al que pertenece la empresa y la industria patrimonial y cultural, se explica además el rol que cumplen ciertas entidades nacionales e internacionales en el mercado del libro.

Capítulo III: se presenta principalmente la situación actual de la empresa SODILIBRO, sus antecedentes, el perfil del consumidor que maneja, así como sus principales proveedores y competidores, finalmente se explica la cadena de valor de la empresa mediante la información otorgada por el gerente de la empresa y la observación directa de los procesos del negocio.

Capítulo IV: en este punto se encuentra la propuesta del modelo de negocio para la empresa a través de la metodología CANVAS, partiendo de los objetivos del estudio, adicional a esto, se realizó el análisis macro y micro de la empresa, el Plan de Marketing con base en la información recopilada en la encuesta que se realizó, se complementó este capítulo con el Plan estratégico y de Operación diseñados para el perfil de SODILIBRO.

Capítulo VI: aquí se podrá ver el análisis desarrollado para demostrar la viabilidad del modelo propuesto, mediante un estudio económico y financiero que dio como resultado un VAN positivo, una TIR de 212% y un periodo de recuperación de la inversión de 6 meses, confirmando que la propuesta es viable y puede ser implementada para cumplir con el objetivo que se planteó.

Capítulo VII: finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que servirán como complemento a la investigación realizada para una correcta implementación de la propuesta.



CAPITULO I: GENERALIDADES

Problemática del sector

Aquellas empresas cuya actividad económica giran en torno a la producción de obras, reproducción, actividades de promoción y/o comercialización de bienes, servicios, o actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial como el diseño, música, literatura, contenido audiovisual y otros, son parte del grupo de economías patrimoniales o culturales (Peñaloza et al., 2019; UNESCO, 2009).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reconoce a este tipo de industrias como generadoras directas e indirectas de riqueza, en 2015 a nivel mundial estas industrias tuvieron un nivel de ingresos de USD \$2,250 mil millones y fueron fuente de aproximadamente 29,5 millones de empleos, aproximadamente el 1% de la población económicamente activa del mundo (BID, 2020).

Particularmente las empresas cuyas actividades implican la venta de libros impresos y audiolibros, muestran en las estadísticas de 2014 un nivel de ingresos de \$7.940 millones de dólares en Estados Unidos, \$6.180 millones en Japón, \$6.050 millones en Alemania, y \$4.010 millones en China (Statista, 2014).

Respecto a la cantidad promedio de publicaciones de libros por año, en 2017 se presenta un informe elaborado por Bookstore, revelando que en el mundo se producen aproximadamente 2.2 millones de libros por año y el país que mayor cantidad de libros publica es China con un total de 440 mil unidades promedio por año, seguido de Estados Unidos con 304.912 libros, y Rusia con 120.512 libros (Kowalczyk, 2017).

La gestión pública y el sector

El World Culture Score Index presenta en 2013 un indicador de tiempo promedio destinado a hábitos de lectura en el mundo en el que la



India es el país que más lee con un promedio de 10 horas 42 minutos por semana, seguido de Tailandia con un promedio de 9 horas 24 minutos, y China con 8 horas por semana (Driscoll, 2014; Meza Orozco, 2013; World Culture Score Index, 2013).

En Latinoamérica según el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) los indicadores del panorama de hábitos de lectura y de consumo para la región, en 2010, el país que más lee es Chile con un promedio de 5.4 libros por año, seguido de Argentina con 4.6 libros por año, en este país el promedio de libros comprados por habitante es de 3.2, mientras que Brasil lee en promedio 4 libros por habitante y compra 5.5 libros promedio por habitante (CERLALC-UNESCO, 2014).

De este mismo informe se extraen algunas columnas que muestran únicamente indicadores de los países citados, pero al leerse en conjunto parecen explicar la problemática de lectura y consumo de libros en Latinoamérica que permiten hacer una idea de las implicaciones sociales existentes que denotan el comportamiento de los consumidores.

Por ejemplo, Chile en 2010 tiene un PIB per cápita de USD \$8.09, una tasa de matrícula de segundo nivel de enseñanza de 83%, y 59% de tercer nivel y es el país con la mayor cantidad de libros leídos promedio por habitante. Argentina tiene un PIB per cápita de USD \$6.23, una tasa de matrícula de segundo nivel de enseñanza de 80%, y 56% de tercer nivel, y compras de 3.2 libros por habitante. Brasil tiene un PIB per cápita de USD \$5.61, tasa de matrícula de segundo nivel de 82% y de tercer nivel del 36%, compras promedio de 5.5 libros por habitante.



Tabla 1: Radiografía del libro y la lectura

	CHILE	ARGENTINA	BRASIL	MÉXICO	COLOMBIA	ECUADOR
POBLACIÓN 2010 (MILLONES DE PERSONAS)	17	41	195	111	46	14
PIB PER CÁPITA 2010 (DÓLARES CONSTANTES 2005)	8,09	6,23	5,61	8,31	3,96	3,19
TASA NETA DE MATRÍCULA SEGUNDO NIVEL DE ENSEÑANZA	83%	80%	82%	71%	74%	59%
TASA NETA DE MATRÍCULA TERCER NIVEL DE ENSEÑANZA	59%	69%	36%	27%	39%	40%
IMPORTACIONES DE LIBROS 2010 (MILLONES DE DÓLARES CIF)	69,3	109,7	141,2	368	69,7	50,7
PROMEDIO DE LIBROS LEÍDOS POR HABITANTE	5,4	4,6	4	2,9	2,2	-
PROMEDIO DE LIBROS COMPRADOS POR HABITANTE	-	3,2	5,5	2,7	4,9	-

Fuente: (CERLALC-UNESCO, 2012a).

A la par Chile, Argentina y Brasil los tres países con mejores hábitos de lectura realizan una alta inversión en importaciones de libros, con excepción de México que, aunque es el país que más millones de dólares destina a importación de libros no es el país donde más consumo se registra, sin embargo, es considerado como un distribuidor importante de estos productos para la región.

En ese sentido, la información presentada guarda una relación entre el nivel de enseñanza (denotado por las tasas de matrícula de segundo y tercer nivel), ingreso per cápita y la cantidad de libros promedio que se leen y se compran por año en un país.



Este pensamiento contrasta con lo expuesto en un estudio que determina el impacto de las industrias culturales en Colombia, mediante técnicas econométricas realizados por la Cámara Colombiana del Libro y Econometría S.A, se llega a la conclusión de que aquellas personas que perciben entre dos salarios mínimos o más, son las que mayor nivel de estudios poseen (segundo o tercer nivel), y a su vez son los que tienen mejores hábitos de lectura, cuentan con la capacidad de adquirir al menos un libro al mes, en mayor proporción géneros ligados a los escolares y conforme mayor es el nivel de ingresos se tiende a expandir el horizonte de consumo a otros tipos de géneros literarios (Ministerio de Cultura de Colombia & Convenio Andrés Bello, 2003).

Revisando el caso asiático, son la India, Tailandia y China, los países cuyo indicador de lectura les otorga las tres primeras posiciones en cuanto a tiempo destinado a leer. Al realizar un análisis asociativo se encuentra que la India tiene un crecimiento año a año del PIB entre el 2000 y 2019 en el cual la mínima variación es 3.8% y la máxima de 10.3%, en el mismo periodo Taiwán tiene una variación del PIB de -0.7% y 7.5%, finalmente China tiene un PIB entre el 6% y 14,7% (Datosmacro, 2021).

Tabla 2: Producto bruto interno basado en la paridad del poder adquisitivo (PPA)

<i>Producto bruto interno basado en la paridad del poder adquisitivo (PPA)</i>			
<i>Años</i>	<i>India</i>	<i>Tailandia</i>	<i>China</i>
2009	3912,42	12191,41	8307,85
2010	4236,74	13195,37	9253,77
2011	4493,67	13519,13	10299,87
2012	4861,15	14870,98	11197,60
2013	5057,22	15407,67	11923,75
2014	5233,87	15480,21	12549,77
2015	5464,86	15822,35	12978,77
2016	5839,90	16618,76	13572,62



2017	6185,99	17420,57	14344,42
2018	6655,07	18527,1	15614,31
2019	6996,56	19276,9	16804,43

Fuente: (Banco Mundial, 2021)

El índice PPA (Paridad del poder adquisitivo) es uno de los predilectos por analistas para medir la riqueza de un país, pues este permite comparar el nivel de vida entre países relacionando el PIB con el costo de vida (Epstein & Marconi, 2016). Los indicadores PPA para las tres naciones tienen una tendencia incremental durante el periodo 2009 - 2019 y son un reflejo de los avances en desarrollo económico y social de estos países, a lo largo de los años, los han convertido en modelos a seguir en el mundo por su capacidad de crecimiento (Banco Mundial, 2021; BBVA Foundation, 2010; Organización Mundial del Comercio, 2020).

Por tanto, el desarrollo económico y las condiciones de vida complementan los resultados conseguidos respecto a hábitos de lectura y consumo de literatura en los casos mencionados. Sin embargo, al momento de incluir al análisis la incidencia de los planes de desarrollo que se han puesto en marcha a lo largo de los años se pueden identificar que en los tres casos existen planes sectoriales destinados a impulsar la alfabetización, aprendizaje y difusión cultural a sus habitantes.

La India según la UNESCO, desarrolla una Misión Nacional de Alfabetización que entre otras cosas identifica la existencia de una reducción de calidad de la educación en escuelas públicas y en respuesta implementa proyectos de alfabetización para el desarrollo funcional de capacidades de lectura y escritura, reconociendo las brechas de desigualdad del país derivados de grupos minoritarios y etnias consideradas socialmente como inferiores con un despliegue de recursos e infraestructura para su cumplimiento (UNESCO, 2014).

Citando el caso de Tailandia los resultados que se obtienen en el presente, son consecuencia de un esfuerzo continuo que data desde 1972,



con un departamento de educación no formal cuyo objetivo era el de impulsar hábitos de lectura, en la actualidad su plan sectorial incluye centros de aprendizaje comunitario con cursos de corta y larga duración para niños y adultos en espacios como bibliotecas públicas, parques científicos y otras infraestructuras de dominio público, dedicados a brindar áreas de educación formales e informales (DVV International, 2010).

China es un país donde sus habitantes aprecian grandemente la educación, y esto se debe a que es un gobierno que comprende la importancia de tener una población formada que impulse el crecimiento económico y cultural, capaz de romper las brechas de desigualdad, desde 2010 los propósitos son; reducir el alfabetismo y crear hábitos de lectura a través de programas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020; Xuan et al., 2020).

Problemática Ecuatoriana

El plan sectorial más reciente es el denominado Plan Nacional de Promoción del Libro y la Lectura del Ecuador (PNPLL) José de la Cuadra, donde participa el Ministerio de Cultura y Patrimonio, Ministerio de Educación, Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana y el Gobierno Nacional, contiene como base tres ejes de acción; 1) estímulo lector, 2) fortalecimiento de bibliotecas e, 3) impulso al sector editorial en todo su ecosistema (Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, 2017).

Entre las actividades propuestas en este plan nacional se encuentran publicaciones de información cuantitativa y cualitativa sobre el panorama de lectura en el Ecuador, promoción de publicaciones en varios idiomas capaces de satisfacer la demanda de los diferentes estratos de la población, generación de alianzas estratégicas, protección de derechos de autor y la revisión de normativas, que al modificarse promuevan la cadena de valor de la industria editorial, esto incluye a las empresas comercializadoras de libro, sin embargo, el resultado deseado dista del real.



El mercado del libro es escaso pues las importaciones llegan a Quito y Guayaquil, y en ciudades como Cuenca las librerías pequeñas llegan a adquirir escasas obras que son de interés de la población lectora, mientras que otras librerías como Palier que importa directamente las obras o Libri Mundi que posee alianzas con editoriales de renombre, obtienen beneficio por sobre otras librerías (El Mercurio, 2019), evidenciando que la cadena de valor que el plan nacional propone no ha cambiado, y que en la realidad es ineficiente.

Algunos esfuerzos se han hecho, por ejemplo en Julio de 2019 se exoneró del impuesto al valor agregado a los servicios de comercialización de libros en el país, mediante un decreto ejecutivo (Presidencia de la República, 2019), pero por otro lado según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), existe una diferenciación por el producto importado donde aquellos libros destinados a la lectura no pagan arancel y su Ad valorem es 0%, IVA 0% y FODINFA 0,5%, mientras que aquellos libros para colorear, álbumes, libros de estampas, libros de contabilidad, cuadernos y formularios pagan un arancel del 30% de Ad valorem, 12% de IVA y 0,5% al FODINFA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021).

Además, los costos de importación presentan complejidades por la burocracia que implica el proceso de desaduanización en la SENAE, en 2018 el costo independiente del volumen importado era de USD \$600.00, y el tiempo para culminar la tramitología es entre 7 a 10 días, por lo que se suma el costo de bodega que es de aproximadamente USD \$40,00 diarios (El Telégrafo, 2018).

Por lo mencionado se interpreta que se requiere de acciones capaces de concretar las actividades propuestas en el Plan Nacional de Promoción del Libro y la Lectura del Ecuador, para ello se debe realizar inversión en infraestructura y difusión que impulse a los ecuatorianos a cultivar hábitos de lectura que favorezcan la difusión de aprendizaje y cultura, mejorar la planificación para garantizar un escenario dinámico de interacción entre los



ministerios y secretarías de gobierno, finalmente brindar un servicio eficiente en el desempeño de aquellos organismos de estado, que son parte de la cadena de valor de empresas comercializadoras de libros, de tal forma que el precio final de un libro sin importar su género, no se encarezca y se garantice un escenario competitivo para aquellas empresas que participan en este mercado.

Análisis de la oferta y demanda del sector

Oferta

Son muy pocas las empresas dedicadas hoy en día a la comercialización de libros en el Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017), se han registrado ocho empresas bajo la actividad económica “Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados”, estas empresas se encuentran solo en la región Costa y Sierra, además debido a sus ingresos están dentro del grupo de las grandes empresas. Por otro lado, en la Superintendencia de Compañías (Supercias, 2020), hay veinte empresas registradas bajo la misma actividad económica, entre las cuales se encuentran grandes, medianas y pequeñas, mientras que bajo la actividad económica “Venta al por mayor de material de papelería, libros, revistas y periódicos” se encuentran registradas otras veinte empresas que en su mayoría están Guayaquil Quito y Cuenca.

Entre estas empresas hay editoriales que distribuyen a pequeños locales que se encuentran en las diferentes ciudades del país y para determinar la cantidad de producción se lo hace mediante el ISB (International Standar Book Number), publicado en 1970, mediante la norma ISO 2108, que tiene como propósito, asignar una numeración internacional normalizada que permita identificar una publicación o edición de una publicación de un editor en específico, de esta forma el ISBN se convirtió en un identificador del libro en la cadena de suministro y distribución. Esta



numeración consta de trece dígitos más las siglas ISBN, en algunos países el registro del libro con su ISBN es gratuito, mientras que en otros como en Ecuador tiene un costo de entre 22 y 14 dólares (Cámara Ecuatoriana del Libro, 2021b; CERLALC-UNESCO, 2018; ISO 2108, 2017).

Para poder determinar la producción nacional se ha utilizado el ISBN por muchos años, el reporte que presenta la Cámara Ecuatoriana del libro en los periodos 2010 - 2019, muestra que en 2016 casi se alcanza la producción que se realizaba en los años 2010 y 2011, siendo estos años el auge de la producción nacional del libro, sin embargo, el 2019 presenta una caída del 30.31% con respecto al periodo anterior, con una producción de 6.203.547 libros, el valor más bajo en diez años.

Figura 1 Ejemplares Registrados en el Ecuador 2010-2019



Fuente: (Cámara Ecuatoriana del Libro, 2019b)

De la producción nacional de títulos en 2017 el 81.14% fueron títulos registrados en primera edición, del 2018 el 85.51% y del 2019 el 89.06%, representando un incremento de producción de títulos en primera edición en los tres años, sin embargo, la producción de reimpressiones ha caído significativamente en el año 2019 un 45.36% con respecto al 2018, siendo el 2018 el periodo con mayor producción de títulos en total.



Tabla 3 Producción de Títulos 2017-2019

Producción de Títulos Ecuador 2017-2019			
Edición	2017	2018	2019
Primera Edición	4.269	4.471	4.461
Reedición	325	286	323
Reimpresión	652	496	225
Total	5.246	5.253	5.009

Fuente: (Camara Ecuatoriana del Libro, 2018; Cámara Ecuatoriana del Libro, 2019a)

Para un mejor análisis de la producción por línea temática se ha dividido en cuatro áreas: Ejemplares Científicos, técnicos y profesionales, didácticos, religiosos y de interés general. Siendo los ejemplares didácticos y de interés general los que se han producido en mayor proporción en el 2019.

Tabla 4 Producción de Ejemplares por Línea Temática

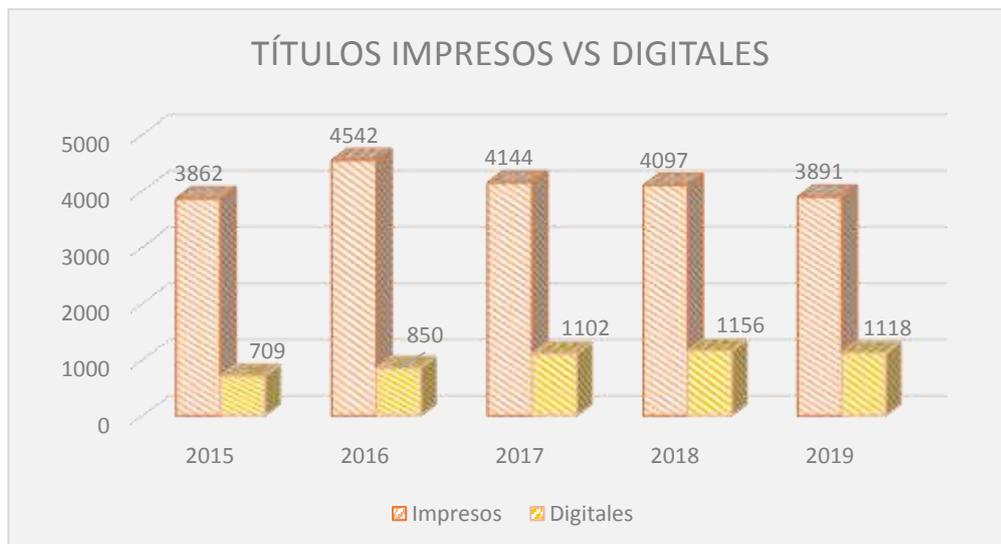
Producción de Ejemplares por Línea Temática 2019	
Interés General	1.982.242
Científicos, Técnicos y Profesionales	1.313.337
Religiosos	247.320
Didácticos	2.660.648

Fuente: (Cámara Ecuatoriana del Libro, 2019b)

En cuanto a las nuevas tendencias de libros digitales, en el Ecuador la producción de títulos en los últimos 5 años ha incrementado gradualmente, mientras que los títulos impresos tienen una caída desde el año 2016, lo que implica una nueva oportunidad en los títulos digitales para los próximos años.



Figura 2 Títulos Impresos vs Digitales



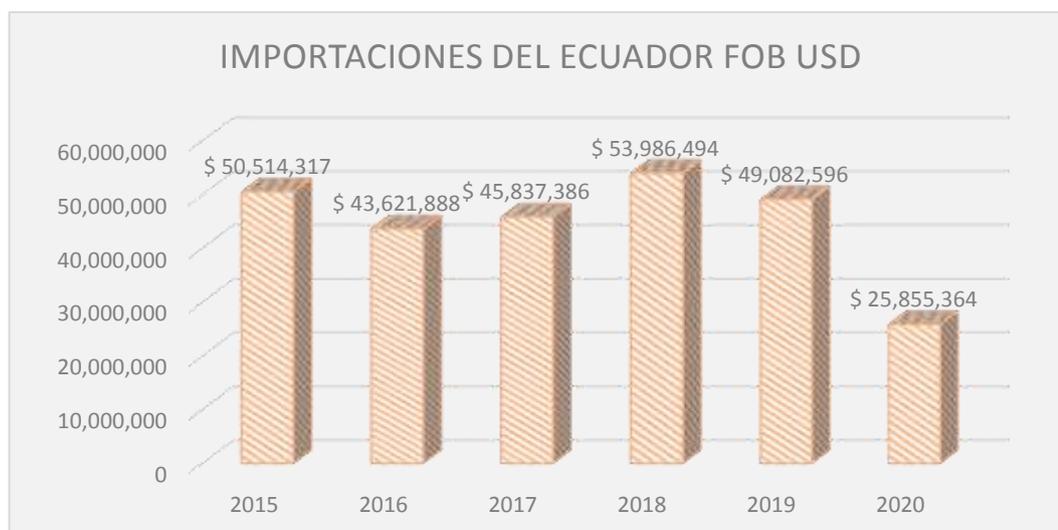
Fuente:(Cámara Ecuatoriana del Libro, 2019a)

Elaboración: Autores

Dentro de los productos editoriales importados a Ecuador el 2020 presenta una caída por casi la mitad del valor importado en 2019 con tan solo \$25.855.364, resultado de la crisis económica que sufrieron muchas empresas comercializadoras en el país, mientras que el año que más importaciones registró Ecuador es en 2018 , coincidiendo con el año en el que más títulos nacionales se produjeron, es de gran importancia recalcar que las importaciones de 2015 a 2019 han mantenido una tendencia estable sin caídas o auges muy marcados, indicando que la producción extranjera es bien acogida por los lectores ecuatorianos.



Figura 3 Importaciones del Ecuador FOB-USD



Fuente: (TRADE, 2020a)

Elaboración: Autores

En cuanto a las importaciones de libros que realizaron las empresas nacionales en 2016, las más grandes provienen de México, Estados Unidos y España, representando 26.3 millones de dólares, los demás países proveedores son Colombia, Chile, Reino Unido, Perú, China, Panamá y otros que representan 39.16% del total de las importaciones (Pro Ecuador, 2017).

Al año 2019 Colombia ha tenido un crecimiento considerable como proveedor de las empresas ecuatorianas, al año 2020 los principales proveedores son México, Estados Unidos, España y Colombia sumando estos cuatro países más del 50% del total de las importaciones, dentro de los otros países tenemos a Reino Unido, Italia, Suiza, Panamá, China y Chile.

Tabla 5 Importaciones productos editoriales del Ecuador

Importaciones de productos editoriales del Ecuador 2015-2020						
País	2015	2016	2017	2018	2019	2020
México	10.157.105	11.181.591	11.903.909	7.639.565	6.067.757	2.921.533
Estados Unidos	10.460.304	7.867.432	8.415.804	4.714.497	6.928.999	4.096.360
España	7.246.476	6.456.800	6.266.414	4.827.628	10.412.914	4.652.415

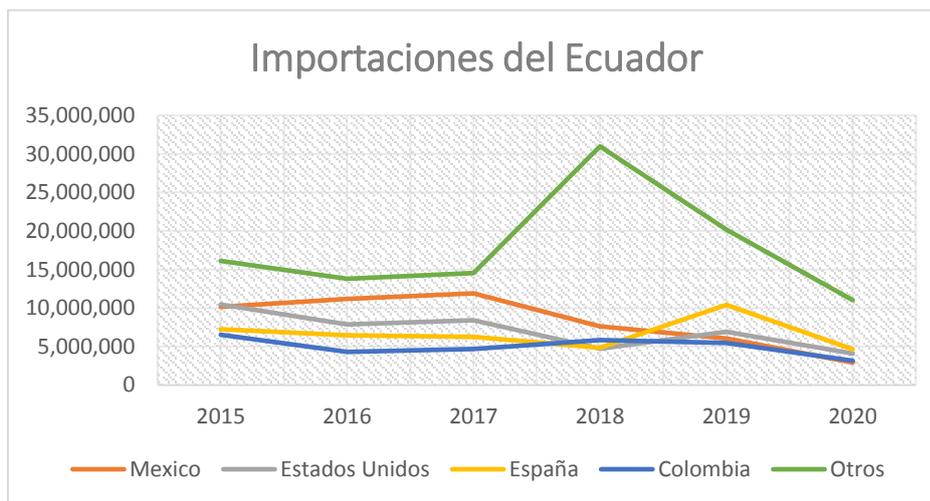


Colombia	6.531.914	4.328.848	4.697.924	5.832.480	5.481.816	3.163.720
Otros	16.118.519	13.787.218	14.553.336	30.972.325	20.191.110	11.021.336
Total	50.514.318	43.621.889	45.837.387	53.986.495	49.082.596	25.855.364

Fuente:(TRADE, 2020b)

Elaboración: Autores

Figura 4 Importaciones de productos editoriales del Ecuador



Fuente: (TRADE, 2020b)

Elaboración: Autores

Dentro de las partidas 49.01, las sub-partidas más importadas según (Veritrade, 2021) son:

- 49.01.10.10.00: Horóscopos, fotonovelas, tiras cómicas o historietas
- 49.01.10.90.00: Los demás libros, folletos e impresos similares, en hojas sueltas.
- 49.01.91.00.00: Diccionarios y enciclopedias, incluso en fascículos
- 49.01.99.10.00: Horóscopos, fotonovelas, tiras cómicas o historietas
- 49.01.99.90.00: Los demás libros, folletos y similares NCOP.



Demanda

En Ecuador un estudio que realizo el (INEC, 2012b) en cinco ciudades del país, indicó que las personas que más leen con un 83%, son los jóvenes de 16 a 24 años, esto debido a fines educativos en su mayoría, mientras que los demás grupos de personas que leen de 25 a 64 años, representan el 72% y dedican aproximadamente entre una a dos horas semanales para esta actividad. En este estudio solo el 68% de los cuencanos tienen hábitos de lectura, resultando ser el más bajo en comparación con el 77% de los guayaquileños y ambateños. Solo el 28% de los ecuatorianos lee un libro y en su mayoría lo hacen las mujeres.

Los ecuatorianos no cuentan con un buen hábito de lectura en comparación con otros países de América Latina, en Ecuador una persona lee en promedio “medio libro por año” (CERLALC, 2017), debido a esto se dice que en Ecuador los libros tienen un precio más alto en comparación con otros países como Colombia y Perú, ya sea por las pocas casas editoriales que hay en el país o los pocos locales que realizan importaciones, por lo que se ha determinado que el precio promedio de un libro en el país está entre 15 y 20 dólares (Buitrón, 2015; Diario El Universo, 2016; La Hora, 2019).

Después de los datos que presenta el INEC en el último censo realizado, sobre los hábitos de lectura, no se han desarrollado más estudios que permitan analizar la demanda de libros en Ecuador, pero es evidente que el interés por la lectura ha disminuido en los últimos años. Para poder presentar una demanda estimada se ha tomado datos de ingresos por ventas de algunas librerías y casas editoriales del país registradas en la Superintendencia de Compañías y Valores, los ingresos por ventas presentados son del año 2018, en vista de que algunas empresas no han actualizado sus documentos en el portal de información de la Superintendencia, posteriormente se obtendrá un estimado en unidades dividiendo los ingresos para el precio promedio que es 20 dólares.



Tabla 6 Demanda estimada de productos editoriales 2018

N°	EMPRESA	INGRESOS POR VENTAS 2018	UNIDADES VENDIDAS
1	BOOKS & BITS ECUADOR	\$8.093.037,00	404.652
2	LIBRERIA CERVANTEZ C.A	\$6.574.543,44	328.727
3	LIBRERIA ESPAÑOLA CIA. LTDA	\$3.549.990,45	177.500
4	BESTSELLER ECUADOR SA IMPORTACION COMERCIO SERVICIO	\$1.842.261,44	92.113
5	ACADEMIA EDITORES CIA. LTDA	\$912.825,43	45.641
6	LIBRERIA PAPIROSCODICE CIA. LTDA	\$675.436,53	33.772
7	SOCIEDAD DIFUSORA DEL LIBRO SODILIBRO CIA. LTDA	\$409.570,00	20.479
8	CEDISA EDITORIAL CENTRO EDITORIAL S.A	\$241.714,13	12.086
9	CIEN LENGUAJES MALAGUZZI S.A	\$30.220,36	1.511
10	CEVSANCULTURAL CIA. LTDA	\$10.747,50	537
TOTAL			1.117.017

Fuente: (Supercias, 2021)

Elaboración: Autores

Figura 5 Demanda de productos editoriales 2018



Fuente: (Supercias, 2021)

Elaboración: Autores

En cuanto a LibriMundi Cuenca, no se pudo obtener información de sus ingresos por venta de libros, puesto que estos se incluyen en las



finanzas de Grupo Vázquez y no es posible diferenciarlo de todo el grupo empresarial.

Lo que indica que en Ecuador la demanda de libros se encontraba alrededor de 1.117.017 unidades en el 2018, la reducción de las ventas en el año 2020 por la pandemia del COVID-19, se verá reflejada en la disminución exponencial de la demanda, sin embargo, muchos lectores han optado por la lectura en digital, abriendo una nueva oportunidad para las librerías, mientras que aquellos lectores que prefieren aun la lectura tradicional buscan nuevas formas de reactivar los negocios con un consumo moderado, debido a la situación económica por la que están atravesando los ecuatorianos.

Oportunidad del negocio

Las librerías cuencanas y de otras provincias presentan ineficiencia en su cadena logística, pues las obras que reciben como inventario para la venta dependen de las importaciones de empresas distribuidoras de Guayaquil y Quito, en ese sentido, las pocas empresas de la ciudad que incorporan a sus operaciones la importación directa tal como lo hace SODILIBRO superan esta restricción y se diferencian de las que no lo hacen.

Otra de las ventajas competitivas de la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. es que, esta posee alianzas estratégicas formalizadas a través de convenios de distribución y comercialización con 27 editoriales de prestigio en el medio académico tal como se expone en la tabla 3.

Tabla 7 Alianzas estratégicas SODILIBRO Cía. Ltda.

Alianzas con Editoriales Nacionales e Internacionales SODILIBRO Cía. Ltda.		
Ediciones de la Flor	Grupo Océano	Editorial Lexus
Editorial Anagrama	Paidós	Editorial Brujas
Editorial Parramón	Corporación de Estudios y Publicaciones	Pearson
Editorial Grupo Planeta	Ediciones B	Mundi- Prensa
Ecoe Ediciones	Fondo de Cultura Económica	Siglo del Hombre



McGraw-Hill	Editorial Grijalbo	Abya Yala
Editorial Alfaomega	Editorial Taschen	Oxford University
Corporación Editora Nacional	Flacso Ecuador	Siglo XXI editores
Grupo Editorial Lumen	Editorial Crítica	Ediciones de la U

Fuente: (SODILIBRO, 2021)

Al revisar un entorno macro respecto al plan nacional de desarrollo José de la Cuadra, del cual se reconoce deficiencias en la coordinación de acciones con otros ministerios del Ecuador y del gobierno central en el diseño de políticas, el Ministerio de Cultura y Patrimonio mediante boletines expuestos en su página web se encuentra en una ejecución activa del proyecto con el eje de acción que corresponde al estímulo lector, inclusive durante la pandemia derivada del COVID-19, los espacios de difusión y actividades se han trasladado a plataformas digitales que buscan subsanar las limitantes en su ejecución, mediante acciones frecuentes, generando espacios de diálogo entre escritores locales y extranjeros para exposición de obras, capacitaciones a mediadores de lectura, cursos a bibliotecarios y ferias virtuales (Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, 2021).

Otro de los hechos de especial trascendencia en empresas comercializadoras derivados de la pandemia, se encuentra la reestructuración de la forma de comercialización mediante plataformas digitales, a fin de mantener las actividades de operación, en ese sentido, los hábitos de los consumidores también variaron, al pasar más tiempo en casa y realizar compras en plataformas digitales.

Al citar el caso de España, los datos obtenidos por el “Barómetro de Hábitos de Lectura” de la Federación de Gremios Editoriales de España, las personas con hábitos lectores aumentaron la frecuencia en el tiempo que destinaban a esta actividad en un 3%, y se estima que un aproximado del 52% de la población española compró un libro en 2020 (año de pandemia), un incremento del 1,3% respecto al año 2019 (Traveler, 2021). El gobierno chileno a través de su Ministerio de Cultura enuncia que el comercio digital



en Estados Unidos durante pandemia tuvo un incremento del 16% en la compra de libros, situación que se asemejaba en empresas comercializadoras en Chile (Ministerio de Culturas, 2020).

El Blog de la biblioteca de Traducción de Documentación de la Universidad de Salamanca expone un artículo de Fortune que revela que en Estados Unidos en los seis años previos a 2020 el mercado del libro electrónico tenía decrecimiento en compras, a raíz de la pandemia tuvo un incremento en libros de no ficción en un 122% y en la categoría de ficción juvenil un 93% de E-Books (Pressman, 2020; Universo Abierto Org, 2020).

Ante un entorno cambiante y predispuesto al comercio digital limitarse a un mercado de comercialización de bienes netamente tangibles es reducir la oportunidad de crecimiento en ventas de libros, por tal motivo, diseñar estrategias mediante plataformas digitales especializadas en el Ecuador es tarea de empresas que se dedican a esta actividad.

Marco Teórico

Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe en su análisis los elementos por los cuales una empresa es capaz de crear, dotar y captar valor en su cadena de valor (Martínez, 2014). Es considerado una herramienta por la cual la empresa obtiene beneficios económicos brindando valor a la demanda y mediante la retroalimentación capta más valor (Osterwalder & Pigneur, 2010; Zambrano et al., 2014). Dentro de los componentes del modelo de negocio se deben identificar ciertos elementos como:

- Decisiones Estratégicas; Aquellas que se toman en función de competidores, clientes, la propuesta de valor de la empresa, la gestión de la competencia, la estrategia de la empresa en relación a la marca y a la diferenciación.



- Cadena de valor; Identificando el canal de distribución, elementos internos en relación a recursos y elementos externos tales como alianzas y socios.
- Creación de valor; Que tiene como base la gestión de su infraestructura, dotación de activos, los procesos y el producto que se genera en relación a los elementos mencionados.
- Captación de valor; El uso del financiamiento, el flujo de caja que es un determinante de la efectividad en ventas, y la estructura de costos.

El modelo de negocio debe ser el anteproyecto de una estrategia que la empresa va a aplicar en sus procesos y sistemas, la propuesta de valor para un segmento de mercado permitirá satisfacer las necesidades de los clientes que aun ellos no perciben debido a la falta de oferta en el mercado, es ahí en donde se encuentra el éxito de la generación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Modelo Canvas

El modelo Canvas es un esquema de trabajo que se centra en la relación que la empresa tiene con los clientes y las actividades clave para poder generar una propuesta de valor, está dividido en nueve módulos organizados de manera estratégica: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas y estructura de costos, estos módulos cubren las cuatro áreas principales de la empresa es decir: clientes, oferta, infraestructura y la viabilidad financiera (Zambrano et al., 2014). Este modelo de negocio fue desarrollado por (Osterwalder & Pigneur, 2010), con el fin de que las ideas de negocio se conviertan en proyectos innovadores y competitivos en el mercado a través de la captura de valor (Barg, 2018; Región Emprendedora Europea Extremadura, 2017).



Tabla 8 Modelo Canvas

Áreas	Dimensiones de Análisis
1. Clientes	1. Segmentos de Clientes o Mercado 2. Canales de Ventas 3. Relaciones con Clientes
2. Viabilidad Económica del Proyecto	4. Estructura de Costes 5. Fuentes o Generación de Ingresos
3. Infraestructura y recursos	6. Actividades claves 7. Recursos Claves 8. Aliados clave
4. Oferta	9. Propuesta de Valor

Fuente: (Florida, 2017)

Segmentos de mercado

El universo de consumidores es amplio y una empresa puede atender a varios segmentos de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010), los productos que una empresa pone en el mercado solamente puede cumplir necesidades específicas de un grupo de personas, por este motivo las empresas dividen el mercado en segmentos más reducidos y homogéneos en función de variables propias del modelo de negocio que le permita hacer llegar el producto o servicio de formas más efectiva (Martínez, 2014). La segmentación más habitual es la propuesta por Kotler y Armstrong, esta se realiza en función de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales (Carvajal, 2013), la habilidad para segmentar clientes es muy importante, pues esta permitirá identificar los elementos comunes de los clientes para que la empresa pueda crear una oferta que contenga un valor agregado para dicho segmento (Zambrano et al., 2014).



Canales de ventas

Técnicamente los canales corresponden al grupo de recursos o aliados estratégicos que son parte del proceso de transferencia del derecho de producto, desde la empresa creadora del producto hasta el usuario final (Carvajal, 2013). Estos canales han evolucionado, pues en el pasado este era habitualmente mediante la interacción un empleado encargado de servicio al cliente, pero a tiempo presente inclusive plataformas digitales constituyen un canal de venta, un canal eficiente y que genere valor debe incluir la comunicación con el cliente que es de vital importancia (Zambrano et al., 2014), la distribución del producto y su posterior venta (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Los canales pueden ser los puntos de venta, reuniones, congresos, publicidad, medios digitales y tradicionales, sin embargo, la empresa debe identificar cuáles son los que mejor se adapten a su segmento de mercado, el canal seleccionado deberá ser de utilidad para cinco fases que inician por *informar* a nuestros clientes la propuesta de valor que ofertamos, si esta información se recepto de manera adecuada, la *evaluación* del cliente de la propuesta frente a los competidores permitirá iniciar el proceso de *compra*, una vez realizada la compra debemos brindar un canal de *entrega* del producto o servicio que le brinde confianza a los clientes, finalmente como empresa debemos recibir una retroalimentación del proceso, mediante un acompañamiento *postventa* que en el futuro nos asegurara nuevas compras (Zambrano et al., 2014).

Relaciones con clientes

Su análisis es parte del marketing relacional, donde se estudian las interrelaciones entre la empresa y el cliente para identificar si se tienen los medios necesarios para hacer frente a las necesidades del cliente con la propuesta de valor (Carvajal, 2013). Para un manejo eficiente suele usarse el CRM y a través del uso de información entender el comportamiento del



cliente y trazar estrategias que puedan fidelizarlo, la gerencia del servicio juega un papel muy importante en la relación, o más bien en la experiencia percibida por los clientes, al entregarles un valor superior al que esperaban, la empresa genera relaciones rentables que le permiten mantener y hacer crecer a sus clientes, por lo tanto, la clave se encuentra en su satisfacción (Kotler & Armstrong, 2013). Las relaciones que se establecen pueden ser personalizadas, impersonales como el autoservicio o automatizadas, dependerá de cada segmento al que nos vamos a dirigir (Zambrano et al., 2014).

Estructura de Costos

Finalmente se debe identificar los costos incurrido por cada uno de los recursos, aliados y procesos. La determinación de estos debe ser registrado y clasificado por lo que se debe procurar un análisis minucioso y gestionarlo adecuadamente para identificar los costos de recursos clave, los más elevados y los de menor relevancia en función del giro del negocio (Carvajal, 2013). Existen diferentes estructuras de costos y pueden ser: (Benavides, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010)

- **Costes fijos:** no se encuentran en función de la cantidad de bienes o servicios producidos.
- **Costes variables:** tienen relación directamente proporcional con los bienes o servicios producidos.
- **Economías de escala:** producciones en masa que van incrementando con el pasar del tiempo reduce sus costos ante este incremento.
- **Economías de campo:** una empresa que amplía su participación en el mercado, obtiene reducción de costos, cuando estos son aprovechados para abarcar más actividades de la empresa.



Fuentes de Ingresos

Son fruto de las ventas del giro del negocio, las fuentes son todas las transacciones, suscripciones, licencias, alquileres o cualquier otra forma de pago que la empresa acepte (Zambrano et al., 2014), pero el análisis debe procurar ser más profundo y considerar ingresos operacionales y no operacionales, sin embargo, el fuerte de esta etapa es reconocer la propuesta de valor y su capacidad de generar ventas en un segmento de mercado, de este análisis pueden surgir la ampliación del target de mercado, y nuevas políticas de precio más competitivas (Carvajal, 2013; Mora & García, 2019). De acuerdo a la fuente de ingresos seleccionada por la empresa, se deberá fijar los precios dependiendo de la gestión de rentabilidad que se maneje, las fuentes de ingresos pueden ser por transacciones de pagos puntuales o de ingresos recurrentes por pagos periódicos de suministro de una propuesta de valor o servicio posventa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Recursos Clave

Corresponde a la dotación de medios o recursos para que sean parte de los procesos operativos y de dirección empresarial, muchos autores coinciden en Tierra, Capital y Trabajo, pero se puede incluir las habilidades gerenciales (Carvajal, 2013). Pero la cantidad de recursos no puede ser lo más importante, sino la calidad de estos y con esto las capacidades de su capital humano para generar valor de ellos por lo que una gestión que incluya capacitación, alta motivación, competitividad en el capital humano y un adecuado clima organizacional puede ser de alto impacto en el resultado final del proceso administrativo, la infraestructura y el conocimiento también son parte de estos recursos, pero identificar cual es clave para la empresa, será de gran importancia para la creación de valor (Región Emprendedora Europea Extremadura, 2017; Zambrano et al., 2014).



Actividades Clave

Se sustenta en todos los procesos que son parte de la cadena de valor de la empresa y los responsables de ejecutarlas en tiempo, secuencia y resultados esperados eficientemente por lo que existe una interrelación entre la entrada de materiales o información con lo que se desea producir como bien o brindar como servicio (Carvajal, 2013; Martínez, 2014). Una mirada crítica es muy significativa para identificar como cada proceso es capaz de generar valor o no, medir el desempeño de estos se puede lograr a través de indicadores claves.

Las actividades que permitan el correcto funcionamiento de la empresa se clasifican de la siguiente manera: (Benavides, 2016)

Producción: exclusivamente para fabricas que tienen un proceso de producción que permita obtener un producto final con excelente calidad y en grandes cantidades.

Resolución de problemas: son aquellas actividades que brinden soluciones inmediatas acordes a cada cliente.

Red: una empresa que cuente con un modelo de negocio que incluya plataformas digitales y se encuentre en la red le permitirá tener una ventaja frente a las demás empresas.

Socios Clave

Son todos los Stakeholders de la empresa, en este elemento se debe considerar el rol que juegan en la cadena de valor los accionistas con su capacidad de dotar de recursos, clientes como determinantes del valor de empresa, proveedores que favorezcan eficientemente los procesos, empleados como la suma de sus capacidades y la comunidad como facilitadora de la estrategia empresarial (Carvajal, 2013; Mora & García, 2019). En ese sentido, cada aliado debe cumplir un rol



estratégico eficiente, por lo que recurrir a partners que realicen outsourcing no se puede descartar si el valor puede volverse incremental.

Dentro de las asociaciones que pueden colaborar a la empresa en su objetivo de generar valor están: la cooperación que se da por alianzas entre competidores para conseguir un beneficio en común, joint ventures cuando se busca generar un nuevo negocio, relación entre comprador y proveedor para disponer de materia prima de forma oportuna (Benavides, 2016).

Propuesta de Valor

Tras identificar el segmento de mercado objetivo en el modelo Canvas se debe plantear la propuesta de valor del modelo de negocio. Para Kotler es el grupo de valores y beneficios que se busca entregar al consumidor, sin embargo, la concepción es más amplia pues se trata de aquello que el cliente percibe como valioso en el largo plazo, su uso, forma o funcionalidad y es de tal relevancia que se le considera el corazón de la propuesta de valor (Carvajal, 2013).

Dentro de los beneficios que ofrece una propuesta de valor para que sean percibidos por el cliente se puede identificar ciertos elementos que son de carácter cuantitativo y cualitativo, (Benavides, 2016) indica que algunos de los elementos son:

Novedad: es considerada cuando la necesidad del cliente que se ha cubierto era inexistente hasta ese momento.

Personalización: un producto o servicio es personalizado cuando este ha sido adaptado a las necesidades del cliente

Diseño: es uno de los elementos más importantes, pues según las características en el diseño del producto ofertado debe destacar para que los clientes perciban un valor agregado.



Marca/estatus: cuando un producto logra posicionar su marca en el mercado, los clientes sienten un valor agregado cuando adquieren dicha marca reconocida, brindándoles un estatus superior a otras marcas que se encuentran en el mercado.

Precio: un precio menor por un mismo producto es considerado muchas veces por las empresas como exitoso, sin embargo, el objetivo del precio es que los clientes lo consideren adecuado con respecto a los beneficios que obtendrán del producto.

Riesgos: este elemento es muy importante hoy en día, debido a la gran cantidad de estafas que se presentan en la venta de productos o servicios, por ello lo que más valoran los clientes es una garantía que permita reducir el riesgo en el proceso de compra.

Accesibilidad: brindar productos o servicios en puntos más accesibles para los clientes crea valor.

Balance ScoreCard

Conocido también cuadro de mando integral es una herramienta estratégica desarrollada por Kaplan y Norton, capaz de proporcionar a una empresa los métodos a través de los cuales lograr un sistema de gestión con base en indicadores (Kaplan S. Robert, 2000). El cuadro de mando Integral (CMI), utiliza una selección cautelosa de perspectivas empresariales que permiten a la administración comunicar a los stakeholders para la consecución de metas, cuyos indicadores deben denotar la actuación de la empresa e incorporar una relación causa-efecto, en cada perspectiva de análisis se debe contar con planteamiento de objetivos, métricas, metas e iniciativas (Costa et al., 2015).

Los indicadores que incluye el Balance ScoreCard se dividen en cuatro perspectivas:



Clientes: esta perspectiva incluirá todos los indicadores que permitan medir la satisfacción de los clientes, los beneficios que ellos generan a la empresa y la variación que tenga la empresa en cuanto a su participación en el mercado.

Procesos Internos: estos indicadores medirán el rendimiento que tiene la empresa dentro de cada departamento, para que los procesos manejados incrementen su productividad se debe establecer una planificación estratégica que genere un impacto positivo en los colaboradores y sus actividades.

Aprendizaje y Crecimiento: una empresa brinda valor agregado cuando tiene un aprendizaje continuo, el I+D dentro de la organización le permite mantenerse en el mercado y ser más competitivo, por lo tanto, los indicadores de esta perspectiva medirán la eficiencia de la innovación y desarrollo. (Montoya Alveiro, 2011).

Perspectiva Financiera: los indicadores financieros de la empresa le permitirán planificar estrategias que maximicen los beneficios económicos y minimicen los costos y gastos, brindándole estabilidad financiera a corto y largo plazo.

E-commerce

El e-commerce es una nueva forma de realizar actividades de compra y venta de productos o servicios a través del internet y la web, este tipo de transacciones están habilitadas digitalmente para el acceso de oferentes y demandantes, dichos productos pueden ser bienes digitales que son todos aquellos que se entregan a través de transmisiones o descargas digitales y que son de propiedad intelectual (Laudon J & Laudon K, 2018). Además, se considera dentro de este proceso la comunicación dentro de la red y el uso de dispositivos electrónicos modernos para concretar la compra, este modelo de negocio permite establecer canales de distribución en mercados de difícil acceso (Oropeza, 2018).



Estratégicamente el e-commerce permite a las pequeñas empresas ganar mercado en las plataformas en línea, mediante la creación de tiendas virtuales consideradas espacios en la web, permiten realizar transacciones comerciales más ágiles desde cualquier parte que el consumidor se encuentre y a la hora que sea, ahorrando tiempo, costos e incrementando la competitividad de la empresa (Montenegro-Ramírez et al., 2019).

Dentro de las características del comercio electrónico que lo convierte en uno de los medios más accesibles para las transacciones comerciales se tiene: (Cordero, 2019)

- Es un comercio de transcendencia económica.
- El medio de comercio es virtual.
- Es un medio de comercio de vocación universal es decir que cualquier persona con acceso a internet puede realizar comercio.

Mix de Marketing

La mezcla de marketing o marketing mix es el conjunto de instrumentos que posee la empresa y le permite dar una respuesta a la demanda desde la oferta por ello se ha centrado en cuatro grupos de variables que se las conoce como las cuatro P' s, formado por: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2013).

