



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS. III**

**PROMOCIÓN**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA RECUPERACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LIBRERÍAS LNS SUCURSAL IBARRA”.**

**Trabajo de Investigación previo a obtener el grado de Magister en Administración de  
Negocios**

**Autora: Ing. Alba Machado M.**

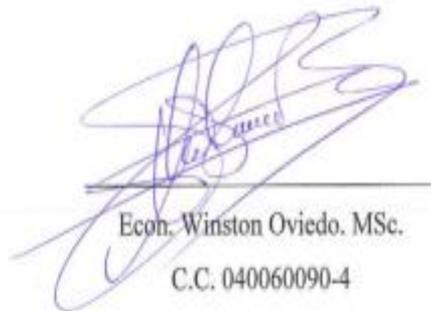
**Tutor: Econ. Winston Oviedo MSc.**

**Ibarra, Diciembre del 2015**

### APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por la señorita Alba del Carmen Machado Morejón, para optar por el Grado de Magíster en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 18 días del mes de diciembre de 2015.



Econ. Winston Oviedo. MSc.  
C.C. 040060090-4

**APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR****DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA RECUPERACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LIBRERÍAS LNS SUCURSAL IBARRA**

Por: Ing. Alba del Carmen Machado Morejón

Trabajo de Grado de Maestría, aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 18 días del mes de diciembre de 2015.



Dr. Vinicio Sarauz-MSc.  
C.C. ....



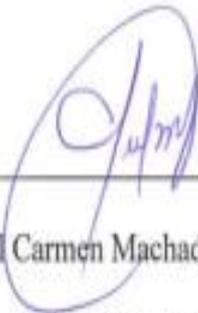
Ing. Guillermo Brusil MSc.  
C.C. ....



Ing. Walter Jácome PhD.  
C.C. ....

## AUTORÍA

Yo, Alba del Carmen Machado Morejón, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado, ni calificación profesional, que he consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que todos los datos presentados son resultado de mi trabajo.



---

Alba del Carmen Machado Morejón.  
C.C. 100243517-8



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## INSTITUTO DE POSGRADO

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

#### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100243517-8	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Machado Morejón Alba del Carmen	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra, Parroquia La Esperanza calle Galo Plaza s/n	
<b>EMAIL:</b>	albhy_20@yahoo.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	098 4168545

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“Diseño de un Plan de Marketing para la recuperación de la participación en el mercado de Librerías LNS Sucursal Ibarra”.
<b>AUTORA:</b>	Alba del Carmen Machado Morejón
<b>FECHA:</b>	2015-12-18
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO

<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magíster en Administración de Negocios
<b>TUTOR:</b>	Econ. Winston Oviedo. MSc.

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Alba del Carmen Machado Morejón, con cédula de ciudadanía Nro. 100243517-8, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 18 días del mes de diciembre de 2015.

**LA AUTORA:**



Ing. Alba del Carmen Machado Morejón  
C.C.: 100243517-8



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

#### A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Alba del Carmen Machado Morejón, con cédula de ciudadanía Nro.100243517-8, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "Diseño de un Plan de Marketing para la recuperación de la participación en el mercado de Librerías LNS Sucursal Ibarra", que ha sido desarrollado para optar por el título de Especialista en Administración de Negocios, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval, representing the author.

Ing. Alba del Carmen Machado Morejón

C.C. 100243517-8

## DEDICATORIA

A Dios por haberme devuelto la salud y la vida, por sus infinitas bendiciones, por ser siempre mi luz y fortaleza en los momentos más difíciles. Gracias Señor por darme más de lo que merezco.

A los seres que más amo en este mundo, mis padres que con su inmenso amor, apoyo moral, espiritual y económico han permanecido a mi lado durante todo el tiempo de estudio de la maestría y en cada instante de mi vida.

A mi familia por estar siempre conmigo y apoyarme en todo momento, por comprender mis largos períodos de ausencia y por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mis mejores amigos Diego, Alejandro, Javier y Cristina, quienes han estado conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y siempre estuvieron motivándome y apoyándome para alcanzar esta nueva meta.

*Albhyta*

## RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Técnica del Norte, por volverme acoger en su alma mater y brindarme la oportunidad de culminar con éxito una nueva e importante etapa en mi formación académica.

Mi profundo agradecimiento a todos mis maestros que me orientaron y apoyaron de forma incondicional en el desarrollo de este proyecto, especialmente al Ing. Guillermo Brusil, Dr. Vinicio Sarauz y el Ing. Walter Jácome.

Expreso mi gratitud especial al Eco. Winston Oviedo, que con su paciencia, humildad, confianza y apoyo absoluto compartió todos sus conocimientos y experiencia para que pueda culminar el presente trabajo de investigación.

A Editorial Don Bosco - Librerías LNS por depositar toda su confianza en mi trabajo y contribuir persistentemente en el logro de lo que parecía un sueño y que ahora es una maravillosa realidad.

*Albhyta.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	ii
AUTORÍA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA .....	viii
RECONOCIMIENTOS .....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
RESUMEN .....	xx
SUMMARY .....	xxi
CAPÍTULO I .....	i
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Formulación del problema .....	3
1.3. Definición de Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos. ....	3
1.4. Justificación .....	4
1.5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Marketing.....	6
2.1.1. Marketing estratégico.....	8
2.1.2. Marketing operativo.....	9
2.1.3. Marketing Relacional.....	10
2.1.4. Marketing electrónico. ....	11
2.2. Plan de Marketing para una empresa editorial.....	11

2.2.1. Concepto y características.....	11
2.2.2. Ventajas de un plan de marketing.....	13
2.2.3. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing.....	13
2.2.4. Objetivos y estrategias de marketing.....	14
2.2.5. Objetivos de marketing.....	14
2.2.6. Estrategias de marketing.....	15
2.3. Mezcla de mercadotecnia para una empresa editorial.....	16
2.3.1. Estrategias de producto.....	17
2.3.2. Estrategias de precio.....	18
2.3.3. Estrategias de plaza.....	21
2.3.4. Estrategias de promoción.....	24
2.4. Análisis del entorno editorial y papelería.....	25
2.4.1. Diagnóstico de la situación. Análisis DAFO.....	26
2.4.2. El comportamiento del consumidor de libros y papelería.....	26
2.5. Proyecto Editorial.....	26
2.5.1. Estructura y elementos de un proyecto editorial.....	27
2.5.2. Plan editorial.....	28
2.5.3. Los contenidos.....	29
2.5.4. Diseño editorial.....	29
2.6. La edición multimedia.....	30
2.6.1. El editor multimedia.....	30
2.6.2. El libro electrónico.....	31
2.6.3. E-readers.....	31
2.6.4. Barreras de entrada.....	31
2.7. Comercialización y distribución del libro.....	32
2.7.1. La fuerza de ventas.....	32
2.8. La comunicación editorial.....	33
2.8.1. Las listas y bases de datos.....	34
2.8.2. Mailing físico.....	34
2.8.3. Telemarketing.....	34
2.8.4. Desarrollo de un sitio web.....	34
2.9. Capacitación de recursos humanos.....	35
2.9.1. Definición e importancia.....	35
2.9.2. Capacitación y educación.....	37

2.10. Implantación y ejecución del plan de marketing .....	37
2.10.1. Descripción. ....	37
2.10.2. Ventajas del plan de marketing. ....	38
2.10.3. Etapas en la elaboración de un plan de marketing. ....	38
2.10.4. Control de las actividades de marketing. ....	38
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA.....	39
3.1. Tipo de Investigación.....	39
3.2. Diseño de la Investigación .....	39
3.3. Variables .....	40
3.3.1. Matriz de operacionalización de las variables. ....	40
3.4. Métodos.....	44
3.4.1. Inductivo. ....	44
3.4.2. Deductivo. ....	44
3.4.3. Analítico – Sintético. ....	44
3.5. Técnicas. ....	44
3.5.1. Encuesta. ....	45
3.6. Valor práctico de la investigación.....	45
3.7. Trascendencia científica de la investigación.....	46
3.8. Selección de la muestra.....	47
3.8.1. Población.....	47
3.8.2. Método de muestreo.....	47
3.9. Procedimiento .....	48
CAPÍTULO IV.....	49
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1. Análisis de resultados .....	49
4.2. Situación Actual.....	63
4.2.1. Competidores. ....	68
4.2.2. Nuevos competidores.....	69
4.2.3. Proveedores.....	73
4.2.4. Sustitutos cercanos.....	74
4.2.5. Barreras de salida.....	74
4.2.6. Poder de negociación de los compradores. ....	75
4.2.7. Poder de negociación de los proveedores. ....	75

4.3. Prospectiva del problema.....	76
4.4. Análisis DAFO de Editorial Bosco – Librerías LNS.....	77
4.5. Análisis de la matriz de crecimiento – participación.....	79
CAPÍTULO V.....	81
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	81
5.1. Antecedentes.....	81
5.2. Justificación o propósito.....	81
5.3. Base teórica.....	82
5.4. Objetivo.....	82
5.5. Beneficiarios.....	82
5.6. Descripción de la propuesta.....	83
5.7. Diseño técnico de la propuesta.....	87
5.7.1. Misión.....	87
5.7.2. Visión.....	88
5.7.3. Política.....	91
5.7.4. Objetivos estratégicos.....	92
5.7.5. Objetivos financieros.....	92
5.7.6. Estrategias de mercado.....	92
5.8. Estrategias derivadas de las 4 Ps.....	100
5.8.1. Producto.....	100
5.8.2. Precio.....	100
5.8.3. Plaza.....	100
5.8.4. Promoción.....	101
5.9. Tácticas.....	101
5.9.1 Producto.....	101
5.9.2. Precio.....	102
5.9.3. Plaza.....	103
5.9.4. Promoción.....	103
5.9.5. Objetivo de comunicación.....	107
5.9.6. Medios.....	107
5.9.7. Mensaje.....	108
5.9.8. Mecanismo de persuasión.....	108
5.9.9. Slogan de la campaña.....	108
5.9.10. Diseño publicitario.....	108

5.10. Plan de capacitación.....	143
5.10.1. Descripción .....	143
5.10.2. Objetivos .....	145
5.10.3. Determinación de las necesidades de capacitación.....	146
5.10.4. Programa de capacitación. ....	147
5.10.5. Temas a desarrollarse.....	147
5.10.6. Evaluación del programa de capacitación.....	149
5.11. Determinación de impactos.....	157
5.11.1 Empresarial. ....	159
5.11.2. Educativo. ....	160
5.11.3. Comercial.....	161
5.11.4. Ambiental.....	162
5.12. Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta. ....	165
CONCLUSIONES .....	169
RECOMENDACIONES.....	171
Bibliografía .....	173
ANEXO N° 1 .....	175