Producto: es considerado como los bienes y servicios que una empresa pone a disposición del mercado (Kotler & Armstrong, 2013), sin embargo, es necesario recalcar que hoy en día el producto no es solo un bien físico, por ello las empresas ofrecen productos o servicios que vienen acompañados de elementos auxiliares como experiencias, acontecimientos, personas y lugares (Monferrer Tirado, 2013).

Para tener una visión más amplia de cómo ha revolucionado para las empresas el concepto de producto, es importante entender las dimensiones



que componen el producto y (Monferrer Tirado, 2013) indica que se ha clasificado en 3 dimensiones:

- **Producto Básico:** Es el beneficio central que el consumidor busca para satisfacer su necesidad inicial y está compuesto por las características funcionales, el valor percibido, la imagen o tecnología asociada.
- **Producto Real:** Es el producto básico anteriormente mencionado, pero a este se le suman atributos como marca, etiquetado, envase, diseño, estilo, calidad etc.
- **Producto aumentado:** Al producto real para convertirlo en producto aumentado debe agregársele el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación para que el consumidor pueda percibir estos servicios de apoyo al momento de la compra.

Además, los empresarios han considerado una dimensión más del producto que en este caso (Torreblanca, 2015) lo llama el producto potencial que se resume en aquel producto que se anticipa a los deseos del consumidor, dentro de esta dimensión podemos decir que se encuentran los productos nuevos o innovadores que las empresas desarrollan.

Precio: Es el valor monetario que fijan las empresas a sus productos para comercializarlos en el mercado, esta cantidad permite a las empresas recuperar los costes de producción y sumarle el margen de utilidad a cada producto, dentro del marketing el precio debe influir en la oferta y demanda, ser flexible, competitivo, es el único que proporciona ingresos, debe influir en el consumidor psicológicamente y ser disponible al público (Monferrer Tirado, 2013).

Plaza: Constituye todas las acciones que realiza la empresa para que sus productos estén en el momento oportuno, en el lugar donde los clientes



deseen obtenerlos es decir en puntos de venta de rápido acceso y con la entrega para el uso o consumo del producto (Kotler & Armstrong, 2013; Monferrer Tirado, 2013).

Promoción: Es la comunicación que realiza la empresa sobre su producto y su objetivo es que llegue a persuadir al cliente para que finalmente lo adquieran (Kotler & Armstrong, 2013), su objetivo principal es que la información que se presenta al consumidor contenga principalmente los beneficios, propiedades y que necesidades satisface el producto que está en el mercado, en conclusión lo que busca esta herramienta es informar, persuadir y recordar (Monferrer Tirado, 2013).

En la actualidad a estas 4 P del marketing se le han adicionado tres más siendo: personas, procesos y presencia física las cuales serán desarrolladas en el mix de marketing del proyecto.



CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

Sectores Económicos del Ecuador

Según la forma en que se fundamentan las unidades económicas de producción, su clasificación parte de reconocer los denominados sectores primarios, secundarios y terciarios.

Se entiende el sector primario como aquellas industrias que fundamentan sus operaciones en obtener recursos de fuentes naturales, agrícolas, ganaderas, forestales y pesqueras, no están sujetas a un proceso de cambio respecto a cómo se obtiene de la naturaleza. El sector secundario implica la transformación de los elementos extraídos de la naturaleza y transformarlos en productos elaborados con un valor agregado, además se incluyen actividades extractivas especializadas como la minería y las petroleras. El sector terciario corresponde a los denominados servicios, no tienen como objeto la elaboración de un bien tangible pero si satisfacen necesidades (Banco de la República de Colombia, 2017; Chasipanta & Soria, 2019).

Sin embargo, referirse a las actividades empresariales solo como sectores, limita el análisis en cuanto a desempeño entre unidades específicas que son requeridas para elaborar boletines o medir la fuerza productiva de una región.

Ante esta consideración la Comisión de Estadística de la Organización de Naciones Unidas (ONU) elabora desde 1984 la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), ante la necesidad de que las estadísticas económicas sean comparables entre los países, establece criterios para la clasificación en divisiones y grupos, propuestos para los miembros de la organización que incluyen actividades empresariales (ONU, 2005).



El CIIU 4.0 del INEC toma como base el CIIU propuesto por la ONU, y establece la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Ecuador, donde constan 21 grupos generales de los que se desagregan Secciones, Grupos y Clases mediante combinaciones de letras y números de sub actividades empresariales que permiten recopilar información en relación a la capacidad generadora de dinero en un periodo y diseñar otros estudios sobre condiciones de empleo o diseños de políticas focalizadas (INEC, 2012c).

Tabla 9: Estructura Esquemática por Secciones CIIU Ecuador

Estructura Esquemática por Secciones (Literal)	
Literal	SECCIONES
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA
B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO
F	CONSTRUCCIÓN.
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.
I	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.
P	ENSEÑANZA.
Q	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.
R	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.
S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.



T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES

Fuente: (INEC, 2012c)

Sector Comercial; actividades cuya fuerza dominante es la comercialización de libros.

Las actividades de comercio según el clasificador corresponden al literal G, dentro de estas se encuentran aquellas que tienen por objeto la venta al por mayor o por menor de bienes como libros, periódicos, revistas o artículos de oficina.

Según el (INEC, 2012c) las actividades que implican específicamente a la comercialización de libros o similares corresponde al siguiente grupo de 4 dígitos:

- G4649: Venta Al Por Mayor De Otros Enseres Domésticos.
- G4761: Venta al por Menor de Libros, Periódicos y Artículos de Papelería en Comercios Especializados.

Respecto a las industrias culturales que tienen que ver con la comercialización de bienes de contenido o destinados para actividades artísticas el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador identifica 6 sub tipos Tabla 10.



Tabla 10: Actividades Económicas de Comercialización Relacionadas a la Cultura y las Artes

Código De Actividad Económica	Descripción Actividad Económica
G4649.93	Venta al por mayor de material de papelería, libros, revistas, periódicos.
G4759.06	Venta al por menor de instrumentos musicales y partituras en establecimientos especializados.
G4761.01	Venta al por menor de libros de todo tipo en establecimientos especializados.
G4761.04	Venta al por menor de libros, periódicos, revistas y artículos de papelería.
G4761.03	Venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados.
G4773.11	Venta al por menor de equipo fotográfico y de precisión, en establecimientos especializados.

Fuente: (Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, 2019)

El caso ecuatoriano es complejo por la diversidad de artículos que comercializa un mismo negocio, por ejemplo; se puede vender ciertos materiales fotográfico, artículos de papelería y revista. Pero figurar en su constitución como una empresa que por la actividad económica predominante corresponda al código G4761.04 “Venta al por menor de libros, periódicos, revistas y artículos de papelería”, no excluye que se comercialice otro tipo de productos incluidos en otros grupos del CIU.

Sin embargo, existen empresas menos complejas, al menos en lo que refiere a diversidad de artículos, puesto que se dedican exclusivamente a la comercialización de un tipo de bienes en específico, centrando su giro de negocio en esa actividad y permitiéndoles ser más competitivas al diseñar estrategias. Estos se denominan como establecimientos especializados.

Por tal motivo, SODILIBRO Cía. Ltda. figura en la Superintendencia de compañías bajo la actividad G4649.93 Venta al por mayor de material de



papelería, libros, revistas, periódicos. Esto en razón de que realiza ciertas actividades de distribución a entidades con las cuales mantiene convenios, y adicionalmente para facilitar las necesidades de sus consumidores incluye en la venta de sus productos algunos artículos de papelería, revistas y periódicos.

El sector del libro a Nivel Internacional

Los principales actores en el mercado del libro son los autores, editores y distribuidores, por lo tanto el conflicto se ha concentrado en las casas editoriales, debido a la gran cantidad de autores que buscan publicar sus obras y las pocas editoriales que existen en los países, generando un Monopolio por parte de los editores, en cuanto a los distribuidores, muchas veces no actúan de forma directa con las pequeñas comercializadoras, por cuestiones de costos prefieren realizar la compra directa a editoriales nacionales o realizar importaciones, ofreciendo precios de venta más bajos, pero las estrategias de las editoriales para verticalizar su cadena de valor, las ha llevado abrir puntos de venta directos, convirtiéndose en grandes competidores para las pequeñas empresas. El gobierno en este contexto debe ser el apoyo para las pequeñas empresas y colaborar con el crecimiento del sector del libro en sus países, ya sea con políticas, programas, créditos, inversión o con acuerdos internacionales para importaciones y exportaciones (Fraile & Serrano, 2012).

Países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Italia, India, España, Brasil y China se han convertido en potencias editoriales (ABC Cultura, 2012; CEDRO, 2020), ya sea por tener economías fuertes, poseer altos índices de hábitos de lectura en sus habitantes, ser los principales exportadores de productos editoriales al mundo o por adoptar políticas y reformas, además de contar con el apoyo de organizaciones internacionales dedicadas al fomento de la lectura e impulso del mercado del libro.



Estados Unidos: Por muchos años ha liderado las listas del mercado editorial, desde sus inicios llegó a ocupar este lugar debido a la gran cantidad de libros en castellano que producen y comercializan por el incremento de hispanohablantes que ha aumentado la demanda del libro en el mundo, el éxito se debe a alianzas estratégicas que ha realizado con editoriales y distribuidores que cuentan con obras en castellano, así como acuerdos comerciales para introducir títulos publicados por países como España, México, Argentina y Colombia hacia Estados Unidos, el estado también tiene un rol importante al mercado del libro por haber dirigido obras a bibliotecas públicas como consumidor final, sumado a esto el nivel de acceso a la educación en este país es uno de los más alentadores y con crecimiento constante debido a las leyes que el gobierno y cada uno de los estados ha desarrollado estructuradamente, finalmente las empresas que se encuentran en este mercado están en constante innovación y desarrollo para personas que optan por la lectura digital (Fernández Moya, 2016; Mayor, 2008; Suriñach, 2017).

España: Se elaboran y ejecutan constantemente planes y programas que fomentan la lectura e impulsan el desarrollo del mercado, como el llamado “Plan de Fomento de la Lectura 2017-2020, leer te da vidas extra” que recibe el apoyo del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, cuyo objetivo es alcanzar la promoción, extensión y consolidación del hábito de la lectura en tres segmentos: los más jóvenes, la población que tiene menor índice de lectura y los colectivos con dificultades para el acceso a la lectura, el Observatorio de la Lectura y el Libro es el que apoya y vigila constantemente el desarrollo de estos planes, además realiza estudios constantes sobre el libro, la lectura y las bibliotecas, presentando varios informes del Sector del Libro en España, que incluyen datos desde el estado, sector privado y asociaciones profesionales del sector del libro (Ministerio de Educación Cultura y Deporte de España, 2017, 2018).



El sector del libro en España ha recibido apoyo público desde los años 80, con el fin de tener una relación armónica entre los agentes que forman parte de la cadena del libro y de esta forma dinamizar el comercio, en este sentido se desarrolló la “Ley 10/2007, de lectura, del libro y de las bibliotecas, cuyo objetivo es definir el marco jurídico del libro, en atención a su carácter de producto cultural, desde su creación comercialización, difusión y conservación como parte del patrimonio bibliográfico español” (BOE Legislación Consolidada, 2007). Esta ley en uno de sus artículos indica que la administración general del estado y sus organismos públicos atenderán a las librerías como agentes culturales y no como lugares comerciales, promoverán la participación de empresas españolas en ferias nacionales e internacionales para abrirse a nuevos mercados.

Brasil: Para fomentar la lectura desarrolla el Plan Nacional del Libro y la Lectura en 2006 dentro de la ley n.10.753, en el cual logra obtener al menos una biblioteca pública instalada en el 99% de los municipios de Brasil, en 2008 en Sao Paolo se adoptaron políticas públicas para fortalecer el área de los libros y la lectura en el MERCOSUR, desde ese entonces se han desarrollado programas cada año que reunía lectores, editores, autores, y empresarios del sector hasta el 2012 (Brandão, 2015). El incremento del sector se ha dado por los constantes esfuerzos del gobierno para fomentar la lectura, llegando a tener un consumo de 4 libros por habitante al año, cuentan con un elevado uso de bibliotecas públicas, además la producción editorial se ha concentrado en el género educativo didáctico y la literatura, Brasil ha abierto las puertas a la venta de libros electrónicos y una de las estrategias desarrolladas por la empresa editorial L&PM al crear el sello Ticket Books permite que algunos libros incluyan un bono de diez billetes gratis en el metro con posibilidad de recargarlos o adquirir otro libro, desarrollando estrategias creativas para incrementar el consumo de libros y la visita de jóvenes y adultos a las librerías (Departamento de Inteligencia de Mercados, 2016). Además se creó la Cámara Sectorial del Libro y la Lectura que se centra en la creación de espacios de debate y construcción de



políticas públicas para el sector del libro, apertura de bibliotecas y el impulso a la lectura, invitando a la participación de todos los actores de la cadena de valor (Dávila-Castañeda, 2005).

China: en el año 2011 china eliminó ciertas restricciones que tenía el sector, elimina la importación y distribución de productos que integraban la categoría de sector restringido a la inversión extranjera, brindando la oportunidad de que empresas de este sector puedan imprimir distribuir y publicar periódicamente libros. En un aspecto más rígido China permite la importación de libros solo si se las realiza mediante agencias autorizadas por el gobierno. En 2013 la Administración General de Prensa y Publicación GAPP, se convierte en el órgano regulador de publicaciones, posteriormente se fusiona con la Administración Estatal de Radio, Cine y Televisión con el fin de brindarle al gobierno y el Partido Comunista el control y la dirección de políticas en el sector editorial y audiovisual. Para el incremento del sector, China ha desarrollado una estrategia muy importante con una de las editoriales más grandes del mundo como lo son Random House y Penguin, en la cual el intercambio de títulos y la búsqueda de autores chinos le ha permitido incrementar la cantidad de libros traducidos, vendidos y un importante intercambio cultural, los chinos consideran que las relaciones interpersonales son las más importantes en el negocio, por ello desarrollan acuerdos de confianza con empresas reconocidas y que brindan excelente calidad (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín, 2013).

Organizaciones y su rol en el Mercado del Libro

Dentro del apoyo que reciben diversos países de sus gobiernos, también se encuentran los organismos internacionales como lo es el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe CERLALC, creado el 23 de abril de 1971 cuando Colombia y la UNESCO firman el acuerdo para una Cooperación Internacional y se aprueba mediante la ley 27



de 1971, CERLALC se convierte entonces en un organismo intergubernamental y centro de categoría 2 bajo los auspicios de la UNESCO, en 2018 se proyecta hacia el 2030 a fortalecer el acceso al libro, pide a los gobiernos desarrollar convenios que disminuyan los costos de traslado de libros entre países iberoamericanos, así como eliminar obstáculos en aduanas (CERLALC-UNESCO, 2021a, 2021b).

CERLALC entonces ha contribuido con varios programas, estudios anuales, acuerdos y políticas para impulsar el mercado del libro, pero la más significativa es el Sistema de precio fijo de los Libros, que es considerada una práctica que ha llegado al continente europeo y Latinoamérica, este acuerdo comercial ha funcionado como una ley, con el fin de proteger a las librerías en precios y costos, por la entrada de grandes competidores en el mercado, de esta forma ayuda a que no desaparezcan las pequeñas empresas, se aplica exitosamente en 17 países europeos mediante leyes (CERLALC-UNESCO, 2012b) y en ciertos países como México y Argentina que buscan la existencia de un valor único por parte de editores o importadores para obtener grandes redes de librerías, diversidad de títulos y precios más accesibles al público (Dávila-Castañeda, 2005).

Existen otras organizaciones que han tenido influencia en el mercado como la Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Libreros (CEGAL), integrada por 1600 librerías de España, creada para defender los intereses de pequeñas y medianas librerías, el comercio del libro y el enriquecimiento cultural, en la actualidad uno de sus objetivos es modernizar las estructuras de librerías para que continúen presentes en el mercado ante los constantes cambios (CEGAL, 2021).

La International Board on Books for Young People IBBY fundada en Suiza en 1953, representa a una red de personas enfocada en relacionar a los niños con un libro, esta organización es sin fines de lucro y lo que busca es brindar a los niños de todos los países una democratización en el acceso a libros de calidad, apoyar la distribución de la literatura infantil y, generar



políticas y programas mediante su comité ejecutivo, sin embargo, trabaja con financiación independiente y donaciones que le permiten desarrollar sus actividades, además durante muchos años ha logrado tener gran influencia como formulador de políticas para la defensa de libros para niños (International Board on Books for Young People (IBBY), 2021).

Organizaciones Ecuatorianas relacionadas con el sector del libro

En Ecuador se han creado organismos que contribuyan al sector del libro, El Ministerio de Cultura y Patrimonio tiene como objetivo fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad, promoviendo la difusión de bienes y servicios culturales (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2021), además crea la Subsecretaría Técnica De Emprendimientos Culturales la cual incluye el sector editorial dentro de la sectorización de las industrias culturales en Ecuador, con el objetivo de promover a estas industrias, debido a la débil producción cultural en el país, sin embargo la subsecretaría es consciente de que no se han realizado estudios por parte del ministerio que brinde datos de los sectores culturales para el desarrollo de proyectos (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018).

La Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha creada en 1978, es una asociación de los actores de la cadena de valor del libro en Ecuador, en la cual se encuentran editores, libreros, distribuidores, placistas y revisteros, su principal objetivo es el fortalecimiento del sector mediante la promoción para la creación de políticas públicas, la organización de ferias y eventos, representando al Ecuador a nivel internacional, se ha convertido en la agencia ISBN y es aquella que coordina directamente con CERLALC, brindándole el apoyo necesario para que desarrollen estadísticas del libro en el país. Además es generador de ideas comerciales para libros y publicaciones, contribuyendo a la lucha contra la piratería y reprografía ilegal (Cámara Ecuatoriana del Libro, 2021a).



La Asociación de Editores Independientes de Ecuador EIE, reúne a pequeños y medianos emprendimientos culturales, para luchar por sus objetivos y metas en común, dentro de las cuales se encuentra: la promoción de la industria cultural a nivel nacional e internacional mediante compromisos de intercambio, el fomento de hábitos de lectura en el país, la generación de políticas públicas para la industria editorial, desarrolla actividades para abrir nuevos mercados del libro en Ecuador y el Exterior, apoya el desarrollo de las librerías y su expansión y busca la apertura de una red de bibliotecas públicas en todo el país (Editores independientes de Ecuador, 2021). Su rol ha permitido diálogos nacionales para posicionar cuotas de producción nacional en librerías del país, que al complementarse con ferias nacionales e internacionales generó un incremento ventas en el año 2017 hasta 5 veces respecto al 2016, durante la pandemia permitió fomentar espacios de escritura y lectura en medios digitales que promueven la comercialización que se encontraba paralizada, y en el plano internacional se unieron a la Alianza Internacional de Editores Independientes (Baquiola, 2021; El Telégrafo, 2017).

Otra de las instituciones que han generado proyectos y apoyan el desarrollo del mercado del libro es GIRÁNDULA Asociación Ecuatoriana del Libro Infantil y Juvenil, es una organización sin fines de lucro ubicada en Quito, representa a la International Board on Books for Young People IBBY, integrado por autores, ilustradores, editoriales, librerías y bibliotecarios, para impulsar la lectura en niños y jóvenes ecuatorianos, abriendo camino a nuevas oportunidades para el acceso a libros de calidad literaria (GIRÁNDULA, 2021).

Además existen iniciativas independientes de editoriales o librerías, por ejemplo en la ciudad de Guayaquil se encuentra “La Colectiva” que es una Asociación de Libreros, Librerías y Editores independientes creada en 2019 de la que son parte librerías físicas, virtuales, fanzines, artistas del cómic y negocios editoriales que buscan fortalecer la cadena del libro en



dicha ciudad, mediante la creación de espacios para su difusión en encuentros comerciales, que busquen aumentar la demanda de libros (El Telégrafo, 2019; La Colectiva, 2019). Durante pandemia la actividad no se paralizó y se mantuvo en medios digitales con la participación de autores y dueños de editoriales con la creación de talleres y webinars.

La ciudad de Tungurahua tiene desde el 2005 la APLIPAT Asociación de Propietarios de Librerías y Papelerías de Tungurahua que según el CIU corresponde a la Actividad S94200 cuyo código S94 refiere a actividades de asociaciones que promueven ideas ante la opinión pública, y actividades religiosas, políticas, culturales, educativas o recreativas, quienes generan vínculos con instituciones educativas para la comercialización de obras literarias y artículos de papelería según las especificaciones de cada centro educativo (La Hora, 2005; RUC Ecuador, 2018).



CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

Antecedentes de SODILIBRO Sociedad Difusora del Libro Cía.Ltda.

Historia

SODILIBRO “Sociedad Difusora del Libro Cía. Ltda. Es una librería de la ciudad de Cuenca - Ecuador, que comenzó sus actividades el 1 de septiembre de 1991. A partir de esta fecha, se planteó como el lema "*difundir la ciencia y la cultura*", por lo que adoptó su nombre en el papel de dos enfoques fundamentales:

Formando una gran sociedad de personas vinculadas al trabajo cultural y científico que gira en torno al libro, como instrumento de educación, desarrollo y progreso.

Sus instalaciones de exhibición y ventas están ubicadas en la calle Benigno Malo 5-80 y Juan Jaramillo, lo que permite el acceso público gratuito a todos los libros expuestos, para que puedan ser revisados convenientemente.

Visión

Formar un centro cultural bibliográfico donde SODILIBRO ofrece una amplia gama actualizada de libros y enciclopedias, que cubre todas las áreas del conocimiento y permite llegar a diferentes sectores de la población. Convencidos de que no hay mejor instrumento para la propagación del conocimiento humano que el libro, queremos desarrollar diversas actividades para apoyar la ciencia y la cultura, que contribuyan a su difusión generalizada.

Misión

Ofrecer la mayor variedad de libros y enciclopedias a los mejores precios y en diversas especialidades del conocimiento humano, para todo tipo



de público. Nuestro lema fundamental es "DIFUSIÓN DE LA CIENCIA Y LA CULTURA A TRAVÉS DE LOS LIBROS".

Análisis de la cartera de productos

SODILIBRO tiene una amplia cartera de productos para ofertar al público, cuenta con alrededor de 30.535 libros agrupados en 25 categorías como se muestran a continuación:

- Agropecuaria, CCNN, Ecología, Medio Ambiente
- Arte, Decoración, Diseño
- Autoayuda, Orientación Familiar
- Belleza - Manualidades - Hogar
- Ciencias Exactas
- Cocina - Bebidas - Repostería
- Deportes
- Derecho
- Divulgación Científica y Tecnología
- Educación - Sociología - Pedagogía
- Empresariales
- Esoterismo - Misterio
- Espiritualidad - Filosofía
- Humor - Historietas - Tiempo Libre
- Infantil - Juvenil
- Informática y Computación
- Interés General - Estudiantiles



- Lenguaje - Idiomas - Diccionarios
- Libros Regalo
- Libros Técnicos
- Medicina y Salud
- Narrativa clásica y contemporánea.
- Revistas y Afines
- Testimonio - Investigación - Comunicación
- Turismo

Para mantener su cartera de productos actualizada, se realiza un exhaustivo análisis de títulos y ediciones que están por salir al mercado, para poder adquirirlos y ponerlos a disposición del público. De esta forma la empresa busca satisfacer las necesidades de los lectores brindando productos nacionales e internacionales.

Debido a la oportunidad visualizada por la gerencia se abre un local en la Universidad del Azuay desde el año 2017, adicionando una nueva línea de productos de papelería, dirigida a todos los estudiantes y público en general, ofertando listas de útiles escolares y productos estudiantiles para universitarios de todas las áreas, como consecuencia de la pandemia iniciada en el primer trimestre del 2020 en el país, la empresa se ve obligada a cerrar sus puertas en la Universidad del Azuay y traslada todos sus productos al local principal ubicado en el centro de la ciudad, generando una amplia gama de productos editoriales y de papelería en un solo local.

Análisis del perfil del Consumidor

SODILIBRO Cía.Ltda maneja perfiles de consumidores muy definidos en relación a cada una de las diferentes categorías de productos que maneja, sin embargo, se incluye a todo el público masculino, femenino y de



todas las edades, ya sean de la ciudad de Cuenca o todo el Ecuador y en casos específicos a otros países, los consumidores se encuentran en el estrato económico A, B y C+ según el INEC y que coinciden con el perfil de los lectores habituales o esporádicos.

El perfil del consumidor de libros técnicos, ciencias exactas y de todas las áreas de estudio, es de profesionales, estudiantes universitarios, docentes e instituciones de educación superior, pues la empresa se ha convertido en proveedor de material educativo para varias instituciones de la ciudad, en este perfil se incluye todas las carreras profesionales, en el área de filosofía, derecho, economía, medicina, educación, psicología, agronomía, veterinaria, artes, arquitectura y todas las ingenierías.

En cuanto a los consumidores de la línea de repostería, cocina y bebidas, se encuentran profesionales de gastronomía que buscan libros más técnicos, además las amas de casa y personas interesadas en recetarios.

El lector recreativo y coleccionista consume libros de la línea narrativa clásica y contemporánea o de divulgación científica, que adquieren novedades, colecciones, reediciones o bestsellers.

Para la línea de belleza, manualidades, hogar, deportes, esoterismo, misterio, humor, historietas y tiempo libre, el perfil define un lector evasivo, que es aquel que adquiere el producto por entretenimiento o comodidad, mas no por el interés de la calidad literaria, por lo tanto, su hábito de lectura es bajo y no son consumidores constantes.

Una de las áreas con mayor variedad que tiene la empresa incluye al público infantil y adolescente, por lo tanto, el perfil del usuario es para padres con niños de edades tempranas, niños en edad de leer y público especializado en pedagogía infantil.

Finalmente, todas las categorías incluyen el perfil del lector selectivo indistintamente de la línea de producto, se caracteriza por valorar la calidad



del libro en su contenido y asigna criterios de selección mucho más especializados.

Análisis de Proveedores

La empresa SODILIBRO Cía. Ltda. procura brindar libros de calidad a sus clientes, el fuerte de su oferta al mercado implica llevar al consumidor obras de línea Narrativa clásica y contemporánea, libros técnicos y ciencias exactas.

Por tal motivo el contenido de estas obras es de tipo técnico, sufren actualizaciones por parte de las empresas cada cierto tiempo según avances propios de la línea científica a la que corresponden, razón por la que se debe presentar al cliente las últimas ediciones.

Otro de los productos en los que presentan una oferta variada son los literarios, y se debe procurar una revisión exhaustiva y constante en las tendencias de ventas locales e internacionales.

Por tal motivo, definir un grupo reducido de proveedores implica desabastecer de contenido al cliente además de restar competitividad frente a otras librerías de la ciudad, en respuesta y procurando la mayor celeridad en conseguir el contenido que el mercado busca, la cartera de proveedores de la empresa es amplia y está compuesto por empresas nacionales e internacionales.

Proveedores Internacionales

Aquellos proveedores de procedencia internacional incluyen empresas del continente americano y el europeo que depende del género y contenido requerido, además se procura realizar adquisiciones directamente a las editoriales. Se presentan en la tabla xxx, una lista de veinte proveedores principales por la recurrencia de compra.



Tabla 11 Proveedores Internacionales

NOMBRE DEL PROVEEDOR	OBSERVACIONES
ALFAOMEGA S.A.	Grupo Editor con Presencia en México, Argentina, Chile, España y Colombia tienen libros de; 1) Interés General, 2) Escolar, 3) Profesional. Además de la línea de artículos físicos venden E-Books para apps especializadas. Y un portal de "Libro Web" para apoyo a docentes y estudiantes con material complementario con ID y Password.
DISTRIBUIDORA CAUCE	Es una empresa distribuidora de libros españoles para la exportación a América Latina y el Resto del mundo, entre las editoriales que componen su cartera de productos están "Caligrama Penguin Random House", "Catarata", "Everest", "Kolima Books", "Círculo Rojo", entre otros. Su asesoría de venta implica colocación de productos en puertos de destino, y apoyo en selección de libros con mejores niveles de venta.
EDITORIAL CENGAGE LEARNING	Empresa editorial con libros de alto contenido científico en negocios, biología y ciencias sociales. Además, desempeña tareas vinculadas a mejorar niveles de educación en niños y adolescentes mediante sus plataformas. Tiene vínculos con el Pacto Andino, National Geographic Learning, y presencia en Argentina, Chile, Colombia, México, Brasil y EEUU. Entre sus productos están libros del área de las Ciencias Económicas (Cengage, 2021).
EDICIONES ECOE	Editorial de origen Colombiano con publicaciones en las áreas Ciencias Económicas, Ciencias Básicas, Ingenierías y Humanidades por lo que su contenido es para consumidores de títulos académicos, también destinan un espacio para venta de E-Books y sus exportaciones se destinan a América Latina, EEUU y España (Ecoe, 2021).
EDICIONES DE LA U	Es una editorial ubicada en Colombia, y que mantiene relación con el grupo Editorial Neisa de México, que les permite brindar una oferta de producciones de libros técnicos y profesionales, mantienen vínculos con



	distribuidoras en varias ciudades de Colombia y en otros países de Latinoamérica incluidas cuatro tiendas en Ecuador, y además incluyen una biblioteca digital (Ediciones de la U, 2021).
EDITORIAL BRUJAS	Empresa editorial de composición familiar con presencia Argentina que distribuye libros en 20 categorías, su cartera presenta libros en varias ciencias, arte, idiomas y sociales, además tiene vínculos con librerías distribuidoras de sus productos en Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica y ocho librerías en Ecuador (Ediciones de la U, 2021).
EDITORIAL EL ATENEO	Es una empresa Argentina dedicada a la edición y comercialización de Libros desde hace más de 100 años, en 18 áreas que incluyen literatura y libros técnicos de varios tipos, en su catálogo incluyen ediciones de autores de alto alcance como Borges, Victoria Ocampo, Cortázar, y otros (Ediciones de la U, 2021).
EDITORIAL EL MANUAL MODERNO	Editorial con sede en México, que además tiene presencia en Colombia, además de distribuidores en varios países de habla hispana con varios esfuerzos por cumplir con normas de calidad y mejorar sus procesos, su cartera incluye libros de las ramas médicas y otros de divulgación (Manual Moderno, 2021).
EDITORIAL LIMUSA	Su país de operaciones es México, y la oferta de libros que presenta corresponde a productos especializados para niveles educativos de primaria, secundaria y superiores, además de libros relacionados al arte. El trabajo que desarrollan se articula con la secretaría de Educación Pública y grupos de trabajo del país de origen (Limusa, 2021).
EDITORIAL MEDICA PANAMERICANA	Es una empresa que publica títulos en el área de las ciencias de la Salud para habla en español, para niveles de pregrado y post grado. Tiene presencia en México, España, Colombia y Argentina, donde además de ediciones producidas también oferta cursos



	online y material especializado diseñado para planes de estudios en programas de diplomados o masterados en instituciones médicas (Medica Panamericana, 2021).
EDITORIAL TRILLAS	Empresa editorial mexicana con más de 5.000 obras publicadas en géneros de literatura infantil y juvenil, libros escolares y técnicos, científicos y de divulgación. Es parte del sistema de información cultural de México, y sus obras se distribuyen al país y varios países de habla en español desde una serie de tiendas en todas las ciudad de México y en Bogotá, Colombia (Mc Graw Hill, 2021a).
GRUPO ILHSA S.A.	Es una empresa Argentina perteneciente a la industria gráfica, que posee una cadena de librerías compuestas por Librerías Yenny, El Ateneo, Editorial el Ateneo y Tematika, no poseen un portal web desarrollado como si lo tienen otros proveedores que permiten realizar compras online (EMIS, 2021).
DISTRIBUIDORA LEMOINE	Es una librería y editora de Colombia que presenta una oferta de libros científicos, literarios, artísticos y de interés general. Además tiene a su representación 30 editoriales universitarias colombianas y 15 instituciones académicas de alto nivel, y su actividad comercial se basa en la comercialización a nivel local y a otros 18 países del mundo (Libros y editores, 2021).
EDITORIAL MACRO	Empresa de Perú, asociada a la Cámara Peruana del Libro cuyas publicaciones incluyen libros técnicos en las carreras de ingeniería, empresas, programación, idiomas y ciencias agropecuarias abarcando los niveles básico y avanzados (EDITORIAL MACRO, 2021).
EDITORIAL McGRAW-HILL	Editorial de origen estadounidense que distribuye sus ediciones en varios idiomas y a varios países del mundo, su oferta de libros incluye la educación escolar, educación superior y un esfuerzo especial por generar publicaciones en el área de la medicina. Para la publicación se incluye trabajo de editores en español, donde gran parte de las obras se producen den México(Mc Graw Hill, 2021b).



EDICIONES NARCEA

Es una empresa de España que realiza obras con fines pedagógicos en inglés y español, adicionalmente tiene una línea de libros con temas de espiritualidad. Su catálogo presenta un vasto contenido de obras científicas, y otros géneros que incluyen el ocio y la literatura, la distribución no excluye a ningún país, sin embargo, no presta asistencia en cuanto a logística en la entrega en el país de destino sino que estos los hace el cliente (Narcea Ediciones, 2021).

EDITORIAL PEARSON

Es una empresa que centra sus operaciones en dar cabida a soluciones de aprendizaje mediante libros y desarrollo de proyectos de aprendizaje, inclusive en los últimos años desarrolla un sistema de Inteligencia Artificial, dentro de las actividades editoriales presenta publicaciones en Español e Inglés, las que se publican en Español tienen su base comercial en México a través de la cual se pueden adquirir sus obras físicas que incluyen varias ramas de la ciencia y de uso académico (Person Español, 2021).

GRUPO EDITORIAL PENGUIN RANDOM HOUSE

Corresponde a la división en el idioma español de la compañía Penguin Random House, cuyo grupo corporativo está compuesto por Bertelsman, Random House y Grupo Pearson, Penguin, y que con el paso de los años ha ido adquiriendo editoriales de renombre tales como Santillana Ediciones Generales, Ediciones B, Salamandra Editores o la Campana Libres, a raíz de esta expansión es capaz de editar 1700 nuevos títulos por año, dar cabida a 8500 autores y mantener relaciones con 40 sellos editoriales, la distribución se centra en España, Portugal y todos los países latino americanos (Penguin Random House, 2021).

EDICIONES SIGLO DEL HOMBRE

Es una empresa de Colombia tiene más de 250 obras publicadas cuyos productos incluyen todas las ramas de la ciencia y literatura, su distribución se centra a países como Colombia, España, México, Argentina y Chile, los puntos de venta de la sede son en la ciudad de Bogotá y adicionalmente tienen una serie de librerías aliadas que contienen



los libros de la empresa siendo el aliado externo más cercano a Ecuador la Librería Camino a Casa en Pasto, ciudad fronteriza (Librería Siglo, 2021).

Elaboración: Autores

Proveedores Nacionales

El sector editorial del Ecuador tiene un crecimiento lento y no logra progresar por diversas implicaciones sociales, gestión pública y privada, la propia conducta del contexto empresarial del país obliga a salir del mercado a distribuidoras de editoriales con presencia en otros países latino americanos. Se tienen diversos proveedores de los cuales se intenta conseguir el mejor beneficio posible sin restar competitividad, sin embargo, en relación a los proveedores internacionales la cantidad de proveedores nacionales es menor.

Tabla 12 Proveedores Nacionales

NOMBRE DEL PROVEEDOR	INFORMACIÓN
BOOKMUNDI	Publicaciones Ordoñez&Robayo BOOKMUNDI S.A, se dedica a las actividades de publicación, distribución, comercialización y promoción de productos editoriales, localizado en la ciudad de Quito (Supercias, 2021)
CENTRO ABYA YALA	Nace en 1975 bajo la denominación “Mundo Shuar”, ha logrado conseguir un lugar en Latinoamérica como productora de Ciencias Sociales en la línea de Antropología e Historia, con el apoyo de la Universidad Politécnica Salesiana es una editorial ecuatoriana con mayor fuerza en el país su centro de producción se ubica en la ciudad de Quito (Abya Yala, 2021).
CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	Fundada en 1965 por juristas ecuatorianos, distribuye libros digitales e impresos en la línea jurídica y legal ecuatoriana, además de otras temáticas relacionadas con el derecho, está ubicada en Quito con 4 puntos de venta, en Latacunga, Guayaquil,



	Riobamba, Puyo y Santo Domingo (Corporacion de Estudios y Publicaciones, 2021).
CORPORACION EDICIONES SAN PABLO	Esta sociedad se encuentra en la ciudad de Quito fue fundada el 4 de abril de 1988, su ciudad de origen es Colombia, se ha enfocado en la impresión, publicación y distribución de libros religiosos y similares (San Pablo, 2021).
CORPORACION EDITORA NACIONAL	La CEN fue fundada en 1977, como una editorial privada, netamente enfocada en el área académica, publica líneas temáticas de ciencias sociales, textos estudiantiles para escuela y colegio, además de libros dirigidos a profesores e investigadores su sede se encuentra en la ciudad de Quito (CEN Libros Ecuador, 2021).
EDARSI	Edarsi CÍA. LTDA. Es una importadora y distribuidora de libros en la ciudad de Quito, que lleva alrededor de 14 años produciendo libros para niños, estudiantes, docentes y de tema familiar, bajo el sello editorial VETA Ediciones desarrolla productos infantiles y juveniles con innovadores diseños que sean de gran atracción (EDARSI, 2021).
EDIMECIEN CIA. LTDA EDITORA MEDICO CIENTIFICA	Dedicada a la publicación de libros, folletos impresos, diccionarios enciclopedias y similares, se encuentra en la ciudad de Quito desde 1995 en el edificio Lexus, y es parte de esta cadena de Editoriales que está en muchos países a nivel mundial (EDIMECIEN, 2021).
EDITORIAL EL CONEJO	Editorial CONEJO es una corporación cultural creada en 1979 que publica obras de escritores ecuatorianos y latinoamericanos cuenta con el reconocimiento del distrito metropolitano de Quito, la Cámara Ecuatoriana del Libro y la Universidad de las Artes (El Conejo, 2021).
EDITORIAL OCEANO ECUATORIANA	Grupo OCÉANO ubicado en la ciudad de Quito, cuenta con alrededor de 40 fondos editoriales, divididos en una amplia gama de productos como: obras educativas, infantiles, de apoyo docente, obras de autoayuda, entretenimiento o cursos de idiomas (OCEANO, 2021).



EL LIBRO Cía. Ltda....	Nace en 1974 en la ciudad de Quito, con el objeto de establecer una librería dedicada a la importación y distribución de libros y publicaciones de todo tipo (Supercias, 2021).
FONDO DE CULTURA ECONOMICA ECUADOR	Es una editorial Mexicana, que edita, produce, comercializa y promueve obras de cultura nacional, iberoamericana y universal abre sus puertas en Quito en 2015 mediante un convenio con el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, su librería llamada “La librería del Fondo Carlos Fuentes” es considerada un centro cultural y cuenta con títulos de Historia, Sociología, Antropología, Filosofía y Literatura (Fondo de Cultura Económica, 2021).
LIBRERIA ESPAÑOLA CIA. LTDA.	Se encuentra alrededor de 90 años en el mercado del libro con gran variedad en todas las áreas de diversas partes del mundo, cuenta con varios locales en la ciudad de Quito, Guayaquil y Ambato (Librería Española, 2021).
LIBRERIA MEGABOOKS	Cuenta con una amplia gama de libros enfocados principalmente en las áreas educativas, artísticas, científicas e históricas, se define como un asesor de lectura debido al análisis previo que realizan de todos sus productos y está ubicado en la ciudad de Ibarra (Megabooks, 2021).
LIBRESA	Es una Editorial ecuatoriana ubicada en Quito, tiene a disposición del público alrededor de 1000 títulos, 200 autores y es considerada la editorial más representativa del país, se ha enfocado en literatura infantil, juvenil y universal (Libresa, 2021).
LIMERIN S.A. LIBROS Y MERCANTILES	LIMERIN S.A es una empresa ubicada en Guayaquil, que se dedica a la importación y distribución de libros técnicos profesionales.
MACROBOOKS	Esta empresa familiar distribuye libros infantiles de literatura y didácticos, está ubicada en Quito y distribuye a todo el Ecuador (Macrobooks, 2021).
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	La PUCE ubicada en Quito crea el centro de publicaciones en 1974 dependiente directa de la Dirección General Académica, publica y distribuye libros y revistas de tipo



	científico, didáctico, técnico, religioso, artístico y ético elaborados por colaboradores de la comunidad universitaria (PUCE, 2021).
R. MERCANTILES	Es un proveedor de la ciudad de Quito de revistas de arte, así como productos para estudiantes de esta misma rama.
RG RAFAEL GARCIA	Es un distribuidor dedicado a captar productos de autores y editoriales independientes del Ecuador, realizando la gestión de comercialización, además se encuentra promoviendo libros de Dinners Club Ecuador que en su mayoría son del área de turismo.
TRAMA	Es una empresa editorial quiteña que nace en 1977 de manos de dos arquitectos, que tenían como objetivo documentar la arquitectura ecuatoriana a través de una revista, además de libros de arquitectura, diseño gráfico, fotografía, turismo, arte y ecología (TRAMA, 2021).

Elaboración: Autores

Análisis de la Competencia

Las empresas culturales dedicadas a la comercialización de libros dentro de la ciudad de Cuenca son de composición variada y en su mayoría complementarias entre sí, entre los grupos de competidores directos e indirectos existen Librerías Especializadas y Papelerías que incluyen entre sus artículos aquellos libros que son parte de las listas requeridas por instituciones pre-escolares, escolares y bachillerato. Por tal motivo, es pertinente definir el grupo de competidores directos e indirectos.

Competidores Directos

SODILIBRO Cía. Ltda. posee un solo competidor directo con el que comparte una oferta similar de libros técnicos en áreas científicas y académicas, que se enmarcan en una misma propuesta de valor:



1. **Librimundi;** El local en Cuenca es una empresa adquirida por el grupo Vásquez, poseen una presencia fuerte en la percepción del consumidor por tener dos tiendas físicas en la ciudad, además de las que se encuentran en Quito y Guayaquil. Su oferta respecto a la cartera de productos de SODILIBRO se alinea en todos los géneros, aunque la cantidad de Stock en cada área es menor, representa competitividad pues Librimundi también se encarga de conseguir el libro al cliente ofreciéndole un tiempo de entrega.

Competidores Indirectos

1. **Palier;** Es una Librería y Café cuencano creada por la Casa de la Cultura Núcleo del Azuay, funciona en un área del edificio de esta institución, la oferta que presenta a sus clientes son libros de contenido artístico o afines (Diseño, Arquitectura, Fotografía, Pintura, Cine, etc.), su contenido suele ser en apoyo a escritores emergentes por lo que se exhiben obras de editoriales independientes.
2. **Continental;** Es una librería papelería, se ofertan libros en las áreas de Interés General, Motivación Personal, Escolares y una reducida oferta de libros técnicos. Respecto a su composición de oferta de inventario del negocio el porcentaje de libros que se vende es menor respecto a los artículos de papelería.
3. **Librería Contemporánea;** Librería, papelería y cafetería, su cartera de productos en Librería incluyen géneros de interés general, libros técnicos y escolares.
4. **Librería Siglo XX;** Es una librería y papelería reconocida en la ciudad, en su oferta de libros se incluyen del tipo escolar, literatura narrativa y libros técnicos. Sin embargo, la mayor cantidad de ingresos corresponde a la venta de artículos de papelería.



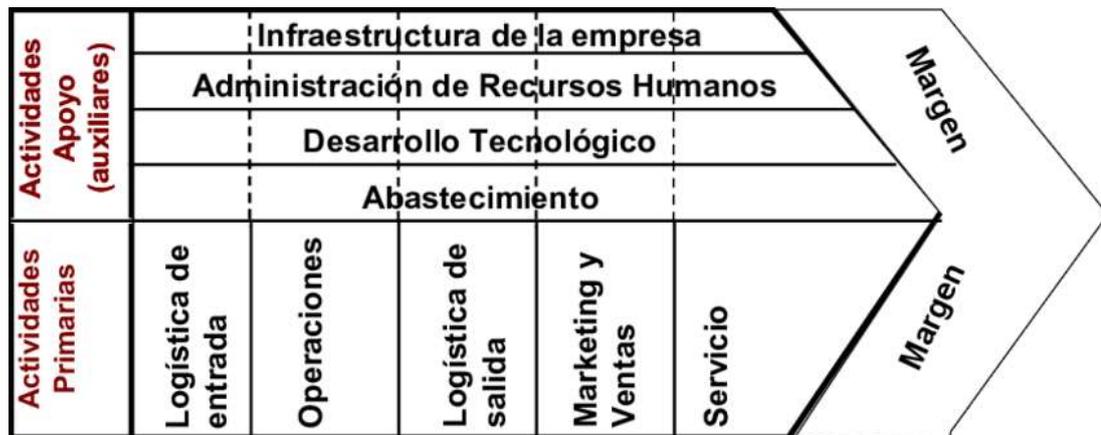
5. **Librería Studium;** Es una empresa especializada en la comercialización de libros educativos, cuenta con dos tiendas adicionales en la ciudad de Quito, en su oferta se incluyen textos narrativos, infantiles, juveniles, y textos escolares en inglés. Tienen un vínculo con la Universidad Católica de Cuenca mediante el cual los textos de inglés reciben descuentos.
6. **Librería Book & Bits;** Son importadores directos de libros didácticos para el aprendizaje del inglés en instituciones educativas de la ciudad de Cuenca, su modelo de negocio se basa en crear diálogos con instituciones de renombre en la ciudad y alinearse a su plan de estudios de tal forma que se adquieran los libros para la enseñanza de dicho idioma en los niveles básicos y de bachillerato, poseen tiendas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
7. **Librería y Editorial Jurídica Carrión;** Es una tienda especializada en ofrecer contenido en códigos, normativas, y demás libros de leyes nacionales e internacionales.

Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa SODILIBRO Cía. Ltda.

El análisis de la Cadena de Valor se realiza a partir del esquema presentado por Michael E. Porter en 1985.



Figura 6 Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: (Porter, 2015).

Actividades Primarias:

Son todas las actividades asociadas al desarrollo del producto: producción, logística, comercialización y servicios post-venta.

- **Logística de entrada:**

A) Recepción de mercadería es anticipada por el gerente al personal encargado de ventas, indicando la cantidad de mercadería que se espera recibir, por lo que al llegar se hace una revisión de la información de la factura del producto que se receipta.

B) Revisión de mercadería, se constata que coincidan con los libros que se contienen en la factura para identificar si hay faltantes, sobrantes y el estado físico del producto. Cuando los libros son de proveedores nacionales, se gestionan soluciones inmediatas con la mercadería faltante o sobrante, y cuando los libros corresponden a compras internacionales se incurre en pérdida y el producto se da de baja puesto que no se puede rastrear si el error se genera por parte del proveedor o en aduana.



C) Codificación al validarse la idoneidad de la mercadería se debe codificar, cuando son reposiciones de libro ya sea por el mismo producto anterior o nuevas ediciones se asigna el mismo código, en caso de ser un nuevo libro sin codificación el sistema “Sii 4A.exe” genera uno nuevo de acuerdo a la secuencia definida. Las categorías según el área se han definido de la siguiente manera:

Tabla 13 Codificación por área

CÓDIGO	ÁREA
L01	FILOSOFÍA Y ESPIRITUALIDAD
L02	ESOTERISMO - MISTERIO
L03	AUTOAYUDA- ORIENTACION FAMILIAR
L04	EDUCACIÓN-SOCIOLOGÍA-PEDAGOGÍA-PSICOLOGÍA
L05	EMPRESARIALES
L06	TESTIMONIO-INVESTIGACIÓN-COMUNICACIÓN
L07	NARRATIVA CLASICA Y CONTEMPORÁNEA
L08	DIVULGACIÓN CIENTÍFICA
L09	LENGUAJE-IDIOMAS-DICCIONARIOS
L10	INTERÉS GENERAL- ESTUDIANTILES
L11	INFANTIL Y JUVENILES
L12	ARTE-DECORACIÓN -DISEÑO
L13	AGROPECUARIA - CCNN - ECOLOGÍA - MEDIO AMBIENTE
L14	LIBROS TÉCNICOS
L15	INFORMATICA- COMPUTACIÓN
L16	CIENCIAS EXACTAS
L17	MEDICINA Y SALUD
L18	BELLEZA - MANUALIDADES -HOGAR
L19	COCINA-BEBIDAS-REPOSTERÍA
L20	REVISTAS
L21	LIBROS DE REGALO
L22	TURISMO
L23	DEPORTE
L24	HUMOR- HISTORIETAS- TIEMPO LIBRE
L25	DERECHO

Elaboración: Autores

D) El almacenamiento se hace en el área asignada en las instalaciones del local en función del código, son ubicados en los



estantes con una pegatina en la que consta el código del producto que facilita encontrar el libro al requerirse por el cliente. En esta etapa suele generarse problemas al ubicarlos en sus respectivas áreas, debido a que el personal asigna mal el código al libro físico y lo envía a un área a la que no corresponde, lo que produce confusiones al momento de buscar un libro en específico para la venta. Adicionalmente por el giro del negocio no se ha generado un método de manejo de inventario específico.

- **Operaciones**

Por las características del modelo de negocio de la empresa, los productos no sufren transformación y por tanto este punto no aplica al análisis de la cadena de valor.

- **Logística de Salida**

A) Organización de los canales de comercialización

El canal de comercialización de la empresa es el de venta directa y no cuenta con ningún intermediario, las formas en las que realiza esta distribución son:

Ventas por catálogos digitales, que se encuentran disponibles en su página web, en la cual los consumidores pueden seleccionar su producto y realizar el pago con tarjeta de débito o de crédito.

Ventas por medios como WhatsApp, Facebook e Instagram corresponden a pedidos de los usuarios que visitan las redes sociales de la empresa y se contactan directamente. En los últimos meses se ha agregado la modalidad del contacto por correo electrónico, en la cual las vendedoras promocionan los productos nuevos usando información de consumidores frecuentes o instituciones que buscan constantemente novedades o actualizar ediciones.



Ventas a domicilio, esta forma de distribución incluye a todos los pedidos realizados en los canales digitales antes mencionados o por contacto telefónico, ya sea dentro de la ciudad de Cuenca o a nivel nacional.

B) Servicio de entrega al cliente

El servicio de entrega de libros a domicilio se maneja ya 32 años en la empresa, en el año de 1998 decae este servicio y se vuelve a retomar con más fuerza en el año 2020 como resultado de las nuevas modalidades de compra por la pandemia, se encuentra dividido por zonas las mismas que permiten asignar un costo adicional, el recargo por venta puede ser entre USD \$ 1,00 cuando se encuentra dentro de la zona marcada con rojo, USD \$1,50 la zona azul, USD \$2 la zona naranja, USD\$2,50 con la zona verde y USD \$3,00 el área que se encuentra fuera de la marcación verde. Para la gestión logística del proceso se requiere solicitar al cliente los datos para facturación y ubicación del destino, esta tarea está a cargo de la administración de la empresa. Cabe recalcar que esta sectorización no se ha realizado bajo ningún estudio o análisis previo, sino por criterios de la administración.

Figura 7 Mapa Sectorizado para entregas a domicilio



Fuente: SODILIBRO Cía. Ltda.



C) Entrega de mercadería

En la entrega de mercadería se tienen dos mecanismos, la una que implica que el cliente ingrese a la librería a adquirir el producto mediante el servicio al cliente y las entregas a domicilio, con estas última no se tienen mayores inconvenientes pues la recurrencia de compras es en promedio 5 libros por semana y representa poco esfuerzo logístico para su cumplimiento.

La entrega del producto dependerá del destino, si es dentro de la ciudad de Cuenca las entregas lo realiza directamente la gerencia de la empresa, y si es a nivel nacional se hace uso del servicio logístico de SERVIENTREGA o en algunos casos el de encomiendas de las cooperativas de transporte convencionales según lo requiera el cliente.

- **Marketing y ventas**

Para el análisis de las estrategias de marketing y ventas se han identificado los siguientes elementos:

A) Captación de clientes

La empresa actualmente opta por tres formas para hacer llegar los productos a sus clientes:

1. Visitas de vendedores de la tienda a instituciones educativas o centros de formación.
2. Participación en eventos y ferias culturales en las cuales se pueden exhibir libros hacia el público de interés.
3. Atención en mostrador donde existen personas en la tienda física especializadas en brindar servicio al cliente sobre los libros disponibles.



B) Publicidad

El medio principal de publicidad de la empresa es a través de medios digitales donde se publica contenido de los productos, promociones, novedades e información relevante de la empresa para ello se cuenta con calendarización de difusión de contenido con el apoyo de un diseñador gráfico, actualmente la empresa tiene presencia en Facebook, Instagram y WhatsApp. En ese sentido, existe un presupuesto planificado para la creación de contenido digital, sin embargo, los esfuerzos en publicidad se limitan a lo expuesto, sin embargo, no cuenta con mayor acogida por el público.

C) Precios

Se procura garantizar competitividad de los libros al fijar precios en función del mercado, sin embargo, se manejan políticas internas de responsabilidad social donde las relaciones que permitan establecer el menor precio posible pues su objetivo es el de difundir libros de calidad y garantizar el acceso a información.

D) Promoción

Dentro de las herramientas promocionales que usa la empresa se encuentran los descuentos en mercadería seleccionada o en toda la tienda dependiendo de la ocasión, concursos, bonificaciones y entregas a domicilio sin recargo para clientes frecuentes, las promociones se difunden a través de las redes sociales de SODILIBRO, estas promociones se realizan solo en fechas especiales que son determinadas por la administración, por lo que son de muy corta duración. Cabe recalcar que las promociones se realizan en función de la experiencia del gerente, mas no se elabora un programa o una evaluación posterior.



E) Metas en ventas

La administración y el equipo de trabajo, se ha propuesto llegar a una meta de 500.000 dólares al año desde hace 5 periodos atrás, esta meta no se ha podido cumplir, a continuación, se puede visualizar las ventas que se han alcanzado.

Figura 8 Ventas Reales Vs Esperadas



Fuente: SODILIBRO Cía. Ltda. 2021

Tabla 14 Cumplimiento de Ventas

AÑO	VENTA TOTAL	META ANUAL	CUMPLIMIENTO
2016	\$ 221.420,10	\$ 500.000,00	44,28%
2017	\$ 306.907,05	\$ 500.000,00	61,38%
2018	\$ 400.597,71	\$ 500.000,00	80,12%
2019	\$ 421.816,69	\$ 500.000,00	84,36%
2020	\$ 133.099,06	\$ 500.000,00	26,62%

Fuente: SODILIBRO Cía. Ltda. 2021

En el año 2019 la empresa estuvo muy cerca de alcanzar la meta propuesta con un cumplimiento del 84,36% representando \$421.816,69, es importante recalcar el incremento constante que se da durante los años anteriores, pero se puede evidenciar la caída exponencial de las ventas en el 2020 como resultado de la crisis sanitaria y económica del país, llegando solo a cumplir con el 26.62% de las ventas.



- **Servicios post Venta**

En los inicios de SODILIBRO, la empresa realizaba solamente ventas a domicilio y visitas a instituciones educativas, puesto que no se contaba con un local comercial ni con personal de ventas, por lo tanto, el gerente realizaba la gestión de servicio post-venta constantemente, en conjunto con su socio principal, cuando la empresa empezó a tomar fuerza en el mercado y abrió su local en el centro de la ciudad, decide contratar vendedores y debido a la alta rotación de empleados, no se realiza una capacitación para que estos realicen el servicio post-venta por lo que no se transmitió a sus vendedores el Know How del negocio, descuidando por completo el contacto con los clientes.

Actualmente, se está gestionando los mecanismos y herramientas para la implementación de este servicio y la retroalimentación que se espera por parte de los clientes, mediante contacto por correo electrónico de los vendedores.

Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

La empresa ha decidido externalizar ciertas funciones, debido al tamaño de la organización, internamente cuenta con gerencia, personal de apoyo, jefe de almacén y vendedores, mientras que cuenta con los servicios externos de contabilidad y diseñador gráfico para el manejo de medios digitales.

Gerencia: La persona a cargo de este puesto es uno de los socios, se encarga de realizar el proceso de abastecimiento de productos, por ello es el encargado del contacto directo con proveedores nacionales o extranjeros, realiza el monitoreo de ventas, realiza la planificación de las actividades a realizar dentro de la empresa durante el año, además de la toma de decisiones conjuntamente con el segundo socio principal y otras



actividades relacionadas a la administración, cabe recalcar que el servicio de entregas a domicilio también es desarrollada por el gerente.

Persona de apoyo: Este cargo es desarrollado por el otro socio de la empresa, el cual realiza actividades como retiro de mercadería, apoyo en la instalación en ferias de libros dentro del país, visita de ferias internacionales con el gerente, apoyo en la logística diaria de la empresa y principalmente acompañamiento en la toma de decisiones importantes con la gerencia.

Jefe de Almacén: Dentro de las principales funciones de este cargo están, la recepción de mercadería y las actividades de auxiliar contable, en ciertas ocasiones se encarga de realizar el pedido de productos nacionales directamente con el proveedor, realiza devoluciones, recepta los pedidos que se realizan mediante WhatsApp, agrega contenido diario a las redes sociales de la empresa, además de cumplir con las funciones de los asesores de venta.

Vendedores: Se tiene dos tipos de asesores, los que se encuentran en la tienda física y la persona que realiza visitas a instituciones educativas, ferias o eventos que se realizan en la ciudad, los asesores de ventas se encargan principalmente de brindar información al cliente sobre los productos, realizar sugerencias, concretar la compra y la respectiva facturación, además son los encargados de realizar el ingreso de la mercadería al sistema y el correspondiente almacenamiento dentro de la tienda, este personal además brinda apoyo en el área de limpieza y mantenimiento del local.

Contabilidad: Debido al tamaño de la empresa, este cargo ha sido asignado a un contador externo quien es el encargado de realizar todos los procesos contables y tributarios de SODILIBRO.

Diseño Gráfico: es el encargado de diseñar y publicar el contenido en redes sociales, así como la elaboración de banners y publicidad que se



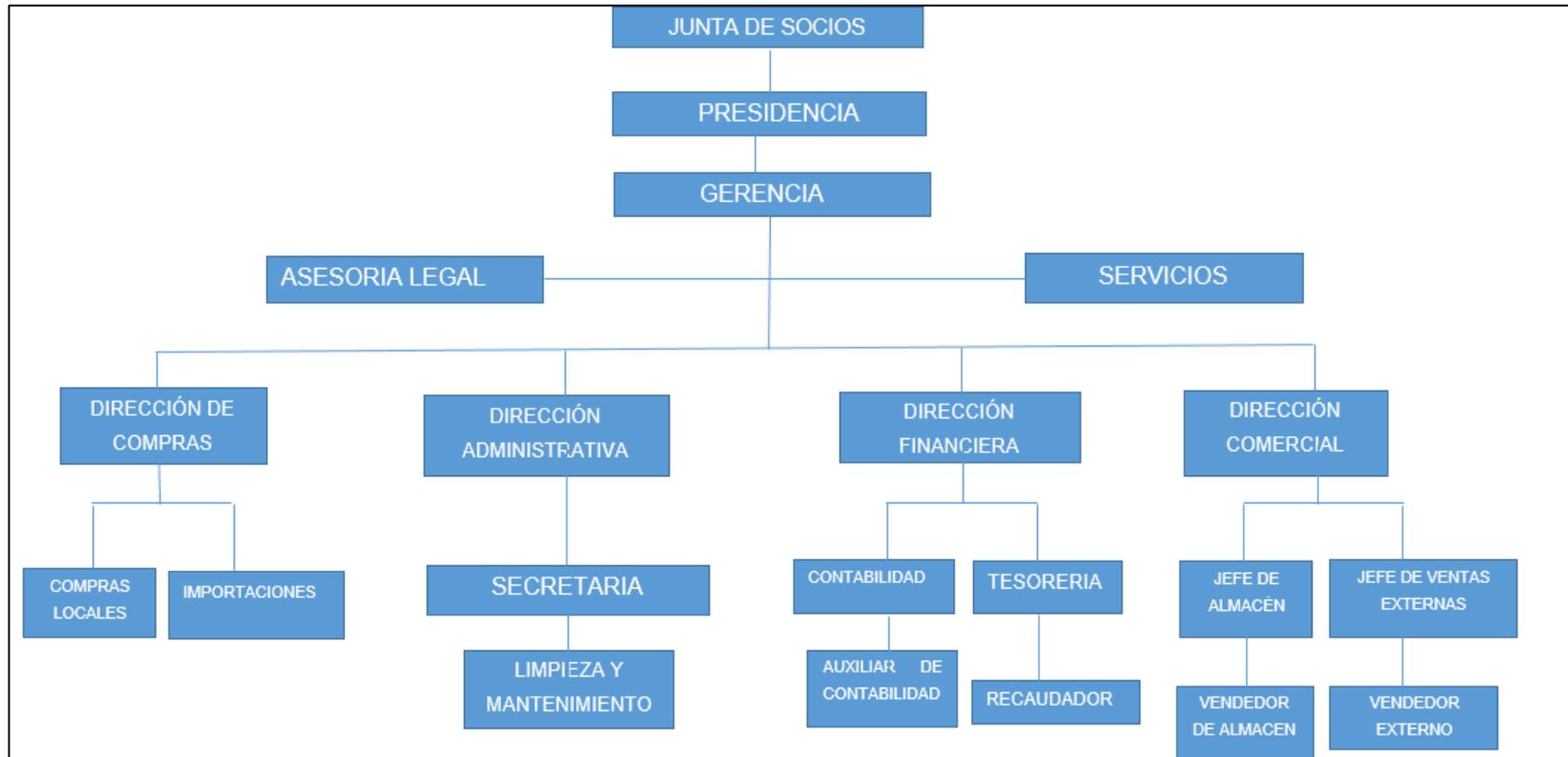
maneja dentro de la empresa. Se cuenta con el apoyo de otro diseñador que es el encargado del manejo de la página web de la empresa.

Uno de los aspectos que se considera importante en la empresa es que todo el personal tiene conocimiento de las actividades que se realizan en la dirección administrativa y comercial, con la finalidad de brindar apoyo cuando sea necesario o cuando se dé la ausencia de personal por cuestiones de fuerza mayor.

SODILIBRO ha desarrollado su organigrama en función de las áreas que se manejan en la empresa, sin embargo, debido al tamaño de la empresa varios cargos se desarrollan por las mismas personas como se describió anteriormente.



Figura 9 Organigrama SODILIBRO Cía. Ltda.



Fuente: SODILIBRO Cía. Ltda.



- **Administración del Talento Humano**

A) Descripción de los cargos

La empresa no cuenta con un manual de funciones, sin embargo, el personal tiene claro sus responsabilidades debido a los años que llevan trabajando en la empresa y las funciones que les han sido asignadas.

B) Selección y contratación del Talento Humano

Para la contratación de personal la empresa parte de la necesidad antes de realizar el reclutamiento, procura priorizar el proceso de recomendaciones internas, posteriormente se realiza una hoja de ruta que contenga las necesidades y habilidades que se requieren, se continua con la entrevista y se evalúa el perfil del postulante mediante la hoja de vida y la información de la entrevista, una vez realizada la selección, el jefe de almacén realiza la inducción, el criterio que se usa para la selección es el tipo de cargo que se busca ocupar, en los periodos en los que la empresa requería equipo de apoyo se buscaba personal con experiencia en el área y con habilidades que se adapten al cargo. Actualmente no se realiza contrataciones.

C) Experiencia del talento humano

Este factor no es uno de los más importantes para el área de ventas, pues la empresa brinda la oportunidad del aprendizaje y desarrollo. Una vez realizada la contratación, se brinda todo el apoyo para que se dominen las destrezas necesarias en el puesto de trabajo.

D) Formación y capacitación

Aunque no existe un plan de capacitaciones elaborado con calendario y objetivos a alcanzar, las capacitaciones existen.

Se envía a una persona de ventas a cursos de capacitación de la empresa Dinners Club para el manejo de gerencia electrónica y cobros con



tarjeta, e internamente se realizan reuniones de capacitación para el área de ventas impartidas por los socios principales y conocimiento del producto, además el gerente se capacita constantemente en el área financiera, digital, el valor del producto que se tiene en oferta y nuevas opciones de producto en lo que refiere a libros digitales.

E) Motivación del talento humano

La empresa realiza reuniones el día sábado de cada fin de mes con todos los empleados, para realizar un compartir, cada persona expone un tema de su interés a los compañeros para generar un conocimiento colectivo, se realiza una retroalimentación de los problemas y aciertos que se han tenido en el mes y se comparte información importante para el próximo mes.

- **Desarrollo tecnológico**

A) Sistema operativo de Gestión “Sii 4 A”

El sistema digital que maneja la empresa SODILIBRO actualmente se llama Sii 4 A, inicialmente desarrollado por un japonés que creo una sociedad llamada ISHIDA & Asociados Sistema de Gestión Empresarial en la ciudad de Cuenca, este sistema fue adquirido en el año 2004 como una gran inversión para la empresa debido a su valor monetario, se considera un programa completo que ha venido cubriendo las necesidades de la empresa en lo que refiere a facturación física y electrónica, consultas para el área de ventas, compras, todas las funciones para el área de contabilidad, tesorería, conciliaciones e inventario, auditoría, y consulta de reportes que desee la gerencia e información histórica de clientes. Este sistema se maneja mediante usuarios, el cual permite asignar los permisos según el cargo que se ocupa.

Sin embargo, el sistema se encuentra desactualizado puesto que la nueva versión se volvió poco accesible debido a que los módulos que incorpora son mucho más costosos que la versión del año 2004, por lo que



SODILIBRO brinda mantenimientos regulares de soporte mediante parches a razón de no paralizar sus operaciones con sus grupos de interés.

Adicional a la base principal del sistema la empresa tiene cuatro módulos de soporte, las cuales son:

- 1) Sii Reporte; Permite obtener reportes de ventas, clientes, compras e inventario.
- 2) Sii Autorespaldar: Realiza actualizaciones programadas de cada día de operaciones para almacenar información y evitar que esta se pierda.
- 3) Sii Config: Gestiona el manejo de configuraciones y de la información generada en cada módulo, su uso es exclusivo del programador de la empresa proveedora.
- 4) Sii Tools: Su función es la de acelerar adecuaciones, ingresar parches y ajustar información del módulo operativo para que el sistema no se torne lento.

B) Mantenimiento de Sii y pagina

La empresa Ishida y Asociados supero una restructuración de lo que fue inicialmente en el año 2004, algunos socios y empleados se desvincularon, del equipo original se mantienen algunas relaciones y uno de sus empleados es quien se encarga de brindar soporte técnico y otorgar parches para garantizar su funcionamiento.

Respecto a la página web se tienen dos ingenieros de sistema externos quienes se encargan de solventar cualquier problema, para el diseño de la empresa y la información que se debe ingresar de productos se tiene a cargo un diseñador externo.



C) Uso de la tecnología para el comercio electrónico.

El comercio electrónico que desarrolla la empresa se da principalmente mediante su página web, la que actualmente no satisface todas las necesidades de la librería debido a la existencia de problemas técnicos que aún no se pueden cubrir, además el sistema Sii 4A es el que se encarga de realizar la facturación electrónica desde el año 2019. Debido a las actualizaciones realizadas por el Sri, el sistema de la empresa no permite subir la factura directamente a la plataforma, por lo que desencadena un nuevo proceso, en el cual se debe enviar las facturas al Sri para recibir su aprobación y volver a enviarlas al cliente.

- **Compras y abastecimiento**

A) Proceso de compra

Selección del producto

La selección de los libros para la venta al público está a cargo de la gerencia de la empresa, para ello se cuenta con información de contacto de proveedores internacionales y nacionales. Para adquirir determinado libro la fuente de consulta son los catálogos electrónicos enviados al correo de la empresa, página web del proveedor o llamadas telefónicas directas. Los criterios de compra son;

- 1) La reposición en función de las ventas, el volumen depende de las ventas históricas o estacionalidades (periodos escolares o ciclos universitarios).
- 2) Tendencias en libros de interés a nivel internacional y local.
- 3) Aquellos de encargo solicitados por los clientes.



Decisión de Compra

Se manejan procesos diferentes dependiendo de si el proveedor es nacional o internacional, siendo política general de la empresa procurar adquirir un producto de calidad con el precio más competitivo posible, que no represente un costo elevado respecto a su competencia y enmarcado en un criterio ético para el cliente.

En el caso de proveedores internacionales se procura generar un pedido lo suficientemente significativo que optimice el costo del transporte, en el caso de compras a Colombia se recurre a la empresa “Agencia De Aduanas Aduanamientos Ltda” que ejerce como empresa consolidadora de carga que permitan albergar en una misma entrega compras de diferentes editoriales y tiendas de este país, por lo que si se encuentra un libro cuyo precio resultante a la conversión de divisa se encuentre en un precio similar de otro país, la decisión será comprar en Colombia.

Para los otros países la logística está a cargo de la gestión de la gerencia de SODILIBRO, donde se evalúan volúmenes de mercadería a comprar para minimizar el costo de transporte aéreo. En estos casos se consideran beneficios que resultan de las relaciones con cada país, por ejemplo, Argentina mantiene un vínculo con la empresa de transporte DHL con la cual se tiene un convenio con la feria del libro donde la empresa oferta un cupo de USD \$2000,00 con un peso de hasta 50 kilogramos el envío de los libros es gratuito.

Pago a proveedores

Se mantiene una política interna en la que el personal de ventas no puede retrasar los pagos o cometer errores que afecten la velocidad en que se compra a sus proveedores, por lo que apenas se ha realizado la orden de compra y se ha negociado con el proveedor se cancela mediante transferencia en el menor tiempo posible.



Desaduanización

Aquellos libros adquiridos a proveedores extranjeros están sujetos a la regulación de la SENA, y pasan por un proceso de desaduanización que este delegado a un agente aduanero con el que se mantiene una relación de confianza de largo tiempo que se pone en contacto con el agente afianzador de aduana (OCE), en esta etapa el gasto es de \$250 por la firma de legalización de importación correspondiente a dicho agente de aduana.

A pesar de la planificación existente se generan retrasos derivados del desempeño de la Secretaría de Aduanas del Ecuador, lo que significa que la empresa incurra en costos adicionales por pago de bodegas en aduana, los costos son de entre \$200 a \$300 por permanecer en bodegas en un tiempo promedio de dos a tres días.

B) Transporte del pedido

Las actividades se coordinan con la gerencia de la empresa, y se realizan previo a la llegada de los artículos comprados, para este proceso se maneja el incoterm Ex Work razón por la que los costos de flete y seguros, además del riesgo son asumidos por SODILIBRO y la única responsabilidad del proveedor se limita a el embalaje del producto para que sea receptado por el transporte contratado por el comprador.

El transporte hasta el país es por vía aérea hasta la ciudad de Quito, y luego de haber solventado los procesos de aduana dependiendo del volumen de carga, si es abundante se contrata un servicio de transporte exclusivo, caso contrario se incluye con otro grupo de productos. De las empresas de transporte de mayor recurrencia se puede mencionar Transportes Ortiz y H Courier.

Para el caso exclusivo de Argentina país que mantiene un convenio con DHL y la cámara del libro de dicho país, el transporte hasta el local en Cuenca se encuentra a cargo de dicha empresa de transporte por lo que el



proceso se simplifica. Caso contrario se suele contratar los servicios de FEDEX, DHL o Copa Cargo.

En los casos nacionales el encargado de ventas realiza las negociaciones vía telefónica y programa la entrega del pedido mediante una empresa de transporte local, que permita tener el producto in situ en el menor tiempo posible, en algunos casos el pago al proveedor nacional incluye el costo de transporte con un tiempo convenido de entrega.



CAPITULO IV PLANTEAMIENTO DEL MODELO

Modelo de negocio Actual

SODILIBRO Cía.Ltda actualmente maneja un modelo de negocio tradicional de compra – venta, en el cual los únicos actores son el cliente, el producto y el vendedor. La facturación electrónica, campañas de marketing y el manejo de redes sociales se han implementado de forma empírica. No se miden los resultados ni se generan estrategias con base en un estudio del mercado. Este modelo ya obsoleto no permite a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado y se ha visto afectado por las amenazas del entorno.

Tras enfrentar una crisis económica nacional, la empresa se encuentra en la necesidad de implementar un modelo de negocio basado en un análisis previo de cada componente que forman parte del proceso de la empresa según su naturaleza, así como de sus distintos actores.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Negocio para la empresa Sociedad Difusora del Libro CIA. LTDA que le permita mejorar su perfil competitivo e incrementar su participación en el mercado, en el periodo 2021-2025.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno macro y micro para identificar la posición actual de la empresa SODILIBRO.
- Generar un Balance ScoreCard para SODILIBRO capaz de propiciar relaciones eficientes con sus stakeholders.



- Plantear un modelo de negocios Lean Canvas que permita generar valor a la empresa e incremente su participación en el mercado.
- Analizar la viabilidad del modelo planteado mediante indicadores económicos y estratégicos.

Descripción del modelo propuesto

El modelo de negocio que se propone para la empresa toma las bases del modelo CANVAS, mediante el cual se puede identificar de forma estructurada los nueve factores clave del giro de negocio de SODILIBRO Cía.Ltda, evaluar las deficiencias y proponer soluciones factibles, que le permitan crear, proporcionar y captar valor, de esta forma la administración tendrá una pauta para mejorar su gestión e incrementar el posicionamiento y participación en el mercado al que pertenece.

Segmentos de Clientes o Mercado

SODILIBRO Cía.Ltda. no ha establecido su segmento de mercado, sin embargo, se ha enfocado en el público en general, debido a su amplia gama de productos. Después de realizar el estudio se ha determinado el segmento en el que se debe enfocar, por lo tanto el segmento de mercado de SODILIBRO Cía.Ltda. son todas las personas de género femenino y masculino, estudiantes o trabajadores de tiempo completo, principalmente de la ciudad de Cuenca debido a la ubicación de su local y del Ecuador, con un rango de edad entre 15 a 66 años o más y direccionarse con mayor intensidad a los grupos de 15 a 25 años y 26 a 35 años, con un nivel de estudios desde el nivel básico hasta el cuarto nivel, de igual forma con mayor enfoque en las personas de bachillerato y tercer nivel.



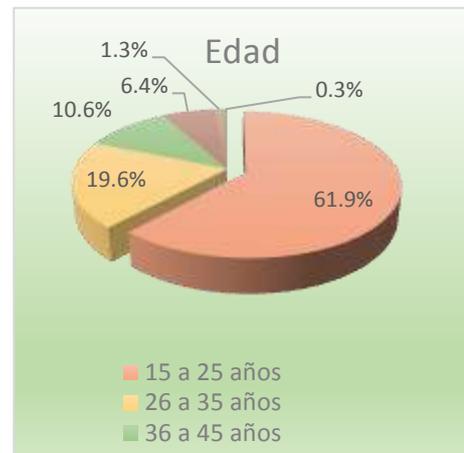
Figura 8 Nivel de Formación Académica



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Figura 9 Edad de los Encuestados



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Los consumidores se encuentran en el estrato económico A, B y C+, con ingresos menores o iguales al salario básico unificado del país vigente en el año 2021 que es de 400\$ hasta ingresos superiores a \$1 000, además su principal motivación para leer es por Autoaprendizaje, Hobbie o recreación sin importar si son lectores habituales o esporádicos.

Figura 10 Ingresos por núcleo Familiar



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Figura 11 Motivación para la lectura



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios



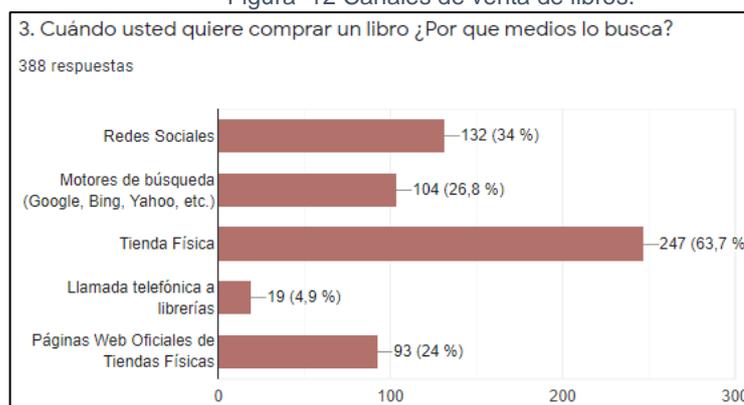
Además, en la ciudad de Cuenca ha incrementado la cantidad de centros de formación de idiomas, empresariales, unidades educativas, guarderías, cursos médicos y pedagogía en general, los que sin duda representan la posibilidad de acceder a nuevos clientes, para ser el proveedor de material técnico de calidad que se adapte a los planes de estudio de dichas instituciones.

Canales de Ventas

El canal de ventas de la empresa es el de venta directa en el cual se realiza el contacto con el consumidor final sin ningún intermediario, mezcla el canal tradicional y moderno, en su tienda física brindando a los consumidores la oportunidad de seleccionar, evaluar y realizar la compra por sí solos y en otras ocasiones recibir la asesoría de un vendedor, además las compras mediante las redes sociales de la empresa y su página web permite a los consumidores revisar el catálogo digital, realizar la compra y solicitarla a domicilio sin tener que visitar la tienda física.

Uno de los puntos muy importantes que se considera en estos canales es el de no robotizar la interacción con respuestas automatizadas, pues una de sus políticas internas es brindar respuestas rápidas y formales para generar confianza y respeto hacia el cliente.

Figura 12 Canales de venta de libros.



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios



Relaciones con Clientes

- Relaciones personales exclusivas, debido a que se ajustan a pedidos específicos y el cliente se comunica directamente con el gerente o el jefe de almacén para solicitar productos en especial, se mantienen constantemente comunicados hasta recibir sus productos y se procura brindar una respuesta rápida dependiendo de si es un producto nacional o extranjero.
- En la tienda física y en ventas que se realizan mediante redes sociales se mantiene la asistencia personal y directa, siendo la interacción entre los clientes y los vendedores o por medios tecnológicos para realizar la compra, el personal y la administración, cuenta con estrategias de venta y amplio conocimiento de los productos, para orientar al cliente en su proceso de compra.
- La relación con instituciones educativas constituye un trato más formal y definido por las instituciones, en efecto SODILIBRO se adapta a las pautas que brinda la institución en cuanto a géneros literarios, formas y tiempos de pago.
- Atención postventa en ventas online o en la tienda física, para mejorar continuamente el servicio prestado y generar una relación de confianza con los clientes.

Estructura de Costes

Fijos: sueldos del personal, permisos, servicios básicos, patentes, en rubros pequeños se paga actualmente el arriendo para el mantenimiento del local de la Universidad del Azuay y los costos de mantenimiento de la página web y del sistema Sii 4A.



Variabes: costos de compra de mercadería, fletes y bodegaje, movilización para entregas a domicilio, mantenimiento de la tienda y el automóvil de la empresa y elementos que sirven de packaging para la venta del libro (fundas y separadores).

Además, es importante tomar en cuenta el costo de oportunidad que representa el pago de renta de su tienda física, debido a que es de su propiedad.

Fuentes o Generación de ingresos

La principal fuente de ingresos de la empresa SODILIBRO es la de venta al por menor de sus 25 líneas o géneros de libros que constituyen su oferta al público en la tienda física, intrínseco a lo mencionado se generan ingresos por concepto de entregas a domicilio en la provincia, otras provincias y en escasas situaciones hacia otros países, sin que estos últimos sean significativos respecto al primero.

El tercero en relevancia son los ingresos provenientes de ventas mediante redes sociales, en cuarta posición aquellos cuyo canal es el de la página web. Adicionalmente el edificio de la empresa le permite generar ingresos adicionales por concepto de renta de oficinas. Mismos que serán evaluados constantemente respecto a su calidad, con metas definidas en ventas, y ajustarse a las estrategias de comercialización para el cumplimiento de las mismas.

Una vez identificados aquellos géneros en los que existe gran interés tales como narrativa clásica y contemporánea donde un 34,3% dicen preferirlo, los empresariales tienen un interés del 29,1%, un 26,8% en infantiles juveniles y, un 25% de autoayuda y orientación familiar.



Figura 13 Libros de mayor Interés según su categoría



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Se incrementará la oferta de estas líneas de productos manteniendo la variedad mediante un proceso exhaustivo de selección de libros en función de las tendencias de venta en el país y en el exterior, salvaguardando la calidad literaria de los mismos para reducir las brechas en cuanto a ventas respecto a su competencia directa.

Actividades Clave

Se destaca el proceso de adquisición de libros para la venta que implica una revisión de tendencias de ventas en Ecuador y otros países, estacionalidades y análisis de historial de ventas de la empresa. El valor que lo diferencia de tiendas no especializadas en la ciudad son sus labores de



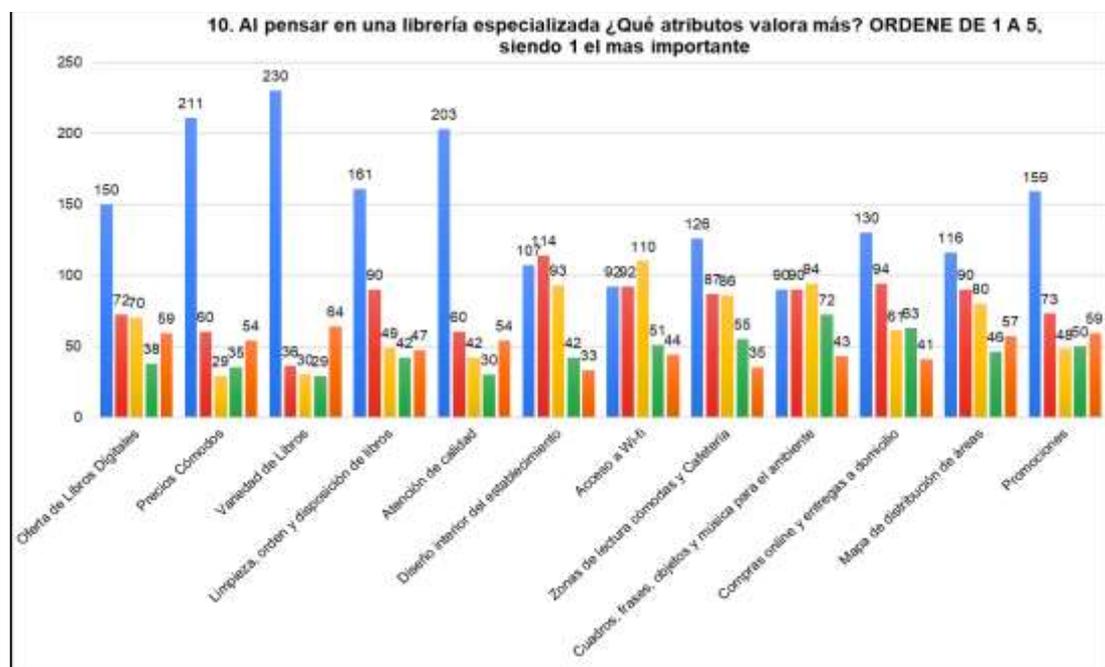
importación que le permite mantener libros de calidad y actualizados en diversos campos de estudio.

Dicha gestión de importaciones incorpora una planificación logística en cuanto a rutas de transporte que optimicen los costos de importación y sus relacionados para nacionalizar los libros que se compran, este proceso se lleva a cabo en conjunto con agentes aduaneros en la ciudad de Quito. Esta actividad la desarrolla el gerente de la empresa quien identifica variables de relevancia.

Para impulsar ventas a nivel nacional la empresa participa de exposiciones de libros o eventos culturales locales, y de exposiciones internacionales para diversificar su cartera de proveedores.

Con base en la encuesta aplicada se identifica que al pensar en una librería especializada en la venta de libros los atributos que mayor relevancia tiene para un comprador son los que se muestran en la siguiente figura.

Figura 14 Atributos de una librería especializada



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios



Aplicando una semaforización (verde más importante y rojo menos importante) por nivel de importancia de cada atributo, las tres variables determinantes en una tienda son; Variedad de Libros, Precios Cómodos y Atención de Calidad.

Figura 15 Semaforización de atributos de una librería especializada

PUNTAJE	Oferta de Libros Digitales	Precios Cómodos	Variedad de Libros	Limpeza, orden y disposición de libros	Atención de calidad	Diseño interior del establecimiento	Acceso a Wi-fi	Zonas de lectura cómodas y Cafetería	Cuadros, frases, objetos y música para el ambiente	Compras online y entregas a domicilio	Mapa de distribución de áreas	Promociones
Primero	150	211	230	161	203	107	92	126	90	130	116	159
Segundo	72	60	36	90	60	114	92	87	90	94	90	73
Tercero	70	29	30	49	42	93	110	86	94	61	80	48
Cuarto	38	35	29	42	30	42	51	55	72	63	46	50
Quinto	59	54	64	47	54	33	44	35	43	41	57	59
TOTAL	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores

Respecto al primer elemento aquellos encuestados que son clientes de SODILIBRO el 48.5% de los encuestados dice que su calidad y variedad literaria es buena y el 45.4% coincide en precios cómodos, razón por la que se cumple con este atributo. Esto se debe a que la empresa realiza una adecuada gestión de los inventarios con una reposición pertinente de producto y un monitoreo de tendencias de venta de competencia.

Desarrollar actividades que permitan implementar el plan de marketing posicionamiento de la marca que incluya estrategias especializadas según su tipo de cliente, calendarización de ofertas, mantenimiento y difusión de contenido de la página web de la empresa y sus redes sociales, inversión en publicidad y en su grupo de actores. Además de metas realizables, alcanzables y medibles, todas encaminadas a mejorar la experiencia en atención al cliente.



Gestionar el servicio post-venta con soporte del sistema informático Sii 4 A, complementado con información que se recolecta en las actividades diarias mediante sistema de calificación de atención al cliente en la tienda, página web y redes sociales.

Desarrollar e implementar el plan de capacitaciones de tipo trimestral, con el apoyo del gerente o de entidades externas que permitan fortalecer la capacidad de venta y retención de clientes.

En cuanto a la distribución física de la oferta de los 25 diferentes tipos de libros se realiza una adecuada limpieza, orden y disposición de los mismos. De tal forma que aquellas áreas en las cuales las ventas son las más bajas sean las primeras en ser vistas por el cliente, a la par estimular el uso del jardín y demás áreas de lectura, y ambientar espacios para novedades, best-sellers o productos de temporada.

Recursos Clave

El principal activo que posee la empresa es su edificio en la que se encuentra ubicada la tienda. Las características del establecimiento permiten clasificar los 25 géneros en diferentes áreas debidamente señalizadas, mismas que se encuentran distribuidas en dos plantas, mantener un punto de atención al cliente, una bodega, área recreativa para niños y jardín destinado para lectura de uso para el público, y además una oficina para la gerencia y dentro de esta servidores y equipo de cómputo.

Otro recurso es el vehículo de propiedad de la empresa su uso facilita el transporte de mercadería, y a la vez realizar el servicio a domicilio.

La dotación de un inventario para ofrecer una variada cartera de productos a disposición de las necesidades del cliente que la diferencia de otras librerías. Además, posee, redes sociales, página web y el sistema informático “Sii A4” enriquecido de información de proveedores, clientes, facturación y gestión del inventario.



Por otro lado, se cuenta con talento humano especializado por el tiempo que desempeña su trabajo en las instalaciones del que se destaca su capacidad de negociación, facilidad para recordar códigos, precios de libros y costos por entregas a domicilio según zonas geográficas.

Aliados Clave

La trayectoria en el mercado del libro de la empresa ha permitido expandir el horizonte de proveedores con los cuales se mantienen relaciones a nivel nacional e internacional. De estos se destaca una relación de confianza a lo largo de los años, y que permiten dinamizar ventas puesto que algunos conceden crédito por compras, descuentos o concesión de libros.

Dentro del país existe una relación profesional y eficiente con el agente aduanero con el que se puede planificar y anticiparse a la nacionalización de mercancías, a fin de reducir al máximo costes derivados de este proceso

En el extranjero se mantiene relación con una empresa consolidadora colombiana “Agencia De Aduanas Aduanamientos Ltda.”, que permite consolidar un grupo de libros de diferentes tiendas y editoriales en un solo flete. Adicionalmente se tiene relación con empresas de transporte con presencia en varios países, estas son FEDEX, COPA cargo y DHL. Puntualmente el caso de DHL permite importar libros hasta un monto de USD \$2.000,00 y hasta 50 kg por realizar adquisiciones en Argentina. A nivel nacional se mantienen relaciones con empresas de transporte como Servientrega, H Courier y Transportes Ortiz.

Respecto a importaciones, para el caso de Colombia existe una empresa consolidadora que permite realizar una compra de varias tiendas y trasladarla en un solo transporte. Por lo que generar este mismo tipo de vínculo con otras empresas consolidadoras de los países que se importa puede generar un favorable incremento de variedad en la oferta de libros.



Para efectos de un posicionamiento de marca se requiere crear alianzas, y vincularse a grupos o espacios culturales con universidades cuya característica de este segmento de mercado los convierte en un grupo de alto interés por ser los principales demandantes de libros técnicos, narrativa clásica y obras en tendencia.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. se enfoca principalmente en ofertar la mejor calidad y una extensa variedad de libros, abarcando 25 categorías que incluyen todo tipo de obras originales de tipo científico y literario, procurando mantener el stock actualizado en ediciones y tendencias.

Por otro lado, destaca la accesibilidad a todo el público debido a la ubicación estratégica de su local principal en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, además las características de su infraestructura permiten ambientar cada espacio para que se convierta en un área de lectura confortable con adecuada iluminación, temperatura y acústica, adicionando el servicio de cafetería para complementar la experiencia de los clientes.

Además, su filosofía empresarial apoya la responsabilidad social desde los detalles como el ahorro de energía, el uso de material reciclable para el desarrollo de sus actividades administrativas y el packaging amigable con el medio ambiente.

Para brindar un mejor servicio se cuenta con personal altamente capacitado en atención al cliente y en el contenido de obras que son parte de la oferta de SODILIBRO, prestando asistencia personal a cada uno de sus clientes en cuanto a sus requerimientos, y opción de búsqueda de material literario que no se tienen en stock en el menor tiempo posible. Bajo su slogan “Difundimos Ciencia y Cultura” se pretende dar apertura a espacios para la difusión de obras de producción local, mediante actividades que invitan a participar al público para dar a conocer su contenido.



Tabla 15 Propuesta de Lienzo CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes o Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de accionista en actividades clave. • Editoriales y tiendas proveedoras nacionales e internacionales. • Empresa Consolidadora en Colombia “Agencia De Aduanas Aduanamientos Ltda.”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra oportuna a proveedores. • Gestión de Importaciones y planificación de rutas. • Participación en ferias nacionales e internacionales, • Ingreso y Salida de inventario. • Protocolos de devolución o 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad Social y Empresarial; • Democratización de acceso a libros y acciones de cuidado ambiental. • Experiencia de usuario: Música instrumental, variedad de géneros, espacios de lectura, comodidad y atención personalizada en tienda física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones directas con los clientes brindándoles asistencia personal en el proceso de compra en la tienda física y por medios digitales • Relaciones directas, formales y ajustables a las necesidades de instituciones educativas. 	<p>Hombres y Mujeres, de 15 años en adelante de la ciudad de Cuenca, que practiquen hábitos de lectura por Hobbie o Autoaprendizaje y cuenten con ingresos de 400 o menos hasta 1000\$ o más.</p>



<ul style="list-style-type: none"> • Agentes aduaneros y OCES encargados • Transporte y logística; DHL, FEDEX, Copa Cargo, H Courier, Transportes Ortiz, Servientrega. 	<p>manejo de pérdidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en atención al cliente y con amplio conocimiento de las obras ofertadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de lazos de confianza mediante la relación postventa. 	
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienda Física • Vehículo de la empresa • Talento Humano • Sistema “Sii 4 A”, redes sociales 		<p>Canales de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradicional y moderno en tienda física. • Medios digitales como página web y redes sociales. 	
<p align="center">Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: sueldos de personal, patentes, permisos, pago de arriendo del local en la Universidad del Azuay, mantenimiento de medios digitales. 			<p align="center">Fuentes o generación de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de libros en tienda física o redes sociales • Venta de libros en página web • Cuotas por entregas a domicilio • Arriendo de oficinas 	



- **Costos variables:** compra de inventario, fletes, bodegaje, movilización, servicios básicos, mantenimiento de los activos y packaging.
- **Costo de oportunidad** del arriendo del local, debido a que es propiedad de la empresa.

Elaboración: Autores



Análisis macro de la empresa: PESTEL

Político

Aquellas actualizaciones en la normativa vigente, acuerdos comerciales que nacen producto de las relaciones internacionales o situaciones propias de la realidad nacional, como inestabilidad política u objetivos nacionales, pueden afectar a un mercado en específico en diferente medida, e implican un cambio en la toma de decisiones de una empresa.

Citando algunos elementos en cuanto a política pública propuesta por el Ministerio de Cultura en el Ecuador, se encuentra la eliminación del pago de aranceles y tributos para aquellos bienes importados por personerías jurídicas o naturales que son parte del Sistema Nacional de Cultura. Por lo que no se paga IVA ni Aranceles por importación.

En el país, se encuentra vigente para año 2021 el Plan Nacional José de la Cuadra que posee actividades encaminadas a desarrollar hábitos de lectura en públicos jóvenes y adultos. Sin embargo, el cumplimiento de metas es reducido por falta de articulación con otros organismos de gobierno como el ministerio de Finanzas.

Por ejemplo, según el Presupuesto General del Estado para el año 2021, se propone medidas de austeridad por el decrecimiento en ingresos fiscales de 2020 donde se incluyen lo que se denomina como gastos en eventos culturales (Finanzas, 2021), de lo que se puede presumir que se reduce la probabilidad de éxito en dinamizar el sector del libro en el país. Al revisar el Gasto Social para el Ministerio de Cultura, se identifica que en 2019 la asignación presupuestaria es de 56,68 millones, y en 2020 es de 39,68 millones, mientras que para el 2021 hay una reducción mayor al 20%. Lo que sin duda explica mucho de los resultados que se obtienen en el plan nacional.



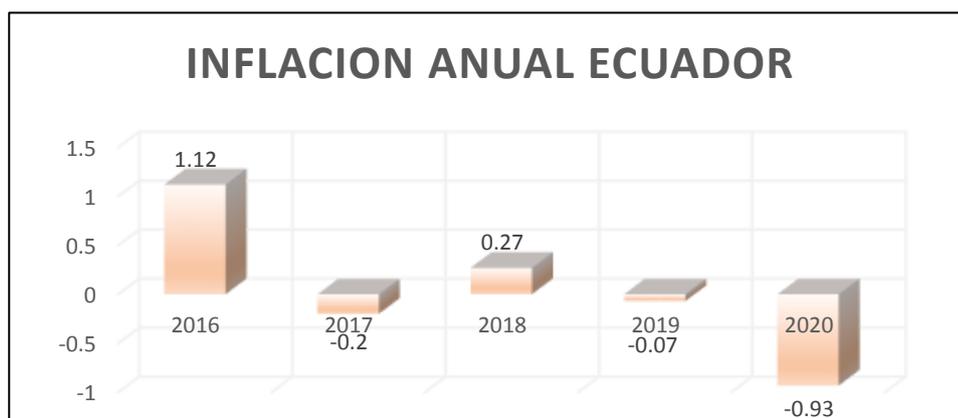
La situación política en 2020 derivada del virus SARS COV II, obligo a rutas comerciales frenar sus actividades de comercialización de mercancías. Para las empresas culturales y librerías en general dada su naturaleza de riesgo y poco desarrollo el impacto percibido fue aún mayor. En el caso específico de SODILIBRO Cía. Ltda. se tuvo que frenar el proceso de importación y como consecuencia se obtuvo una caída drástica de ventas.