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Población estudiantil, provincia Imbabura, período 2014-2015 .....	2
2. Población estudiantil Librerías LNS sucursal Ibarra 2015 .....	2
3. Marketing operativo.....	10
4. Matriz de operacionalización de las variables .....	41
5. Indicadores.....	43
6. Pregunta 1 .....	50
7. Pregunta 2 .....	51
8. Pregunta 3 .....	52
9. Pregunta 4 .....	53
10. Pregunta 5 .....	54
11. Pregunta 6 .....	55
12. Pregunta 7 .....	56
13. Pregunta 8 .....	57
14. Pregunta 9 .....	58
15. Pregunta 10 .....	59
16. Pregunta 11 .....	60
17. Pregunta 12 .....	61
18. Pregunta 13 .....	62
19. Mercado actual de la agencia Ibarra .....	63
20. Número de clientes que han comprado en LNS Ibarra .....	65
21. Evaluación y valoración de variables según el entorno .....	67
22. Principales competidores de LNS .....	68
23. Competencia de LNS .....	68
24. Principales competidores a nivel editorial .....	71
25. Análisis de la Competencia.....	73
26. Principales proveedores de LNS .....	74
27. Análisis D.A.F.O.....	78
28. Tamaño del mercado editorial provincias Imbabura y Carchi .....	79
29. Análisis de las unidades estratégicas de LNS Ibarra .....	79
30. Matriz de crecimiento – participación .....	80
31. Plan de marketing .....	89
32. Público objetivo .....	107

33. Objetivos e incentivos de ventas.....	109
34. Resumen del plan de publicidad y promoción 2016.....	110
35. Presupuesto de la campaña. ....	111
36. Presupuesto de publicidad y promoción. ....	112
37. Análisis económico.....	113
38. Gastos.....	113
39. Rentabilidad, punto crítico y económico por producto.....	114
40. Análisis de escenarios comerciales.....	115
41. Otros escenarios comerciales.....	116
42. Presupuesto de ventas en unidades 2016. ....	119
43. Presupuesto de ventas en dólares 2016.....	120
44. Presupuesto de ventas en dólares a 5 años.....	121
45. Presupuesto de Ventas en unidades año 2016.....	122
46. Análisis del mercado evolución previsible a 4 años.....	123
47. Presupuesto de ventas de dólares para 5 años.....	124
48. Presupuesto de ventas en unidades a 5 años .....	124
49. Presupuesto de capacitación por talleres.....	151
50. Detalle del presupuesto de capacitación .....	152
51. Cronograma de capacitación.....	153
52. Matriz de barrido de impactos .....	158
53. Impactos esperados .....	164
54. Validación de la propuesta.....	166

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Pregunta 1.....	50
Gráfico 2 Pregunta 2.....	51
Gráfico 3 Pregunta 3.....	52
Gráfico 4 Pregunta 4.....	53
Gráfico 5 Pregunta 5.....	54
Gráfico 6 Pregunta 6.....	55
Gráfico 7 Pregunta 7.....	56
Gráfico 8 Pregunta 8.....	57
Gráfico 9 Pregunta 9.....	58
Gráfico 10 Pregunta 10.....	59
Gráfico 11 Pregunta 11.....	60
Gráfico 12 Pregunta 12.....	61
Gráfico 13 Pregunta 13.....	62
Gráfico 14 Mercado actual de la agencia Ibarra.....	63
Gráfico 15 Número de clientes que han comprado en el almacén.....	65
Gráfico 16 Principales competidores a nivel editorial.....	71
Gráfico 17 Posicionamiento de las editoriales al año 2015.....	72
Gráfico 18 Intensidad de la campaña 2016.....	111
Gráfico 19 Posibles ventas y resultados según escenarios comerciales.....	117
Gráfico 20 Rendimiento según los escenarios comerciales.....	117
Gráfico 21 Ventas unidades mensuales.....	119
Gráfico 22 Ventas unidades acumuladas.....	119
Gráfico 23 Presupuesto de ventas en dólares 2016.....	120
Gráfico 24 Presupuesto de ventas en dólares acumulado 2016.....	120
Gráfico 25 Porcentaje en variación de ventas por año.....	121
Gráfico 26 Presupuesto de ventas en dólares a 5 años.....	121
Gráfico 27 Presupuesto de ventas en unidades año 2016.....	122
Gráfico 28 Análisis de evolución del mercado en dólares a 4 años.....	123
Gráfico 29 Presupuesto de ventas en dólares a 5 años.....	124
Gráfico 30 Presupuesto de ventas en unidades a 5 años.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES EN MASLOW.....	7
FIGURA 2 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	66
FIGURA 3 PÁGINA WEB DE EDITORIAL DON BOSCO-LIBRERÍA LNS.....	86
FIGURA 4 MARCA DEL PAPEL LNS. ....	94
FIGURA 5 DISEÑO DE LOGOTIPO DEL PAPEL LNS. ....	95
FIGURA 6 PORTADA DEL PRODUCTO. ....	96
FIGURA 7 CONTRAPORTADA DEL PRODUCTO. ....	97
FIGURA 8. PAPEL ALCALINO .....	98
FIGURA 9. PEFC.....	98
FIGURA 10 TCG (TOTALLY CHLORINE FREE).....	98
FIGURA 11 TRUTONE.....	99
FIGURA 12 BOSQUES CULTIVADOS.....	99
FIGURA 13 LOGOTIPO LNS .....	127
FIGURA 14 ISOLOGOTIPO INSTITUCIONAL.....	127
FIGURA 15 ISOLOGOTIPO DE LA CAMPAÑA.....	128
FIGURA 16 AFICHE Y BANNER INSTITUCIONAL. ....	130
FIGURA 17 AFICHE Y BANNER.....	131
FIGURA 18 HOJA MEMBRETADA .....	132
FIGURA 19 SOBRES.....	132
FIGURA 20 FOLDERS.....	133
FIGURA 21 FOLDERS DE LA CAMPAÑA. ....	134
FIGURA 22. TARJETA DE PRESENTACIÓN .....	134
FIGURA 23. SEÑALÉTICA .....	135
FIGURA 24. ROTULACIÓN DE VEHÍCULO DE CARGA.....	135
FIGURA 25. ROTULACIÓN DE CAMIONETAS. ....	136
FIGURA 26. DISEÑO DE GLOBO LNS .....	136
FIGURA 27. DISEÑO DE AGENDA LNS. ....	137
FIGURA 28 DISEÑO DE MOCHILAS LNS. ....	137
FIGURA 29 DISEÑO DE CARTUCHERAS LNS.....	138
FIGURA 30. DISEÑO DE MALETA EJECUTIVA LNS.....	138
FIGURA 31. CAMISETA .....	138
FIGURA 32. GORRA.....	139

FIGURA 33. APLICACIONES.....	140
FIGURA 34. CALENDARIO.....	141
FIGURA 35. CUPONES DE DESCUENTO .....	142
FIGURA 36. HORARIO DE CLASE DISEÑO 1.....	143
FIGURA 37 HORARIOS DE CLASE DISEÑO 2 Y 3.....	143

## RESUMEN

### **DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA RECUPERACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LIBRERÍAS LNS SUCURSAL IBARRA**

Autora: Ing. Alba del Carmen Machado Morejón

Tutor: Econ. Winston Oviedo MSc.

Año: 2015

El documento inicia informando el problema de investigación, a continuación se sustenta las bases teóricas en las que se basa el marketing editorial, luego se hace referencia a la metodología de la investigación que se utilizó en el proyecto. Más adelante se realiza un análisis de interpretación de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a clientes que visitan el almacén, clientes de la competencia y público en general. Se realizó un análisis FODA para conocer la realidad de la editorial, para así concluir con la propuesta, explicando los antecedentes, la justificación, los objetivos, y las diferentes estrategias necesarias para lograr los propósitos del estudio, concentrando la atención en las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, planteando el diseño administrativo, la determinación de impactos y la validación de la propuesta. Finalmente, señala un programa básico de capacitación en ventas, servicio al cliente y pedagogía, que resulta complementario para la materialización o cumplimiento de los propósitos del presente estudio.

## **SUMMARY**

### **DESIGN OF A MARKETING PLAN FOR THE RECOVERY OF THE MARKET SHARE OF BRANCH LIBRERIAS LNS IBARRA**

Author: Ing. Alba del Carmen Machado Morejón

Tutor: Econ. Winston Oviedo MSc.

Year: 2015

The document begins by informing the research problem, then the theoretical foundations on which marketing is based editorial is based, then reference to the research methodology that was used in the project is done. Later one is interpreting the analysis results obtained from the survey of customers visiting the store, customers from the competition and the general public is made. A swot analysis was performed to know the reality of the publisher, so conclude with the proposal, explaining the background, justification, objectives, and different strategies necessary to achieve the purposes of the study, focusing on product strategies, price, place and promotion, raising the administrative design, determining impacts and validation of the proposal. Finally, according to a basic program of sales training, customer service and pedagogy, which is complementary to the realization and fulfillment of the purposes of this study.



## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Antecedentes**

Editorial Don Bosco – Librerías LNS es una casa editora de textos escolares y material didáctico. Publica los textos de la colección LNS para la educación Básica y de Bachillerato. Se distinguen por ser muy didácticos y estar al alcance de la economía del pueblo ecuatoriano. Es un centro cultural nacional que cuenta con tecnología de punta para la edición e impresión de textos escolares.

Editorial Don Bosco - Librerías LNS es una empresa ecuatoriana sin fines de lucro, que apoya a la fundación Chicos de la Calle, está presente en 7 ciudades del Ecuador estas son: Cuenca (matriz), Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Machala e Ibarra, como sucursal llega a la ciudad de Ibarra en el año 1995, en esta ciudad cuenta con su propio local, el mismo que se encuentra ubicado en las calles Obispo Mosquera entre Sucre y Rocafuerte junto al Colegio Fiscomisional Sánchez y Cifuentes.

Su zona de influencia son las provincias de Imbabura y Carchi, así como el cantón Cayambe en la provincia de Pichincha. Llega a los establecimientos educativos de formación básica y bachillerato con más de 150 títulos de su fondo editorial, también comercializa productos de papelería tradicional, suministros de oficina, útiles y textos escolares de todas las marcas a consumidores finales, librerías, papelerías, bazares y distribuidores a través de dos canales comerciales: retail y ventas al por mayor. Su mercado está conformado por padres de familia del cantón Ibarra que básicamente son quienes realizan las compras de útiles escolares para sus hijos, también se encuentra los estudiantes de nivel primario y medio del cantón Ibarra. Se dirige también al mercado papelero con la distribución al por mayor especialmente de

suministros de oficina, útiles y textos escolares de la colección LNS y la distribución de diccionarios con su propia marca.

Como editorial, el mercado meta al que se dirige está conformado por los maestros de escuelas y colegios fiscales, fisco misional y particulares de su zona de influencia. Uno de los componentes claves de la demanda de este negocio, tiene que ver con la población estudiantil del cantón Ibarra en el siguiente cuadro se presenta como está conformado este importante segmento de mercado. Se considera toda la provincia por la cobertura que tiene la sucursal que con su fuerza de ventas llega con la colección de textos escolares LNS a todos los rincones de la provincia de Imbabura.