Económico

Como primer punto a analizar se tiene la inflación anual del Ecuador que ha tenido variaciones muy marcadas desde el año 2016, sin embargo la mayor caída se presenta en el 2020 debido al aporte negativo de 8 de los 12 ítems en el cual se incluye recreación y cultura con -0.23 (Banco Central del Ecuador, 2021), afectando directamente a la empresa.

La economía no ha crecido por motivo de la pandemia y los precios han caído en el rubro de recreación y cultura que es al que pertenece SODILIBRO Cía.Ltda. por la falta de consumo, sin embargo el apoyo a la reactivación económica y el sistema de vacunación propuesto por el nuevo gobierno, ha influido en la inflación, puesto que alcanza -0.83% en marzo de 2021, esperando una pronta recuperación en los próximos años (INEC, 2021).

Figura 16 Inflación Anual Ecuador



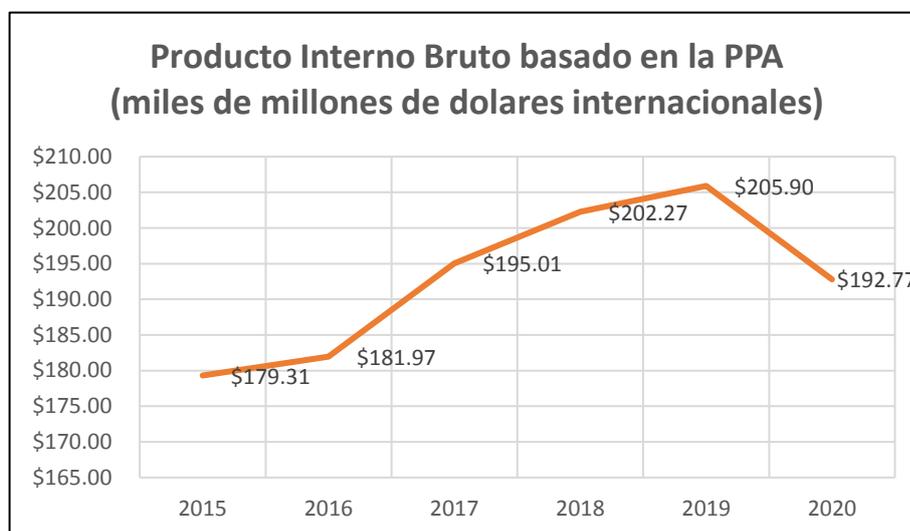
Fuente: (INEC, 2021).

Elaboración: Autores



En cuanto a la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) en el país, se ha mantenido un crecimiento desde el 2015, sin embargo, del 2019 al 2020 se tuvo la primera caída en 4 años, consecuencia de la crisis que sufrió el mundo por el COVID-19, indicando que la capacidad de adquirir bienes y servicios ha disminuido en Ecuador, si bien esta caída ha sido evidente se compensa con la reducción de la inflación.

Figura 17 PIB basado en la PPA Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

Tabla 16 Valor promedio de divisas en países de proveedores

AÑO	EUR/USD	MXN/USD	COP/USD	ARS/USD
2016	0,9062	18,7142	3.023,0944	14,9147
2017	0,8816	18,8643	2.962,1394	16,8128
2018	0,8480	19,1638	2.972,8667	29,4662
2019	0,8930	19,3049	3.287,2925	29,4662
2020	0,8722	21,5469	3.714,188	71,4601
2021	0,8313	20,3838	3.684,3534	92,0512

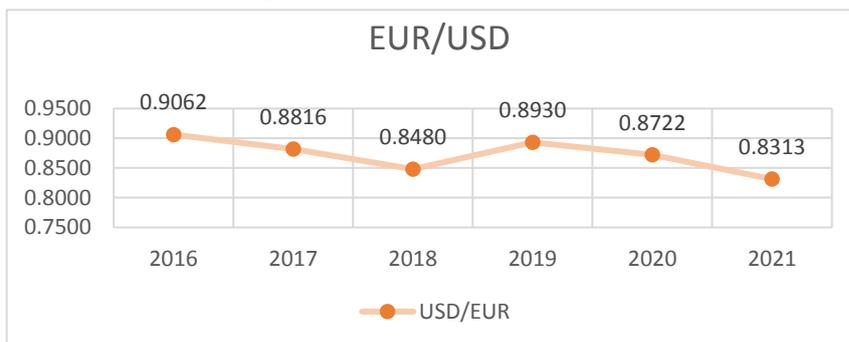
Fuente: Yahoo! Finanzas

Elaboración: Autores



Otro indicador económico que afecta a la empresa, por el giro del negocio es el tipo de cambio con los países proveedores que son España, México, Colombia y Argentina, a continuación, se puede observar en promedio el tipo de cambio indirecto en los últimos 5 años y del primer semestre del año 2021.

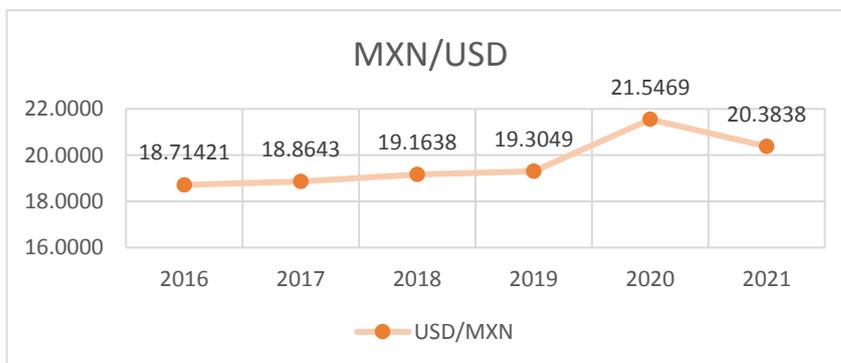
Figura 18 Tipo de Cambio EUR/USD



Fuente: Yahoo! Finanzas

Elaboración: Autores

Figura 19 Tipo de Cambio MXN/USD

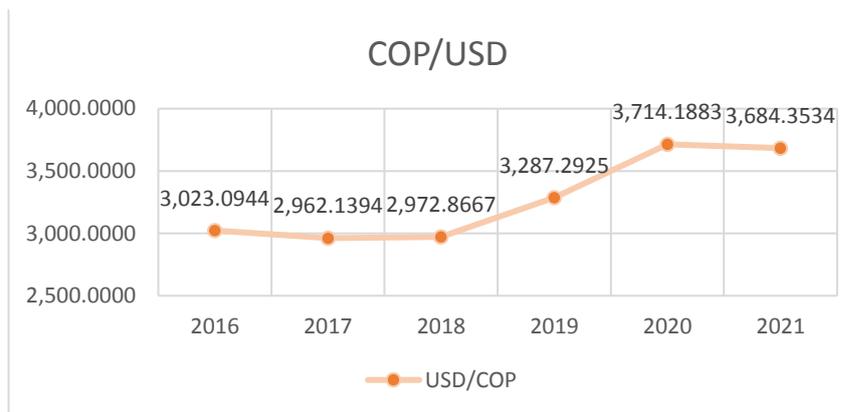


Fuente: Yahoo! Finanzas

Elaboración: Autores



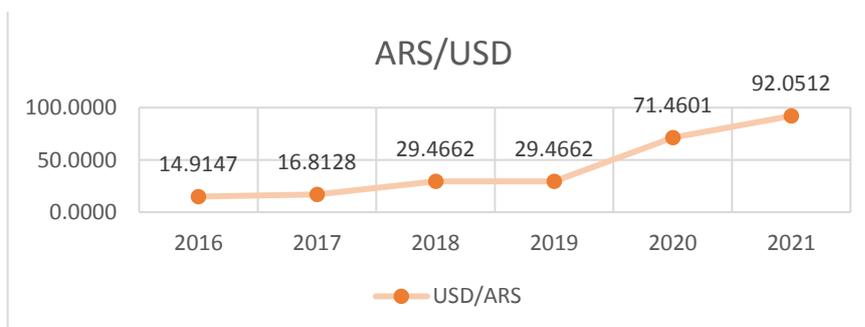
Figura 20 Tipo de cambio COP/USD



Fuente: Yahoo! Finanzas

Elaboración: Autores

Figura 21 Tipo de cambio ARS/USD



Fuente: Yahoo! Finanzas

Elaboración: Autores

En el caso del euro, el peso mexicano y el peso colombiano se puede observar la depreciación del dólar del 2020 al primer semestre del 2021, pero en el caso del peso argentino, el dólar se ha apreciado en el mismo periodo, influyendo directamente en la empresa puesto que esta realiza importaciones como mínimo dos veces al año.

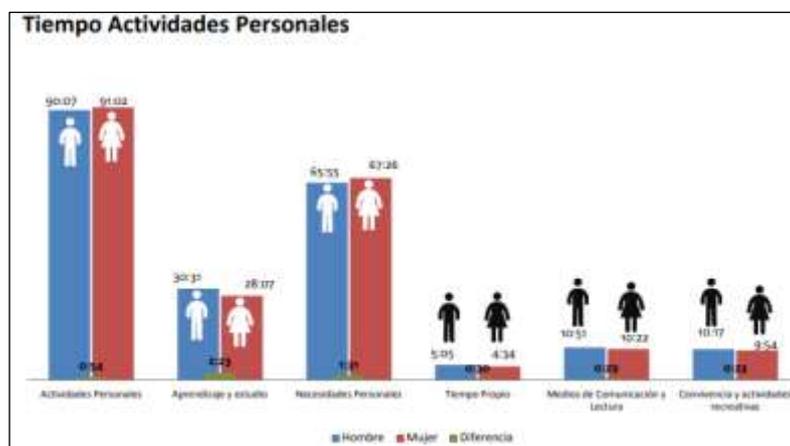
Social

Partiendo del estudio realizado por el (INEC, 2012a) en Ecuador, el uso del tiempo de los ecuatorianos para actividades relacionadas con medios de comunicación y practica de lectura, es en promedio 29 minutos a



la semana. Por lo que se destina 1 hora 56 minutos promedio al mes, para las actividades en cuestión.

Figura 22 Tiempo de Actividades Personales



Fuente: (INEC, 2012a)

Un dato más preciso que corresponde a actividades de lectura se menciona que el 50.3% de ecuatorianos leen entre 1 a 2 horas por semana, es decir, que se lee en promedio menos de un minuto al día y un 13.5% dice leer entre 3 a 4 horas, mientras que otro grupo correspondiente a un 1.2% lee más de 10 horas, siendo la razón predominante la falta de interés con una representatividad del 56,8% según el estudio de Hábitos de Lectura en Ecuador (INEC, 2012b).

Ahondando un poco más en los hábitos de lectura por ciudad, el caso de Cuenca respecto al país, el 68% de sus habitantes tiene hábitos de lectura, ubicándola en el escalón más bajo respecto a ciudades como Guayaquil, Ambato, Machala y Quito donde los porcentajes son entre el 77% y 70% (INEC, 2012b). Adicional a esto las campañas de marketing actuales manejan redes sociales debido al mayor alcance que se tiene y los costos bajos que implican, existen pequeñas empresas que han implementado el manejo de redes sociales, pero es importante recalcar que el uso profesional de las mismas brindará mejores resultados en su imagen y margen de ventas.



Tecnológico

En la actualidad las empresas que se mantienen en el mercado se han adaptado a las nuevas tecnologías, ya sea para realizar comercio electrónico o marketing digital, teniendo en cuenta que el incluir tecnología en los modelos de negocio incrementa los montos de inversión y costo de mantenimiento, además brinda mayores ventajas frente a la competencia; dentro de estas se encuentran los sistemas de ventas que almacenan información para realizar la gestión de las relaciones con los clientes CRM, gestión de inventarios, análisis y resumen de información, facturación electrónica y comercio electrónico mediante páginas web, permitiendo minimizar costos y agilizar las actividades administrativas que servirán como recursos para la toma de decisiones.

Adicional a esto las campañas de marketing actuales manejan redes sociales debido al mayor alcance que se tiene y los costos bajos que implican, existen pequeñas empresas que han implementado el manejo de redes sociales, pero es importante recalcar que el uso profesional de las mismas brindará mejores resultados en su imagen y margen de ventas.

Ecológico

Respecto a factores ecológicos, se vive una realidad marcada en cuanto a espacios desde los cuales se generan propuestas de valor para salvaguardar la integridad del medio ambiente y fuentes hídricas. Por lo que, muchas empresas locales de tipo industrial y comercializadoras están sujetas a normas mínimas de control del suelo, áreas verdes y mantenimiento del patrimonio.

El organismo competente para generar propuestas normativas generales a los órganos locales es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), donde se sugiere elaborar proyectos enmarcados



en los objetivos de desarrollo sostenibles según los acuerdos logrados en la ONU de la que el Ecuador es parte, según la Agenda para 2030.

Dentro de la ciudad se cuenta con el Plan Ambiental de Cuenca 2014-2030, dentro del cual se incluyen las responsabilidades de empresas municipales y la corresponsabilidad ciudadana en componentes de prácticas de ahorro del agua, disminución del consumo de energía eléctrica, conciencia ambiental, ahorro de dinero, y buenas prácticas ambientales como el reciclaje del que hogares y establecimientos comerciales deben ser parte. Razón por la que la empresa debe incluir prácticas mínimas encaminadas a disminuir la huella ecológica y promover una cultura de ahorro (PLAN AMBIENTAL DE CUENCA 2014-2030, 2014).

Legal

Dentro de la normativa Ecuatoriana para las empresas destaca el código de trabajo y la ley de seguridad social, con las obligaciones que tiene el empleador con los empleados, dentro de las principales se encuentra la celebración de un contrato que debe ser inscrito debidamente en el Ministerio de Relaciones Laborales, dicho contrato debe contener todas las obligaciones de las partes, el acuerdo sobre la remuneración, sin embargo, este monto debe tomar como base el sueldo básico unificado vigente y la jornada laboral no debe exceder las ocho horas diarias, una de las principales obligaciones del empleador es el afiliar a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y pagar todos los beneficios sociales acorde a la ley (Código del Trabajo, 2012; Ley de Seguridad Social, 2011).

Para el funcionamiento de la actividad comercial permanente en el cantón Cuenca, es necesario obtener y declarar la patente ya sean personas naturales o jurídicas, en el caso específico de las sociedades la base de este impuesto será el patrimonio neto del año anterior y la declaración será en los



respectivos formularios, canales o mediante la plataforma digital de la Municipalidad de Cuenca (COOTAD, 2010).

Para efectos de comercio exterior debido a las importaciones que realiza la empresa ésta se sujeta a la ley Orgánica de Aduanas del Ecuador, la cual determinará la nacionalización de la mercancía, la fijación y liquidación tributaria aduanera, así como los plazos de pago, para logística de importación se incluye las formas de traslado, el almacenamiento y la declaración aduanera (Ley Orgánica de Aduanas, 2000).

Análisis del Entorno Micro

Para el análisis Micro de la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. se ha elaborado el FODA, que permite identificar los factores internos y externos que inciden directamente en el funcionamiento de la empresa.

Matriz FODA

.



Figura 23 FODA de SODILIBRO



Elaboración: Autores



Posterior a esto las matrices de evaluación de factores internos y externos EFE y EFI brindará la oportunidad de un mejor análisis mediante la ponderación que se le asigna a cada factor.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Tabla 17 Matriz de Evaluación Factores Externos SODILIBRO Cía. Ltda.

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
El cambio en los hábitos de consumo lleva a usar plataformas digitales para compras electrónicas.	0,11	4	0,44
Apertura de nuevos centros de educación formal dentro de la ciudad de Cuenca durante los últimos años.	0,13	3	0,39
Incremento de la población estudiantil en escuelas, colegios y universidades	0,03	1	0,03
Alto tránsito de personas en el centro histórico de la ciudad donde la empresa tiene su tienda física	0,07	2	0,14
Apertura comercial del gobierno ecuatoriano para realizar negociaciones con otros países.	0,04	1	0,04
Obras de creadores artísticos de la música, cine y teatro en sus actividades incentivan a generar hábitos de lectura en su público	0,03	2	0,06
Programas educativos de escuelas y colegios incluyen en su pensum la lectura de narrativa clásica y contemporánea.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Competidores como Librimundi y Book&Bits cuentan con sucursales en todo el país, y son parte de las cadenas de tiendas más grandes del Ecuador.	0,12	3	0,36



Hábitos de lectura de los ecuatorianos no son alentadores, y la ciudad de Cuenca es la peor ubicada respecto a Guayaquil, Ambato, Quito o Machala según INEC.	0,08	4	0,32
Lenta reactivación económica de las empresas comerciales después del periodo de pandemia por el COVID-19.	0,07	2	0,14
Falta de apoyo por parte del gobierno para empresas dedicadas a actividades culturales y artísticas.	0,04	2	0,08
Riesgo cambiario con México, Colombia, Argentina y España ha registrado apreciaciones de sus divisas reduciendo el poder adquisitivo del Dólar.	0,08	4	0,32
Los proveedores de SODILIBRO, ofertan sus publicaciones en forma de E-Books en sus páginas web siendo nuevos competidores directos.	0,05	1	0,05
Acceso a libros piratas en internet, y en pequeñas tiendas físicas por precios mucho más bajos.	0,1	3	0,3
TOTAL	1,00		2,82

Elaboración: Autores

Interpretación: El resultado que se obtiene de analizar la matriz de factores externos es de 2,82 que lo ubica por encima del promedio y se puede presumir que las oportunidades son mayores a las amenazas, sin embargo, se deben armar contingentes plasmadas en estrategias que puedan mitigar su impacto en la organización.

Al considerar las oportunidades del mercado se identifican situaciones propias de la ciudad, como el incremento de la población estudiantil, de centros de formación y a su vez la creciente oferta de instituciones educativas de diversa índole que constituyen un argumento para generar alianzas estratégicas con dichos centros para dinamizar las ventas y proveer de material especializado mediante importación de libros de calidad.



Adicionalmente las características demográficas de la ubicación de la tienda dan cabida a diseñar estrategias de comercialización encaminadas a dirigir la atención de las personas para ingresar al local e incentivar el consumo en la misma lo que puede ser parte de un plan de marketing formal.

Por otro lado, los hábitos de consumo han variado desde años anteriores y se han acentuado a propósito de la pandemia por lo que canales de venta mediante redes sociales son una nueva posibilidad para hacer llegar la oferta de la empresa a sus consumidores.

En cuanto a las amenazas identificadas, se puede decir que estas no distan de la mayoría de librerías que no pertenecen a cadenas corporativas las que si pueden sopesar el impacto luego de haber mantenido paralizadas las actividades comerciales dados sus altos niveles de liquidez. Entre ellas se identifican las limitadas barreras de entrada para que editoriales grandes puedan comercializar sus producciones en formas de e-books y venderlas en cualquier país del mundo sin necesidad de una tienda física. Otros elementos como la creciente piratería en Internet, o papelerías que comercializan libros que no son originales y que representan una competencia desleal.

Hay otras cuya afección es mucho más representativa como los hábitos de lectura del país, los mismos que son desalentadores para cualquier empresa dentro de este giro de negocio. Sin embargo, al contrastar con las oportunidades se puede identificar que hay apoyo de creadores artísticos de otras áreas con los que se puede contar para incentivar a la lectura en la ciudad.

Adicionalmente, los países desde los cuales se importa libros tales como México, Colombia, Argentina y España han variado sus tipos de cambio negativamente para el dólar reduciendo la capacidad de compra de dicha moneda, en ese sentido, es adecuado contemplar una mejor



estructura de costos de importación o hacer parte de la cadena logística a empresas que puedan brindar soporte en este proceso.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 18 Matriz de Evaluación Factores Internos SODILIBRO. Cía.
Ltda.

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
Amplia variedad de oferta de libros contando con 25 categorías de diferentes géneros	0.13	4	0.52
Local principal es de propiedad de la empresa y está ubicado en el centro de la ciudad	0.10	4	0.4
Tiene las herramientas necesarias para realizar comercio electrónico (página web, facturación electrónica y redes sociales)	0.11	4	0.4
Experiencia en el mercado del libro, cuenta con aproximadamente 30 años de trayectoria	0.05	3	0.15
Sistema Informático permite realizar estrategias de Marketing y CRM	0.07	3	0.21
Personal altamente capacitado en cuanto a contenidos	0.05	3	0.15
Cuenta con un vehículo propio para realizar el servicio a domicilio en la ciudad de Cuenca	0.03	3	0.09
Realiza las compras a los proveedores sin intermediarios, optimizando los costos de compra de mercadería	0.11	4	0.44
DEBILIDADES			
Dificultades técnicas con la página web por la extensa cantidad de información a subir	0.05	1	0.05



Sistema informático actual con una versión antigua debido al alto costo de actualización	0.03	2	0.06
Reducidas actividades direccionadas a campañas de marketing y bajo nivel de inversión en las mismas	0.05	1	0.05
Bajo impacto en contenido publicado en las redes sociales de la empresa	0.04	2	0.08
No se ha alcanzado un posicionamiento fuerte en la mente del consumidor	0.08	1	0.09
Poca adecuación de los espacios para ambientar el local	0.03	2	0.06
Baja retención de clientes	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.85

Elaboración: Autores

Interpretación: La empresa SODILIBRO Cía. Ltda. presenta una posición interna bastante estable, y su puntuación es de 2.85, siendo la amplia variedad de libros la fortaleza que más aporte tiene a este puntaje, al igual que la ubicación de su local, que brinda mayor accesibilidad de clientes nuevos y la facilidad de recurrencia de los clientes que ya conocen la tienda.

Las herramientas para el comercio electrónico le brindan la oportunidad a la empresa de llegar a más personas en diferentes lugares de la ciudad y el país, mientras que las compras directas a los proveedores permiten mantener el nivel de precios que la competencia maneja, mantenerse en el mercado, brindar facilidades y mayores opciones de compra al público.

En cuanto a las debilidades, la que mayor atención debe recibir es el bajo nivel de posicionamiento que tiene la empresa en la mente del consumidor, teniendo relación directa con la baja retención de clientes. Por otro lado, el impacto que se busca en redes sociales no ha sido alcanzado, ya sea por falta de estrategias de marketing o la baja inversión que se da en estas, por lo que el aprovechar las oportunidades de mayor ponderación,



permitirán minimizar el impacto de las debilidades que se encuentran muy marcadas.

Adicional a esto, las estrategias y decisiones que se tomen a partir de ahora deben encaminarse a tratar las debilidades que se mencionan como más relevantes, para que el nivel de posicionamiento de la empresa mejore continuamente y se adapte a los cambios en el mercado, ajustándose a las necesidades de los clientes.

Plan de Marketing

Objetivo General

Elaborar un plan de marketing que le permita a la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. Implementar estrategias y tomar decisiones adecuadas para incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente del consumidor.

Objetivos específicos

- Incrementar el posicionamiento en el mercado del libro en la ciudad de Cuenca en el periodo 2021-2025.
- Dinamizar y elevar el nivel de ingresos en los tres canales de comercialización de la empresa mediante estrategias desarrolladas con su equipo de ventas.
- Mejorar el ambiente físico del establecimiento para mejorar la experiencia de usuario con un café shop y ambientación de las áreas.
- Plantear estrategias direccionadas a los componentes del mix de marketing, para fidelizar a los clientes actuales e incrementar el número de personas que piensan en SODILIBRO como su tienda predilecta para la compra.

**Producto**

SODILIBRO comercializa 25 géneros literarios diferentes, sin embargo, una de las características de la empresa es la de ofertar una amplia cantidad de libros técnicos en diferentes áreas y ramas científicas. Este grupo de productos y su representatividad respecto a un total de 16346 libros es la siguiente:

Tabla 19 Proporción de oferta literaria respecto al total

LETRA	DIGITO	TIPO DE ARTÍCULO	STOCK	% RESPECTO A TOTAL
L	07	NARRATIVA CLASICA Y CONTEMPORÁNEA	2982	18,24%
L	04	EDUCACIÓN-SOCIOLOGÍA-PEDAGOGÍA-PSICOLOGÍA	2784	17,03%
L	11	INFANTIL Y JUVENILES	1919	11,74%
L	05	EMPRESARIALES	1667	10,20%
L	14	LIBROS TÉCNICOS	870	5,32%
L	01	FILOSOFÍA Y ESPIRITUALIDAD	738	4,51%
L	12	ARTE-DECORACIÓN - DISEÑO	712	4,36%
L	17	MEDICINA Y SALUD	672	4,11%
L	06	TESTIMONIO-INVESTIGACIÓN-COMUNICACIÓN	588	3,60%
L	03	AUTOAYUDA-ORIENTACION FAMILIAR	547	3,35%
L	10	INTERÉS GENERAL-ESTUDIANTILES	479	2,93%



L	13	AGROPECUARIA - CCNN - ECOLOGÍA - MEDIO AMBIENTE	452	2,77%
L	16	CIENCIAS EXACTAS	347	2,12%
L	25	DERECHO	294	1,80%
L	15	INFORMATICA- COMPUTACIÓN	223	1,36%
L	08	DIVULGACIÓN CIENTÍFICA	183	1,12%
L	19	COCINA- BEBIDAS- REPOSTERÍA	183	1,12%
L	23	DEPORTE	169	1,03%
L	09	LENGUAJE- IDIOMAS- DICCIONARIOS	164	1,00%
L	02	ESOTERISMO - MISTERIO	89	0,54%
L	18	BELLEZA - MANUALIDADES - HOGAR	80	0,49%
L	21	LIBROS DE REGALO	79	0,48%
L	22	TURISMO	60	0,37%
L	24	HUMOR- HISTORIETAS- TIEMPO LIBRE	50	0,31%
L	20	REVISTAS	15	0,09%
			16346	100%

Elaboración: Autores

Posterior a identificar la oferta de productos de la empresa, los resultados de la investigación respecto a las preferencias del mercado demuestran que los géneros de mayor interés son: Narrativa Clásica y Contemporánea, empresariales, libros infantiles y juveniles, libros de arte, decoración y diseño, seguidos libros de autoayuda y orientación familiar.

Se puede justificar que la empresa tiene un costo de oportunidad alto en los libros de Sociología, Educación - Pedagogía – Psicología, porque en lugar de fortalecer su oferta en los géneros mencionados como preferidos



por la encuesta, genera inversión en las áreas de bajo interés. Para ello se propone elaborar una revisión de las tendencias de venta locales, realizando una indagación en los canales oficiales de su principal competencia LibriMundi, y otras nacionales como Librería Cervantes o Librería Española que tienen un alto nivel de ventas.

A la par, se puede complementar con métricas gratuitas de acceso libre como Google Trends que ofrecen un acercamiento más puntual a la realidad en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores, con esta herramienta se puede evidenciar las tendencias de búsqueda en una región específica o de un país en general.

Por ejemplo, al ingresar a Trends de Google y digitar el término de Búsqueda “Literatura” para un periodo de 90 días en Ecuador (Periodo entre abril y junio) aplicando todas las categorías relacionadas; se incluyen Aficiones y Tiempo libre, Arte y Entretenimiento, Ciencias y otros criterios. Se identifica que en el plazo en cuestión las provincias de Carchi, Cañar, Napo, Tungurahua y Los Ríos son las que han realizado mayor cantidad de búsquedas en Google con el término “Literatura”, de esta lista la provincia de Azuay ocupa la posición número 17.

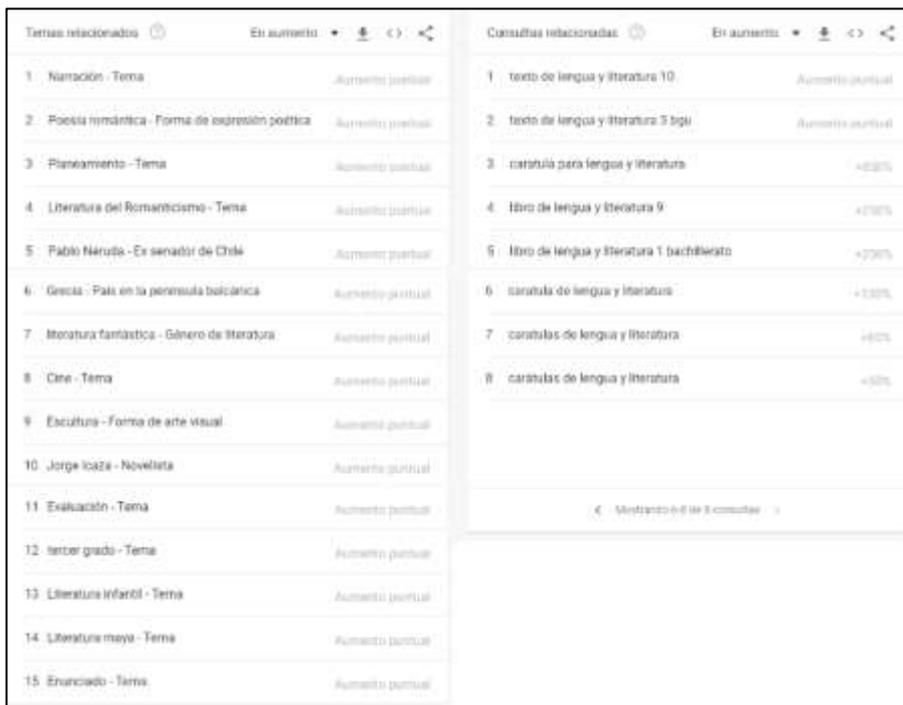
Figura 24 Tendencias de búsqueda en Ecuador palabra Literatura



Fuente: (Google Trends, 2021)



Figura 25 Tendencias de Búsqueda relacionadas al término Literatura



Fuente: (Google Trends, 2021)

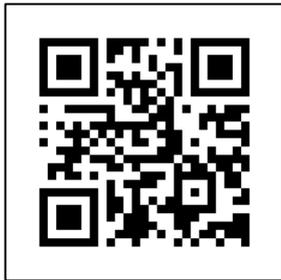
De este mismo análisis se identifica que existe un incremento de búsquedas de temáticas como Narración, Poesía Romántica, Literatura del Romanticismo. Además, existen consultas relacionadas con textos de lengua y literatura de los niveles de educación de instituciones públicas, lo que puede dotar de mayores herramientas para la toma de decisiones sobre qué obras adquirir para el desarrollo de la oferta de estos géneros en SODILIBRO.

Adicionalmente a los libros como tal, se plantea que la empresa elabore productos que faciliten el “packaging” para reforzar los valores que esta posee y fortalecer su posicionamiento. Para lo que se sugiere separadores en papel reciclado y fundas que se entreguen con las compras, con la frase “Difundimos Ciencia y Cultura”, en el mismo se tratará de generar un aumento de tráfico redirigiendo a sus clientes a la página web



con el objetivo de hacer conocer el catálogo actualizado de productos mediante un código QR escaneable, tal como se muestran en las imágenes.

Figura 26 QR Página Web



Fuente: Elaboración propia

Figura 27 QR Facebook



Fuente: Elaboración propia

Figura 28 QR Instagram



Fuente: Elaboración propia

Figura 29 Diseño Packaging



Fuente: Elaboración propia

Figura 30 Diseño Packaging



Fuente: Elaboración propia

Figura 31 Diseño Packaging

Figura 32 Diseño Packaging



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Marca

El objetivo principal de incluir en estas presentaciones el diseño de la marca SODILIBRO, es que sea reconocido y se mantenga en la mente de los consumidores, en el estudio realizado al mencionar la palabra SODILIBRO, 64 personas asociaban el nombre con la palabra libros y 55 con solidaridad, mientras que el resto de encuestados la asociaban con palabras como variedad, aprendizaje, social, económico entre otras. Sin acercarse al verdadero significado que es Sociedad Difusora del Libro.

Por ello, se ha realizado una propuesta que incluye la diferenciación de la palabra SODI-LIBRO, para las primeras dos sílabas SODI” la fuente Script, misma que denota una forma más elegante, mientras que para las dos últimas sílabas “LIBRO” un tipo de letra del grupo de fuentes de escritura a mano, caracterizadas por dar un aspecto más cálido y acogedor. El uso del color azul es para asociarlo a la inteligencia y sabiduría, el color naranja se usa para marcas que se dirigen al público joven, quienes son nuestros clientes potenciales. El uso de un fondo de libros, permite armonizar el Imagotipo y la frase “Sociedad Difusora del Libro” permitirá evitar futuras confusiones.



Figura 33 Diseño Imagotipo



Elaboración: Autores

Precio

La política de manejo de precios tiene como base la referencia de oferta y demanda de mercado, por lo que se incluye la recuperación del proceso logístico de importación en los casos que corresponde y aquellos que resulten de abastecimiento con proveedores nacionales.

Se considera en el precio la normativa de la Ley del Libro de Ecuador en la que se contempla que aquellas obras de contenidos culturales y educativos se establezca un precio uniforme de venta, mismo que debe ser colocado mediante etiqueta o impreso en la contraportada de libros. Si el libro incluye complementos como películas u otros elementos no se pueden fijar precios independientes entre los elementos que son complementarios.

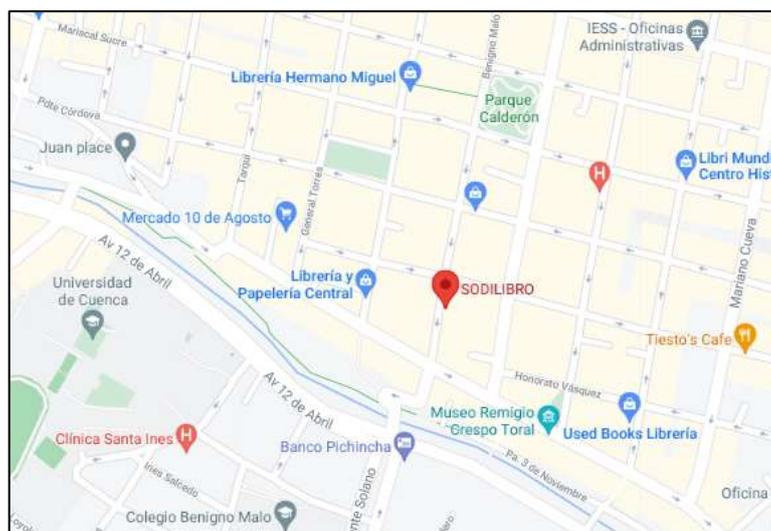
Existiendo libertad de fijación de precios en obras con número limitado de ediciones, artísticos con producción artesanal o similares, aquellos libros antiguos y de colección, los usados, los que no son parte del catálogo de la editorial, y los libros importados a precios de saldo desde el país de origen.



Plaza o Distribución

Los principales puntos de venta de la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. son sus tiendas físicas, actualmente está funcionando solo el local principal ubicado en la calle Benigno Malo entre la calle Juan Jaramillo y calle larga, mientras que el local de la Universidad del Azuay se encuentra cerrado, en espera de la reactivación de centros de educación superior para su apertura.

Figura 34 Ubicación de SODILIBRO

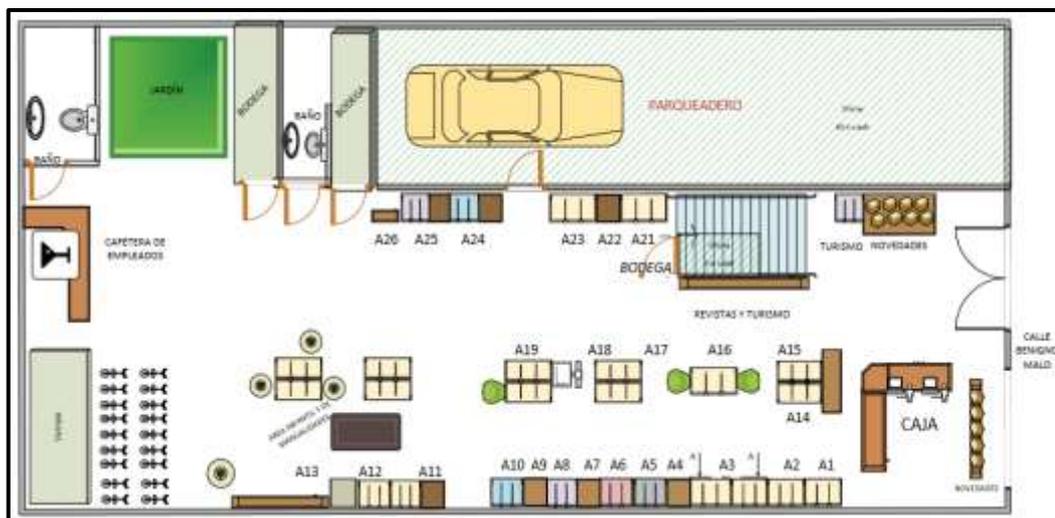


Fuente: Google Maps.

Este canal de distribución es el de mayor preferencia por los clientes, pues el 63.7% de los encuestados busca un libro directamente en una tienda física, por lo que se debe realizar la organización adecuada del lugar, colocar buena iluminación, ambientar los espacios de lectura, así como los estantes y mostradores.



Figura 35 Layout primera planta SODILIBRO



Elaboración: Autores

Tabla 20 Distribución de Lay Out Primera Planta

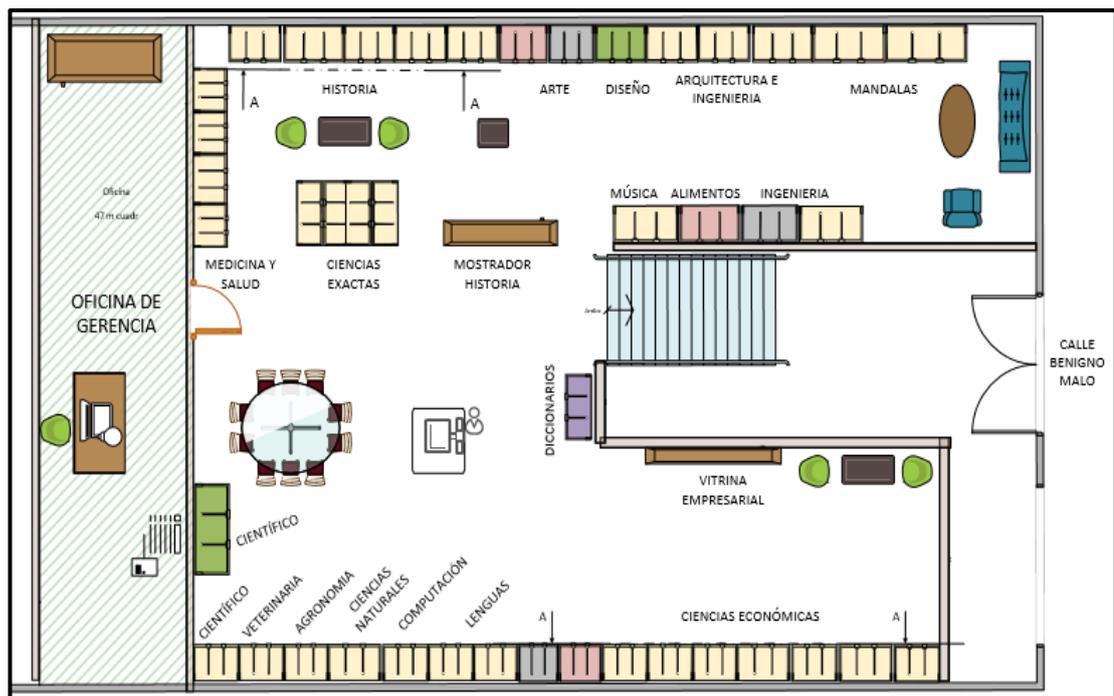
DISTRIBUCIÓN LAY OUT PRIMERA PLANTA			
A1	AREA DE RELIGION	A14	FILOSOFIA
A2	AREA DE SOCIOLOGÍA	A15	EDUCACIÓN
A3	AREA DE PSICOLOGÍA	A16	LITERATURA DE BOLSILLO
A4	LITERATURA GENERAL	A17	LITERATURA ECUATORIANA
A5	LITERATURA ANTARES	A18	LITERATURA GENERAL Y CÓMICS
A6	LITERATURA ALFAGUARA	A19	AREA DE REPOSTERIA Y COMIDA
A7	LITERATURA GENERAL	A20	ZOOTERISMO
A8	LITERATURA OCEANO Y BLINGUES	A21	LIBROS DE REGALO
A9	LITERATURA GENERAL	A22	NOVEDADES
A10	LITERATURA OCEANO	A23	TURISMO
A11	ESTANTE MANUALIDADES	A24	ARTE
A12	MANUALIDADES	A25	CINE Y CULTURALES



Elaboración: Autores

De esta distribución de Layout en la tienda física se identifica que las áreas guardan una estrecha relación entre los objetivos de generar la intención de compra de quienes la recorren según las áreas de interés

Figura 36 Layout segunda planta SODILIBRO



Elaboración: Autores

Por ejemplo, el área empresarial de segunda planta se encuentra ubicado en una de las alas laterales de tal forma que al subir las escaleras se pueda hacer un recorrido visual por diccionarios, libros de historia, arte y ciencias médicas. Por otro lado, en la planta baja aquellos libros juveniles y de superación personal están ubicados en la mitad de la tienda, lo cual al ser un espacio amplio en la parte posterior permite observar la oferta de libros infantiles y manualidades que se ubican en el fondo de la tienda mientras se



ha generado tránsito entre las áreas de narrativa clásica y contemporánea, revistas y turismo que no representan gran parte de las ventas.

Sin embargo, existe un espacio en la parte posterior con iluminación adecuada y espacio verde que se puede aprovechar, dado que es un área con tarima y sillas destinada para eventos, los mismos que no son recurrentes. Por lo que se propone la creación de un área de café en el que se pueda servir además bocaditos, y ambientar la tienda para convertirla en un punto de reunión.

En ese sentido, se debe generar una reubicación de material literario que se encuentra actualmente en la sección infantil, para que los clientes puedan observar aquellas novedades en los géneros de mayor interés cercanos a las mesas de cafetería.

Figura 37 Propuesta de Cafetería



Elaboración: Autores

Según las características del espacio físico, para la implementación de la cafetería se puede contar con dos mesas grandes, una mesa personal, dos mesas pequeñas, y tres sillas en la zona de la barra de la cafetería. Consecuentemente se ubicará un mostrador y un estante en el cual exhibir novedades literarias en tendencia y aquellas obras que más se aprecien según las preferencias del mercado.



Promoción

Esta variable es considerada una de las más importantes dentro del marketing mix, incentivará a la demanda a visitar la tienda e incrementar las ventas mediante la innovación, para la consecución del objetivo principal es necesario el uso de herramientas y estrategias direccionadas al público identificado como clientes potenciales en el modelo Canvas.

Evento

SODILIBRO, inició sus actividades en la ciudad de Cuenca el 1 de septiembre de 1991, fecha en la cual se puede aprovechar para realizar un evento de aniversario por los 31 años de la empresa.

Objetivo: Mostrar al público novedades literarias, Best Sellers de otros países, la trayectoria de la empresa, objetivos empresariales futuros, nuevo servicio de cafetería e incentivar la compra de los asistentes.

Fecha, Hora y Lugar: El evento se realizará el día sábado 3 de septiembre de 2022, a partir de las 9:00 AM en el local principal de la empresa ubicado en la calle Benigno Malo entre Juan Jaramillo y Calle Larga. La fecha propuesta permite aprovechar el tráfico de personas por las calles céntricas y la disponibilidad de tiempo de posibles consumidores el día sábado. El espacio en el que se desarrollará el evento será en el jardín de la parte posterior.

Perfil de Invitados: El evento se realizará en dos fases, la inicial en la que se presentará un acto protocolario y la segunda que abrirá las puertas al público en general para el desarrollo de actividades promocionales. Por lo tanto, la primera fase tendrá como invitados a todos los colaboradores de la empresa, clientes que han acompañado a SODILIBRO desde sus inicios o varios años atrás, socios, principales proveedores del Ecuador y representantes de instituciones educativas con las que se trabaja actualmente.



Actividades previas al evento:

- Elaborar el diseño de las invitaciones, las cuales serán de forma digital y se enviarán mediante correo electrónico.
- Selección del menú para la cafetería del día del evento.
- Realizar la invitación a docentes universitarios que deseen exponer temas de interés en sus áreas de conocimiento.
- Diseño y elaboración de la publicidad del evento, se realizará mediante un post que será publicado en las redes sociales de la empresa, además se incluirá un flyer que será colocado días antes del evento en la parte frontal de la tienda.
- Preparación del material audiovisual, el objetivo del evento está centrado en destacar la trayectoria de SODILIBRO en el mercado y mostrar el futuro de la empresa, por lo tanto, el contenido del material será un vistazo al pasado y una visión del futuro empresarial, esto permitirá enganchar al público direccionándose a la ruta de persuasión periférica, debido al corto tiempo que pasaran las personas en el local y se busca tener un mayor impacto.
- Selección de la decoración del local, para lo cual se ambientarán los stands de acuerdo al área a la que pertenece resaltando las novedades, los espacios de lectura y en la parte en la que se desarrollará el evento la colocación de proyectores para la reproducción del contenido.

Actividades a desarrollar en el evento: para tener un mayor alcance de las actividades, estas serán transmitidas en vivo en el perfil de Facebook e Instagram de la empresa.

El premio que será entregado al vendedor más destacado, consistirá en un servicio completamente gratis en ARTE & PIEL Estudio Dermo -



Cosmético, la dueña del local será la patrocinadora de este premio, con el fin de que sus servicios de cuidado personal lleguen a todos aquellos que dedican la mayor parte de su día al trabajo y no tienen tiempo para relajarse, la ganadora contará con una tarde libre para poder recibir su premio y tener un descanso como recompensa.

Para la selección el gerente será el encargado de realizar la revisión del nivel de ventas alcanzado de cada colaborador, asistencia, puntualidad y el compromiso que ha desarrollado con la empresa.

En cuanto al sorteo que se va a desarrollar al final de la jornada, la dinámica incluirá a todos clientes que realicen una compra el día del evento, la base de datos será tomada del sistema de facturación, en el que se registran los datos de los consumidores.

Tabla 21: Cronograma para Evento de Aniversario SODILIBRIO Cía. Ltda.

CRONOGRAMA PARA EVENTO DE ANIVERSARIO		
Hora	Actividad	Responsables
9:00 a 10:00	-Bienvenida al evento -Presentación del material audiovisual -Premiación al empleado más destacado - Inauguración de la zona de cafetería.	Gerente de SODILIBRO y Socio principal - Personal de apoyo
10:00 a 10:30	Agradecimiento a los invitados - Invitación a la revisión de las diferentes áreas del local - Apertura de la tienda al público en general - Socialización con los invitados	Gerente de SODILIBRO personal invitados
10:30 a 12:00	Exposición de temas informativos de las diferentes áreas	Profesionales invitados que deseen exponer temas de interés



15:00 a 16:30	Presentación de Cuenta Cuentos en el área Infantil	Invitados especializados en el área Infantil
17:00 a 17:30	Sorteo del paquete de accesorios para libros mediante redes sociales	Diseñador encargado del manejo de redes sociales

Elaboración: Autores

Plan de medios

Target

Los clientes potenciales han sido seleccionados en base en las encuestas realizadas, por lo tanto, el público será: hombres y mujeres de 15 a 25 años, estudiantes de bachillerato o tercer nivel y profesionales de la ciudad de Cuenca, cuyos hábitos de lectura sean por Hobbie o Autoaprendizaje.

Objetivos del plan de medios

Incrementar la visibilidad y el posicionamiento de la marca SODILIBRO en el mercado, generando un impacto positivo y de esta forma ocupar un lugar en la mente del consumidor.

- Incrementar el número de reacciones en las publicaciones de las redes sociales de SODILIBRO, Instagram y Facebook y por ende el número de seguidores.
- Crear contenido en el que se pueda conseguir más interacciones con los seguidores y utilizar estas respuestas como herramientas para próximas estrategias de marketing.
- Aumentar la cuota de mercado, captando nuevos clientes y fidelizando a los que ya conocen la marca, para mejorar el retorno de la inversión en el plan de marketing.



- Introducir a SODILIBRO en el mercado nacional del libro alcanzando la visibilidad de su contenido en todo el Ecuador.

Medios de difusión

Para continuar con una filosofía de responsabilidad social, se ha seleccionado como principal herramienta de difusión las redes sociales de SODILIBRO y su página web, por lo tanto, el contenido será netamente digital, para la promoción de eventos a realizar en la tienda se utilizará además flyers que serán expuestos en el local para la vista del público.

Tabla 22 Ventas vs Desventajas canal de Redes Sociales

Redes Sociales	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad 24 horas los 365 días del año.• Mayor cobertura de mercado e impacto.• Bajos costos.• Publicidad personalizada.• Diferenciación de la competencia mediante el contenido y diseño.• Permite obtener información de nuestro público.• Potencia la imagen de la marca.• Se puede realizar una medición de resultados más sencilla.	<ul style="list-style-type: none">• Necesita de una adecuada gestión profesional para obtener buenos resultados.• Requiere de mucho tiempo.• Desconfianza de las personas para brindar datos por estos medios.• Necesita conectividad a internet todo el tiempo

Elaboración: Autores



Tabla 23 Ventajas vs Desventajas canal de Correo Electrónico

Correo Electrónico	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Selectividad y personalización de la información a enviar. • Menos intrusivo. • Ahorro de tiempo mediante la programación de envío de mensajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No garantiza una respuesta inmediata • No se puede saber si el contenido ha sido revisado • Limitaciones de los formatos digitales. • Mensajes no entregados por errores de digitación. • Necesita conectividad a internet todo el tiempo.

Elaboración: Autores

Tabla 24 Ventajas vs Desventajas canal de Página Web

Página Web	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • La publicidad y el e-commerce están conectados en el mismo sitio. • El cliente accede al catálogo actualizado de SODILIBRO. • Acceso rápido y fácil manejo. • Las publicaciones no se sujetan a condicionamientos externos en vista de que la página es de la empresa. • La introducción de datos de los usuarios es más segura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las malas conexiones causan dificultades de navegación. • Recibe menos visitas que las redes sociales. • El proceso de compra limita el manejo a personas que no usan medios digitales. • Necesita conectividad a internet todo el tiempo

Elaboración: Autores

Tabla 25 Ventajas vs Desventajas canal de WhatsApp

WhatsApp	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es el servicio de mensajería más rápido. • Los mensajes están cifrados de extremo a 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe resistencia del público para denominarlo un canal formal.



<p>extremo brindando mayor seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Es posible enlazar el contacto de la empresa con otros medios digitales.• El envío de información a los contactos de la empresa es más personal.	<ul style="list-style-type: none">• El alcance de publicidad se limita al número de contactos registrados.• Su uso se limita a un solo dispositivo.• Necesita conectividad a internet todo el tiempo.
---	---

Elaboración: Autores

Facebook: Para el perfil de esta red social se propone reemplazar la imagen de portada por un video corto que resalte la marca, este puede ser cambiado según las festividades del año con temáticas como Halloween, Navidad, Fin de Año, entre otras, además en la sección de información es aconsejable no superar los 155 caracteres, por lo que simplemente debe incluir su frase “Difundimos Ciencia y Cultura” y algo acerca de sus productos y servicios. Su caja de preguntas debe ser actualizada cada cierto tiempo, según las dudas que surgen con mayor frecuencia por parte de los clientes.

Figura 38 Perfil de Facebook SODILIBRO



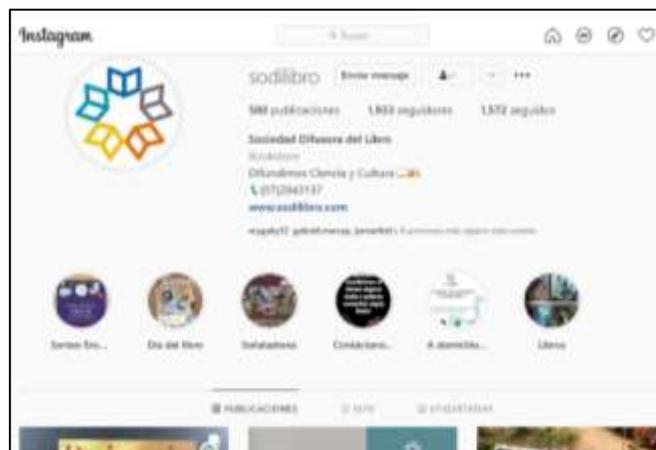
Fuente: Facebook SODILIBRO

Instagram: Para este perfil, lo que se recomienda es una organización de las imágenes principales, de esta forma será fácil la



diferenciación visual de cada una de ellas, por otro lado, las publicaciones que se realizan deben contener en su descripción hashtags para generar engagement, incrementando la visibilidad, viralizando el contenido e incrementando los seguidores.

Figura 39 Perfil Instagram SODILIBRO



Fuente: Instagram SODILIBRO

Página Web: actualmente la página de la empresa se encuentra con muchas dificultades técnicas por la gran cantidad de información que se ha subido, dentro de las funcionalidades que se deben incluir son la opción del Blog, Novedades o BestSellers, las sugerencias de libros relacionados a los que el usuario compra, el sistema de calificación de estrellas del servicio y las promociones vigentes deben estar en el inicio de la página.

La actualización del inventario debe darse de forma automática al conectar la página web con el sistema Sii 4A, para un diseño más atractivo, el fondo de inicio debe estar relacionado con temáticas de obras en tendencia y fechas especiales. Además, debe estar visible la imagen de la marca, para generar mayor identidad y posicionarse en la mente del consumidor.



Figura 40 Página Web SODILIBRO



Fuente: Página Web SODILIBRO

Plan de Medios

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, según el grado de preferencia, los medios seleccionados para recibir publicidad e información es Facebook, Instagram, Correo Electrónico y WhatsApp, en el caso especial de la página web de la empresa, la publicidad será publicada en la página de inicio, los horarios que se deben aprovechar son: 9h00 a 11h00, 13h00 a 15h00 y de 17h00 a 21h00, estos han sido seleccionados con base en las encuestas realizadas.

El plan de medios previo a un evento o el lanzamiento de un nuevo servicio o producto será como se indica a continuación. De igual forma las actividades propuestas en esta etapa deben ser desarrolladas en el mes de noviembre, en donde se manejarán Campañas Teaser o también conocidas como campañas de intriga conjuntamente con las actividades de Declive, y en la última semana se realiza el Black Friday.



Figura 41 Plan de Medios para eventos

AGOSTO			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
FACEBOOK	10:00:00	Lanzamiento	CAMPAÑA TEASER	CAMPAÑA TEASER	CAMPAÑA TEASER	CAMPAÑA TEASER
	13:00:00	Lanzamiento	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS	POST INFORMATIVO	POST DE PRODUCTOS	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS
	15:00:00	Crecimiento/Madurez	STORIES DINÁMICAS	STORIES BOOKTRAILER	STORIES DINÁMICAS	STORIES BOOKTRAILER
	17:00:00	Declive	VIDEO CORTO PROMOCIONAL	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	POST DESCUENTOS	LIVE PRODUCTOS DECLIVE
	18:00:00	Crecimiento/Madurez	CLUB DE LECTURA	LIVE DE NOVEDADES	LIVE DE NOVEDADES	CLUB DE LECTURA
INSTAGRAM	09:00:00	Lanzamiento	CAMPAÑA TEASER	CAMPAÑA TEASER	CAMPAÑA TEASER	CAMPAÑA TEASER
	11:00:00	Declive	POST DE PRODUCTOS	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS	LIVE PRODUCTOS DECLIVE	POST DESCUENTOS
	15:00:00	Crecimiento/Madurez	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS	LIVE DE NOVEDADES	POST DE PRODUCTOS	LIVE DE NOVEDADES
	17:00:00	Crecimiento/Madurez	STORIES BOOKTRAILER	STORIES DINÁMICAS	STORIES BOOKTRAILER	STORIES DINÁMICAS
	19:00:00	Madurez	STORIES CREADAS POR SEGUIDORES			
CORREO ELECTRÓNICO	09:00:00	Lanzamiento	CAMPAÑA TEASER			CAMPAÑA TEASER
	14:30:00	Crecimiento/Madurez	CATALOGO NOVEDADES	MENSAJE PUBLICITARIO	CATALOGO NOVEDADES	MENSAJE PUBLICITARIO
	17:00:00	Declive	MENSAJE DESCUENTOS	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	MENSAJE DESCUENTOS	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE
PAGINA WEB	09:00:00	Lanzamiento	CAMPAÑA TEASER	ARTE PÁGINA DE INICIO	CAMPAÑA TEASER	ARTE PÁGINA DE INICIO
	11:00:00	Crecimiento/Madurez	CREAR SUGERIDOS	BLOG	CREAR SUGERIDOS	BLOG
	20:00:00	Declive		ARTE DESCUENTOS		ARTE DESCUENTOS
WHATSAPP	10:00:00	Lanzamiento	STORIES BOOKTRAILER	CAMPAÑA TEASER	CAMPAÑA TEASER	STORIES BOOKTRAILER
	14:30:00	Declive	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	MENSAJE DESCUENTOS	STORIES DESCUENTOS	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE
	20:00:00	Lanzamiento	CATALOGO NOVEDADES	STORIES BOOKTRAILER	CATALOGO NOVEDADES	STORIES BOOKTRAILER

Elaboración: Autores

El plan de medios que se pondrá en marcha después de esta etapa tiene como objetivo posicionar el nuevo producto o servicio, por ello el enfoque estará en la etapa de lanzamiento. Mientras se impulsa el crecimiento y se mantiene la etapa de madurez de los otros productos.



Figura 42 Plan de Medios para Lanzamiento - Crecimiento - Madurez

Medio Digital	Hora	Etapa de los Productos	ACTIVIDAD			
			SEPTIEMBRE	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
FACEBOOK	10:00:00	Lanzamiento	LIVE EVENTO Y NOVEDADES	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE
	13:00:00	Lanzamiento	LIVE EVENTO Y NOVEDADES	STORIES DINÁMICAS	STORIES BOOKTRAILER	STORIES DINÁMICAS
	15:00:00	Crecimiento/Madurez	LIVE DE NOVEDADES	POST DE PRODUCTOS	LIVE DE NOVEDADES	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS
	17:00:00	Declive	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	VIDEO CORTO PROMOCIONAL	LIVE PRODUCTOS DECLIVE	POST DESCUENTOS
	18:00:00	Lanzamiento	LIVE DE NOVEDADES	CLUB DE LECTURA	LIVE DE NOVEDADES	CLUB DE LECTURA
INSTAGRAM	09:00:00	Lanzamiento	LIVE EVENTO Y NOVEDADES	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE
	11:00:00	Lanzamiento	LIVE EVENTO Y NOVEDADES	STORIES BOOKTRAILER	STORIES DINÁMICAS	STORIES BOOKTRAILER
	15:00:00	Lanzamiento	LIVE EVENTO Y NOVEDADES	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS	LIVE DE NOVEDADES	POST DE PRODUCTOS
	17:00:00	Declive	VIDEO CORTO PROMOCIONAL	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	POST DESCUENTOS	LIVE PRODUCTOS DECLIVE
	20:00:00	Lanzamiento	STORIES CREADAS POR SEGUIDORES			
CORREO ELECTRÓNICO	09:00:00	Lanzamiento	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE
	14:30:00	Crecimiento/Madurez	MENSAJE PUBLICITARIO	CATALOGO NOVEDADES	MENSAJE PUBLICITARIO	CATALOGO NOVEDADES
	15:00:00	Declive	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	MENSAJE DESCUENTOS	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	MENSAJE DESCUENTOS
PAGINA WEB	09:00:00	Lanzamiento	ARTE PÁGINA DE INICIO	ARTE NOVEDADES	ARTE PÁGINA DE INICIO	ARTE NOVEDADES
	11:00:00	Crecimiento/Madurez	BLOG	CREAR SUGERIDOS	BLOG	CREAR SUGERIDOS
	20:00:00	Declive	ARTE DESCUENTOS		ARTE DESCUENTOS	
WHATSAPP	10:00:00	Lanzamiento	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE
	14:30:00	Declive	MENSAJE DESCUENTOS	STORIES DESCUENTOS	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	MENSAJE DESCUENTOS
	20:00:00	Lanzamiento	STORIES BOOKTRAILER	CATALOGO NOVEDADES	STORIES BOOKTRAILER	CATALOGO NOVEDADES

Elaboración: Autores

Finalmente, la fecha más importante del año es diciembre, esperando la mayor cantidad de ventas en la tienda física, en redes sociales y página web.



Figura 43 Plan de Medios Diciembre

Medio	Hora	Etapa de los Productos	ACTIVIDAD			
			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
DICIEMBRE			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
FACEBOOK	09:00:00	Crecimiento/Madurez	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE NAVIDEÑO	MENÚ COFFE NAVIDEÑO
	11:00:00	Todas las Etapas	POST DESCUENTOS	VIDEO CORTO PROMOCIONAL	POST DESCUENTOS	VIDEO CORTO PROMOCIONAL
	13:00:00	Crecimiento/Madurez	STORIES DINÁMICAS	STORIES BOOKTRAILER	STORIES DINÁMICAS NAVIDEÑAS	STORIES BOOKTRAILER NAVIDEÑOS
	17:00:00	Todas las Etapas	CLUB DE LECTURA	CLUB DE LECTURA	LIVE CUENTA CUENTOS	LIVE CUENTA CUENTOS
	19:00:00	Todas las Etapas	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS	POST INFORMATIVO	POST DE PRODUCTOS	POST INFORMATIVO Y PRODUCTOS
INSTAGRAM	09:00:00	Crecimiento/Madurez	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE NAVIDEÑO	MENÚ COFFE NAVIDEÑO
	11:00:00	Todas las Etapas	STORIES BOOKTRAILER	STORIES DINÁMICAS	STORIES BOOKTRAILER NAVIDEÑOS	STORIES DINÁMICAS NAVIDEÑAS
	13:00:00	Crecimiento/Madurez	LIVE PRODUCTOS DECLIVE	POST DE PRODUCTOS	POST DESCUENTOS	LIVE DE NOVEDADES
	17:00:00	Todas las Etapas	PREMIO CLIENTES FRECUENTES DEL AÑO	PREMIO CUPONES DE REGALO	LIVE CUENTA CUENTOS	LIVE CUENTA CUENTOS
	19:00:00	Todas las Etapas	STORIES CREADAS POR SEGUIDORES	STORIES CREADAS POR SEGUIDORES	STORIES CREADAS POR SEGUIDORES	STORIES CREADAS POR SEGUIDORES
CORREO ELECTRÓNICO	09:00:00	Crecimiento/Madurez	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE NAVIDEÑO	MENÚ COFFE NAVIDEÑO
	14:30:00	Todas las Etapas	CATALOGO NOVEDADES	MENSAJE PUBLICITARIO	CATALOGO NOVEDADES	MENSAJE CELEBRE
	15:00:00	Declive	MENSAJE DESCUENTOS	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE	MENSAJE CELEBRE	CATALOGO PRODUCTOS DECLIVE
PAGINA WEB	09:00:00	Todas las Etapas	ARTE PÁGINA DE INICIO	ARTE DESCUENTOS	ARTE PÁGINA DE INICIO	ARTE DESCUENTOS
	11:00:00	Crecimiento/Madurez	BLOG	CREAR SUGERIDOS	BLOG	CREAR SUGERIDOS
	20:00:00	Todas las Etapas		ARTE PÁGINA DE INICIO		ARTE PÁGINA DE INICIO
WHATSAPP	10:00:00	Crecimiento/Madurez	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE	MENÚ COFFE NAVIDEÑO	MENÚ COFFE NAVIDEÑO
	14:30:00	Todas las Etapas	CATALOGO PRODUCTOS	MENSAJE DESCUENTOS	STORIES DESCUENTOS	CATALOGO PRODUCTOS
	20:00:00	Todas las Etapas	STORIES BOOKTRAILER	VIDEO CORTO PROMOCIONAL	CATALOGO NOVEDADES	STORIES BOOKTRAILER NAVIDEÑOS
TIENDA FISICA	17:00:00	Todas las Etapas	PEGAR FLYER ACTIVIDADES DEL MES	AMBIENTAR ESPACIOS A LA NAVIDAD	CUENTA CUENTOS NAVIDEÑOS	CUENTA CUENTOS NAVIDEÑOS

Elaboración: Autores

Estrategias de Publicidad

Dentro de las actividades que se desarrollarán en el plan de medios de SODILIBRO se encuentran las siguientes estrategias:



- **BookTrailer:** elaborar videos cortos que muestren datos o reseñas de un libro, se publicarán en Stories tanto de Instagram como de Facebook, pueden ser de libros ya existentes o previos al estreno de películas en plataformas como Netflix, Amazon Prime o Disney Plus.
- **Campañas publicitarias temáticas:** es necesario llamar la atención del público infantil, por ello se puede realizar campañas orientadas a ciertas caricaturas, cuentos o dinosaurios u otros personajes.
- **Stories Dinámicas:** son aquellas que ofrece Instagram y Facebook en las cuales se pueden desarrollar preguntas, encuestas y cuestionarios, de esta forma se puede obtener información acerca de nuestros clientes potenciales. Además, el contenido creado por seguidores y que etiqueten a SODILIBRO tiene un mayor alcance y genera publicidad de boca en boca en redes sociales.
- **Post informativo o de productos:** realizar solo la publicación de bestsellers, novedades y libros en declive, ya sean en fotografías o en videos cortos que muestren la portada y un contenido rápido de los libros en temporada. Para tener un mayor alcance de estos posts se deben manejar los hashtags adecuados.
- **Catálogos:** todos los catálogos que se envíen por Correo Electrónico o por WhatsApp, deben ser previamente analizados según el tipo de cliente, el área de interés y la etapa del libro.
- **Lives:** los videos en directo de productos están orientados a brindar mayor información a los seguidores de los libros y su ubicación en la tienda, siendo estos más dinámicos y sirviendo de apoyo a los que se publican en los posts. Adicional a esto,



los lives de momentos importantes de la empresa conectará más a los seguidores con la marca y desarrollarán un sentido de afecto hacia ella.

- **Videos promocionales:** humanizarán a la empresa, en ellos pueden participar los colaboradores.
- **Club de lectura y Blog:** estas actividades abren las puertas al público en general que disfruta de estos espacios, en donde se desarrollan temas de tendencia o interés general.
- **Ferias:** la participación de la empresa en ferias que se desarrollen en la ciudad dará a conocer a la marca a otros grupos de interés que no usan frecuentemente redes sociales. Además, se debe desarrollar convenios con las universidades para poder crear stands de exposiciones en las diferentes facultades.
- **Espacios Artístico:** eventos auspiciados en los cuales se puedan exponer voces modernas de escritores, docentes o grupos de alumnos que generen difusión cultural. En estos escenarios se puede ofrecer literatura de interés para dichos grupos, lo que constituye una ruta de divulgación de la oferta de áreas más específicas.

Estrategias de Promoción

Las promociones que más prefieren los clientes potenciales para el tipo de negocio que se maneja son los descuentos, cupones de regalo o recompensas por ser clientes habituales. Las estrategias a usar a lo largo del año serán las siguientes:

- Para la promoción de las nuevas bolsas de SODILIBRO se ofrecerá un descuento del 5% cada vez que los clientes regresen a realizar sus compras con la bolsa que adquirieron.



- Una de las fechas más importantes para SODILIBRO es el Día del Libro, por lo que se debe tener activas las ventas durante el mes de abril, en este mes la tienda se encontrará con descuento del 10% en todos sus productos y obsequiará un bono de 15\$ a las personas que participen en las Dinámicas de las redes sociales, de igual forma se puede realizar estos descuentos, entrega de bonos o cupones de regalo en festividades que se dan durante todo el año.
- Durante todo el año hay fechas que celebran a las diferentes áreas profesionales, la tienda puede ofrecer un descuento del 10% a toda el área correspondiente a cada fecha.
- En junio el área de mayor promoción es la de Infantiles por el día del niño, para esto se desarrollará el popular “cuenta cuentos” en el jardín del local y se ofrecerá en la cafetería un menú específicamente para los niños que asistan.
- Para clientes frecuentes que realicen compras de libros en una categoría en específico, se armará un paquete de libros relacionados y este tendrá obtendrá un cupón descuento del 5% del total de los libros que incluyen dichos paquetes.
- Para la promoción de la cafetería se debe anclar los descuentos en fechas especiales a los productos del coffee shop, al igual que la oferta de postres tradicionales de la ciudad y el país, aportando al tráfico de público en la librería.
- Los últimos dos meses del año se ofrecerá descuentos del 10% en el Black Friday, se realizará la selección del cliente que ha realizado más compras en el año para premiarlo con un cupón de regalo.



Business Facebook Creator Studio

Al hablar de redes sociales como Facebook e Instagram, se puede crear y generar publicidad en la plataforma “Business Facebook Creator Studio” para programar días en los cuales publicar contenido o promocionarlo, considerando el tráfico de personas que se espera tener.

El público objetivo son las personas con formación en el campo seleccionado. Con esas características iniciales se puede hacer una “segmentación detallada” en la que se seleccionan datos demográficos como el campo de estudio, nivel de formación o un rango de tiempo.

Figura 44 Facebook ADS datos demográficos



Elaboración: Autores

La siguiente opción permite ampliar el alcance de la publicidad a personas afines a los datos demográficos ingresados, especificando los intereses del público potencial.



Figura 45 Facebook ADS Intereses



Elaboración: Autores

En el menú de comportamientos se pueden adicionar otras variables como las características del dispositivo desde el cual se ingresa a la red social Facebook. Sin embargo, no se puede obviar a quienes hagan búsquedas desde sus dispositivos móviles entre los cuales pueden estar Tablet's, Celulares especializados o básicos, por lo que también se incluyen en la segmentación.

Figura 46 Facebook ADS comportamientos



Elaboración: Autores

Con estas consideraciones y un radio de 40 km con potenciales posibles compradores entre la ciudad de Cuenca y de Azogues, se establece un grupo de 620.000 personas. Adicional, se debe considerar las zonas



horarias en las cuales se cree puede existir mayor tráfico de usuarios en esta red social. Tomando como base la encuesta aplicada, estas publicidades se deberían dirigir entre las 19h00 PM y 21h00 PM.

Figura 47 Facebook ADS potencial



Elaboración: Autores

Dependiendo de la intención se justifica la inversión en publicidad, si lo que se intenta es posicionar la imagen de la empresa como un referente en libros técnicos de esta área, lo que se puede hacer es destinar la promoción bajo la modalidad de “Conseguir mayores reacciones al contenido”, mientras que la opción “Automático” hará que Facebook seleccione el público según los datos ingresados, con la última opción se puede generar mayor interacción directa con el canal de venta de redes sociales mediante mensajes dirigidos a Messenger o WhatsApp.

Figura 48 Resultados deseados por tipo de publicidad





Elaboración: Autores

Al igual que en cualquier tipo de publicidad, la efectividad en los resultados esperados depende de una adecuada selección del público objetivo y de un monto adecuado capaz de optimizar su uso. Estas estrategias se deben complementar al plan de marketing y al cumplimiento de objetivos planteados con un coste, alcance y tiempo apropiado para obtener los mejores resultados posibles.

Facebook e Instagram tienen los mismos costes, estos pueden ir desde \$1,00 en adelante. Facebook sugiere hacer publicidad por al menos 4 días para obtener resultados, tomando esta premisa mínima, se puede hacer una idea de que al invertir \$20,00 por publicidad bajo el objetivo de interacciones se obtendrían potenciales resultados con al menos 2.300 personas o como máximo 6.600 personas por día.

Por lo que este será el monto promedio de inversión para las actividades de promoción de SODILIBRO Cía. Ltda, aunque se debe comprender que estos pronósticos respecto a presupuesto no son fijos y se pueden mover en función de las necesidades de la tienda para este canal de ventas.



Figura 49 Costo por publicación en Facebook

Promocionar publicación

Duración

Días Fecha de finalización

Presupuesto total

\$20,00

Alcance estimado

2.300 - 6.600 personas al día de 460.000

Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.

Gastarás **\$5,00** por día. Este anuncio estará en circulación durante **4** días, hasta el 7 jul 2021.

Elaboración: Autores

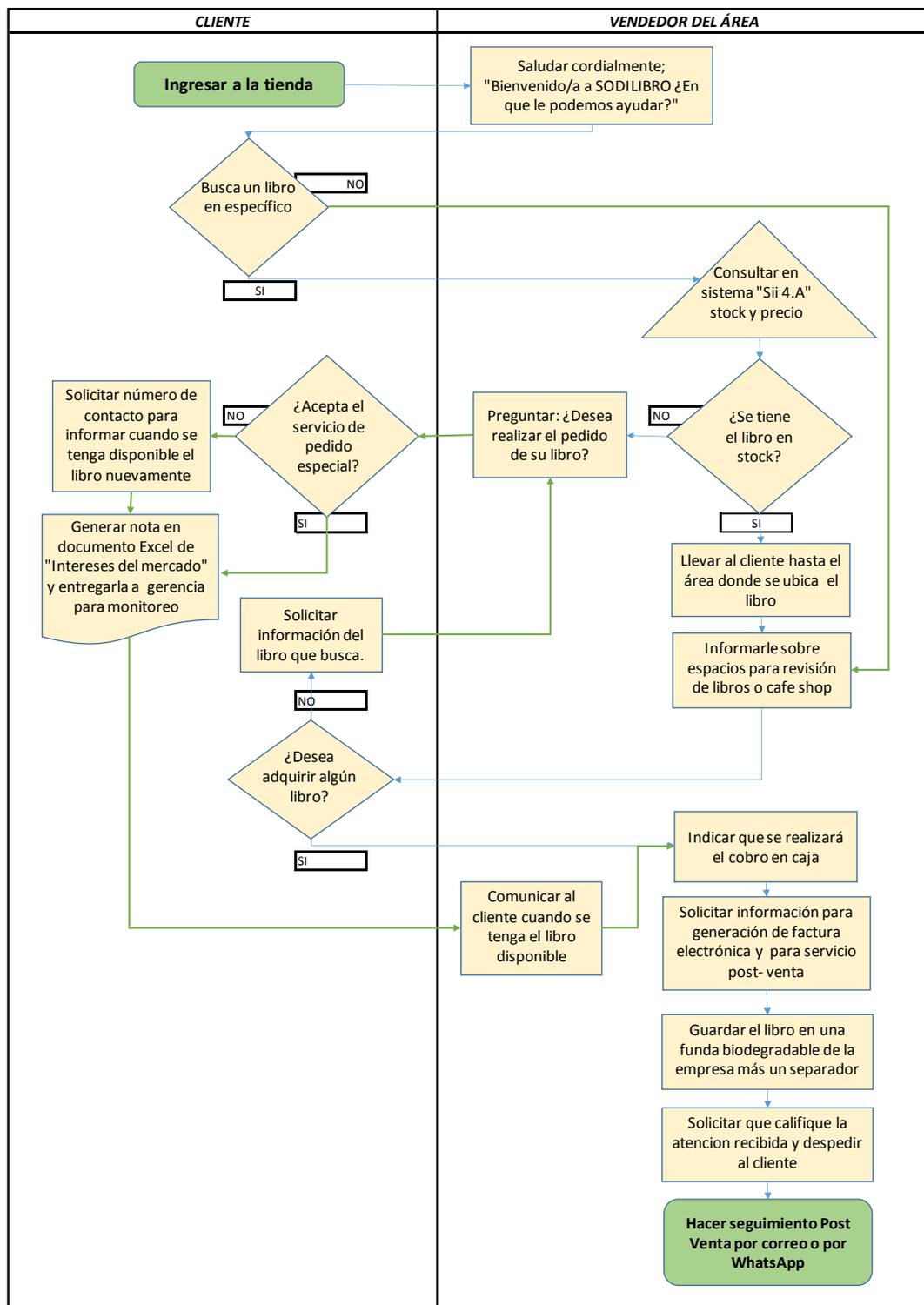
Procesos

La existencia de procesos en puntos clave para el giro del negocio tienen la característica de marcar una diferenciación entre la personalidad de una empresa respecto a otra. Razón por la que se ha identificado como procesos críticos controlables aquellos que corresponden a la venta mediante los canales: físico, página web y redes sociales. Se han sintetizado mediante flujogramas, capaces de incrementar el valor de la empresa, se debe tener en cuenta que estos no son rígidos y deben adaptarse a los objetivos que se planteen para el posicionamiento de marca.



Proceso de Atención al Cliente: Canal de Tienda Física

Figura 50 Proceso de Atención al Cliente Tienda Física



Elaboración: Autores



Aquellos procesos de atención al cliente en el que se mantiene una comunicación directa son críticos para la empresa. Por lo que, diferenciarse de la competencia transmitiendo valores corporativos fuertes y que sean percibidos con interés, se deben cuidar todo el tiempo.

Por esta razón se establece un procedimiento sencillo de adherir a la atención, mismo que se debe complementar con las habilidades del equipo de ventas. Reforzar la imagen de marca es importante, mencionando al ingreso que se encuentra en SODILIBRO, complementario a la ambientación del establecimiento mencionar el servicio de cafetería para generar valor a la experiencia

En cada contacto del personal de venta con un posible cliente se obtiene información que debe ser almacenada, procesada y analizada, para generar una sinergia positiva en la relación, de la misma forma servirán para futuras que pueda nutrir la toma de decisiones sobre la oferta de libros de la empresa.

Se implementa un documento de “Intereses del Mercado” de elaboración mensual que se entregara a la gerencia para que este lo analice y considere en las compras de inventario. En los casos de servicio de encargo servirá de base para hacer seguimiento de cumplimiento.

Figura 51 Registro de Intereses del Mercado SODILIBRO

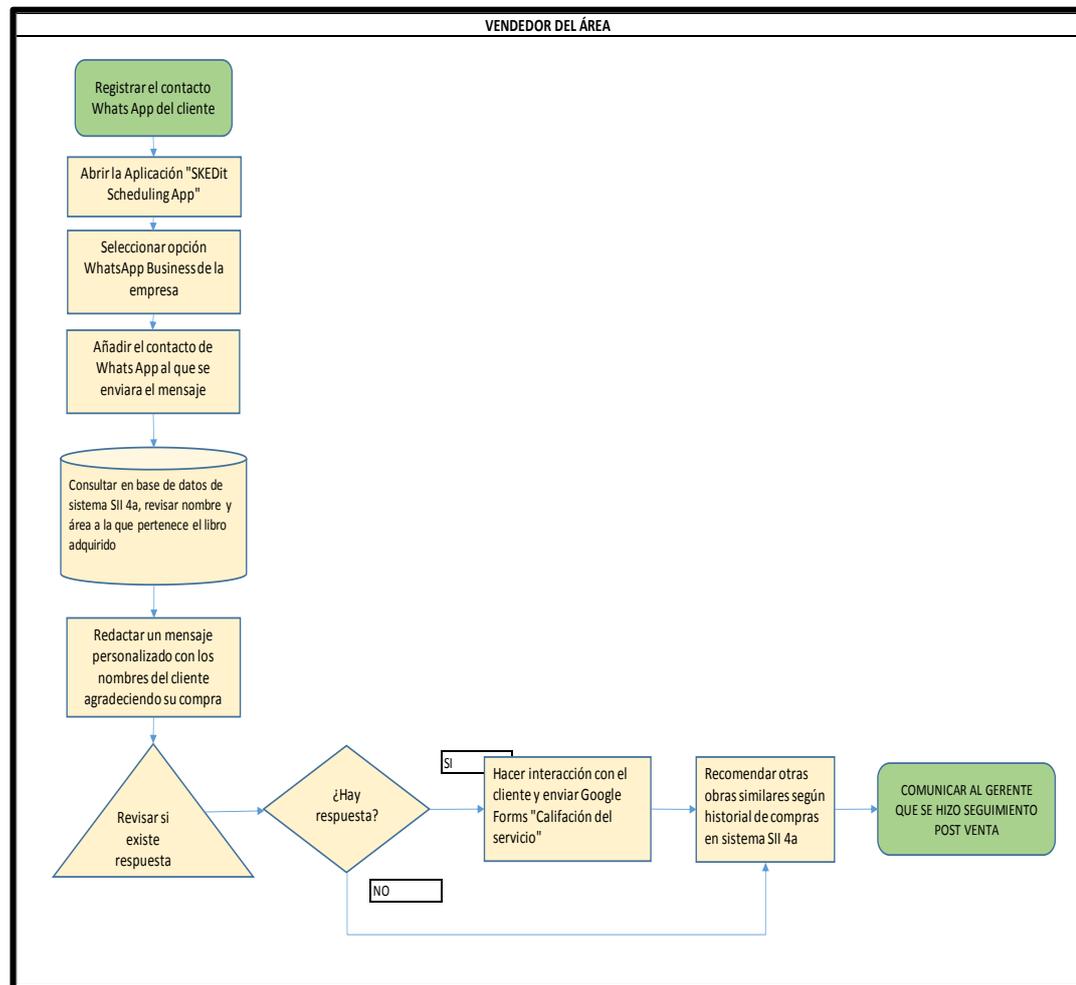
INTERESES DEL MERCADO SODILIBRO CÍA.LTDA						
N°	FECHA	NOMBRE DEL LIBRO	EDITORIAL	SERVICIO DE PEDIDO		DATOS CLIENTE
				SI	NO	

Elaboración: Autores



Sub-Proceso de Servicio Post Venta para canal de WhatsApp

Figura 52 Sub-Proceso Servicio Post Venta WhatsApp



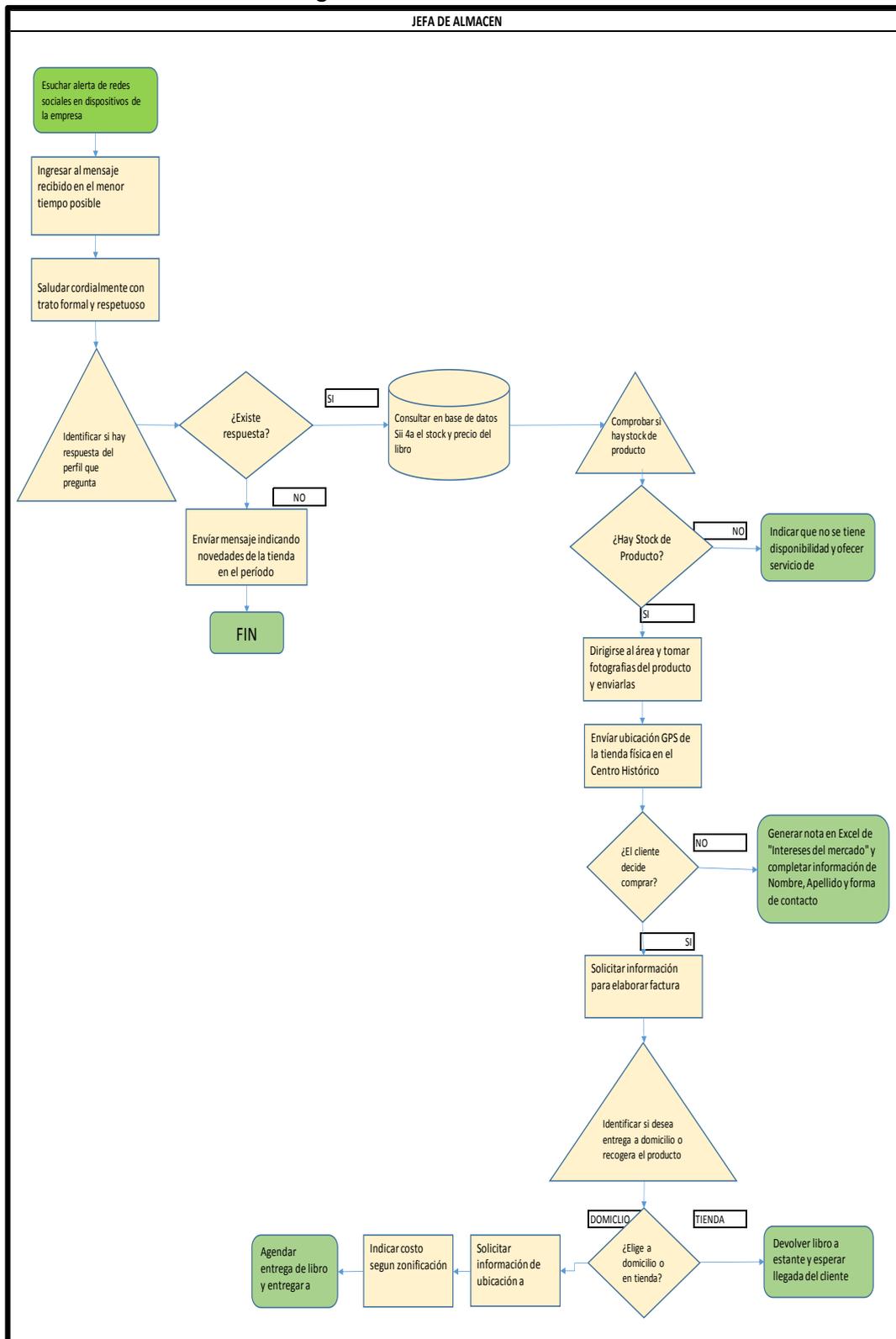
Elaboración: Autores

Coherentemente se tiene un subproceso para hacer un seguimiento post venta, por lo que inmediatamente luego de haberse concretado una venta se programa un mensaje para que se envíe en horas subsiguientes, de tal forma que se brinda una personalización para crear una relación con el cliente. En estos mensajes se deberán incluir el Nombre del Cliente, el libro que adquirió y una muestra de gratitud de la empresa por la compra. Estos datos se deberán almacenar y leerse conjuntamente con el sistema Sii 4.A, para identificarlos y enviar nuevas obras de nueva edición o segunda entrega de un mismo autor.



Proceso de Venta en canal de Redes Sociales

Figura 53 Proceso Ventas Redes Sociales





Elaboración: Autores

Adquirir un sistema de manejo de redes sociales desde el equipo de venta es importante para una empresa comercializadora como lo es SODILIBRO, para ello se debe cumplir con criterios básicos que son relevantes para el cliente:

- a. **Información Clara:** Indicar la disponibilidad o no del producto, ofreciendo servicio de encargo para los casos en que no se tienen de tal forma que se da la importancia que merece las necesidades de un cliente.
- b. **Precio:** Aclarar al cliente el precio del libro físico, y sus costos derivados por el servicio de entrega a domicilio con un criterio de zonificación de la empresa.
- c. **Ubicación:** Darle seguridad a un cliente es importante, e indicar que es una empresa constituida con ubicación física refuerza esta idea. Por otro lado, según la encuesta aplicada el cliente ve como medio de búsqueda la visita a una tienda para elegir el libro que desea, por tal motivo, apoyarse de herramientas como GPS puede ayudar a SODILIBRO en su posicionamiento.
- d. **Descuentos o Promociones:** En los casos que se consideren necesarios y que tengan la capacidad de dinamizar los niveles de ventas se deben gestionar, y planificar posibles descuentos.

Personas

El personal de ventas es muy importante para la empresa, son parte de la imagen corporativa y la propuesta de valor. Dentro de las cualidades que deben poseer se encuentran: la capacidad de escuchar y comunicarse,



perseverancia, paciencia, empatía, ética, honestidad, entusiasmo, motivación y trabajo en equipo.

Adicional a estas cualidades el personal debe transmitir los valores de la empresa, actualizarse constantemente sobre la oferta literaria y su ubicación dentro del local.

Para el canal de ventas directo en la tienda física se propone dinamizar las estrategias e implementar un sistema de recompensas capaz de hacer frente a la remuneración que perciben sus vendedores. Este sistema debe mostrar apertura a implementar ideas que partan desde la creatividad del equipo de ventas evaluando capacidades de captar clientes, otorgar opciones de adquisición de libros mediante tarjetas de clientes recurrentes, o la participación en espacios de difusión cultura para posicionar la cartera de libros de la empresa.

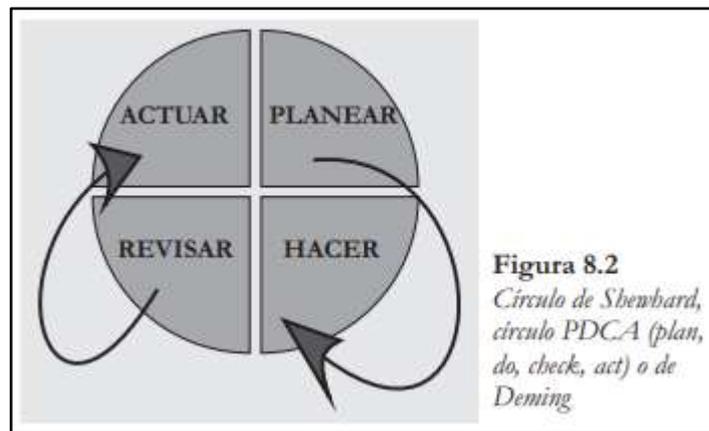
A la par se pretendería generar mayor interacción entre el grupo de trabajo y crear un ambiente de liderazgo participativo. Para ello se puede partir retomando el diálogo entre empleados y la administración, de tal forma que se tomen decisiones consensuadas enfocadas en hacer crecer los ingresos por ventas mediante el círculo de calidad de Deming.

Círculo de Calidad

Es importante que la atención al cliente genere un ambiente de cordialidad y confianza, para alcanzar altos niveles de satisfacción en el servicio prestado y alcanzar la fidelización a los clientes. Por lo que se pondrá en práctica el círculo de Deming o círculo de calidad en sus etapas primarias, como punto de partida para adquirir una cultura de mejora constante. Círculo de calidad Deming.



Figura 54 Círculo de calidad de Deming



Fuente: (Carro Paz & González Gómez, 2009)

Fase de Planeación

Se debe seleccionar a todo el personal de venta, administración y apoyo (contador y encargado de redes) los que tienen procesos similares y objetivos en común. Para su inicio se deberá plantear una sesión en la cual se identifique la situación actual de la empresa, recopilando información de interés en la que se pueda generar una relación causa-efecto de la situación actual.

En una segunda etapa, se deberán plantear soluciones en la que dependiendo de los problemas identificados se pueda inclusive generar comisiones de trabajo interdisciplinario que puedan suplir en la elaboración de propuestas.

Se deberá apoyar de información recolectada a través del sistema “Sii 4.a” con elementos como historial de ventas o indicadores de popularidad de



libros. A la par las soluciones que se plantean deben medirse mediante indicadores cualitativos o cuantitativos.

Fase de Implementación o “Hacer”

Con base en la etapa anterior se deberá establecer un cronograma de ejecución de las soluciones planteadas donde se genere información y se almacene. En esta etapa es importante considerar un plazo lo suficientemente óptimo para percibir resultados.

Fase de Verificar

Partiendo con la información obtenida se deberá monitorear los datos para realizar el proceso administrativo de control y evaluar resultados respecto al punto inicial de partida.

En esta etapa, la gerencia junto con un equipo debe elaborar nuevos procedimientos a incorporar, delegación de tareas al equipo de ventas de SODILIBRO y entrenamiento del personal con el soporte de la gerencia. Se deberá transparentar las decisiones tomadas para llevarlas a su grupo de ventas con el objetivo de hacer una socialización y crear los espacios necesarios para que dicho grupo se capacite.

Fase de Actuar

Finalmente se deberán esclarecer el aprendizaje en procedimientos claros por cada persona que brinda soporte, además de generar los mecanismos para su ejecución y puesta en marcha. Cabe aclarar que el círculo de calidad es efectivo cuando se realiza persistentemente, y se genera un liderazgo que pueda motivar la participación por lo que el rol de la administración es de vital importancia.

Presencia Física

El local principal de SODILIBRO, cuenta actualmente con un amplio espacio para la atención a sus clientes, además de la correcta señalización



que permite la localización inmediata cada área, así como la señalética de seguridad, importante preservar la salud de sus colaboradores y los clientes.

El personal de ventas se encuentra capacitado y tiene conocimiento de la distribución de los libros con el fin de brindar una atención rápida y eliminar los tiempos de espera de los clientes.

Para mejorar la experiencia de los clientes en el local, se debe generar un espacio cómodo y acogedor, para ello se ha desarrollado las siguientes variables a considerar:

Iluminación: es un factor importante para la lectura de los títulos y su rápida identificación, actualmente se tiene lámparas de luz fría en los pasillos, estas deben ser cambiadas por luz cálida y adicionar lámparas de pinza ubicados estratégicamente para la iluminación de los estantes con luz fría, la combinación de las dos permitirá reflejar un espacio acogedor en los pasillos y mayor visibilidad para la lectura en las estanterías,

Aprovechar la luz del día para el segundo piso y el uso de lámparas led ayudara al ahorro de energía.

Acústica: la música que se debe colocar en el interior del local tiene que ser suave, transmitir tranquilidad y calmar la mente, dentro de estas características se encuentran: los sonidos de la naturaleza que ayudan mucho a relajarse, otro tipo de música que emite estas sensaciones es la instrumental y el jazz es la mejor de las opciones pues se armonizará con la cafetería.

Decoración: es denominada la esencia de cada lugar y su forma de diferenciarse, por ello se ha tomado en cuenta los siguientes puntos:

Al ingresar al local lo primero que se observa son las gradas al segundo piso, se propone colocar vinilo adhesivo decorativo, de manera que cause un impacto visual en el ingreso.



Figura 55 Instalaciones Actuales



Elaboración: Autores

Figura 56 Propuesta de rediseño escaleras



Elaboración: Autores

De igual forma se puede aprovechar los espacios de cada sección como pilares y estantería, para colocar el adhesivo decorativo según el área a la que pertenece.

Otro espacio que se ha implementado en el segundo piso es el área de mandalas por la gran variedad que se tiene de libros de esta categoría, misma que puede ser aprovechada para formar un espacio de atracción al público, pero el área que necesita mayor decoración y adecuación es la de infantiles, que por su naturaleza necesita ser más colorida y llamativa.



Figura 57 Instalaciones segunda planta



Elaboración: Autores

Figura 58 Instalaciones segunda planta rediseño



Elaboración: Autores

Figura 59 Estantes Medicina



Elaboración: Autores

Figura 60 Estantes Medicina Rediseño



Elaboración: Autores



Para brindar mayor comodidad a los clientes que desean revisar las diferentes áreas, se propone el cambio de los muebles que actualmente se encuentran en el local, a un diseño más actualizado y confortable.