**Tabla 1**

*Población estudiantil, provincia Imbabura, período 2014-2015*

	Antonio Ante	Cotacachi	Ibarra	Otavalo	Pimampiro	Urququí	Total	%
<b>E. Inicial</b>	424	206	1.095	418	24	86	2.253	2,27%
<b>Primaria</b>	6.256	7.315	27.732	12.260	2.237	2.547	58.347	58,91%
<b>Secundaria</b>	1.963	1.950	11.041	5.715	691	650	22.010	22,22%
<b>Bachillerato</b>	1.404	1.074	8.800	4.345	461	354	16.438	16,60%
<b>Total</b>	10.047	10.545	48.668	22.738	3.413	3.637	99.048	100,00%
	<b>10,14%</b>	<b>10,65%</b>	<b>49,14%</b>	<b>22,96%</b>	<b>3,45%</b>	<b>3,67%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Dirección Provincial de Educación de Imbabura

Elaborado por: La autora.

**Tabla 2**

*Población estudiantil Librerías LNS sucursal Ibarra 2015*

Agente	Imbabura	Carchi	Cayambe	Total
<b>Agente A</b>	71.406			71.406
<b>Agente B</b>	27.642	39.138	17.505	84.285
<b>TOTAL</b>	<b>99.048</b>	<b>39.138</b>	<b>17.505</b>	<b>155.691</b>

Fuente: Investigación primaria 2015.

Elaborado por: La autora.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Editorial Don Bosco –Librerías LNS sucursal Ibarra, a partir del año 2013 empieza a perder posicionamiento y participación en dicho mercado, frente a otras editoriales y cadenas de librerías, debido a diversos factores, pero el más importante que se identifica en este estudio es la carencia de un plan de marketing basado en el conocimiento y reconocimiento del mercado actual y potencial, así como de los principios y fundamentos del marketing mix.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores elementales que han provocado una pérdida de posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco –Librerías LNS sucursal Ibarra a partir del año 2013?

## **1.3. Definición de Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Diseñar un plan de marketing que permita recuperar el posicionamiento y la participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS sucursal Ibarra para la temporada escolar 2016.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

1. Desarrollar el fundamento teórico relativo al plan estratégico aplicado a una empresa editora y distribuidora de textos escolares, mediante una investigación bibliográfica.
2. Diseñar el proceso metodológico aplicable al presente estudio.
3. Diagnosticar la situación actual y la posición de Editorial Don Bosco- Librerías - LNS en el mercado de textos y útiles escolares del cantón Ibarra.

4. Diseñar un plan de marketing que permita mejorar el posicionamiento y la participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS en su zona de influencia para la temporada escolar 2016.
5. Diseñar un plan de capacitación en ventas y pedagogía dirigido al personal del área de comercialización de Editorial Don Bosco - Librerías LNS de la ciudad de Ibarra.

#### **1.4. Justificación**

Actualmente, Editorial Don Bosco - Librerías LNS no cuenta con un plan de marketing que permita administrar y coordinar todas las actividades mercadológicas, con la finalidad de alcanzar mayor eficacia y competitividad en el mercado editorial. Esta herramienta será sin duda un instrumento de gestión valioso ya que aportará aspectos relevantes como los objetivos, estrategias, recursos y cronogramas de las actividades de mercadotecnia que permitirán alcanzar la recuperación del posicionamiento y participación en el mercado editorial incrementado sus ventas y la rentabilidad de la sucursal.

Esta propuesta, provee herramientas para concretar una idea amplia de alternativas para incrementar los ingresos en Editorial Don Bosco - Librerías LNS, los mismos que beneficiarán a los niños de la fundación Chicos de la Calle.

Con esta propuesta se busca alcanzar un lugar preferencial en el mercado objetivo, beneficiándose de la recuperación de la rentabilidad de su almacén, por el incremento del volumen de ventas y generación de nuevos prospectos. Los resultados de esta investigación serán de gran utilidad para otras editoriales, librerías y papelerías que afronten problemas similares en sus puntos de venta, debido a que se muestra la posibilidad de reposicionar la imagen de cualquier empresa a través de un plan de marketing. Esta investigación se desarrollará con el fin de lograr un posicionamiento de marca que comunique al cliente, las características, ventajas y beneficios que ofrece el punto de venta, así como la colocación de la

marca LNS en la mente del mercado objetivo con un enfoque social, creando una ventaja competitiva sostenible en el futuro.

### **1.5. Viabilidad**

El proyecto de investigación cuenta con el apoyo de la Gerencia Comercial de Editorial Don Bosco – Librerías LNS, la misma que facilitará toda la información necesaria para su desarrollo, se cuenta también con el apoyo del talento humano de la sucursal, que colaborará con el levantamiento de la información.

El desarrollo y ejecución la presente investigación brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos, y desarrollar la creatividad y la capacidad de buscar soluciones a problemáticas reales que afectan al sector empresarial, en este caso diseñar un plan de marketing con nuevas estrategias mercadológicas encaminadas a incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad y el aporte a la fundación “Chicos de la Calle”.

Se puede llevar a cabo la investigación debido a que se cuenta con los recursos económicos que permitirán solventar los gastos de la investigación. Es importante señalar que los costos que implica la realización de este proyecto serán asumidos en su totalidad por Editorial Don Bosco - Librerías LNS.

La realización de este proyecto es viable ya que la empresa requiere de manera urgente un plan de marketing que minimice el impacto en el volumen de ventas de la línea LNS por el cambio de políticas de comercialización especialmente por la no entrega de bonos en efectivo a los establecimientos. La aplicación de estrategias de marketing constituye en la actualidad una de las mejores herramientas de trabajo en campo empresarial. Por esta razón el proyecto se convierte así en la opción más beneficiosa para sus potenciales inversores.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marketing

Son múltiples las definiciones referidas al Marketing, como las siguientes:

Jobber (2010) afirma que: *“La consecución de objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de las necesidades de los consumidores de forma superior a la de la competencia”*.

En esta cita, se puede apreciar una noción general de lo que se entenderá por marketing, y se identifica uno de los elementos clave que da lugar al desarrollo de las actividades de marketing: las necesidades humanas.

Por su parte, Kotler & Armstrong (2013) sostienen:

*Uno de los autores más relevantes en relación a la teoría de las necesidades es Abraham Maslow. Este estudioso postuló que el ser humano inicia su desarrollo con necesidades básicas que son perceptiblemente diferentes a la motivación en las especies animales. Conforme las personas maduran y satisfacen sus necesidades inferiores, desarrollan motivaciones más exclusivamente humanas. Por tanto, la motivación cambia conforme ascendemos en la jerarquía de necesidades o motivos. (p. 6)*

La siguiente figura ilustra la referida escala de necesidades:



**Figura 1 Jerarquía de las necesidades en Maslow.**

Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2013).

Además, Kotler & Armstrong (2013) señalan que:

*Maslow clasificó las necesidades humanas en 5 categorías o niveles, estableciendo una jerarquía que forman la “Pirámide de Maslow”. El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. A medida de que el ser humano tiene va cubriendo estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las necesidades fisiológicas las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. (p. 6)*

Cuando una persona se siente físicamente segura, procura la satisfacción de otras necesidades, la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, etc. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones desean crear y alcanzar metas personales.

*Para desarrollar apropiadamente una estrategia de marketing, Bennett (2013) afirma que es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:*

*Identificar las necesidades del consumidor, conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa conceptualizar la producción obtenida en*

*función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y comunicar dicha conceptualización al consumidor.*

Los principales elementos que se señalan en esta cita, y que serán desarrollados en este estudio, deben ser apropiadamente comprendidos y valorados para aplicar las estrategias más apropiadas a sus fines. Más allá de estas definiciones, lo más importante es comprender que el nuevo concepto del marketing debe estar orientado al cliente, ya no es el equivalente a las ventas y debe ser eficaz, con una amplia intervención de todos los miembros de la firma y concordar con la realidad de los nuevos mercados.

### **2.1.1. Marketing estratégico.**

*El marketing estratégico, según Kotler (2014) es “el análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a diversos grupos de compradores que presentan cualidades distintivas, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible” (p. 75).*

Este tipo de marketing, entonces, es el que orienta las actividades de la empresa a conservar o aumentar sus ventajas competitivas, mediante el establecimiento de objetivos y estrategias orientadas a su mercado. El marketing estratégico es una herramienta fundamental para las organizaciones, sean comerciales o sociales, pues permite planificar con base en las necesidades y demandas del mercado. La gerencia debe ser capaz de comprender la dinámica del entorno competitivo, y anticiparse con las decisiones correctas.

Respecto a la ventaja competitiva, en este caso se podría prestar especial atención a los cambios tecnológicos y su incidencia en tal ventaja. En este sentido, *Porter (2012) afirma que “las innovaciones tecnológicas pueden tener importantes consecuencias estratégicas para las empresas y pueden influir notablemente en sectores económicos completos” (p 31).*

Sin embargo, la alta tecnología no garantiza una rentabilidad igualmente alta. De hecho, según Porter (2012) *“muchos sectores de alta tecnología son mucho menos rentables que algunos sectores de baja tecnología, como consecuencia de sus desfavorables estructuras”* (p. 114). En un subtítulo posterior se desarrollan con más detalle los contenidos concernientes a las estrategias de marketing.

### **2.1.2. Marketing operativo.**

*Según Kotler & Armstrong (2012), el marketing operativo es aquel que “...posibilita a la empresa la creación de un plan útil y de fácil administración, y está integrado por cuatro componentes: producto, precio, plaza y promoción. También se lo conoce como mezcla de marketing o marketing mix, y es una forma de organizar las herramientas y estrategias diseñadas para influir en el mercado” (p. 33).*

Una vez establecidos los objetivos de marketing y las estrategias a implementar, se debe utilizar las herramientas de marketing operacional, también conocidas como el marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación. Existen autores que añaden: personas, procedimientos y evidencia física.

*Kotler & Armstrong (2012, pág. 39), demuestran que en la actualidad gran parte del marketing se agrupa en una sola de ellas que es la comunicación, y otras áreas o departamentos de la empresa se encargan del producto, precio y distribución. Las editoriales y sus canales (librerías y papelerías) no son ajenas a este planteamiento, como se manifiesta en la siguiente tabla:*

**Tabla 3.****Marketing operativo**

Producto	Tipología Marca Libro (contenido, soporte, diseño) Servicio	Jefe de producto / Editor
Precio	Fijado por el editor Precio máximo – mínimo Variables gratuidad y descuentos	Comercial / Control de gestión
Distribución	Longitud de la distribución Tipo de canales A cada libro, tipo de canal Devoluciones	Comercial / Económico - Comercial
Comunicación	Influir de manera directa o indirecta en la conducta / percepción del consumidor	Marketing

Elaborado por: La autora.

**2.1.3. Marketing Relacional.**

El marketing relacional, según Landázuri & León (2012) es aquel que *“busca no solo acercarse y atraer a los clientes, sino además mantener e intensificar las relaciones con éstos, lo que requiere de un proyecto de largo plazo y reconociendo a todas las partes involucradas en la creación e intercambio de valor”* (p. 15).

Las tareas del marketing no culminan con el cierre de una venta, sino que van mucho más allá, a tal punto de conseguir una relación de amistad estable y duradera con todos los clientes, en la que exista satisfacción de ambas partes.