Menaje e insumos para cafetería y adecuación de la tienda

Para poder ofrecer dicho servicio se requiere el menaje correspondiente, tal como se explica a continuación:

Tabla 26 Muebles para Coffe Shop

MUEBLES PARA CAFETERIA	
 <p>Taburetes para cafeteria</p>	 <p>Sillas Eames diferentes Colores</p>
 <p>Butaca Tapizada para espacios de lectura</p>	 <p>Butaca Doble Tapizada para espacios de lectura</p>
 <p>Mesa auxiliar de lectura pequeña</p>	 <p>Mesa redonda 80 cm tablero natural</p>



Mesa redonda 1 metro tablero natural



Mesa redonda 68 cm tablero natural



Vitrina estilo encimera para postres



Máquina automática para diferentes tipos de café



Cocina, microondas y horno



Laptop e impresora de recibos o tickets



Plan Estratégico MATRIZ DAFO:

Figura 61 Matriz DAFO

MATRIZ DAFO PLANEACIÓN ESTRATEGICA: SODILIBRO CIA. LTDA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Amplia variedad de oferta de libros contando con 25 categorías de diferentes géneros.	D1	Dificultades técnicas con la página web por la extensa cantidad de información a subir
		F2	Local principal es de propiedad de la empresa y está ubicado en el centro de la ciudad.	D2	Sistema Informático no cuenta con la última versión debido al alto costo de actualización
		F3	Tiene las herramientas necesarias para realizar comercio electrónico (página web, facturación electrónica y redes sociales).	D3	Reducidas actividades direccionadas a campañas de marketing y bajo nivel de inversión en las mismas
		F4	Experiencia en el mercado del libro ya que cuenta con aproximadamente 30 años de trayectoria.	D4	Bajo impacto en contenido publicado en las redes sociales de la empresa
		F5	Sistema Informático permite realizar estrategias de Marketing y CRM.	D5	No se ha alcanzado un posicionamiento fuerte en la mente del consumidor
		F6	Personal altamente capacitado en cuanto a contenidos y servicio al cliente.	D6	Poca adecuación de los espacios para ambientar el local
		F7	Posee vehículo propio para realizar el servicio a domicilio en la ciudad de Cuenca.	D7	Baja retención de clientes
		F8	Realiza compras directas a los proveedores, optimizando los costos de compra de mercadería		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Mayor uso de plataformas digitales para compras electrónicas	F8,O5: Generar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de libros, y empresas		D1, O1: Invertir en el desarrollo de la página con soporte de un profesional en informática que pueda actualizar el contenido con el inventario y anclar la compra a la facturación en el sistema Sii 4.a D3, D4,D5, D7, O1, O3, O4: Implementar un plan de marketing para redes sociales mediante el cual se pueda expandir el canal de ventas , las interacciones con el target de mercado y dinamizar los canales de venta digitales D5, D6, D7, O4,O6: Desarrollar un nuevo concepto sobre la experiencia de compra en la empresa, mediante la creación de un café shop y eventos culturales dirigidos a su público objetivo.	
O2	Apertura de nuevos centros de educación formal dentro de la ciudad de Cuenca	F1,F3,F6,O2,O3,O7: Incrementar la cartera de clientes y direccionarla hacia instituciones dedicadas a la pedagogía en diversos campos, con el objetivo de convertirse en proveedora de material técnico.			
O3	Incremento de la población estudiantil en escuelas, colegios y universidades				
O4	Alto tránsito de personas en la zona donde está ubicada la tienda física	F2,O4,O6: Renovar la imagen de la empresa y convertirla en un punto de reunión para artistas y académicos, mediante espacios de difusión cultural. Se buscará posicionar a la empresa como un referente de difusión del libro.			
O5	Apertura comercial del gobierno ecuatoriano para realizar negociaciones con otros países				
O6	Obras de creadores artísticos de la música, cine y teatro en sus actividades incentivan a generar hábitos de lectura en su público	F1, F5, F7, O1, Generar un plan de marketing mediante el cual se pueda fortalecer la imagen de la empresa posicionándola en canales digitales, incrementando el nivel de ventas			
O7	Programas educativos de escuelas y colegios incluyen actividades direccionadas a la lectura				



AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Competidores cuentan con sucursales en todo el país, y son parte de las cadenas de tiendas más grandes del Ecuador.	F3,F5,A1,A2: Incrementar el alcance de las estrategias de Marketing a otras ciudades del Ecuador y potenciar el e-commerce en la página web.	D1,D2,A1,A6: Buscar alternativas para el sistema Sii 4A para enlazarla con la pagina web y brindar servicios mas eficientes en compras electrónicas.
A2	Hábitos de lectura de los ecuatorianos no son alentadores, y la ciudad de Cuenca es la peor ubicada respecto a Guayaquil, Ambato, Quito o Machala		
A3	Lenta reactivación económica de las empresas comerciales después del periodo de pandemia por el COVID-19	F2,F7,A3,A4: Aprovechar el uso de los activos propios de la empresa y destinar el costo de oportunidad de los mismos a inversiones en la tienda física.	D3,D4,D5,A2, A3,A4: Destinar recursos para el desarrollo de campañas de marketing para incrementar las ventas y mejorar los hábitos de lectura en el país.
A4	Falta de apoyo por parte del gobierno para empresas dedicadas a la cultura y el arte		
A5	Riesgo cambiario con México, Colombia, Argentina y España ha registrado apreciaciones de sus divisas reduciendo el poder adquisitivo del Dólar.	F8,A5: Realizar operaciones Forward con sus proveedores cuando el tipo de cambio tenga fluctuaciones muy marcadas.	D6,D7,A6,A7: Crear una experiencia de compra que genere valor a los libros físicos respecto a los digitales y piratas.
A6	Los proveedores de SODILIBRO, ofertan sus publicaciones en forma de E-Books en sus páginas web siendo nuevos competidores directos.	F1,F3,F8,A6,A7: Direccionar las campañas de marketing al consumo de libros originales, destacando las ventajas de la lectura de libros físicos. Ofertar precios más competitivos aprovechando la compra directa a proveedores.	
A7	Acceso a libros piratas en internet, y en pequeñas tiendas físicas por precios mucho más bajos.		

Elaboración: Autores

Planteamiento de Identidad Corporativa

Propuesta de misión

SODILIBRO es una empresa comprometida en difundir conocimiento, imaginación y cultura a la sociedad, mediante una amplia variedad de libros originales en diferentes especialidades para el público de todas las edades e instituciones educativas, ofertando además un servicio de Coffee Shop que mejorará la experiencia de compra de los lectores. Cuenta con herramientas tecnológicas necesarias para realizar ventas en línea, envíos a nivel nacional y local, adicionando un equipo de trabajo apasionado por la lectura y el cuidado de los libros, comprometido en brindar un servicio de calidad, puntual, confiable y responsable con el ambiente, que permita mantener a la empresa sólidamente en el mercado.



Propuesta de visión

La visión de SODILIBRO es convertirse en la opción número uno para los lectores, otorgando gran variedad de libros especializados y actualizados, mejorando continuamente en todos sus procesos operativos con constante aprendizaje e innovación, para mejorar los hábitos de lectura de los ecuatorianos, abriendo espacios para difundir ciencia y cultura.

Valores

Honestidad, al ofrecer libros de la más alta calidad, buenas prácticas comerciales y laborales.

Responsabilidad, en el cumplimiento de los plazos definidos para entrega de libros.

Compromiso social mediante prácticas de reciclaje, el uso de packaging biodegradable y difusión cultural.

Puntualidad en las entregas de libros a clientes nacionales y locales.

Confianza al ofrecer métodos de pago seguros y el correcto manejo de información de sus clientes.

Ética profesional de su equipo de trabajo comprometido en la mejora continua, apegados a la normativa legal y valores corporativos.



Plan Estratégico de Acción

Tabla 27 Plan Estratégico de Acción

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	FÓRMULA
Incrementar los niveles de ventas en los próximos cuatro años	Poner en marcha un plan de marketing digital para tener mayor cobertura del mercado	Mejorar las funcionalidades de la página web para que las compras electrónicas se realicen de forma rápida y segura.	Administración	Incremento de ventas	$Ventas = \left(\frac{Ventas \text{ año } 1 - Ventas \text{ año } 0}{Ventas \text{ año } 0} \right) * 100$ $Ventas \text{ en línea} = \left(\frac{Ventas \text{ en línea}}{Ventas \text{ Totales}} \right) * 100$
		Elaborar campañas publicitarias para tener mayor acercamiento con clientes potenciales	Diseñador Externo	Alcance de campañas publicitarias en Redes Sociales	$Alcance \text{ de } R.S =$ $\left(\frac{\# \text{ de personas que reaccionan}}{\# \text{ Máximo de alcance estimado}} \right) * 100$
		Ofrecer descuentos en fechas especiales o temporadas con bajos niveles de venta, así como promociones a clientes recurrentes	Administración	Rentabilidad de las campañas	$Rentabilidad =$ $\left(\frac{Ventas \text{ netas}}{Inversión \text{ en campañas de marketing}} \right) * 100$



		Reducir las cuentas por cobrar a clientes en un 5% anualmente.	Administración	Rotación de Cuentas por Cobrar	$Rot. \text{ Ctas cobrar} = \frac{Ventas}{Saldo \text{ de Cuentas por cobrar}}$
Mejorar las relaciones con los stakeholders	Reforzar la relación con los clientes y proveedores mediante el diagnóstico de aciertos y desaciertos Enriquecimiento del puesto de trabajo y satisfacción laboral	Evaluar los resultados del servicio postventa para una mejora continua del servicio ofertado	Administración	Fallas en el servicio	$Quejas \text{ del servicio} = \left(\frac{\# \text{ Calificaciones de mal servicio}}{\text{Total de Calificaciones}} \right) * 100$
		Evaluar la relación con los proveedores y el proceso de compra de inventario.	Administración	Fallas en compras de Inventario	$Compras = \left(\frac{\text{Stock Recibido}}{\text{Stock Programado}} \right) * 100$
		Elaborar un programa de capacitaciones para el personal de ventas, de forma que se encuentren actualizados y puedan brindar una excelente atención al cliente.	Administración	% de Capacitaciones realizadas	$Capacitaciones = \left(\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} \right) * 100$
		Medir el rendimiento en ventas de los colaboradores y otorgar recompensas para incrementar su	Administración	Niveles de Venta alcanzados por vendedor	$Nivel \text{ de vts} = \left(\frac{\text{Total de Ventas Realizadas}}{\text{Meta de ventas}} \right) * 100$



		motivación y compromiso.			
	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para ser partícipe de programas impartidos por los mismos	Entablar diálogos con instituciones de educación superior para que la empresa sea incluida en eventos de difusión cultural	Administración	Alianzas estratégicas	$\text{Alianzas estratégicas} = \left(\frac{\#Alianzas\ estratégicas\ realizadas}{\#Alianzas\ estratégicas\ propuestas} \right) * 100$
Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado en los próximos 4 años	Generar y participar de espacios de difusión cultural relacionadas a obras literarias o científicas	Crear eventos en fechas especiales que permitan incrementar la vista de clientes potenciales.	Administración	Creación de eventos de difusión	$\text{Eventos} = \left(\frac{\#Eventos\ ejecutados}{\#Eventos\ planificados} \right) * 100$
		Participar en espacios locales o nacionales en los que se presenten obras literarias	Administración	Asistencia de eventos	$\text{E.Asistidos} = \left(\frac{\#Eventos\ asistidos}{\text{Total de eventos que fueron invitados}} \right) * 100$
	Reforzar la presencia de la empresa en el mercado del libro en la ciudad de Cuenca.	Medir el nivel de posicionamiento de la empresa en la ciudad	Administración	Nivel de posicionamiento	$\text{Posicionamiento} = \left(\frac{\#Personas\ que\ han\ comprado\ en\ SODILIBRO}{\#Total\ de\ Encuestados} \right) * 100$



Plan Operativo

Tabla 28 Plan Operativo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO ANUAL	PRESUPUESTO PARA 4 AÑOS	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA
Incrementar los niveles de ventas en los próximos cuatro años	Poner en marcha un plan de marketing digital para tener mayor cobertura del mercado	Mejorar las funcionalidades de la página web para que las compras electrónicas se realicen de forma rápida y segura	\$4,000.00		Incremento de ventas	Anual
		Elaborar campañas publicitarias para tener mayor acercamiento con clientes potenciales	\$360.00	\$1,440.00	Alcance de campañas publicitarias en Redes Sociales	Mensual
		Ofrecer descuentos en fechas especiales o temporadas con bajos niveles de venta, así como promociones a clientes recurrentes	\$60.00	\$240.00	Rentabilidad de las campañas	Mensual



	Reforzar la relación con los clientes y proveedores mediante el diagnóstico de aciertos y desaciertos Enriquecimiento del puesto de trabajo y satisfacción laboral	Mejorar las políticas de cartera con procesos de negociación más seguros donde se analice capacidad de pago de clientes con apoyo de contador externo	\$120.00	\$120.00	Eficiencia de cuentas por cobrar	Mensual
		Evaluar los resultados del servicio postventa para una mejora continua del servicio ofertado	\$15.00	\$60.00	Fallas en el servicio	Mensual
		Evaluar la relación con los proveedores y el proceso de compra de inventario.	\$20.00	\$80.00	Fallas en compra de Inventario	Semestral



		Elaborar un programa de capacitaciones para el personal de ventas, de forma que se encuentren actualizados y puedan brindar una excelente atención al cliente.	\$100.00	\$400.00	% de Capacitaciones Realizadas	Anual
		Medir el rendimiento en ventas de los colaboradores y otorgar recompensas para incrementar su motivación y compromiso.	\$80.00	\$320.00	Niveles de Venta alcanzados por vendedor	Anual



Mejorar las relaciones con los stakeholders	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para ser partícipe de programas impartidos por los mismos	Entablar diálogos con instituciones de educación superior para que la empresa sea incluida en eventos de difusión cultural.			% de Alianzas Estratégicas Logradas	Anual
Incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado en los próximos 4 años	Generar y participar de espacios de difusión cultural relacionadas a obras literarias o científicas	Crear eventos en fechas especiales que permitan incrementar la vista de clientes potenciales.	\$300.00	\$1.200.00	Creación de eventos de difusión	Anual
		Participar en espacios locales o nacionales en los que se presenten obras literarias	\$50.00	\$200.00	Asistencia de eventos	Anual
	Reforzar la presencia de la empresa en el mercado del libro de la ciudad.	Medir el nivel de posicionamiento de la empresa en la ciudad	\$120	\$120	Nivel de posicionamiento	Anual

Elaboración: Autores

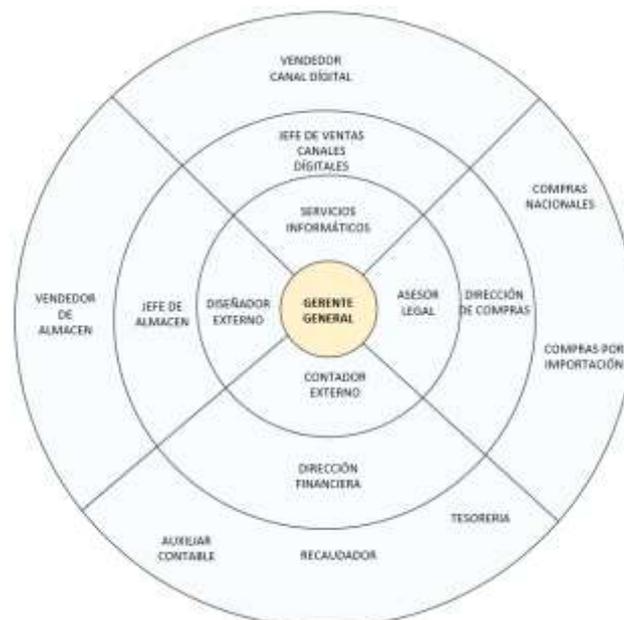


Organigrama propuesto

Una organización con una estructura pequeña permite aprovechar los canales de comunicación y volver los procesos más productivos mediante una sinergia entre el equipo de las áreas que puedan enriquecer las actividades de cada empleado con una comunicación continua sobre las metas planteadas y las necesidades de las partes para operar.

Además, reduce las estructuras complejas y las vías lentas para escalar una solución a problemas que requiere de la intervención de la administración. Sin embargo, para ello se requiere dotar de Software que permita interactuar en conjunto y facilitar el acceso a información, en ese sentido, según los argumentos expuestos se recomienda un organigrama de tipo circular, mediante el cual se pueda dinamizar las estrategias de ventas. Reducir los complejos sistemas de comunicación y nutrir de ideas que se generen desde el equipo de ventas para fortalecer el posicionamiento de la empresa.

Figura 62 Organigrama empresarial



Elaboración: Autores



Matriz Balance ScoreCard

En el cuadro de mando integral se pueden establecer indicadores claves de desempeño que constituyen una herramienta útil de gestión para la administración de la empresa. Con este precepto se toman algunas estrategias obtenidas de la planeación estratégica o matriz cruzada DAFO, y se plantea un análisis de tres etapas que contienen: los objetivos estratégicos según las perspectivas, la matriz BSC y finalmente una propuesta para su medición.

Objetivos del BSC para cada perspectiva

Financiera: Incrementar el nivel de ingresos y mejorar la gestión de los activos.

Clientes: Ofertar una amplia gama de libros de excelente calidad acompañada de una comfortable experiencia de compra en la tienda.

Procesos Internos: Mejorar el servicio en los canales de ventas digitales y en tienda física.

Aprendizaje y Crecimiento: Tener un personal de ventas altamente capacitado en cada área y en atención al cliente para brindar un servicio personalizado.

Definición de Objetivos

Para el cumplimiento del desempeño esperado de las perspectivas del BSC, se requieren plantear objetivos fáciles de gestionar y que puedan otorgar información oportuna para el control. Teniendo esto como precepto se elaboran los siguientes:



Tabla 29 Planteamiento Balance ScoreCard

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	IMPACTO
FINANCIERA <i>¿Cuáles son los objetivos financieros deseados para incrementar el nivel de ingresos y mejorar la gestión de activos de la empresa?</i>	Aumentar el nivel de ingresos por ventas totales	Facilitar el cumplimiento de los objetivos deseables de ventas.
	Reducir la inversión en adquisición de inventario de baja rotación	Identificar aquellos géneros con mayor rotación de inventario para una adecuada gestión de compra en función de los intereses del mercado.
	Optimizar la capacidad del activo para generar rentabilidad financiera	Gestionar la capacidad de los activos de la empresa para generar beneficios y optimizar los costos de oportunidad.
CLIENTES <i>¿Cuáles son los objetivos que permitirán ofertar una amplia gama de libros de excelente calidad, acompañado de un servicio eficiente y personalizado?</i>	Incrementar el número de clientes satisfechos con el servicio recibido.	Tener mayor capacidad de retención de clientes e incrementar los niveles de fidelización.
	Incrementar el volumen de clientes, cubriendo una mayor cuota de mercado.	Tener una mayor oferta de BestSellers, novedades y nuevas ediciones en todas las áreas.
	Optimizar los plazos de entregas a domicilio y de pedidos especiales.	Incrementar los niveles de satisfacción en los envíos a nivel local y nacional.
PROCESOS INTERNOS <i>¿Qué objetivos se pueden plantear en procesos para mejorar el servicio en los canales de ventas</i>	Mejorar los procesos de etiquetado de libros.	Ubicar los libros de forma adecuada según el género literario que corresponda.
	Elaborar un proceso de venta para canales digitales	Cumplimiento de un proceso empático con el cliente durante el proceso de venta y seguimiento postventa.



<i>digitales y en tienda física?</i>	Fortalecer el proceso de venta en la tienda física mediante adecuación y ambientación	Garantizar una experiencia adecuada en la visita a la tienda
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO <i>¿Qué objetivos permitirán tener un personal de ventas altamente capacitado en cada área y en atención al cliente para brindar un servicio personalizado?</i>	Mantener al personal de ventas en capacitaciones y constante aprendizaje para atención al cliente.	Diferenciarse de la competencia por brindar un servicio personalizado y eficiente.
	Generar empowerment en el equipo de trabajo para mejorar motivación y compromiso con la empresa.	Elevar los niveles de satisfacción laboral y participación en la empresa.
	Evaluar los conocimientos aplicados de los vendedores con base en los resultados de ventas.	Incrementar la rentabilidad de cada empleado.

Elaboración: Autores

Indicadores por Tipo de Perspectiva

Con los objetivos claros se elaboran indicadores de desempeño detallando la estrategia la fuente de recolección de datos para su cálculo, así como su periodo de revisión estimado para un mejor control de cada perspectiva dentro de la empresa, además se adiciona una semaforización para la gestión rápida en aquellos indicadores que se encuentren en zona de cuidado.



Tabla 30 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA						
ESTRATEGIA	DETALLE	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	TIEMPO REVISION	SEMAFORO	
Aumentar el nivel de ingresos por ventas totales	Medir el nivel de ventas respecto a otro periodo, se puede aplicar por tipo de canal para determinar variaciones	(Ventas canal tienda física actuales/Ventas Canal tienda física periodo anterior) *100	Estado de Resultados	Anual	Deficiente	5% o inferior
					Aceptable	6% a 15%
					Excelente	16% o superior
Reducir la inversión en adquisición de inventario de baja rotación.	Identificar la capacidad de la inversión de inventario por género para convertirse en efectivo de flujo de caja	(Consumo de Inventario del género en USD / Inventario total del género en USD)*100	Histórico de Ventas	Mensual	Deficiente	0% a 20%
					Aceptable	21% a 40%
					Excelente	41% o más
Optimizar la capacidad del activo para generar rentabilidad financiera. ROA	Capacidad de los activos de la empresa para convertirse en beneficio para la empresa	(Utilidad Neta/ Activo Total) *100	Estado de Resultados	Anual	Deficiente	
					Aceptable	3% a 5%
					Excelente	5% o superior

Elaboración: Autores



Tabla 31 Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES						
ESTRATEGIA	DETALLE	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	TIEMPO REVISION	SEMAFORO	
Incrementar el número de clientes satisfechos con el servicio recibido.	Mide el incremento de clientes satisfechos de un periodo respecto a otro.	(#Respuestas positivas/ Total de respuestas) *100	Reporte calificación del servicio	Anual	Deficiente	Menor al 50%
					Aceptable	51% - 90%
					Excelente	91% o más
Incrementar el volumen de clientes cubriendo una mayor cuota de mercado.	Determina el porcentaje de clientes nuevos en un periodo.	(Nuevos clientes registrados/Total de clientes registrados) *100	Sii 4A	Mensual	Deficiente	Menor al 10%
					Aceptable	11% - 30%
					Excelente	Mayor al 31%
Optimizar los plazos de entregas a domicilio y de pedidos especiales.	Controla el cumplimiento de los tiempos de entrega estimados.	(# Entregas con retraso/ Total de pedidos) *100	Hoja de entregas	Mensual	Deficiente	Mayor al 50%
					Aceptable	49% - 30%
					Excelente	Menor al 29%

Elaboración: Autores



Tabla 32 Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
ESTRATEGIA	DETALLE	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	TIEMPO REVISION	SEMAFORO	
Mejorar los procesos de etiquetado de libros	Identificar las buenas prácticas de clasificación y etiquetado de libros por área que corresponde	(Libros mal etiquetados/Total libros) *100	Documento de gestión de novedades	Anual	Deficiente	10% o superior
					Aceptable	4% a 10%
					Excelente	3% o inferior
Elaborar un proceso de venta para canales digitales	Cumplimiento de proceso de venta de canales digitales durante y luego de la venta (gestión post ventas)	(Veces que se sigue el procedimiento/ Ventas digitales) *100	Previa revisión planificada	Trimestral	Deficiente	0% a 25%
					Aceptable	26% a 50%
					Excelente	76% a 100%
Fortalecer el proceso de venta en la tienda física mediante adecuación de ambientación	Revisión de Expectativas de clientes sobre experiencia de compra	(Nº de personas que califican excelente experiencia/ Total de Personas que llenan encuesta) *100	Encuesta Post Venta Google	Trimestral	Deficiente	50% o inferior
					Aceptable	51% a 75%
					Excelente	75% o superior

Elaboración: Autores



Tabla 33 Perspectiva de capacitación y aprendizaje

PERSPECTIVA DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE						
ESTRATEGIA	DETALLE	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	TIEMPO REVISION	SEMAFORO	
Mantener al personal de ventas en capacitaciones y constante aprendizaje para atención al cliente	Determinar el porcentaje de horas empleadas en capacitación y aprendizaje	Horas de capacitación realizadas	Programa de capacitación	Anual	Deficiente	Menor a 99 horas
					Aceptable	100h-200h
					Excelente	201 horas o más
Generar empowerment en el equipo de trabajo para mejorar motivación y compromiso con la empresa.	Mide la motivación y delegación de responsabilidades.	(Cantidad de sugerencias por empleado/ Actividades sugeridas implementadas) *100	Reporte de actividades gerente	Anual	Deficiente	Menor al 50%
					Aceptable	50% - 90%
					Excelente	91% al 100%
Evaluar los conocimientos aplicados de los vendedores con base en los resultados de ventas.	Mide la rentabilidad de cada vendedor.	Ventas de cada vendedor/Sueldo+ Costo de capacitación.	Sii 4A	Anual	Deficiente	Menos de 3 veces
					Aceptable	3 a 4 veces
					Excelente	5 veces su salario + costo de capacitación

Elaboración: Autores



Además, se presenta una ficha de gestión de novedades que debe ser llenada por cada perspectiva del BSC para tener un mayor control de los indicadores

Figura 63 Matriz de Gestión de Novedades

GESTIÓN DE NOVEDADES SODILIBRO CIA. LTDA				
Nº	NOVEDAD	FECHA DE IDENTIFICACIÓN	SOLUCIÓN PLANTEADA	FECHA SOLUCIÓN
1				
2				
3				
4				
5				

Elaboración: Autores



Capítulo V Viabilidad del Modelo

Viabilidad Técnica

La empresa cuenta con una administración que posee amplia experiencia en el mercado del libro y ha visto su evolución a lo largo de los años, además ha construido relaciones con grupos de interés y no muestra resistencia al cambio respecto a nuevas estructuras de negocio que puedan fortalecer su actividad económica. En su estructura organizacional posee soporte de personas con formación en áreas de ingeniería en sistemas, diseño gráfico, asesor legal y asesor contable con los cuales se puede introducir la cafetería dentro de las instalaciones con el objetivo de dinamizar ventas apoyado de este grupo de personas.

Además, su equipo de ventas posee conocimiento sobre los géneros literarios que forman parte de la empresa, por lo que utilizar coordinadamente el plan de marketing definido con el apoyo de la administración servirá para generar relaciones con personas de otras áreas culturales para organización de espacios de difusión cultural.

Viabilidad Legal

La empresa se encuentra constituida legalmente, cumple con todas sus obligaciones formales de emisión de comprobantes de venta o facturas físicas y electrónicas. Presenta a tiempo su declaración de documentación financiera y posee los requerimientos para su funcionamiento.

Por lo cual, en razón de la creación de la cafetería corresponde actualizar el RUC mediante trámite legal con el SRI en el cual se actualice la información de actividades económicas, proceso mediante el cual se mantendrá la codificación correspondiente al grupo G4761.04 “Venta al por menor de libros, periódicos, revistas y artículos de papelería”, con lo que no se excluye otras actividades menores en proporción a las de



comercialización de libros, y se adhiere la actividad G4721 “Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas”.

Análisis económico y financiero

Liquidez

Tabla 34 Ratios financieros de Liquidez

Nombre del Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
<i>Liquidez Corriente</i>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.801	0.892	0.834	0.756
<i>Prueba Ácida</i>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.216	0.237	0.179	0.074
<i>Dependencia de liquidez en inventarios</i>	$\frac{\text{Prueba ácida}}{\text{Liquidez corriente}}$	58.5%	65.5%	65.6%	68.3%
<i>Dependencia de liquidez en efectivo y clientes</i>	1 – grado dependencia de liquidez en inventarios	41.5%	34.5%	34.4%	31.7%
<i>Capital de trabajo</i>	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	-107,800	-61,303	-95,444	-138,564

Elaboración: Autores

Liquidez Corriente

La empresa cuenta con un buen indicador de liquidez corriente, dado que por cada dólar de deuda cuenta con 0.83 centavos para cumplir con sus obligaciones alcanzando a cubrir en un 80% aproximadamente su deuda por lo que su liquidez puede ser considerada como sólida.

Prueba Ácida

La prueba rápida para el 2017 fue de 0.22, en 2018 0.23, en 2019 0.18 y para el 2020 de 0.07, disminuyendo la capacidad para cubrir sus



pasivos a corto plazo, por lo tanto la liquidez de la empresa depende en gran medida de los inventarios, representando un riesgo pues permite identificar que solo se podrá cubrir las obligaciones en el corto plazo con la venta del inventario, este grado de dependencia se ha incrementado desde el 2017 con un 58.5% hasta el último periodo con un porcentaje del 68.3%, mientras que el nivel de liquidez que depende del efectivo y clientes ha disminuido en un 10% desde el 2017 hasta el 2020 finalizando con el 31.7%.

Capital de Trabajo

En contraste con los indicadores anteriores el capital de trabajo negativo de SODILIBRO indica que la empresa necesita incrementar el activo corriente para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir que sus activos no pueden convertirse rápidamente en efectivo para cubrir las grandes cantidades de deuda, impidiendo tener un escenario ideal para el crecimiento y expansión de la empresa.

Solvencia

Tabla 35 Ratios Financieros de Solvencia

Nombre del Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
<i>Endeudamiento</i>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	89.3%	86.2%	83.2%	88.4%
<i>Corto Plazo</i>	<i>Pasivo corriente</i>	79.4%	77.1%	83.2%	88.4%
<i>Largo Plazo</i>	<i>Pasivo No Corriente</i>	9.8%	9.1%	0%	0%
	<i>Patrimonio</i>	10.7%	13.8%	16.8%	11.6%
<i>Cobertura de Intereses</i>	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Gastos Financieros}}$	15.29	2.56	14.66	-332.59

Elaboración: Autores



Estructura del financiamiento

Índice de Endeudamiento

Los activos de la empresa están siendo financiados en su mayoría por acreedores externos, la tendencia del 2017 al 2019 era la disminución del índice de endeudamiento, pero el 2020 por ser un año atípico incremento a un 88.4% de financiamiento externo.

Financiamiento a Corto Plazo y Largo Plazo

El endeudamiento propio de la empresa presenta índices muy bajos, ha ido incrementando desde el 2017 al 2019 llegando a un máximo del 16.8%, por lo que la tendencia de financiamiento es en su mayoría por deuda externa y no por su patrimonio, siendo las obligaciones a corto plazo las más representativas con un 88.4% al 2020, por lo tanto es necesario disminuir el financiamiento con entidades externas e incrementar la participación de recursos propios para encontrar un equilibrio en la estructura de financiamiento.

Capacidad Operativa

Cobertura de Intereses

Del 2017 al 2019 la empresa ha tenido la capacidad de cubrir sus gastos financieros y conservar recursos adicionales, sin embargo, en el 2020 que es el año en el que se obtuvo pérdidas, no se ha tenido la capacidad para cubrir estos gastos con la utilidad operativa.

**Actividad o Eficiencia**

Tabla 36 Ratios Financieros de Eficiencia

Nombre del Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
Rotación de Activos	$\frac{Ventas}{Activo\ Total}$	0.45	0.56	0.62	0.22
Rotación de Activos Fijos	$\frac{Ventas}{Activos\ Fijos}$	1.25	1.78	2.04	0.67
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	$\frac{Ventas}{Saldo\ de\ cxc}$	11.25	6.71	6.15	28.32
Periodo promedio de cobro PPC	$\frac{Periodo\ analizado}{Rotación\ de\ cxc}$	31.99	53.67	58.54	-12.71
Inversión en Clientes	<i>Inversión promedio por día</i>		588.17	747.61	238.53
Rotación de Inventarios (veces)	$\frac{Costo\ de\ Ventas}{Inventrios}$	0.55	0.57	0.71	0.22
Periodo promedio de realización PPR	$\frac{Periodo\ analizado}{Rotación\ de\ Inventarios}$	651	633	505	1629
Inversión en Inventarios	<i>Inversión x día * incremento en días del PPR</i>		\$-8,665	\$-75,332	\$840,325
Rotación de proveedores (veces)	$\frac{Compras}{Cuentas\ por\ pagar}$	1.236	1.064	1.199	0.358
Periodo promedio de pago PPG	$\frac{Periodo\ analizado}{Rotación\ de\ Proveedores}$	295.37	342.94	304.44	1019.40
Necesidad Operativa de Fondos NOF	<i>Total, Inversión CP- Financiamiento Proveedores</i>	\$202,173	\$234,246	\$222,877	\$152,656
Fondo de maniobra	<i>Activo Corriente - Pasivo Corriente</i>	-\$1007,800	-\$61,303	-\$95,444	-\$138,564



Ciclo de operación	<i>PPR+PPC</i>	682.49	686	563	1641
Ciclo de conversión del efectivo	<i>Ciclo de operación + PPP</i>	978	1152	874	2814

Elaboración: Autores

Rotación de Activos Totales

La empresa no ha sido totalmente eficiente en usar sus activos para generar ventas, pero este indicador ha ido incrementando en un 10% del 2017 al 2019, significando que empezaban a controlar de mejor manera dicha eficiencia.

Rotación de Activos Fijos

Los activos fijos son aprovechados eficientemente y cuentan con la capacidad necesaria para la generación de ventas pues ha incrementado de 1.25 a 2.04 hasta el 2019, la caída que se da en el 2020 a 0.67 es resultado de la crisis económica, sin embargo, se espera recuperar en el 2021 la tendencia de años pasados.

Rotación de Cuentas por Cobrar

SODILIBRO estaba perdiendo la capacidad de pronta recuperación de cuentas por cobrar e incrementa de 32 a 58 días el periodo promedio de recuperación, mientras que en el 2020 se tiene un buen indicador, por lo que se procuraba mantener el rubro de clientes lo más bajo posible, por la situación financiera en declive que tuvo la empresa.

Además, el impacto financiero en estos periodos da como resultado una disminución de la inversión en clientes de 30 mil dólares aproximadamente.



Rotación de Inventarios

El periodo promedio de realización de los inventarios ha sido eficiente desde el 2017 al 2019, pasa de 651 a 505 días, esto quiere decir que las mercancías pasan menos tiempo en bodega antes de ser vendidas, el promedio de la estancia de estas mercancías entre los 4 años analizados es de 700 días.

Mientras que el impacto financiero del 2017 al 2020 es un incremento de la inversión de \$756.328 en inventarios.

Financiamiento de Proveedores

Necesidades Operativas de Fondos

En cuanto a las NOF este es inferior a su fondo de maniobra, indicando que la empresa no está cubriendo sus necesidades operativas, por lo que acude a financiación externa, estas no han sido presupuestadas y por ello se da un incremento desde el 2017 al 2019, mientras que en el 2020 se pudo cubrir las necesidades operativas de fondos en vista de que el fondo de maniobra es inferior.

Ciclo de operación

El ciclo de operación de la empresa ha variado mucho en el periodo de análisis, siendo el más alentador el del año 2019 pues baja a 563 días, para el 2020 el incremento al doble de tiempo es notorio debido al cierre de actividades en el periodo de confinamiento, sin embargo, se espera recuperar el ritmo de reducción de tiempo en el ciclo de operación, tomando en cuenta que esto va de la mano de la eficiencia en inventarios y cuentas por cobrar.

**Rentabilidad**

Tabla 37 Ratios Financieros de Rentabilidad

Nombre del Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
Margen de utilidad bruta	$\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$	43.5%	48.3%	37.6%	39.5%
Margen de utilidad operativa	$\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$	7.3%	20.7%	5.6%	-41.5%
Margen de utilidad neta	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	4.1%	6.9%	3.5%	-29.6%
Grado de apalancamiento operativo GAO	$\frac{Cambio\ \% U. Operativa}{Cambio\ \% Ventas}$		0.62	-2.81	0.29
Grado de apalancamiento financiero GAF	$\frac{Cambio\ \% U. Neta}{Cambio\ \% U. Operativa}$		1.33	1.33	0.72
Grado de Apalancamiento total	$GAO * GAF$		0.83	3.74	0.21
Ecuación del costo en función de las ventas	Ventas Costos y Gastos Utilidad Neta		\$309,719 -\$197,090 \$12,629	\$409,570 -\$381,292 \$28,278	\$141,920 -\$183,897 -\$41977

Elaboración: Autores

Margen de Utilidad Bruta

El mejor indicador en cuanto al margen de utilidad bruta se da en el año 2018 donde se tiene un 48.3%, esto quiere decir que en este periodo se ha generado un mejor control de los costos y mayor rentabilidad de las ventas, para los próximos periodos esta ratio ha disminuido, por lo que es necesario ejercer nuevamente un mayor control de costos e incrementar los niveles de ventas.



Margen de Utilidad Operativa

Como resultado del margen obtenido en el 2018 la eficiencia operativa se da en el mismo año con un porcentaje de 20.7%, mientras que en el 2017 solo se obtuvo el 7.3%, este sigue siendo más alto que en el 2019, por lo tanto, en los próximos años es importante incrementar los niveles de margen de utilidad operativa como señal de una pronta recuperación.

Margen de Utilidad Neta

Los índices de margen de utilidad neta son los siguientes: para el 2017 se tiene 4.1%, al 2018 6.9% y para el 2019 de 3.5% siendo este el más bajo, a pesar de tener el nivel de ventas más alto en el periodo de análisis, el costo de venta representa el 62% del total de ventas y los gastos de operación incrementaron con respecto al año anterior aproximadamente en un 22%. Por esta razón los indicadores anteriores presentan la misma tendencia.

Grado de Apalancamiento Operativo

El grado de apalancamiento operativo de la empresa en 2020, por cada punto de incremento en las ventas la utilidad operacional se incrementará en 0.63 puntos, es decir, que se requiere mayores esfuerzos en ventas para incrementar la utilidad. Por lo que la estructura de costos fijos es menor que la de costos variables y le permite ser menos sensible a niveles de venta. En ese sentido es posible justificar una inversión por endeudamiento.

Grado de Apalancamiento Financiero

Respecto al grado de apalancamiento financiero en 2020, por cada punto de incremento en la utilidad operativa, la utilidad neta aumentara en 0.72 puntos porcentuales. Al relacionarlo con el Grado de apalancamiento Total por cada punto de incremento en las ventas genera que la utilidad neta



se incremente un 0,21. Por lo que se confirma que es menos sensible a las variaciones en ventas, y se requieren esfuerzos en cuanto a mejorar estructuras de costos y dinamismo en estrategias de venta

Grado de Apalancamiento Total

En 2020, por cada punto de incremento en las ventas la utilidad neta se incrementará un 0,21. Por lo que se confirma que es menos sensible a las variaciones en ventas.

Costo en Función de las Ventas

Al relacionar el apalancamiento total respecto al máximo nivel de riesgo al hacerse el cálculo se obtiene, que el valor porcentual máximo que la empresa es capaz de tolerar es una disminución de 4,87% en su nivel de ventas, es decir, que el nivel de ventas en 2020 fue crítico.

Análisis Dupont

Tabla 38 Análisis Dupont

Nombre del Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	17.3%	27.9%	12.9%	-56.5%
ROI	$\text{Eficiencia} * \text{Rentabilidad}$	1.9%	3.8%	2.2%	-6.5%
Eficiencia	$\text{Rotación de Activos}$	0.45	0.56	0.62	0.22
Rentabilidad	$\text{Margen de Utilidad Neta}$	4.1%	6.9%	3.5%	-29.6%
Apalancamiento	$\frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$	9	7	5	8



ROE

La rentabilidad sobre el capital invertido de la empresa ha sido muy variante teniendo en el 2017 un ROE de 17.3% en el 2018 de 27.9% y del 2019 de 12.9%, sin embargo, el índice que más aporta a estos resultados es la rentabilidad, debido a los márgenes de utilidad que tiene la empresa, la rotación de activos es muy baja, mientras que en el 2020 el ROE es negativo por las pérdidas del ejercicio de este periodo.

ROI

Tabla 39 Representatividad de Pasivos y Patrimonio

	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS	\$680,929.00	\$736,414.00	\$ 691,847.00	\$643,333.00
PASIVOS	\$607,855.00	\$635,061.00	\$ 575,479.00	\$568,975.00
PATRIMONIO	\$ 73,074.00	\$101,352.00	\$ 116,368.00	\$ 74,358.00
PASIVOS	89.3%	86.2%	83.2%	88.4%
PATRIMONIO	10.7%	13.8%	16.8%	11.6%

Elaboración: Autores

El rendimiento de los activos ha sido eficiente y ha crecido desde el 2017 al 2019, tuvo una caída en el 2019 del 3.8% al 2.2%, sin embargo, no es menor que el del 2017 de 1.9%, esto indica además que el efecto apalancamiento es positivo, a pesar de que el porcentaje de deuda es mucho más alto que el de patrimonio, la tendencia del financiamiento se orienta a incrementar el uso del patrimonio y la reducción del pasivo para encontrar un equilibrio en esta estructura financiera

Estos indicadores son alentadores pues dejan ver la rentabilidad de la empresa, en relación al beneficio obtenido con la inversión realizada, sin embargo, al igual que los indicadores de solvencia, liquidez y eficiencia operativa tienen rubros que no son favorables para la salud financiera de la empresa, estos han sido resultado del cese de actividades en el periodo de confinamiento en el país por el COVID-19, por lo que en algunos meses no se realizaron ventas y en el periodo de reactivación estas fueron mínimas, desequilibrando la estabilidad financiera de la empresa. Por lo que se espera



recuperar en los próximos periodos la tendencia de crecimiento de la empresa y mejorar sus indicadores financieros.

Inversión Requerida

Para poner en marcha el Coffee Shop y el plan de marketing se necesita \$22,000 como inversión inicial detallado a continuación.

Tabla 40 Inversión para ejecución de proyecto

IMPLEMENTACIÓN COFFEE SHOP

PRODUCTO	COSTO POR UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL ANUAL
Mesa redonda 1 metro tablero natural	\$ 147.00	2	\$ 94.00
Mesa redonda 80 cm tablero natural	\$ 98.00	2	\$ 196.00
Mesa redonda 68 cm tablero natural	\$ 68.00	1	\$ 68.00
Taburete Amoblado Alto	\$ 55.00	4	\$ 220.00
Sillas	\$ 30.00	40	\$ 1,200.00
Vitrina estilo encimera para postres	\$ 260.00	1	\$ 260.00
Maquina automática para preparar diferentes tipos de café	\$1,200.00	1	\$ 1,200.00
Decoración (Plantas, Cuadros, Pintura)	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Microondas	\$ 150.00	1	\$ 150.00
Horno Pequeño	\$ 120.00	1	\$ 120.00
Cocina encimera a gas	\$ 200.00	1	\$ 200.00
Cilindro gas manguera y regulador	\$ 60.00	1	\$ 60.00
Barra mostrador madera	\$ 200.00	1	\$ 200.00
Computador portátil HP	\$ 700.00	1	\$ 700.00
Impresora pequeña de recibos/tickets	\$ 230.00	1	\$ 230.00
Utensilios de cocina	\$ 125.00	1	\$ 125.00
Cucharas pequeñas juego de 12 unidades	\$ 4.20	2	\$ 8.40
Cubiertos pequeños juego 12 unidades	\$ 8.50	2	\$ 17.00
Azucarera	\$ 1.48	10	\$ 14.80
Plato pequeño	\$ 0.56	30	\$ 16.80
Plato mediano	\$ 0.80	20	\$ 16.00
Salero	\$ 0.75	10	\$ 7.50
Taza	\$ 0.98	30	\$ 29.40
Insumos de limpieza	\$ 40.00	1	\$ 40.00
TOTAL			\$ 5,472.90

**PLAN DE MARKETING**

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL ANUAL
Fundas packaging	\$ 0.65	1000	\$ 650.00
Cajas envíos	\$ 1.15	100	\$ 115.00
Publicidad impresa y afiches	\$ 12.00	4	\$ 48.00
Lámparas para estantes y cambio de lámparas de pasillos	\$ 300.00	1	\$ 300.00
Adhesivo Decorativo rollo	\$ 15.00	25	\$ 375.00
Butaca tapizada	\$ 110.00	7	\$ 770.00
Puf de madera tapizado	\$ 20.00	7	\$ 140.00
Butaca Doble tapizada	\$ 200.00	2	\$ 400.00
Mesas pequeñas de lectura	\$ 30.00	7	\$ 210.00
Publicidad Facebook diferentes planes	\$ 20.00	6	\$ 120.00
Publicidad Instagram diferentes planes	\$ 20.00	12	\$ 240.00
Calificador Electrónico de Servicio al Cliente	\$ 80.00	1	\$ 100.00
Mejoras e implementaciones en página web	\$ 4,000.00	1	\$ 4,000.00
Cambio del Sistema Sii 4 A nueva versión	\$ 6,000.00	1	\$ 6,000.00
Estrategia evento de aniversario	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
Estrategia de capacitación de personal en ventas y evaluación	\$ 215.00	1	\$ 215.00
Estrategia eventos en local y ferias	\$ 350.00	1	\$ 350.00
		TOTAL	\$ 15,033.00
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA (COFFE SHOP+PLAN DE MARKETING) =			\$ 20,506

Elaboración: Autores

La inversión total para la implementación del plan de marketing y el Coffee shop es de \$20.506, por lo que el monto final necesario a financiar es de \$ 22.000, teniendo una diferencia de \$1.494, que serán utilizados para cubrir cualquier tipo de imprevisto, por otro lado, es necesario mencionar que ciertos productos han sido excluidos dentro del presupuesto de la cafetería, debido a que actualmente la librería ya cuenta con ellos.

Después de realizar el análisis de los indicadores financieros de la empresa, el financiamiento se inclinaba a utilizar del capital propio, por lo



que se realizará un préstamo de \$9,000 del total de la inversión necesaria y \$13,000 será cubierto con financiamiento interno.

Para la deuda se ha seleccionado a BanEcuador, que ofrece una tasa de interés del 9.76%, bajo la modalidad de Crédito Productivo PYME destinado para Activo Fijo, direccionada a personas naturales o jurídicas con un nivel de ventas mayor a \$100,000.00. A continuación, se presenta la amortización de la deuda que se contraerá a partir del 2022.

Tabla 41 Amortización de la Deuda Ban Ecuador

		TASA DE INTERES			9.76%		
		BANECUADOR					
TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA							
AÑOS	SALDO INICIAL	CUOTAS	INTERESES	CAPITAL	SALDO		
1	\$ 9,000	\$ 2,825	\$ 878	\$ 1,946	\$ 7,054		
2	\$ 7,054	\$ 2,825	\$ 688	\$ 2,136	\$ 4,918		
3	\$ 4,918	\$ 2,825	\$ 480	\$ 2,345	\$ 2,573		
4	\$ 2,573	\$ 2,825	\$ 251	\$ 2,573	\$ -		

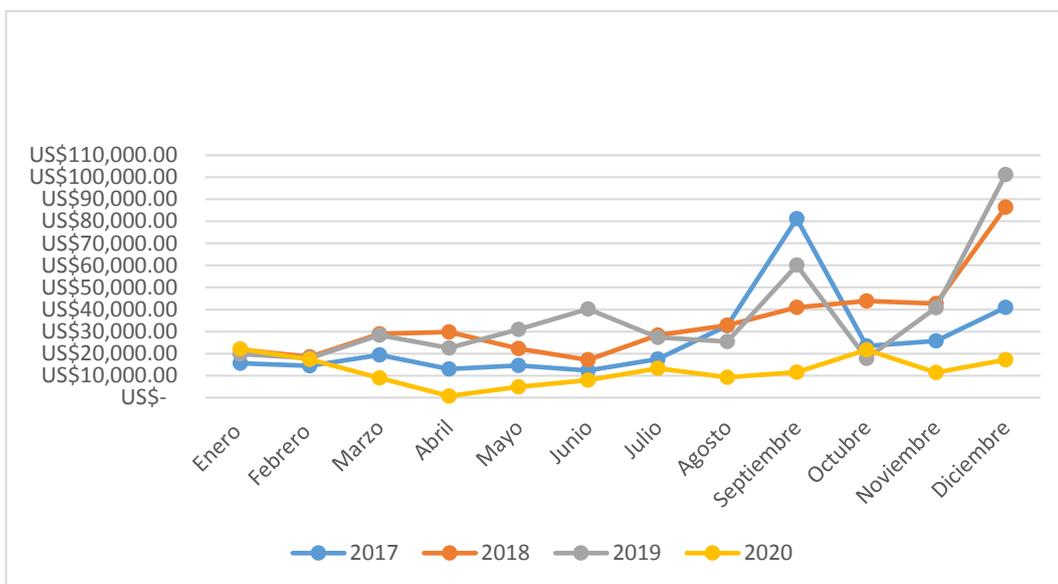
Elaboración: Autores

Estimación de la Demanda

Para la proyección se ha tomado en cuenta cuatro factores, la variación de la demanda en datos históricos de los cuatro últimos años de forma mensual, los cuales se presentan a continuación, por lo que debido a sus características de tendencia, ciclicidad, estacionalidad y aleatoriedad presentadas se ha realizado la proyección con el método de promedios móviles simple dando como resultado un pronóstico de ventas del 9%, la estimación realizada por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2021) de la recuperación y crecimiento de la economía del 3.1%, la participación en el mercado que tiene SODILIBRO obtenida en los resultados de la investigación de campo que es del 28.1%.



Figura 64 Demanda histórica mensual



Fuente: SODILIBRO

Elaboración: Autores

Tabla 42 Proyecciones esperadas

Incremento de la Demanda	
Recuperación y Crecimiento de la economía	3%
Participación en el mercado	28%
Pronostico Histórico de ventas	9%
Incremento de la demanda con la aplicación del plan de marketing	4%
% Incremento anual estimado	11%

Elaboración: Autores

Con base en los factores analizados se estima un incremento anual del 11% en la demanda esperando la recuperación del sector comercial y la reactivación total de las actividades en el país. Además, se toma como referencia el año 2017 en ventas y el incremento es del 5.5%, debido a que el 2020 ha sido un año atípico en ventas, existió la suspensión de actividades comerciales, no se abrió el local de la universidad del Azuay y la recuperación en ventas al 2021 aun es lenta.



Tabla 43 Demanda proyectada de Libros

Año	Incremento de la demanda 11%
2017	US\$ 309,719.00
2021	US\$ 326,753.55
2022	US\$ 362,696.43
2023	US\$ 402,593.04
2024	US\$ 446,878.28
2025	US\$ 496,034.89

Elaboración: Autores

Para los ingresos que se obtendrán de la cafetería, se ha fijado los precios tomando como referencia los que se encuentran en el mercado por producto, teniendo en cuenta los días que se atenderán en la cafetería y un mínimo de productos vendidos por día.

Tabla 44 Proyección cantidades vendidas Coffe Shop

Cantidad	Producto
10	Bebidas
4	Snacks y Postres
6	Tradicionales
3	Sanduches

Elaboración: Autores

Tabla 45 Proyección ingresos por Coffe shop

PRODUCTO	MENSUAL	ANUAL
BEBIDAS CALIENTES	\$ 173.33	\$2,080.00
SNACKS Y POSTRES	\$ 86.00	\$ 1,032.00
TRADICIONALES	\$ 138.00	\$ 1,656.00
SANDUCHES	\$ 75.00	\$ 900.00
TOTAL		\$ 5,668.00

Elaboración: Autores



Además, se incluye un incremento del 5% de ventas en el Coffee Shop cada año en los próximos periodos.

Tabla 46 Incremento deseado de 5% en ventas

PRODUCTO	2021	2022	2023	2024	2025
BEBIDAS CALIENTES	\$2,080.00	\$2,184.00	\$ 2,293.20	\$2,407.86	\$2,528.25
SNACKS Y POSTRES	\$1,032.00	\$1,083.60	\$ 1,137.78	\$1,194.67	\$1,254.40
TRADICIONALES	\$1,656.00	\$1,738.80	\$ 1,825.74	\$1,917.03	\$2,012.88
SANDUCHES	\$ 900.00	\$ 945.00	\$ 992.25	\$1,041.86	\$1,093.96
TOTAL	\$5,668.00	\$5,951.40	\$ 6,248.97	\$6,561.42	\$6,889.49

Elaboración: Autores

Costos de Venta

Los costos de ventas han sido clasificados en tres categorías, de importación, de compras nacionales y los del Coffee Shop. Con base en el análisis vertical del Estado de Resultados se identifica la proporción que en promedio representan los costos de venta con relación a las ventas siendo este el 58%, el cual servirá para las proyecciones al 2025.

Tabla 47 Proporción costo de ventas

	2017	2018	2019	2020	
Ventas	\$309,719	\$409,570	\$431,157	\$ 141,920	
Costo de Ventas	\$ 175,053	\$211,742.	\$ 269,141	\$85,869	Promedio
Costo de Ventas %	57%	52%	62%	61%	58%

Elaboración: Autores

Para separar los costos de importación de los de compras nacionales se toma en promedio el porcentaje que representan las importaciones con respecto al costo total de ventas, reflejado en los datos históricos.



Tabla 48 Costo de ventas productos importados

	2017	2018	2019	2020
FOB	\$ 62,182	\$ 98,930	\$ 96,160	\$ 29,344
FLETE	\$ 6,148	\$ 11,906	\$ 41,675	\$ 3,793
SEGURO	\$ 631	\$ 1,089	\$ 34,263	\$ 322
CIF	\$ 68,961	\$ 111,926	\$172,098	\$ 33,460
ADVALOREM	\$ -	\$ 56	\$ -	\$ 2
FODINFA 0.5%	\$ 345	\$ 560	\$ 861	\$ 167
TOTAL DE LA IMPORTACION	\$ 69,306	\$ 112,542	\$ 172,959	\$ 33,629.

Elaboración: Autores

Tabla 49 Proporción de costo de ventas Importación y Nacional

	2017	2018	2019	2020	Promedio
% Importación	40%	53%	64%	39%	49%
% Nacional	60%	47%	36%	61%	51%

Elaboración: Autores

Tabla 50 Costo de ventas actividades Nacionales e Internacionales

	2021	2022	2023	2024	2025
C Ventas Total	\$192,160.04	\$213,063.24	\$236,291.82	\$262,065.12	\$290,662.55
Importación	\$ 94,158.42	\$104,400.99	\$ 115,782.99	\$128,411.91	\$ 142,424.65
Nacionales	\$ 98,001.62	\$ 108,662.25	\$120,508.83	\$ 133,653.21	\$ 148,237.90

Elaboración: Autores

Para los costos del Coffee Shop se ha incluido principalmente el valor de la materia prima y un incremento del 2.5% guardando relación con el incremento de ventas para los años proyectados y un estimado de la inflación nacional para los próximos años.



Tabla 51 Costo de ventas por tipo de alimento

	UNIDAD	MES	ANUAL
BEBIDAS CALIENTES	\$0.57	\$113.33	\$1,360.00
SNACKS Y POSTRES	\$0.90	\$72.00	\$864.00
COMIDA TRADICIÓN	\$0.35	\$42.00	\$504.00
SANDUCHES	\$0.85	\$51.00	\$612.00

Elaboración: Autores

Tabla 52 Costos Anuales totales por tipo de producto 2,5% incremento

COSTOS DE VENTAS POR TIPO					
	2021	2022	2023	2024	2025
BEBIDAS CALIENTES	\$ 1,360.00	\$ 1,394.00	\$ 1,463.70	\$ 1,536.89	\$ 1,613.73
SNACKS Y POSTRES	\$ 864.00	\$ 907.20	\$ 952.56	\$ 1,000.19	\$ 1,050.20
TRADICION ALES	\$ 504.00	\$ 529.20	\$ 555.66	\$ 583.44	\$ 612.62
SANDUCHES	\$ 612.00	\$ 642.60	\$ 674.73	\$ 708.47	\$ 743.89
COSTOS ANUALES	\$ 3,340.00	\$ 3,473.00	\$ 3,646.65	\$ 3,828.98	\$ 4,020.43

Elaboración: Autores

Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

Para realizar el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado se ha utilizado las proyecciones anteriormente desarrolladas, además se provee que a partir del 2023 los gastos de operación se reduzcan un 5%, principalmente en gastos de ventas, debido al ahorro principalmente desarrollado por la política de compromiso social, esto permitirá además incluir el sueldo de la persona de ventas en cafetería.

Tabla 53 Costo por contratación empleado cafetería

	AYUDANTE CAFETERÍA
SUELDO	\$ 400.00
AP. PATRONAL	\$ 48.60
XIII	\$ 33.33



XIV	\$	33.33
F. DE RESERVA	\$	33.33
VACACIONES	\$	16.67
MENSUAL	\$	565.27
ANUAL	\$	6,783.20

Elaboración: Autores

Dentro de los gastos Financieros para el 2021 se tiene el promedio de pago de intereses de tarjetas de crédito y para los siguientes años se adiciona el pago del préstamo realizado para la inversión inicial.

Tabla 54 Estado de Resultados Proyectado al 2025

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ingresos de la operación</i>	\$332,421.55	\$368,647.83	\$408,842.01	\$453,439.70	\$502,924.38
<i>(-) Costo de ventas</i>	\$192,160.04	\$213,063.24	\$236,291.82	\$262,065.12	\$290,662.55
Utilidad Bruta	\$140,261.51	\$155,584.59	\$172,550.19	\$191,374.58	\$212,261.83
<i>Gastos de la operación</i>	\$106,186.21	\$124,541.26	\$130,511.58	\$137,262.33	\$152,278.34
Utilidad Operativa (EBIT)	\$ 34,075.30	\$ 31,043.33	\$ 42,038.61	\$ 54,112.25	\$ 59,983.50
<i>(+) otros ingresos</i>	\$ 1,357.00	\$ 1,764.10	\$ 2,293.33	\$ 2,981.33	\$ 3,875.73
<i>(-) Gastos Financieros</i>	-\$ 1,097.00	-\$ 3,921.50	-\$ 3,921.50	-\$ 3,921.50	-\$ 3,921.50
Utilidad A.I.T	\$36,529.30	\$36,728.93	\$48,253.44	\$61,015.08	\$67,780.72
<i>15% Participación de trabajadores</i>	\$ 5,479.39	\$ 5,509.34	\$ 7,238.02	\$ 9,152.26	\$10,167.11
<i>Impuesto a la renta</i>	\$ 9,132.32	\$ 9,182.23	\$12,063.36	\$15,253.77	\$16,945.18
Utilidad Neta	\$21,917.58	\$22,037.36	\$28,952.06	\$36,609.05	\$40,668.43

Elaboración: Autores

Balance General Proyectado

En la tendencia proyectada para el Balance General se establece conforme a las estrategias planteadas en el plan estratégico una reducción en las cuentas por cobrar en un 5% anualmente, a fin de mejorar la gestión de inventario y recuperación de cartera.

Se consideran a su vez aquellos rubros derivados de la inversión de capital financiado con aporte de socios y financiamiento externo, por lo que



se afectan las cuentas de Patrimonio y cuentas y documentos por pagar. Además, la de sueldos por pagar e IESS por pagar, considerando el nuevo puesto de trabajo propuesto.

Tabla 55 Proyección Balance General

	2021	2022	2023	2024	2025
Activos					
Activo corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$51,888.59	\$ 58,323.43	\$ 59,854.35	\$ 61,425.47	\$ 63,037.82
Cuentas y documentos por cobrar	\$48,108.61	\$ 54,074.68	\$ 55,494.08	\$ 56,950.74	\$ 58,445.64
Inventarios	\$338,280.4	\$380,231.45	\$390,212.12	\$400,454.78	\$410,966.30
Impuestos corrientes	\$42,814.57	\$ 827.33	\$ 849.05	\$ 871.33	\$ 894.21
Otras cuentas por cobrar	\$ 2,695.15	\$ 3,029.38	\$ 3,108.90	\$ 3,190.51	\$ 3,274.25
Total activos corrientes	\$483,787.36	\$ 496,486.26	\$ 509,518.51	\$522,892.83	\$536,618.22
Activo no corriente					
Activo fijo depreciable y no depreciable	\$ 409,793.73	\$ 449,890.57	\$ 493,910.75	\$542,238.14	\$595,294.19
Depreciación acumulada	\$ -180,804.70	\$-201,631.40	\$-222,458.10	\$-243,284.8	\$-264,111.5
Total activo no corriente	\$ 228,989.03	\$ 248,259.17	\$ 271,452.65	\$298,953.34	\$331,182.69
Total activos	\$ 712,776.38	\$ 744,745.43	\$ 780,971.15	\$821,846.17	\$867,800.91
Pasivos y patrimonio					
Pasivos corrientes					
Cuentas y documentos por pagar	\$ 157,963.03	\$ 159,321.49	\$ 165,941.77	\$173,695.27	\$185,462.18
Sueldos y beneficios sociales por pagar	\$ 23,621.82	\$ 22,917.67	\$ 22,874.25	\$ 23,265.55	\$ 23,972.14
less por pagar	\$ 5,290.00	\$ 5,132.31	\$ 5,122.59	\$ 5,210.22	\$ 5,368.46
Obligaciones tributarias por pagar	\$ 4,838.70	\$ 4,775.33	\$ 4,766.28	\$ 4,847.81	\$ 4,995.05



Otras cuentas y documentos por pagar	\$ 369,809.25	\$ 368,312.13	\$ 371,341.62	\$ 380,340.45	\$ 395,387.22
Total pasivos corrientes	\$ 561,522.80	\$ 560,458.92	\$ 570,046.50	\$ 587,359.30	\$ 615,185.03
Pasivos no corrientes					
Prestamos de socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$ 561,522.80	\$ 560,458.92	\$ 570,046.50	\$ 587,359.30	\$ 615,186.03
Patrimonio					
Capital social	\$ 14,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Aporte para futuras capitalizaciones	\$ 26,902.00	\$ 26,902.00	\$ 26,902.00	\$ 26,902.00	\$ 26,902.00
Reserva legal	\$ 44,398.00	\$ 90,311.15	\$ 110,034.60	\$ 125,939.82	\$ 140,008.44
Resultados acumulados	\$ 44,036.00	\$ 44,036.00	\$ 44,036.00	\$ 44,036.00	\$ 44,036.00
Resultado corriente	\$ 21,917.58	\$ 22,037.36	\$ 28,952.06	\$ 36,609.05	\$ 40,668.43
Total patrimonio	\$ 151,253.58	\$ 184,286.51	\$ 210,924.66	\$ 234,486.87	\$ 252,614.87
Total pasivo y patrimonio	\$ 712,776.38	\$ 744,745.43	\$ 780,971.15	\$ 821,846.17	\$ 867,800.91

Elaboración: Autores

Tasa de descuento Ponderada

Para la proyección del flujo de caja se calcula la tasa de descuento con el fin de descontar los flujos futuros para valorar la inversión inicial. Utilizando la tasa del 8.5% que la cooperativa JEP ofrece a la empresa por realizar un depósito a plazo fijo para más de 360 días y la tasa de interés a la que se realizará el crédito en BanEcuador.



Tabla 56 Origen de la inversión

	MONTO		TASA %	TASA PONDERADA
DEUDA	\$9,000	41%	9.76%	3.99%
CAPITAL PROPIO	\$13,000	59%	8.50%	5.02%
			T.D.P	9.02%

Elaboración: Autores

Flujo de Efectivo

Una vez recopilada la información necesaria para elaborar el flujo de efectivo como los ingresos y sus respectivos costos proyectados, así como la tabla de amortización de la deuda que se va a contraer con BanEcuador, de esta forma se procede a determinar la viabilidad financiera del modelo.

Tabla 57 Flujo Proyectado a 2025

FLUJO PROYECTADO	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Ventas		\$ 368,647.83	\$ 408,842.01	\$ 453,439.70	\$ 502,924.38
Costos Operación		-\$213,063.24	-\$ 236,291.82	-\$ 262,065.12	-\$ 290,662.55
Margen Bruto en Ventas		\$ 155,584.59	\$ 172,550.19	\$ 191,374.58	\$ 212,261.83
Gastos Operacionales		-\$124,541.26	-\$ 130,511.58	-\$ 137,262.33	-\$ 152,278.34
Costos Financieros (Intereses)		-\$ 878.40	-\$ 688.46	-\$ 479.98	-\$ 251.16
Gastos por Depreciación		-\$ 20,826.70	-\$ 20,826.70	-\$ 20,826.70	-\$ 20,826.70
Resultados del Ejercicio		\$ 9,338.23	\$ 20,523.45	\$ 32,805.57	\$ 38,905.64
Participación de trabajadores 15%		\$ 1,400.73	\$ 3,078.52	\$ 4,920.83	\$ 5,835.85
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		\$ 7,937.50	\$ 17,444.93	\$ 27,884.73	\$ 33,069.79
Impuesto a la Renta		\$ 1,984.37	\$ 4,361.23	\$ 6,971.18	\$ 8,267.45
Utilidad Neta		\$ 5,953.12	\$ 13,083.70	\$ 20,913.55	\$ 24,802.34
(+) Depreciaciones		\$ 20,826.70	\$ 20,826.70	\$ 20,826.70	\$ 20,826.70



(-) Inversión	-	-	-	-	-
	22,000.00				
(+) Crédito	\$ 9,000.00				
(-) Amortización del Crédito		-	-	-	-
		1,946.10	2,136.04	2,344.52	2,573.34
FLUJO NETO	-	\$ 24,833.72	\$ 31,774.36	\$ 39,395.73	\$ 43,055.70
	13,000.00				

Elaboración: Autores

VAN, TIR, PAYBACK

Como resultado del análisis del proyecto se obtiene un VAN positivo de \$97,408.51 aplicando una tasa de descuento del 9.02% que se desarrolló anteriormente, indicando que la empresa obtendrá ganancias además de recuperar el capital invertido. Además, la TIR corrobora este resultando siendo esta de 212% dando como resultado la viabilidad total de la propuesta, debido a que es mayor a la tasa de descuento. La TIR que se coloca a un año es del 91%, es decir, que la recuperación de la inversión se dará en el primer año, siendo exactos el periodo de recuperación de la inversión será de 6 meses.

Tabla 58 VAN y TIR estimados

VAN	US\$97,408.51
TIR	212%
TIR 1 AÑO	91%

Elaboración: Autores

Tabla 59 Periodo de Recuperación Mensual año 2022

PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL MENSUAL

MES	FLUJO NETO	PAYBACK
0	-\$ 13,000.00	
1	\$ 2,069.48	-\$10,930.52
2	\$ 2,069.48	-\$ 8,861.05



3	\$ 2,069.48	-\$	6,791.57
4	\$ 2,069.48	-\$	4,722.09
5	\$ 2,069.48	-\$	2,652.62
6	\$ 2,069.48	-\$	583.14
7	\$ 2,069.48	\$	1,486.34

Elaboración: Autores

Tabla 60 Periodo de recuperación Anual

PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL ANUAL		
PERIODO	FLUJO NETO	PAYBACK
2021	-\$ 13,000.00	
2022	\$ 24,833.72	\$ 11,833.72
2023	\$ 31,774.36	
2024	\$ 39,395.73	
2025	\$ 43,055.70	

Elaboración: Autor



Análisis de Riesgo

Tabla 61 Análisis de riesgo Factores Internos

TIPO	RIESGO	FACTOR DE RIESGO		MITIGACIÓN DEL RIESGO	RESPONSABLE
		IMPACTO	PROBABILIDAD		
INTERNO	Los costos de inversión en rediseño de página web y sistema informático no aseguran que se dé la baja de inventario en página web por lo que la información presentada en este canal puede no ser 100% real.	1	66%	Procesos manuales de actualización de información en página web con base en historial de ventas recientes	Diseñador Externo
	Falta de experiencia en administración de establecimientos de cafetería y organización de eventos	2	80%	Capacitarse en libros de administración de servicios y cafeterías, más uso de indicadores planteados	Equipo de ventas



Reducidos resultados de plan de marketing en su etapa inicial, que no justifique la inversión en el corto plazo	3	60%	Incluir más estrategias en el plan de marketing, adecuándose a las necesidades del mercado y acciones de la competencia.	Administración
Inconvenientes en optimización de inversión en inventario de libros para reducir los costos internos	2	45%	Apoyarse de revisiones continuas con cálculos financieros de indicadores de eficiencia en inventario.	Contador Externo
Ralentización de procesos de facturación en sistema, luego de haberse implementado el nuevo software	1	25%	Programar un plan de capacitaciones con empresa proveedora para soporte informático	Administración

Elaboración: Autores



Tabla 62 Análisis de Riesgos Factores Externos

TIPO	RIESGO	FACTOR DE RIESGO		MITIGACIÓN DEL RIESGO	RESPONSABLE
		IMPACTO	PROBABILIDAD		
EXTERNO	Paralización temporal de actividades comerciales que frene las ventas en canal de tienda física	1	25%	Incrementar la venta por canales digitales para diversificar el riesgo por tipo de canal de venta	Administración
	Incremento de competidores en canales digitales por las reducidas barreras de entrada	2	45%	Posicionar la imagen de marca mediante packaging y publicidad pagada en redes sociales	Equipo de ventas
	Impacto en el comportamiento de posibles clientes de la tienda que afecten las expectativas de venta de la cafetería por el COVID	2	70%	Generar atención y eventos con aforo adecuado, y buenas prácticas de salubridad de mesas y utensilios.	Equipo de ventas

Elaboración: Autores



Dentro del análisis de riesgo se utiliza un método de semaforización en el que el impacto se mide en una escala de 1 a 3, donde 3 es un impacto alto, y otra escala porcentual en el que el 100%, es la probabilidad más elevada de que un evento ocurra afectando negativamente a las estrategias implicadas.

Con base en lo expuesto se presentan posibles riesgos derivados de la adquisición de CRM, donde el equipo de ventas se puede ver directamente afectado y a la par afectar a los procesos de ingreso de información puesto que con en el sistema actual este grupo se encuentra familiarizado y trasladar estos procesos a la nueva adquisición puede generar resistencia en las personas ralentizando procesos.

Otro de los riesgos de impacto elevado corresponde al de las capacidades de administrar un negocio de cafetería, pues esta demanda comprender aquellos atributos más valorados por el cliente y realizar una gestión de inventarios más amplia con artículos perecibles y no perecibles. Por lo que la curva de aprendizaje significa que en una etapa inicial se realice investigación sobre modelos de negocio de servicios, y revisión de aquellos elementos que puedan generar una experiencia adecuada del cliente en la tienda.

Finalmente existen riesgos derivados de la situación del COVID, donde las proyecciones estimadas pueden variar de forma importante en un caso hipotético de que las actividades comerciales se paralicen, inclusive que los hábitos de consumo de las personas se hayan vuelto diferentes respecto a años anteriores por lo que se tenga que reforzar medidas de salubridad e incluir a las actividades aquellas resoluciones nacionales e internacionales sobre manejo de negocios de alimentos.



VI CONCLUSIONES

El sector al que pertenece la empresa dentro de la coyuntura nacional y local posee un escenario poco favorable vista desde un plano de enriquecimiento y motivo de lucro, sin embargo, el Know How de sus valores corporativos, su trayectoria en el mercado y calidad profesional la permiten alinearse como una empresa de tipo artística y cultural que desde la academia se debe precautelar su existencia y mejoramiento mediante el soporte técnico de las ciencias administrativas.

Previo a plasmar estrategias se pone en contexto mediante una matriz PESTEL variables de influencia de la situación local que afectan las actividades del negocio y se evalúa la posición actual mediante la revisión de factores internos y externos. Se refuerza la percepción de la situación actual con base en una encuesta aplicada a un grupo de 388 personas.

En ese sentido, se plantea una metodología CANVAS mediante la cual se esclarecen los segmentos de clientes que la empresa posee, y sus relaciones comerciales establecidas con sus grupos de interés. Además de identificar desde un plano general posibilidades de mejora en la estructura de negocio abriendo el panorama de la empresa hacia generar relaciones con otras áreas vinculadas al tipo de negocio para reforzar los valores de la empresa.

Dichas oportunidades de mejora, son plasmadas mediante un plan de marketing en el que se analizan las 7'ps donde cada punto analizado aporta valor a cada variable enfocado en brindar al cliente la mejor experiencia posible con el cuidado de detalles que recaen sobre procesos de venta, seguimiento post venta, inversión en promoción y mejora del clima laboral para traducir los esfuerzos de sus clientes internos en calidad de servicio, y mejorar el posicionamiento de la misma.

De este análisis se desprende una revisión de la estructura de costos actual fundamentada en información proporcionada por lo empresa respecto



a procesos de importación y adquisición a nivel local. Situación que al relacionarse con un análisis financiero permite identificar que se poseen costos de oportunidad que han permanecido imperceptibles, sobre los cuales trazar una ruta de acción que favorezca la optimización de los activos de la empresa.

Por lo cual se propone, previo diálogo con la administración del negocio una propuesta de Coffe Shop mediante el cual generar engagement para incentivar el consumo y convertir la tienda física como un punto de difusión cultural y artística. Esta propuesta general se evalúa mediante análisis de riesgo de ingresos, y se sustenta con un flujo proyectado con una tasa interna de retorno TIR de 212%. y un Valor Actual Neto VAN de US\$97,408.51

Finalmente, precautelando que los objetivos a cumplir se consigan se plantean indicadores mediante los cuales se ofrece a la administración una pauta donde se pueda ubicar la situación futura del establecimiento para una administración dinámica que pueda generar ajustes en sus estrategias para direccionarla hacia el cumplimiento de sus objetivos.



VII RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar un plan de marketing que pueda suplir las necesidades de retención de clientes y posicionamiento de marca de todos los canales de la empresa.
- Desarrollar un grupo proactivo de trabajo enfocado en el crecimiento de ventas, para lo que se requiere la apertura de la administración a poner en marcha proyectos que se generen desde círculos de calidad.
- Cada estrategia a implementarse debe ser realizable, medible mediante indicadores y generar información para futuras mejoras con el objetivo de mantener una sinergia constante en las actividades de la empresa.
- Se recomienda realizar estudios de mercado en los que se puedan evaluar nuevas oportunidades dentro del giro de negocio, tales como expandir la cartera de productos hacia un catálogo virtual especializadas.
- Mantener una interacción continua con el sector literario de la ciudad de Cuenca y el Austro en general, de tal manera que se constituya a SODILIBRO Cía. Ltda. como un referente local de difusión de espacios culturales.
- Incrementar la oferta de productos en el Coffe shop, adecuándose inclusiva a fechas especiales por temporada para incentivar el consumo y variar de menú.
- Planificar conjunto a el soporte financiero del contador externo una estructura de costos controlada, definiendo un techo máximo de valor en inventario de la tienda.
- Apoyarse del sistema informático para evaluar eficiencia en salida de productos, para incentivar el consumo de aquellos géneros que tienen menor demanda de producto según históricos de venta.



ANEXOS

Anexo 1 Metodología del Instrumento de recolección de información

Para identificar el nivel de posicionamiento de la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. dentro de la ciudad de Cuenca se ha diseñado una encuesta que tiene como objetivo identificar la percepción de una muestra representativa de la población sobre las motivaciones al momento de adquirir un libro, razón por la que dicho instrumento de recolección de datos incluye preguntas específicas que pueden argumentar la recomendación de estrategias de valor para la empresa que se analiza.

Con base en una muestra compuesta por personas de sexo masculino y femenino de entre 15 a 65 años y más, justificado por que la empresa comercializa libros para todas las edades y en todos los géneros literarios. En ese sentido, la población corresponde a los habitantes del cantón Cuenca, parroquias rurales y urbana, compuesta por un total de 242.665 personas.

Ilustración 1: Población de la ciudad de Cuenca, 2011

Grandes grupos de edad	CUENCA		
	Hombre	Mujer	Total
De 0 a 14 años	45.235	43.988	89.223
De 15 a 64 años	103.763	116.774	220.537
De 65 años y más	9.367	12.761	22.128
Total	158.365	173.523	331.888

Fuente: (Gobiernos Parroquiales Rurales del Azuay, 2011)



Para realizar el cálculo de la muestra finita se tendrá un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de éxito del 50% y un error del 5%, tomamos como referencia la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 242.665 * 0,5 * 0,5}{(0,05^2 * (242.665 - 1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)} = 383,55 \approx 384$$

Siendo;

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza. (Tabla Z)

N= Población total.

p= Porcentaje de la población total que posee las características esperadas.

q= (1-p) porcentaje de la población que no tiene las características esperadas.

e= Error de estimación máximo aceptado.

Anexo 2 Hallazgos del Estudio

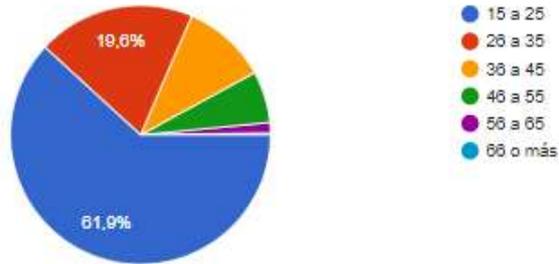
La aplicación de la encuesta aplicada mediante un formulario digital difundido mediante redes oficiales de la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. y por redes de contactos personales de los autores permite mostrar los siguientes resultados:



Ilustración 2: Edad

Edad (Seleccione un Rango)

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

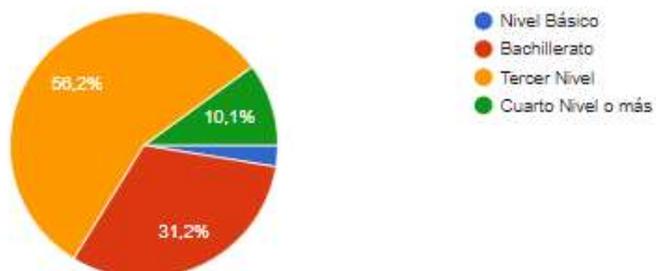
Elaboración: Google Formularios

Debido a la difusión alcanzada de la encuesta de posicionamiento para la empresa SODILIBRO mediante un sorteo realizado, hasta el momento del cierre de dicha estrategia de recolección de información se recopilaron 388 respuestas (cuatro adicionales respecto a la muestra planteada). De acuerdo a la información obtenida se puede decir que el 61,9% corresponde a un público de entre 15 a 25 años, seguido de personas de entre 26 a 35 años que representa un 19,6%, lo que corresponde a un público joven con los cuales se pueden utilizar estrategias de engagement mediante plataformas digitales.

Ilustración 3: Nivel de Estudios

Nivel de Estudios

388 respuestas





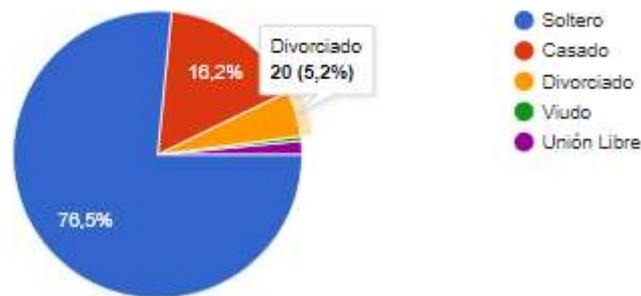
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

De este grupo de personas el 56,2% posee estudios de tercer nivel, y el 31,2% ha adquirido el nivel de Bachillerato y tan solo el 10,1% posee un título de cuarto nivel. Al relacionarlo con la información presentada en el capítulo I en el que se dice que las personas con mayor nivel de formación académica son aquellas que tienden a desarrollar hábitos de lectura y por tanto comportamiento de compra de libros, se presume que la información proporcionada es de mayor calidad para el propósito señalado.

Estado Civil

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

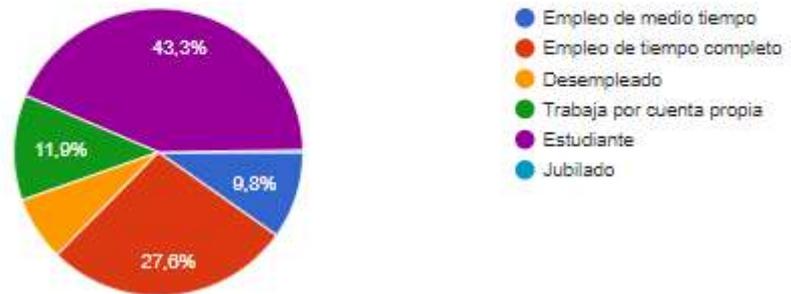
Elaboración: Google Formularios

La mayor predominancia respecto a la variable estado civil es la del grupo personas solteras con una representatividad del 76,5%, el 16,2% dice estar casado, y el 5,2% es de personas divorciadas. Esto guarda relación por tratarse de una muestra predominante de personas jóvenes.



¿Cuál es su situación laboral actual?

388 respuestas



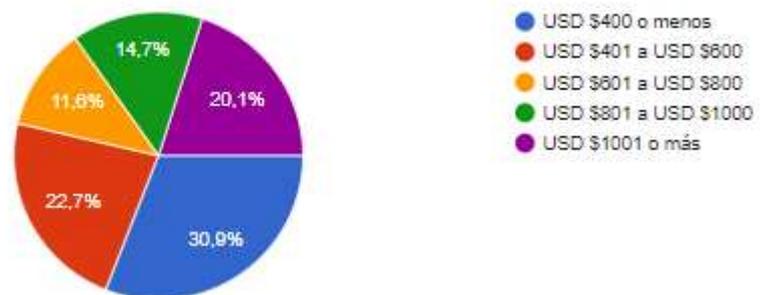
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Respecto a su situación laboral presente el 43,3% de quienes responden dicen ser estudiantes, el 27,6% corresponde a personas en condición de empleo de tiempo completo, seguido por un 11,9% de personas cuya condición laboral es la de trabajos por cuenta propia.

Según las categorías, ¿Cuál es su nivel de ingresos por núcleo familiar (Todos los aportes)?

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

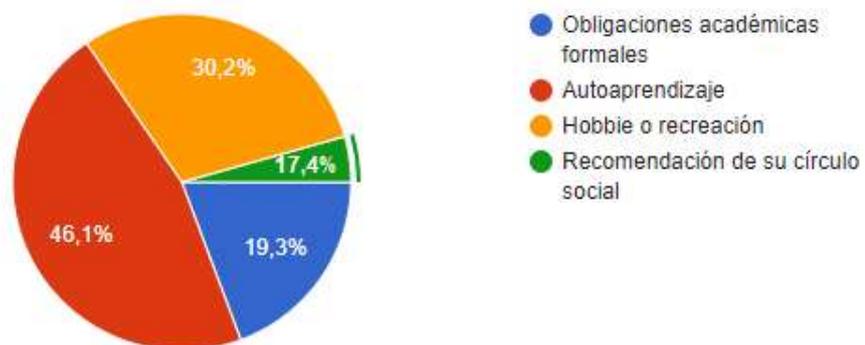
Otra variable incidente en hábitos de consumo es el nivel de ingresos familiar, de la que se dice que los grupos socioeconómicos de mayor nivel son aquellos que destinan el uso de sus recursos para actividades de



aprendizaje u ocio entre las cuales se encuentra la lectura. De la muestra del estudio el 30,9% de los encuestados posee ingresos familiares iguales o inferiores al Salario Básico Unificado del país vigente en 2021, el 22,7% tiene ingresos por familia de entre USD \$401,00 a USD \$600,00, y el 20,1% dice poseer ingresos familiares superiores a USD \$1001,00. mientras que el 26,3% posee ingresos de entre USD \$601 hasta USD \$1000,00.

1. ¿Cuál es su principal motivación para leer?

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

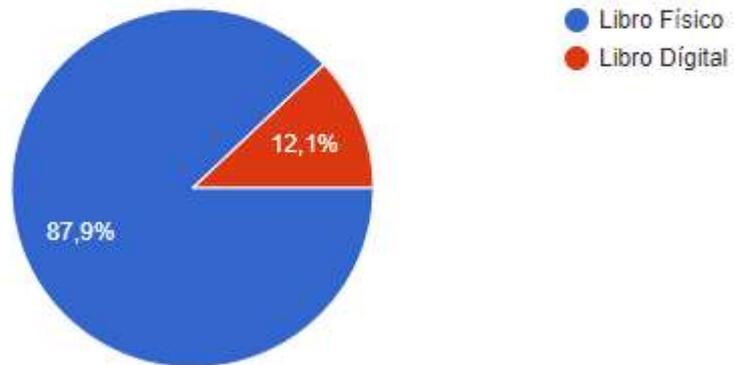
Elaboración: Google Formularios

Al identificar los motivos por los cuales las personas leen, el 46,1% dice que lo hace por auto aprendizaje, el 30,2% dice hacer por Hobbie o recreación, mientras que por obligaciones académicas formas representa el 19,3%, y el 17,4% lee por recomendaciones de su círculo social.



2. ¿Al practicar la lectura como prefiere hacerlo?

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

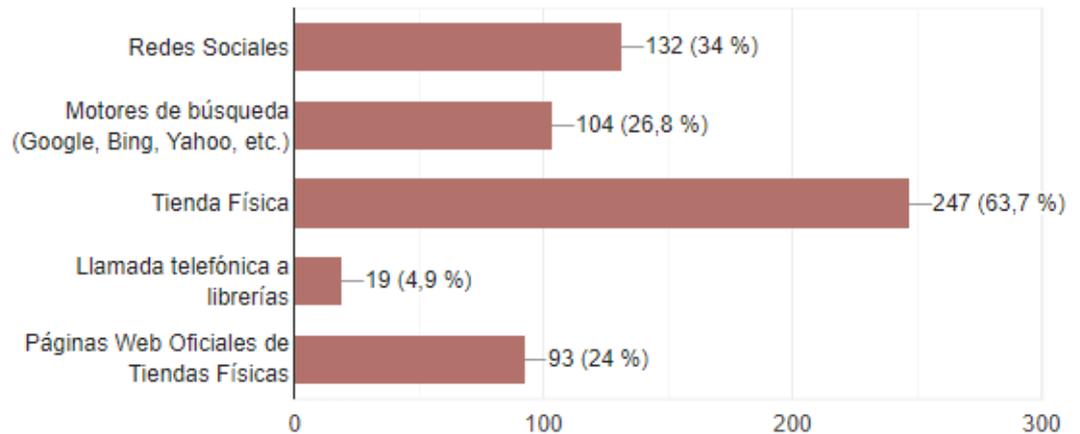
Elaboración: Google Formularios

Sobre la preferencia de lectura de los encuestados 342 personas equivalente al 87,9% prefieren leer en libros físicos, y tan solo 47 personas prefieren usar libros digitales. Por lo que sirve como argumento para no realizar una inversión en oferta de libros digitales ni plataformas especializadas, esto puede deberse a la poca interacción con libros digitales en el país lo que en otros países no sucede, razón por la que se debe analizar frecuentemente el cambio en las preferencias del consumidor.



3. Cuándo usted quiere comprar un libro ¿Por que medios lo busca?

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Respecto a la forma en como prefieren buscar un libro que desean, el 63,7% de personas toman la visita en tienda física como primera opción, en segundo orden se encuentran las redes sociales con un 34%, el tercero en importancia son los motores búsqueda correspondiente a un 26,8% y el cuarto en importancia son las visitas a Páginas Web Oficiales de las tiendas. En ese sentido, se debe hacer énfasis en estrategias que puedan direccionar a las personas que buscan un libro a visitar la tienda física, sin descuidar publicidad en redes sociales o estrategias para generar tráfico entre dichas redes y la página web oficial.



4. Cuando usted necesita o desea comprar un libro físico, ¿Qué establecimiento se le viene a la mente?

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

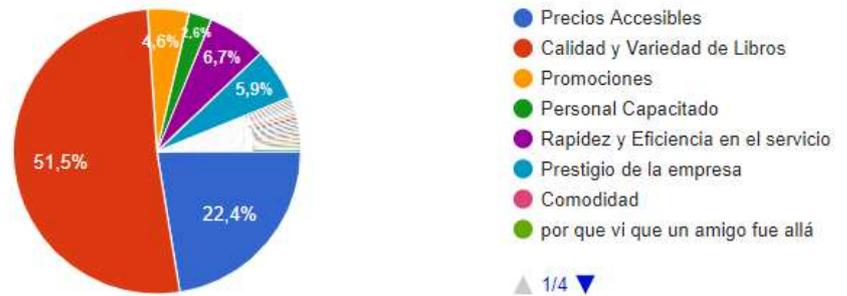
Al momento de identificar que librería es la primera que viene a la mente del consumidor, un grupo de 146 personas correspondiente al 37,6% menciona a LibriMundi S.A del Grupo Vásquez como su primera opción, seguido se encuentra SODILIBRO un total de 108 personas mismas que representan un 28,1%, el tercero en relevancia es la opción de supermercados de la Ciudad que corresponde al 15,5%, el cuarto en importancia es la opción de otros con una frecuencia del 12,4% en la que aparecen librerías como; Siglo XXI, Austro Libros, Books and Bits y otras librerías en General de las que no se menciona ningún nombre. Por último, el 6,4% de encuestados dice pensar en Librería Cafetería Palier como su primera opción de compra.

Consecuentemente a las respuestas que podía encontrarse en la encuesta, y tras identificarse que los Supermercados de la ciudad en temporadas de inicio de clase suelen poner a la venta libros requeridos en las instituciones se solicitó a los encuestados que mencionen que opción de compra consideran. De esto se obtiene que la primera en importancia corresponde al "Super Maxi", seguidamente "Coral Hipermercados", y en tercer orden el "Gran Akí".



5. De su elección de compra, ¿Por qué prefiere comprar en dicho establecimiento?

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

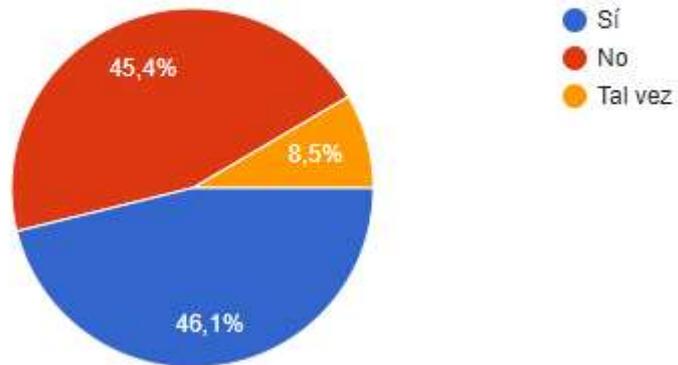
Elaboración: Google Formularios

Sobre la decisión de compra de los encuestados, el 51,5% coincide en que su elección se fundamenta en la calidad y variedad del producto que se oferta, el segundo criterio que incide es el de Precios Accesibles con un 22,4% por lo que se valora mucho el precio bajo de los libros, en tercer orden de valor identifican el servicio eficiente del personal y su rapidez con un 6,7%, y el 5,9% por el prestigio o reconocimiento del establecimiento. Referente a otros criterios que influyen en la compra se identifican la cercanía al lugar donde vive, por experiencias previas, hábitos de compra y recomendaciones de sus círculos sociales.



6. ¿Usted reconoce el nombre de la tienda "SODILIBRO Cia. Ltda"?

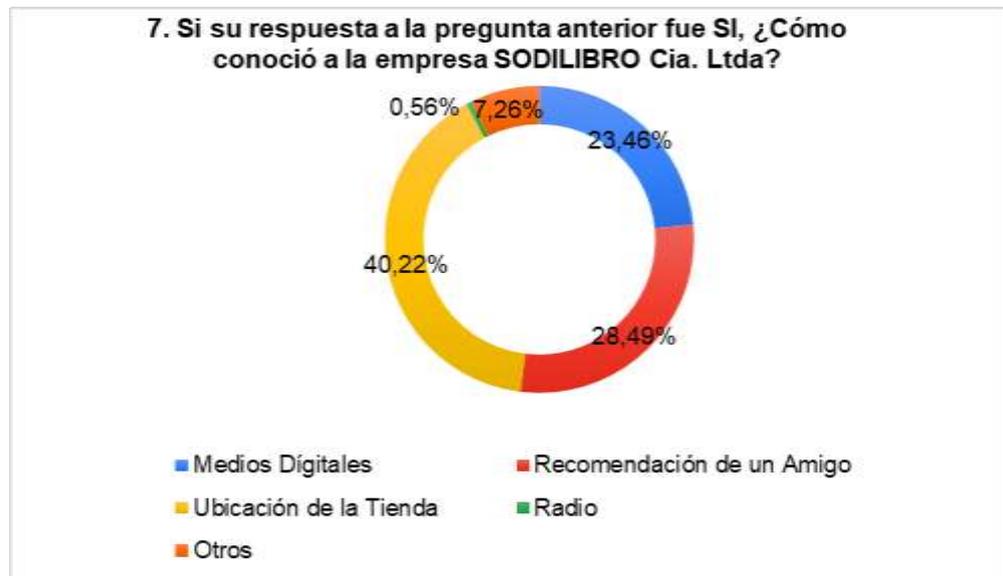
388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Al introducirse en la percepción del público sobre la tienda al preguntar sobre el nombre de SODILIBRO Cía. Ltda. el 46,1% aseguran reconocerla, un 8,5% menciona que tal vez recuerdan el nombre y un grupo de 176 personas equivalente al 45,4% dice no reconocerla.



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Autores



Sobre aquellas personas que dicen conocer la tienda SODILIBRO correspondiente a un grupo de 179 encuestados, la mayor frecuencia de respuesta refiere a la Ubicación de la Tienda representado por un 40,22%, un 23,46% de ellos dice haberla conocido por medios digitales que se entienden como redes sociales o página web, y el 28,49% de estos la conoce por recomendaciones de un amigo. Entre otras opciones se incluyen elementos como las recomendaciones de profesores y familia, o visitas realizadas por personal de ventas de la empresa en el pasado.

8. ¿Qué significa para usted la palabra SODILIBRO? Relaciónela con UNA SOLA palabra

388 respuestas

Libros
Variedad
Solidaridad
Solidaridad
Librería
Variedad
Libros

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Respecto al nombre de SODILIBRO, al pedirles que se haga una relación con una palabra las respuestas que mayor se repiten tienen que ver con la palabra libros (64 respuestas), Solidaridad (55 respuestas), Variedad (38 respuestas), aprendizaje o similares (9 respuestas), y otras opciones como económico, social, accesible, experiencia y calidad.

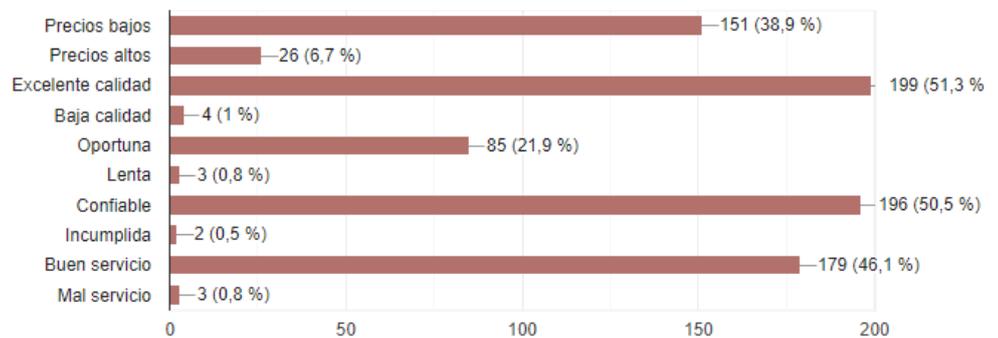
El significado real de SODILIBRO es el de “Sociedad Difusora del Libro”, lo que significa que no existe una asociación directa en lo que refiere



el desempeño de la empresa como marca en la mente del cliente de la empresa.

9. ¿Cuándo usted piensa en la empresa SODILIBRO Cía. Ltda como tienda de libros lo primero que se imagina es? (puede señalar varias opciones)

388 respuestas

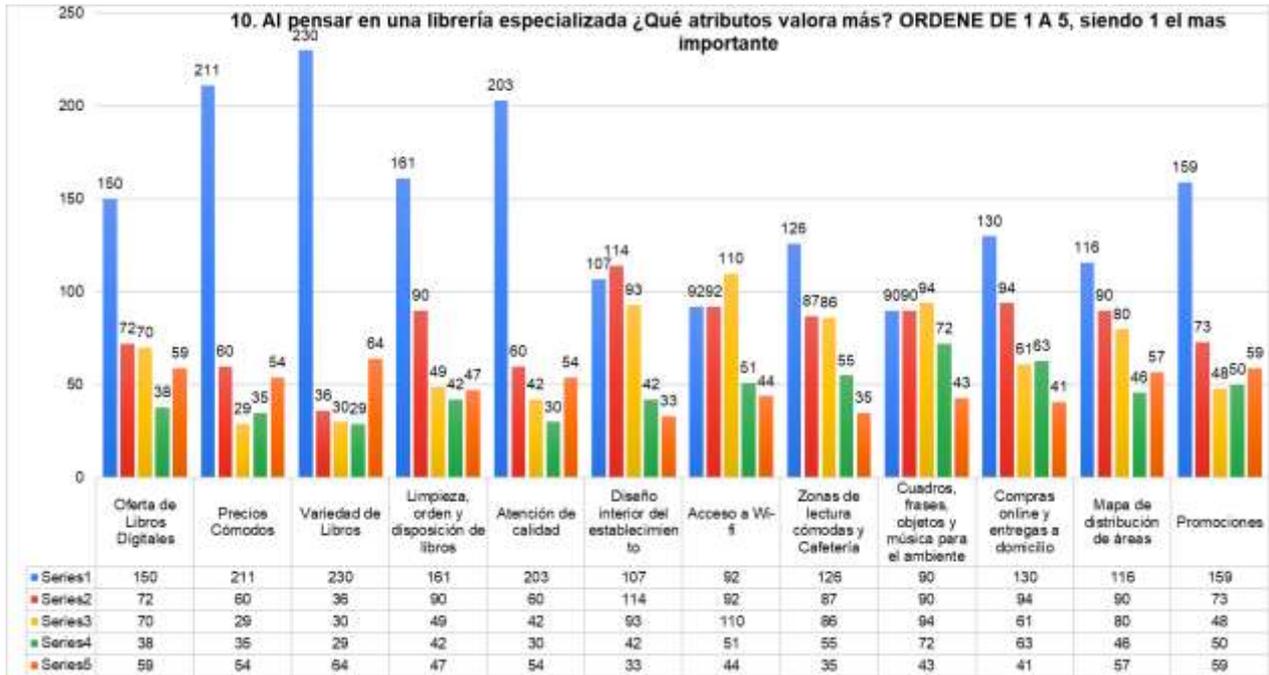


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Cuando se pregunta sobre el nombre de la empresa SODILIBRO Cía. Ltda. como una tienda de libros, un grupo de 199 encuestados la asocian con excelente calidad, 196 la relacionan con el nombre de una tienda que transmite una imagen confiable, 179 la asocian con buen servicio y 159 con precios bajos. Al contrastar esta pregunta con la *“Pregunta 7. ¿Cómo conoció a la empresa SODILIBRO Cía. Ltda.?”*, se puede asociar a que es el resultado de la imagen que se transmite en redes sociales o al pasar por los alrededores de la tienda.