Santiesmases (2012), lo plantea en los siguientes términos: *“Es decir que se deja atrás a un marketing exclusivamente de transacciones y se da paso al marketing de relaciones, esto con la ayuda de las nuevas formas de comunicación y las bases de datos relacionales”* (p. 16-18).

En el mercado editorial y papelería juega un papel muy importante contar con una base de datos completa, esta pequeña pero potente herramienta permite trabajar en planes de fidelización con el objetivo de implementar el marketing one to one, pues cada cliente tiene sus gustos y distinciones por lo tanto la oferta debe ser personalizada en función de sus preferencias.

Las relaciones no solamente se concentran en los clientes, sino que también se extienden al resto de grupos de interés de editorial, como son librerías y papelerías; instituciones educativas donde se dirige desde sus autoridades, personal docente y administrativo, alumnos y padres de familia. Está también toda la red comercial, proveedores, clientes finales e intermediarios, por supuesto todas con igual importancia.

#### **2.1.4. Marketing electrónico.**

Para la Junta de Castilla y León (2012) *“El Marketing Digital consiste en usar las tecnologías de la información basadas en Internet y todos los dispositivos que permitan su acceso para realizar comunicación, con intención comercial entre una empresa y sus clientes o potenciales clientes”* (p. 11).

El mercado editorial y papelerero también se ha visto agitado por las nuevas tecnologías, esta evolución es un fenómeno que nunca se detiene, pues todos los sub sectores y enlaces de la cadena de los textos escolares experimentan un cambio en la forma de gestión y el modelo de negocio que adquiere sofisticadas bases de datos, edición electrónica, edición bajo demanda, libro electrónico, bibliotecas virtuales y el marketing electrónico.

## **2.2. Plan de Marketing para una empresa editorial**

### **2.2.1. Concepto y características.**

Para Céspedes (2012), *“el Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación”* (p. 31).

Está confirmado que el diseño y el consiguiente desarrollo de un plan de marketing aumenta las posibilidades de éxito de cualquier empresa. El plan de marketing es un documento en el cual se señalan el diagnóstico situacional de la empresa, los objetivos comerciales propuestos, los resultados esperados en el ejercicio económico, planes de acción y estrategias, responsables de su ejecución, organización, control y presupuestos respectivo.

El plan de marketing presenta características como: es un documento escrito, que cuenta con un contenido sistematizado y estructurado que comienza con un estudio y análisis para determinar oportunidades y amenazas, indica los objetivos de marketing cualitativos y cuantitativos en un tiempo definitivo. Desarrolla las estrategias a seguir y detalla acciones operativas que con la estrategia se utilizarán para alcanzar los objetivos.

Deduce costes y resultados, finaliza con el establecimiento de campos de responsabilidad y establece operaciones de control. Es habitual realizar uno a largo plazo que responda a objetivos y estrategias generales, y otro a corto plazo (anual), predominantemente operativo que permita cumplir el presupuesto de ventas.

Es importante considerar que la actividad de una editora – distribuidora (librería y papelería) asume un riesgo, alto o bajo, en cada uno de sus emprendimientos, de ahí la necesidad de un estudio y una planificación. La editorial desempeña el papel de gestor de proyectos que debe conocer afinadamente qué, porqué, para quién, cuándo, cómo, contra quién edita. Las funciones e instrumentos del marketing permiten responder todas estas interrogantes. Es posible distinguir dos dimensiones en la actividad de la editorial: decisión (marketing estratégico) y acción (marketing operativo).

### **2.2.2. Ventajas de un plan de marketing.**

Leal (2011) afirma que *“Sin un plan de marketing es imposible saber cómo se pueden lograr los objetivos de la empresa y esta queda expuesta a las convulsiones del mercado”* (p.13). Un plan de marketing ofrece a la empresa y al departamento de marketing la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas. Además estimula a madurar y profundizar constantemente sobre el presente y el futuro de la empresa y de su mercado.

El plan de marketing permite una ordenada asignación de recursos materiales y coordinación del talento humano del departamento. Permite la evaluación y control de las actividades de marketing.

### **2.2.3. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing.**

Un plan de marketing sigue un proceso sistemático y debidamente estructurado en el que se destacan las siguientes etapas:

#### **1. Análisis y diagnóstico de la situación**

Se analiza la situación externa e interna de la empresa, se lleva a cabo además el diagnóstico de situación o análisis DAFO.

#### **2. Decisiones estratégicas de marketing**

En esta etapa se determina los objetivos de marketing y se diseña y elige las estrategias de marketing.

#### **3. Decisiones operativas de marketing**

Debe ver con las acciones o planes de acción que involucra al marketing mix, también se establece los costes del plan por medio de la elaboración del presupuesto de marketing.

#### **2.2.4. Objetivos y estrategias de marketing.**

¿Dónde quiero estar? Y ¿Cómo lo voy a lograr? Son preguntas importantes, si respondemos de forma adecuada a estas interrogantes avala el éxito de su gestión no únicamente empresarial sino también personal y profesional.

Es así que las estrategias se convierten en la pieza primordial para alcanzar los objetivos, tomando como sitio de partida los valores de la empresa, la implantación de la estrategia de marketing supone transformar los planes en acciones específicas.

#### **2.2.5. Objetivos de marketing.**

Una vez que se ha realizado el análisis DAFO, la editorial está en condiciones de establecer sus objetivos. Los mismos que consisten en describir de forma clara aquello que la editorial busca conseguir. Se sugiere definir los objetivos de manera muy clara y específica a distintos niveles: a nivel corporativo, unidad de negocios, departamental, etc.