Sin embargo, al no existir una meta clara sobre qué imagen se pretende transmitir que se encuentre definida en un plan de marketing no se puede identificar como un resultado palpable de metas a cumplir, por lo que puede tomarse como punto de partida para un plan de marketing formal en el que se refuerce dicha percepción del consumidor.



Fuente: Investigación de Campo

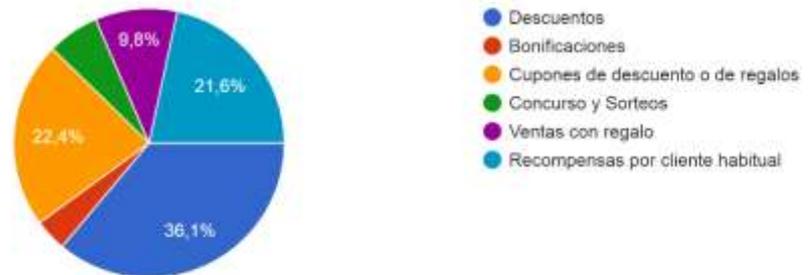
Elaboración: Google Formularios

Al asignar un puntaje, siendo 1 el valor de mayor relevancia y 5 el de menor valor deseable por los encuestados, 230 personas coinciden en que una tienda de libros debe tener variedad de obras en oferta, el segundo en importancia es el de precios con 211 coincidencias, 203 coinciden en que la atención de calidad es muy importante, el cuarto elemento de mayor relevancia es el de limpieza y disposición de libros con 161 coincidencias, y el quinto en importancia el de realizar promociones con 159 respuestas. En ese sentido, se debe monitorear las tendencias de venta de libros para mantener una adecuada diversificación cuya cadena logística permita mantener costos bajos de venta al público, fortalecer las estrategias de venta para la atención al cliente en el local físico como en plataformas digitales, y a la par elaborar promociones que permitan fidelizar clientes.



11. De una tienda de libros especializada, ¿Qué le gustaría recibir?

388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

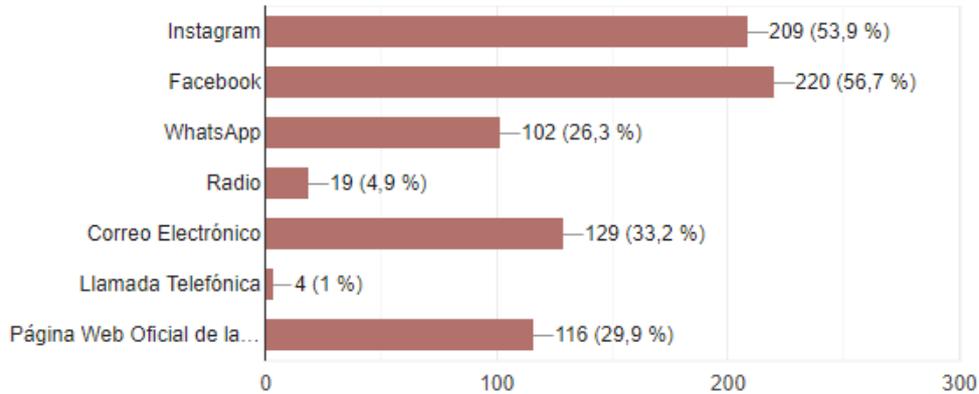
Elaboración: Google Formularios

Dentro de las promociones que más le llama la atención al público se tiene los descuentos con un 36.1%, seguido de los cupones de descuento o de regalos con un 22.4% y con una diferencia no tan marcada se tiene las recompensas por cliente habitual que representa el 21.6% de los encuestados, lo que indica que se podrán desarrollar estrategias de promociones usando estos tres tipos de herramientas y disminuir los concursos y sorteos en vista de que solo el 6.2% indico que le gustaba este tipo de promociones.



12. ¿Por qué medios prefiere recibir información publicitaria de nuevos libros de su interés y promociones? (Puede señalar varias opciones)

388 respuestas



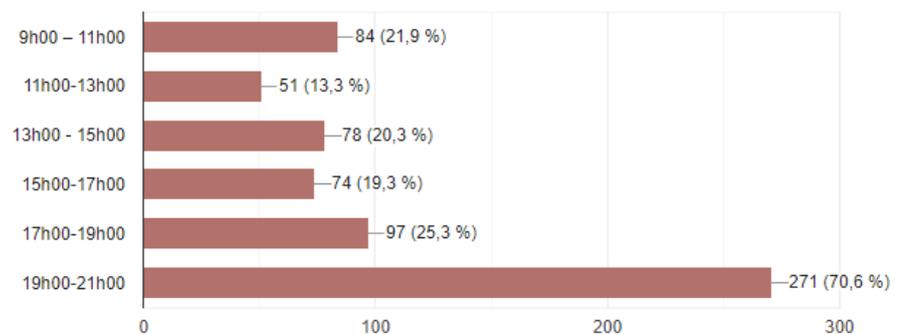
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Una vez identificadas las promociones que prefiere el público, el medio por el cual se debe difundir toda la información publicitaria de la empresa son las redes sociales Facebook e Instagram que son las más visitadas y cuentan con mayor alcance que las otras opciones, en este caso 209 personas prefieren Instagram y 220 Facebook, es importante mencionar que estas dos plataformas brindan muchas ventajas para perfiles

13. ¿En que rango de horarios usted utiliza Facebook o Instagram? Puede señalar varias opciones

384 respuestas





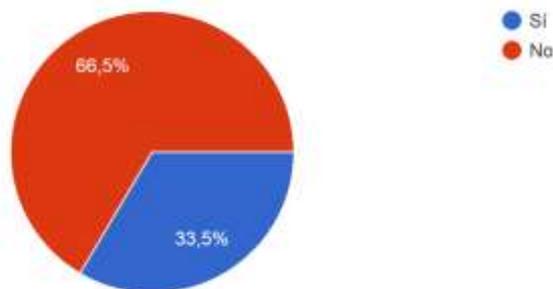
empresariales y cuentan con varias herramientas de gran utilidad a precios accesibles.

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Para tener una mayor acogida del contenido a publicar, los horarios en los que más se frecuentan las redes sociales son de 19h00 a 21h00 con el 70.6% y de 17h00 a 19h00 con un 25.3%, horas en las cuales se puede aprovechar el tráfico de usuarios para difundir información publicitaria y obtener más visualizaciones.

14. ¿Usted ha comprado un libro en la tienda SODILIBRO Cia. Ltda alguna vez?
388 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

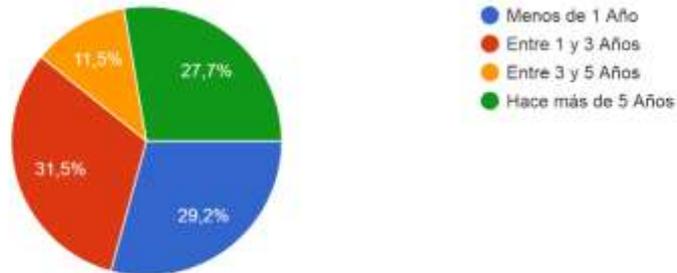
Elaboración: Google Formularios

A partir de la pregunta 14 se buscaba acceder más a la percepción de los usuarios únicos de SODILIBRO, por lo que del total de los encuestados solo el 33.5% representando a 130 personas, ha comprado libros en esta tienda, mientras que el 66.5% no ha comprado libros en este local, lo cual es resultado de las preguntas anteriores en las cuales el 45.4% de personas no conocían a SODILIBRO y solo 33 parecían haber escuchado alguna vez el nombre de la tienda,



15. ¿Hace cuánto tiempo compra usted en la empresa SODILIBRO Cía. Ltda?

130 respuestas



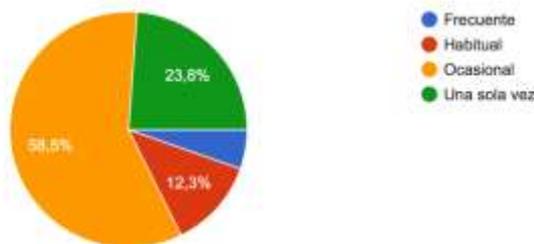
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

De las 130 personas que han comprado libros en SODILIBRO se tiene que la mayoría, es decir el 31.5% ha realizado compras entre 1y3 años, mientras que el 29.2% lo ha hecho hace menos de un año y 36 personas que representan el 27.7% compra hace más de 5 años, obteniendo como resultado una poca cantidad de clientes antiguos, por lo cual el objetivo se centra en orientar al mayor porcentaje de clientes a comprar los próximos años.

16. Según su recurrencia de compra a SODILIBRO Cía. Ltda, ¿Qué tipo de cliente es?

130 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

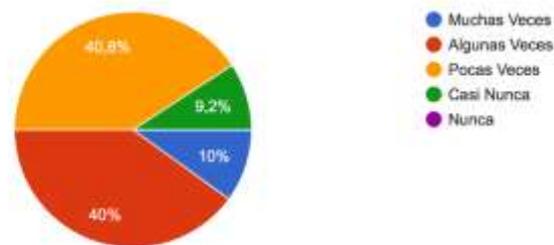
Elaboración: Google Formularios



En contraste con el resultado anterior el 58.5% es decir 76 clientes de 130 se consideran ocasionales y el 23.8% solo han comprado una vez, lo que indica que no se ha logrado fidelizar a los clientes, y obteniendo un mínimo porcentaje de clientes frecuentes con un 5.4%, los resultados de la pregunta anterior se reflejan con la poca frecuencia de retorno de los clientes.

17. ¿Qué tanto escucha usted de la marca SODILIBRO en el mercado?

130 respuestas



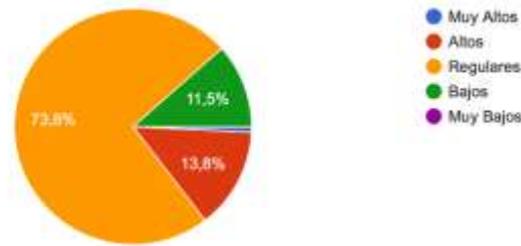
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Se tiene una baja identificación por parte de los clientes a SODILIBRO, el 80.8% ha escuchado pocas veces o algunas veces la marca, siendo este un factor clave para que los demás indicadores de frecuencia de compra y conocimiento de la empresa incrementen, este resultado puede ser consecuencia del actual manejo de medios de la empresa, se evidencia con las escasas visitas que tienen sus redes sociales, siendo estas las herramientas que permiten alcanzar grandes masas de clientes en la actualidad.



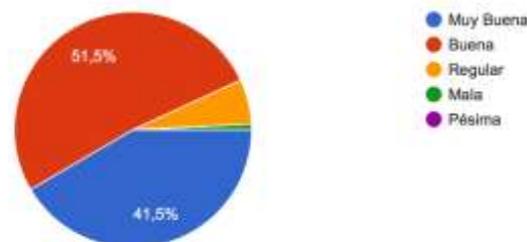
18. ¿Cómo considera usted los precios de la empresa SODILIBRO. Cia. Ltda?
130 respuestas



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Google Formularios

Otro de los factores críticos para la demanda es el rango de precios de los libros, por lo que 96 personas que figuran como el 73.8% de clientes consideran los precios como regulares y el 13.8% han denominado como altos los precios que actualmente maneja la empresa, evidenciando que la percepción de la gerencia y de los clientes cuenta con una brecha, ya sea por la naturaleza del producto o por ciertos costos que no se pueden disminuir para ofertar en el mercado precios bajos.

19. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio de SODILIBRO Cia. Ltda?
130 respuestas



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: Google Formularios



En cuanto al servicio que brinda SODILIBRO, se tiene una buena cantidad de personas que la consideran buena y muy buena representando el 51.5% y el 41.5% respectivamente, pero cabe recalcar que se busca la excelencia del servicio y la comodidad del cliente en el proceso de compra, por lo que es necesario que la mayoría de clientes sientan que reciben un servicio de calidad, planteándose eliminar el 6.2% y 0.8% de clientes que han recibido una atención regular o mala, por ello es necesario prestar mayor atención en los detalles de la atención que se da al cliente y de gran importancia contar con un servicio post venta para poder obtener una buena retroalimentación.

20. ¿Cómo considera usted la calidad literaria y variedad de los productos de SODILIBRO Cia.Ltda?
130 respuestas



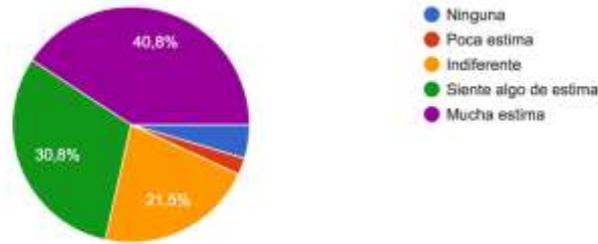
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Como resultado de la pregunta 11, en la cual los encuestados mencionan que el factor de mayor importancia es la variedad de libros en una tienda, se puede concluir que SODILIBRO cuenta con este factor del cual el 48.5% de los clientes que han revisado la calidad y variedad literaria de la tienda concuerdan en que es buena y con una cantidad bastante considerable de clientes que representan el 45.4% alegan que la calidad y variedad es muy buena, por lo que se cuenta con el factor más apreciado por el público en general.



21. ¿Qué tanta estima siente usted por la empresa SODILIBRO Cia, Ltda?
130 respuestas

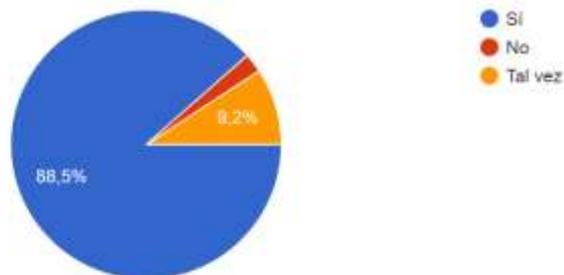


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios

Los factores antes expuestos, como la calidad del servicio y la variedad literaria forman ciertos vínculos que son apreciados por los clientes, lo que da como resultado que la mayoría de los encuestados sientan mucha estima por la empresa SODILIBRO, representando el 40.8% y el 30.8% sienten algo de estima, estos resultados son alentadores pues pueden formar la base para la fidelización de los clientes a futuro.

22. ¿Recomendaría usted a la empresa SODILIBRO Cia, Ltda a otras personas?
130 respuestas



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios



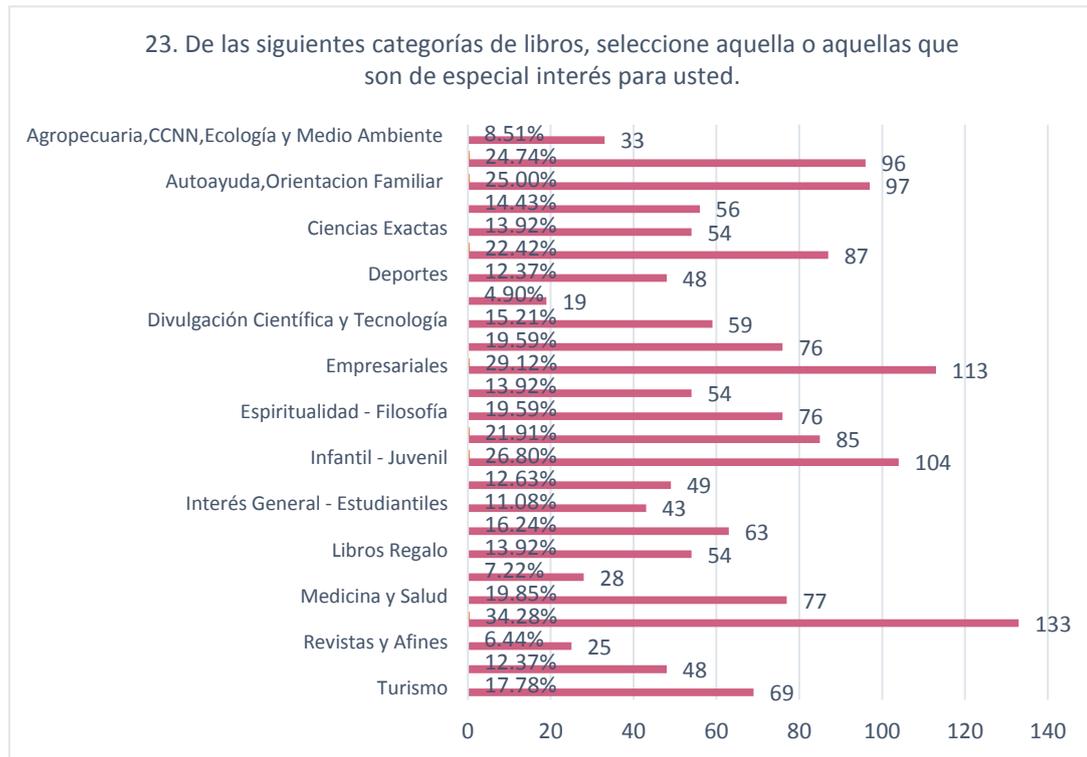
Después de haber realizado el proceso de compra en SODILIBRO, los clientes actuales si recomendarían a la empresa a otras personas, esto lo harían un 88.5%, lo que significa que a pesar de que estos clientes no son frecuentes en su única o pocas compras han recibido un servicio de calidad y han encontrado los libros que necesitaban, y es importante por dar pie a la publicidad de boca en boca que se puede dar por parte de los clientes siendo de mucha ayuda al permitir mejorar la relación con estos.

Finalmente es necesario identificar cual o cuales son los géneros de libros que tiene mayor acogida por el público, de esta forma se potenciarán los de menor interés y se mantendrá el nivel de aceptación de los productos estrella, para ello las cinco categorías de mayor interés son las siguientes:

- Narrativa clásica y contemporánea 34.28%
- Empresariales 29.12%
- Infantil juvenil 26.8%
- Autoayuda, orientación familiar 25%



- Arte, decoración y diseño 24.74%



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Google Formularios



Anexo 3 Simulación del Crédito BanEcuador

Ilustración 4 Simulación crédito



Productos Servicios Canales de atención Institución Educación financiera

CIRCULAR DE TASAS DE INTERÉS **GF-008-2021**
 Para el periodo: **AGOSTO 2021**

TASAS ACTIVAS PARA BANECUADOR S.P.		
TIPO DE CRÉDITO	TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA
	BANECUADOR S.P.	
CRÉDITOS PRODUCTIVOS		
Productivo Empresarial	9,76%	10,21%
Productivo PYMES	9,76%	10,21%
CRÉDITOS DE CONSUMO		
MICROCRÉDITOS		
Microcrédito Bantransporte	12,95%	13,75%
Microcrédito Turismo	11,25%	11,85%
Microcrédito Comercio y Servicios - Impulso Cultura	12,00%	12,68%
Microcrédito Minorista		

Fuente: BanEcuador

Anexo 4 Tasas de Interés Cooperativa Jep Deposito a largo plazo

Ilustración 5 Tasas de Interés Jep

InversionesJEP

Es una inversión segura y rentable donde ganas los mejores intereses del mercado por un tiempo preestablecido, que te generará una mayor rentabilidad. Proyecta tu futuro y el de tu familia.

Beneficios	Tasas	
Seguridad Tu dinero está respaldado por la solidez de la Cooperativa más grande del Ecuador	TIEMPO	INTERES
Flexibilidad Obtén el interés de tu inversión mensualmente o a la finalización de plazo	30 - 59 Días	5,50 %
Comodidad Renovación automática del Plazo Fijo a 30 días de su finalización y con la misma Tasa de Interés	60 - 89 Días	5,75 %
	90 - 179 Días	6,25 %
	180 - 269 Días	7,00 %
	270 - 359 Días	7,50 %
Requisitos	Más de 360 Días	8,50 %

fuente: Juventud Ecuatoriana Progresista online



Anexo 5 Proyección de la demanda

Ilustración 6 Proyección de la demanda

Ventas Historicas					mms k=2			
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Enero	US\$ 15,671.19	US\$ 21,839.12	US\$ 19,816.15	US\$ 22,145.27				
Febrero	US\$ 14,444.83	US\$ 18,571.29	US\$ 17,970.45	US\$ 17,324.31				
Marzo	US\$ 19,415.01	US\$ 28,914.57	US\$ 28,300.13	US\$ 8,958.60	US\$ 15,058.01	US\$ 20,205.21	US\$ 18,893.30	US\$ 19,734.79
Abril	US\$ 13,030.72	US\$ 29,794.83	US\$ 22,548.87	US\$ 738.07	US\$ 16,929.92	US\$ 23,742.93	US\$ 23,135.29	US\$ 13,141.46
Mayo	US\$ 14,569.86	US\$ 22,249.98	US\$ 30,946.96	US\$ 4,947.85	US\$ 16,222.87	US\$ 29,354.70	US\$ 25,424.50	US\$ 4,848.34
Junio	US\$ 12,337.42	US\$ 17,126.41	US\$ 40,156.64	US\$ 7,878.09	US\$ 13,800.29	US\$ 26,022.41	US\$ 26,747.92	US\$ 2,842.96
Julio	US\$ 17,495.11	US\$ 28,367.13	US\$ 27,276.14	US\$ 13,310.35	US\$ 13,453.64	US\$ 19,688.20	US\$ 35,551.80	US\$ 8,412.97
Agosto	US\$ 32,698.54	US\$ 32,893.41	US\$ 25,454.22	US\$ 9,270.71	US\$ 14,916.27	US\$ 22,746.77	US\$ 33,716.39	US\$ 10,594.22
Septiembre	US\$ 81,167.80	US\$ 40,937.31	US\$ 60,068.01	US\$ 11,506.24	US\$ 25,096.83	US\$ 30,630.27	US\$ 26,365.18	US\$ 11,290.53
Octubre	US\$ 23,385.59	US\$ 43,853.67	US\$ 17,767.75	US\$ 21,729.50	US\$ 56,933.17	US\$ 36,915.36	US\$ 42,761.12	US\$ 10,388.48
Noviembre	US\$ 25,766.70	US\$ 42,623.25	US\$ 40,796.41	US\$ 11,379.67	US\$ 52,276.70	US\$ 42,395.49	US\$ 38,917.88	US\$ 16,617.87
Diciembre	US\$ 40,995.05	US\$ 86,439.32	US\$ 101,238.57	US\$ 17,248.22	US\$ 24,577.15	US\$ 43,238.46	US\$ 29,282.08	US\$ 16,554.59
Enero	US\$ 33,381.88	US\$ 64,531.29	US\$ 71,017.49	US\$ 14,313.95	US\$ 33,381.88	US\$ 64,531.29	US\$ 71,017.49	US\$ 14,313.95
TOTAL	US\$ 310,979.82	US\$ 413,610.29	US\$ 432,340.30	US\$146,436.88	US\$ 37,188.46	US\$ 75,485.30	US\$ 86,128.01	US\$ 15,781.08
				TOTAL	US\$ 319,835.16	US\$ 434,956.17	US\$ 457,940.97	US\$142,521.22

2017 -2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Promedio de crecimiento por año
33%	5%	-66%	118%	36%	5%	-69%	9%

Elaboración: Autores

Fuente: SODILIBRO Cía Ltda.



BIBLIOGRAFÍA

- ABC Cultura. (2012). *Las veinte potencias editoriales del mundo*.
https://www.abc.es/cultura/libros/abci-mapa-mercados-editoriales-201210080000_noticia.html
- Abya Yala. (2021). *Quiénes Somos – Editorial Abya Yala*.
<https://abyayala.org.ec/quienes-somos/>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN SUBGERENCIA DE PROGRAMACIÓN Y REGULACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE SÍNTESIS MACROECONÓMICA RESULTADOS A MARZO DE 2021 CONTENIDO*.
- Banco de la República de Colombia. (2017). *Sectores económicos - Enciclopedia | Banrepcultural*.
https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_económicos
- Banco Mundial. (2021). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - India, China | Data*.
- Baquiola, G. (2021). *Editores independientes de Ecuador (EIE) - Alianza Internacional de Editores Independientes*. <https://www.alliance-editeurs.org/editores-independientes-de-ecuador,1463?lang=es>
- Barg, V. E. (2018). *Generación de ideas de negocio y emprendedorismo*.
- BBVA Foundation. (2010). Las fuentes del crecimiento económico en Asia. *Capital y Crecimiento*, 8, 1–16.
- BCE. (2021). *La Economía Ecuatoriana Se Recuperará 3,1% En 2021*. Banco Central Del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- Benavides, A. del R. V. (2016). *Modelo de Negocios Basado en Canvas para*



un proyecto de Implementacion de un Parque de Diversion Infantiles en la Ciudad de Cuenca. 137.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020, January 6). *La campaña nacional del gobierno chino para incrementar la cantidad de lectores - Programa Asia Pacífico*. Políticas Públicas Asia Pacífico.
<https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/campana-nacional-lectura-china-mejora-comprension>

BID. (2020). *LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS EN LA REVITALIZACIÓN URBANA*.

BOE Legislación Consolidada. (2007). *LEGISLACIÓN CONSOLIDADA Ley 10/2007, de 22 de junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas*. 1–19.

Brandão, T. de S. (2015). *Práctica de lectura en Brasil*.

Buitrón, R. D. (2015). *Las librerías en el Ecuador, “cultura” que ignora la cultura | PERIODISMO CRÍTICO*. Periodismo Crítico.
<https://rubendariobuitron.wordpress.com/2015/03/08/libros-y-librerias-la-cultura-que-no-valora-la-cultura/>

Camara Ecuatoriana del Libro. (2018). *EL LIBRO EN ECUADOR 2018 ESTADÍSTICAS Y DATOS ISBN*. <https://datosmacro.expansion.com/pib>

Cámara Ecuatoriana del Libro. (2019a). *EL LIBRO EN ECUADOR 2019 ESTADÍSTICAS Y DATOS ISBN*. <https://dataunodc.un.org/drugs>

Cámara Ecuatoriana del Libro. (2019b). *Estadísticas y datos ISBN*.
<https://dataunodc.un.org/drugs>

Cámara Ecuatoriana del Libro. (2021a). *Cámara Ecuatoriana del Libro - Núcleo de Pichincha - Cámara Ecuatoriana del Libro*.
http://www.celibro.org.ec/web/index.php?id_cms=10&controller=cms

Cámara Ecuatoriana del Libro. (2021b). *Solicitar ISBN - Cámara Ecuatoriana*



del Libro.

http://www.celibro.org.ec/web/index.php?id_cms=12&controller=cms

Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL*. 11–49.

http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Carvajal, C. (2013). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha*. 128.

CEDRO. (2020). *La industria editorial mundial en cifras*.

<https://www.cedro.org/blog/articulo/blog.cedro.org/2020/04/14/la-industria-editorial-mundial-en-cifras>

CEGAL. (2021). *Quiénes Somos | Cegal*. <https://www.cegal.es/quienes-somos/>

CEN Libros Ecuador. (2021). *Corporación Editora Nacional - CEN LIBROS ECUADOR*. <https://www.cenlibrosecuador.org/contenido.php?t=55>

Cengage. (2021). *Cengage Learning Latinoamérica | Tecnología y Educación*. <https://latinoamerica.cengage.com/>

CERLALC-UNESCO. (2012a). El libro en cifras- Boletín estadístico del libro en Iberoamérica. In *CERLALC* (Vol. 1, Issues 2322–6234).

CERLALC-UNESCO. (2012b). *Sistema de precio fijo de los libros: la experiencia en Europa y America Latina*.

CERLALC-UNESCO. (2014). El libro en cifras Boletín estadístico del libro en Iberoamérica. In *CERLALC* (Vol. 1, Issues 2322–6234).

<http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2014/12/El-libro-en-cifras-no.-6-final.pdf>

CERLALC-UNESCO. (2018). *Panorama de las agencias del ISBN de Iberoamérica* (p. 128).



- CERLALC-UNESCO. (2021a). *¿Quiénes somos? - Cerlalc*.
<https://cerlalc.org/nosotros/quienes-somos/>
- CERLALC-UNESCO. (2021b). *Historia del Cerlalc - Cerlalc*.
<https://cerlalc.org/nosotros/historia-del-cerlalc/#prettyPhoto>
- CERLALC. (2017). *Plan Nacional de Promoción del Libro y la Lectura José de la Cuadra*. <https://doi.org/10.5195/reviberoamer.1957.1692>
- Chasipanta, C., & Soria, R. (2019). *Los Sectores Productivos Y Su Incidencia En La Creación De Dinero Endógeno En El Ecuador, Periodo 2000-2016*. 106.
- Código del Trabajo. (2012). *Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005 Última modificación: 28-mar.-2016 Estado: Vigente*. 138, 170. www.lexis.com.ec
- COOTAD. (2010). *Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización COOTAD. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-Oct-2010, 2, 174*. http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Cordero, M. G. (2019). El comercio electrónico e-commerce, análisis actual desde la perspectiva del consumidor en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas y estrategias efectivas para su desarrollo. In *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación* (Vol. 126, Issue 1).
- Corporacion de Estudios y Publicaciones. (2021). *Tiendas - Corporación de Estudios y Publicaciones*.
<http://www.cepweb.com.ec/ebookcep/index.php?controller=stores>
- Costa, C., Domínguez, J., Hernández, J., Leiva, A., & Verdú, F. (2015). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Contenido. *Laboratorio de Tecnicas Aplicadas de Gestion*, 8.
- Datosmacro. (2021, April). *PIB - Producto Interior Bruto 2020* |



datosmacro.com.

Dávila-Castañeda, R. L. (2005). El libro en América Latina: situación actual y políticas públicas. *Gestión Cultural*, 13, 1–27. www.gestioncultural.org

Departamento de Inteligencia de Mercados. (2016). *El sector editorial en Brasil.*

Diario El Universo. (2016). *En Ecuador se lee poco y publicar no resulta fácil* | Informes | Noticias | El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/18/nota/5806213/ecuador-se-lee-poco-publicar-no-resulta-facil/>

Driscoll, M. (2014, March). *Which country reads most? (Hint: It's not the US).*

DVV International. (2010). *DVV International: Centros de aprendizaje comunitario en Tailandia.* Educación de Adultos y Desarrollo / Ediciones / EAD 74/2010 / EXPERIENCIAS DE ASIA . <https://www.dvv-international.de/es/educacion-de-adultos-y-desarrollo/ediciones/ead-742010/experiencias-de-asia/centros-de-aprendizaje-comunitario-en-tailandia>

ECO E. (2021). *¿Quiénes somos?* | Eco Ediciones.

<https://www.ecoediciones.com/quienes-somos/>

EDARSI. (2021). *EDARSI Editores: Bienvenidos.*

<https://www.edarsi.com.ec/nosotros.html>

Ediciones de la U. (2021). *Distribuidores Internacionales - Ediciones de la U.*

<https://edicionesdelau.com/distribuidores-internacionales/>

EDIMECIEN. (2021). *Editora Medico - Cientifica Andes Edimecien CIA Ltda*

Perfil de Compañía - Ecuador | Finanzas y ejecutivos clave | EMIS.

https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Editora_Medico_-_Cientifica_Andes_Edimecien_CIA_Ltda_es_3566481.html

Editores independientes de Ecuador. (2021). *Editores independientes de*



Ecuador (EIE) - Alianza Internacional de Editores Independientes.
<https://www.alliance-editeurs.org/editores-independientes-de-ecuador,1463?lang=es>

EDITORIAL MACRO. (2021). *Nosotros - Macro*.
<https://editorialmacro.com/nosotros/>

El Conejo. (2021). *Editorial El Conejo · Corporación Cultural*.
<http://editorialelconejo.com/>

El Mercurio. (2019, April 23). ¿Cómo llegan los libros a las librerías y a las manos de los lectores? | Diario El Mercurio. *Cultura*.
<https://ww2.elmercurio.com.ec/2019/04/23/como-llegan-los-libros-a-librerias-y-consumidores/>

El Telégrafo. (2017, December 28). *El Telégrafo - Asociación de editores busca cuota en librerías*.
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cultura/10/asociacion-de-editores-busca-cuota-en-librerias>

El Telégrafo. (2018, April 24). *El Telégrafo - El costo del libro en Ecuador se equipara con los de la región. Cultura*.
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cultura/10/el-costo-del-libro-en-el-pais-se-equipara-con-los-de-la-region>

El Telégrafo. (2019, September 1). *El Telégrafo - Los libreros guayaquileños se unen para organizar su campo de acción*.
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cultura/10/los-libreros-guayaquilenos-cultura-colectiva-editoriales>

EMIS. (2021). *Grupo Ilhsa S.A. Perfil de Compañía - Argentina | Finanzas y ejecutivos clave | EMIS*. https://www.emis.com/php/company-profile/AR/Grupo_Ilhsa_SA_es_2035061.html

Epstein, H., & Marconi, S. (2016). *Paridades de poder adquisitivo para América Latina y el Caribe, 2005-2013: métodos y resultados*.



- Fernández Moya, M. (2016). Los Estados Unidos, un mercado prometedor para la edición en español. *Informes Del Observatorio / Observatorio Reports*. <https://doi.org/10.15427/or023-09/2016sp>
- Finanzas, M. de E. y. (2021). *PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO*.
- Florido, M. (2017). *Modelo Canvas: Cómo definir tu modelo de negocio [Plantilla + Vídeo]*.
- Fondo de Cultura Económica. (2021). *Quiénes Somos – FCE*. <https://fce.ec/tienda/quienes-somos/>
- Fraile, F., & Serrano, A. (2012). *Mercado del Libro y Políticas Públicas Estudio de Conveniencia de Eliminación o Reducción del IVA al Libro en Chile*.
- GIRÁNDULA. (2021). *GIRÁNDULA Asociación Ecuatoriana del Libro Infantil y Juvenil*. <https://www.blogger.com/profile/06952271149709481204>
- Gobiernos Parroquiales Rurales del Azuay. (2011). *Población de las Parroquias del Azuay | Conagopare Sede Azuay*.
- Google Trends. (2021). *Análisis de Google Trends*.
- INEC. (2012a). *Encuesta Uso de Tiempo*.
- INEC. (2012b). Hábitos de lectura en Ecuador. In *Instituto nacional de estadística y censos*. http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_habitos.pdf
- INEC. (2012c). *CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV.4.0)*.
- INEC. (2017). *Ecuador - Encuesta Estructural Empresarial 2016, Tomo I, Tomo II*. https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/711/get_microdata
- INEC. (2021). *Boletín Técnico N°03-2021-IPC*.



https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Marzo-2021/Boletin_tecnico_03-2021-IPC.pdf

International Board on Books for Young People (IBBY). (2021). *Junta Internacional de Libros para Jóvenes*. <https://www.ibby.org/about/what-is-ibby>

ISO 2108. (2017). *ISO 2108: 2017 (en), Información y documentación - Número de libro estándar internacional (ISBN)*.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:2108:ed-5:v1:en>

Kaplan S. Robert, N. P. D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The balance scorecard)* (p. 352).

Knoema. (2021). *Provincia China de Taiwán - Producto bruto interno basado en la paridad del poder adquisitivo (PPA)*. Atlas Mundial de Datos.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing*.

Kowalczyk, P. (2017, April). *¿Qué países publican más libros?*

La Colectiva. (2019). *La Colectiva, Guayaquil*.

<https://www.globuya.com/EC/Guayaquil/910184082656783/La-Colectiva>

La Hora. (2005, July 10). *Asociación de librerías con personería jurídica : Local : La Hora Noticias de Ecuador, sus provincias y el mundo*.

<https://lahora.com.ec/noticia/1000340248/home>

La Hora. (2019). *Costo de libros aumenta ante la falta de lectores*.

[https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102236587/costo-de-libros-aumenta-ante-la-falta-de-](https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102236587/costo-de-libros-aumenta-ante-la-falta-de-lectores?fbclid=IwAR2uAJJTevejdfDcn4hY1BljIzNHU8X02iface8G30C_AsF_owgdfsRXW7s)

[lectores?fbclid=IwAR2uAJJTevejdfDcn4hY1BljIzNHU8X02iface8G30C_AsF_owgdfsRXW7s](https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102236587/costo-de-libros-aumenta-ante-la-falta-de-lectores?fbclid=IwAR2uAJJTevejdfDcn4hY1BljIzNHU8X02iface8G30C_AsF_owgdfsRXW7s)

Laudon J, J. P., & Laudon K, K. C. (2018). *Management Information Systems*.

Ley de Seguridad Social. (2011). Ley de seguridad social. In *Derecho Social*



(Vol. 37, Issue Mayo). www.lexis.com.ec

Ley Orgánica de Aduanas. (2000). Reglamento General a la ley Orgánica de Aduanas. *Encyclopedia of Volcanoes.*, 1995, 662.

Librería Española. (2021). *Nosotros: Librería Española*. Librería Española.
<https://www.libreriaespanola.com/page/nosotros>

Librería Siglo. (2021). *Siglo del Hombre*.
<https://libreriasiglo.com/selloeditorial/she-siglo-del-hombre.html#.YJhMTbVKhqw>

Libresa. (2021). *Libresa*. <https://www.libresa.com/index.php/contacto>

Libros y editores. (2021). *Nosotros - Lemoine Editores*.
<https://www.librosyeditores.com/content/4-sobre-lemoine-editores>

Limusa. (2021). *Quiénes somos. Editorial Limusa*.
<https://www.noriega.com.mx/especial/quienes-somos>

Macrobooks. (2021). *Donde estamos – Macrobooks*.
<https://macrobooks.com.ec/donde-estamos/>

Manual Moderno. (2021). *Catálogo*.
<https://store.manualmoderno.com/catalogo.html>

Martínez, E. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
UNIVERSIDAD DE ALMERÍA.

Mayor, M. (2008). *Editoriales que se dedican a la publicación de libros en español en los Estados Unidos. Panorama de las ediciones, catálogos y folletos*.

Mc Graw Hill. (2021a). *Sobre Nosotros | McGraw-Hill Colombia*.
<https://www.mheducation.com.co/col-sobre-nosotros>

Mc Graw Hill. (2021b). *Sobre Nosotros | McGraw-Hill Colombia*.



- Medica Panamericana. (2021). *Quiénes somos* | Editorial Médica Panamericana. <https://www.medicapanamericana.com/co/somos>
- Megabooks. (2021). *Megabooks Ecuador*.
<http://megabooksecuador.com/about.php?name=QWJvdXQgVXM=>
- Meza Orozco, N. (2013, December). *El Top 20 de los países que más leen*. FORBES MÉXICO: Listas Arte, Cultura y Espectáculos.
- Ministerio de Cultura de Colombia, & Convenio Andrés Bello. (2003). *Impacto económico de las industrias culturales en Colombia* Ministerio de Cultura de Colombia.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2018). *SUBSECRETARIA DE EMPRENDIMIENTOS CULTURALES FOMENTO, CIRCULACIÓN Y CONSUMO DE EMPRENDIMIENTOS E INDUSTRIAS CULTURALES FORMATO SENPLADES*.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2021). *Valores / Misión / Visión – Ministerio de Cultura y Patrimonio*.
<https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. (2017). *Plan Nacional de Promoción del Libro y la Lectura José de la Cuadra*. 25.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. (2019). *Actividades económicas relacionadas con la cultura y las artes*.
<https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Listado-de-actividades-economicas.pdf>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. (2021). *Boletines Comunicamos*. 2021.
<https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/page/3/?s=jose+de+la+cuadra>
- Ministerio de Culturas, las A. y el P. (2020, June 9). *Protocolo de comunas*



en cuarentena permite venta de libros en línea | Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

<https://www.cultura.gob.cl/actualidad/protocolo-de-comunas-en-cuarentena-permite-venta-de-libros-en-linea/>

Ministerio de Educación Cultura y Deporte de España. (2017). *Plan de Fomento de la Lectura 2017-2020: Leer te da vidas extra.*
www.mecd.gob.es

Ministerio de Educación Cultura y Deporte de España. (2018). *MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE Edita: © SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA Subdirección General de Documentación y Publicaciones.*

Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos del marketing. In *Fundamentos del marketing.* <https://doi.org/10.6035/sapientia74>

Montenegro-Ramírez, A., Medina-Chicaiza, ;, Patricio, & Calvache-Vargas, ; (2019). *Modelo para el montaje de una tienda virtual Model for the assembly of a virtual store Contenido (Vol. 40).*

Montoya Alveiro, C. (2011). *EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.*
www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61

Mora, D., & García, V. (2019). Modelo de negocios para la empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca para el periodo 2017-2020. In *Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53, Issue 9).* Universidad de Cuenca.

PLAN AMBIENTAL DE CUENCA 2014-2030, (2014).
<http://cga.cuenca.gob.ec/sites/default/files/Plan Ambiental .pdf>



Narcea Ediciones. (2021). *Cómo comprar*.

<https://narceaediciones.es/es/content/3-como-comprar>

OCEANO. (2021). *Editoriales - Oceano*.

https://www.oceano.com.ec/online/index.php?id_cms=6&controller=cms

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín. (2013).

El mercado editorial en China. <https://fdocuments.ec/document/el-mercado-editorial-en-china.html>

ONU. (2005). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas* (División d, p. 288).

<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU 4.0.pdf>

Organización Mundial del Comercio. (2020). *Órgano de examen de las políticas comerciales - Examen de las políticas comerciales - Informe de la Secretaría - Tailandia*.

<https://docsonline.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/TPR/S400.pdf&Open=True>

Oropeza, D. (2018). La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano. In *Instituto de investigaciones jurídicas núm 817*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación De Modelos De Negocio*. Deusto S.a. Ediciones, 288.

Peñaloza, S., Gualteros, L., & Hueso, Á. (2019). ANÁLISIS DEL APOORTE DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN LAS ECONOMÍAS DE LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS. In *UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA*. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA.

Penguin Random House. (2021). *Sobre nosotros | Penguin Random House Grupo Editorial*.



<https://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com/sobre-nosotros/>

Person Español. (2021). *Donde comprar libros electronicos | Pearson Tienda en línea*. <https://www.pearsonenespanol.com/mexico/donde-comprar>

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (G. E. P. S. . DE C.V (ed.); Segunda Ed).

Presidencia de la República. (2019). *N° 829 LENÍN MORENO GARCÉS PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA CONSIDERANDO: Que el artículo 141 de la Constitución de la República dispone que el Presidente de la República ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado y de Gobierno y responsable de la administración pública.*

Pressman, A. (2020). E-book reading is booming during the coronavirus pandemic. *Fortune*. <https://fortune.com/2020/06/18/ebooks-what-to-read-next-coronavirus-books-covid-19/>

Pro Ecuador. (2017). *Comercio Exterior de Productos Editoriales Ecuador*. http://www.celibro.org.ec/web/img/cms/Productos_editoriales.pdf

PUCE. (2021). *Nosotros – Centro de Publicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. <https://edipuce.edu.ec/nosotros/>

Región Emprendedora Europea Extremadura. (2017). *Guía Didáctica Modelo CANVAS*.

RUC Ecuador. (2018). *Aplipat*. FICHA DE RUC: Asociación de Propietarios de Librerías y Papelerías de Tungurahua. <https://rucecuador.com/rucsri/asociacion-propietarios-librerias-papelerias-tungurahua-1891736246001>

San Pablo. (2021). *San Pablo*. <https://sanpablo.ec/editorial/quienes-somos/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021, April 13). *Envíos Courier o Postal – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. TRÁFICO POSTAL



INTERNACIONAL Y MENSAJERÍA ACELERADA O COURIER.

<https://www.aduana.gob.ec/envios-courier-postal/>

SODILIBRO. (2021). *Página Web*. <https://sodilibro.com/wp/conocenos/>

Statista. (2014). *Ingresos por ventas de libros de consumo en países seleccionados por plataforma 2018 | Statista*. Statista Research Department.

Supercias. (2020). *Compañías por Actividad Económica - IBM Cognos Viewer*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%252Fcontent%252Ffolder%255B%2540name%253D%2527Reportes%2527%255D%252Ffolder%255B%2540name%253D%2527Compañía%2527%255D%252Freport%255B%2540name%253D%2527Compañías por Actividad Económica%25

Supercias. (2021). *Sistema Portal de Información Superintendencia de Compañías*. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul

Suriñach, D. (2017). El sistema educativo de los Estados Unidos de América. *Avances En Supervisión Educativa: Revista de La Asociación de Inspectores de Educación de España*, 28, 3.

Torreblanca, F. (2015). *Producto básico, esperado, aumentado y potencial*. <https://franciscotorreblanca.es/producto-basico-esperado-aumentado-y-potencial/>

TRADE. (2020a). *Comercio Exterior de Ecuador de NCE productos editoriales de la prensa y de las demás industrias gráficas; textos manuscritos o mecanografiados y planos*. <https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion->



Exportacion/Ecuador/productos-editoriales-de-la-prensa-y-de-las-demas-industrias-graficas-textos-manuscritos-o-mecanogra/EC/49

- TRADE. (2020b). *Comercio Exterior de Ecuador de NCE productos editoriales de la prensa y de las demas industrias graficas; textos manuscritos o mecanografiados y planos*.
<https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/productos-editoriales-de-la-prensa-y-de-las-demas-industrias-graficas-textos-manuscritos-o-mecanogra/EC/49>
- TRAMA. (2021). *Nosotros – Trama Ediciones*. <https://trama.ec/web/nosotros>
- Traveler. (2021, March 1). *La lectura alcanza récords históricos durante la pandemia*. <https://www.traveler.es/experiencias/articulos/habitos-lectura-record-historico-confinamiento-pandemia/20363>
- UNESCO. (2009). *Políticas para la creatividad- Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*.
- UNESCO. (2014, January 24). *Proyecto de Alfabetización Temprana, India | UIL*. <https://uil.unesco.org/es/caso-de-estudio/effective-practices-database-litbase-0/proyecto-alfabetizacion-temprana-india>
- Universo Abierto Org. (2020, June 23). *La lectura de libros electrónicos se incrementó un 53% durante la pandemia de coronavirus*.
<https://universoabierto.org/2020/06/23/la-lectura-de-libros-electronicos-se-incremento-un-53-durante-la-pandemia-de-coronavirus/>
- Veritrade. (2021). *Veritrade | Información de Comercio Exterior en Ecuador*.
<https://www.veritradecorp.com/es/paises/ECU#paises>
- World Culture Score Index. (2013). *Readers Round The World; Where do people read more?* Superjob.Ru.
- Xuan, Z., Hongli, Z., Bo, F., UNESCO, & Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020, January 6). *Campaña de lectura a nivel nacional para*



promover la construcción de una sociedad del aprendizaje: OUC promueve actividades de lectura a nivel nacional en su sistema organizativo. Políticas Públicas Asia Pacífico.

<https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/campana-nacional-lectura-china-mejora-comprension>

Zambrano, R., Garzozzi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., & Ilabel, G. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*.