Los objetivos de marketing siempre van de la mano de los objetivos corporativos, si bien el objetivo inicial de la editorial es la supervivencia, a partir de entonces de deberá escoger entre crecer o ser rentable, decisión que depende mucho del tamaño de la editorial. Por ejemplo aquellas editoriales grandes y medianas que buscan liderar el mercado se fijan casi siempre objetivos de crecimiento muchas veces sacrificando su rentabilidad a corto plazo; mientras que las pequeñas buscan la rentabilidad a corto plazo. Sea cual sea el objetivo nunca se debe perder de vista la rentabilidad mínima aceptable.

Los objetivos siempre deben ser cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos tienen que ver con el incremento de la cuota de mercado, rentabilidad, ventas, beneficios, margen de contribución entre otros. Los objetivos cualitativos en cambio hacen referencia a la notoriedad

e imagen de la marca y del producto. Los objetivos tienen que ser específicos, medibles, realizables, realistas y deben fijarse para ser cumplidos en un periodo de tiempo determinado.

### **2.2.6. Estrategias de marketing.**

Las estrategias de marketing buscan establecer una ventaja competitiva, que dispone a la empresa para competir de manera más eficiente en el mercado, generando una posición beneficiosa para la misma. Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee características que la otra no tiene o que quizá lo tiene en niveles inferiores. Las estrategias competitivas genéricas definidas por Michael Porter son:

**Liderazgo en costes:** Se basa en operar con un coste inferior al de la competencia, debido al adecuado uso de la ventaja competitiva sostenible, que permite realizar el proceso productivo con un coste inferior, por ende el precio del producto es más bajo.

Es muy difícil que una editorial con aspiraciones de transmisión cultural y de contribución social y con nuevas tendencias realice este tipo de estrategia ya que la innovación implica incurrir en costos mayores.

**Diferenciación:** Con esta estrategia la editorial destaca uno de sus atributos más importantes de su oferta, que es valorado adecuadamente por los clientes, busca que el mercado perciba al producto como único. La diferenciación puede ser intrínseca al libro, por ejemplo una cobertura espectacular; o también puede ser extrínseca que se pueden presentar con algunas herramientas comerciales y de servicio.

**Segmentación de mercado o focalización:** La empresa dedica todos sus recursos y capacidades a un determinado segmento de mercado, y se hace fuerte en él, lo que le permite atenderlo mejor que la competencia.

Según el autor (Santiesmases, 2012) *“Segmentar es dividir el mercado en grupos homogéneos para llevar a cabo una estrategia de marketing, distinta en cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa”* (p. 18). Una manera ágil de segmentar en una editorial es identificando sus distintas tipologías, concentrándose posteriormente en acciones comerciales dirigidas al público lector que se interesa en cada una de esas tipologías, por ejemplo: ediciones generales, literatura infantil y juvenil, libro científico – técnico y universitario, Ciencias Sociales y humanidades, ediciones educativas, etc.

Mediante su posicionamiento una editorial hace énfasis en las características propias que la hacen distinta a la competencia y le confieren mayor atractivo para su público objetivo. El posicionamiento puede ser definido como el diseño de las características de una marca, dirigido a crear y mantener un lugar en la mente del mercado objetivo.

El posicionamiento implica tareas básicas como: segmentación de mercado, la definición de los clientes objetivos (targeting) que consiste en elegir el segmento donde competir, determinar la ventaja comparativa, es decir cuál es la diferencia esencial con otras editoriales y finalmente comunicarlo para que los lectores construyan la imagen de marca deseada por la editorial.

### **2.3. Mezcla de mercadotecnia para una empresa editorial**

Se denomina Mezcla de mercadotecnia conocida también como Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, entre otras denominaciones al conjunto de herramientas, instrumentos, recursos aplicados para cumplir los objetivos de la organización. Son las estrategias que deben incluirse en el plan operativo de la organización.

El marketing busca influir en el mercado, creando interés y demanda para los productos (bienes o servicios) de la empresa. Para ello, procura identificar las necesidades insatisfechas,

ofreciendo un producto que las satisfaga, a un precio que garantice la viabilidad económica y financiera para la organización. Para Benassini (2010), *“En apariencia, bastaría el producto para modificar la demanda del mercado, pero la realidad demuestra que deben ser considerados otros elementos en este propósito”* (p. 19).

Blackwell (2012). Considera que *“Alterando los atributos físicos o intangibles del producto (calidad, embalaje, etc.) se puede lograr el aumento de las ventas. Sin embargo a través de la publicidad también se influye en el mercado, sin que sea imprescindible mejorar la presentación o características del producto”* (p. 71).

Charles & Lamb (2013) se refieren al marketing-mix como el *“conjunto de variables que podemos alterar para influir en la demanda de nuestros productos”* (p. 41). Estas variables son: producto, precio, distribución y comunicación. La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela y sus elementos son: estrategias de producto, de precio, de plaza y de promoción, que se describen en las siguientes líneas.

### **2.3.1. Estrategias de producto**

#### *2.3.1.1. Producto editorial y papelerero.*

Bennetet (2013), un producto es *“todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas”*.

Como se mencionó anteriormente, la modificación de las características básicas, sean físicas o intangibles, del producto, según Bilancio (2011) suele ser una de las formas de influir en el mercado: *“Cambiano los materiales de un producto, sus servicios adicionales, su embalaje, etc. se puede conseguir una mayor aceptación del producto por parte de los clientes. De esta*

*forma, usar materiales de mayor calidad, permitir el pago a plazos o añadir un manual de instrucciones pueden ser maneras de alterar el producto ofrecido para influir en los posibles compradores” (p. 139).*

En este contexto, debe tomarse en cuenta que el producto editorial no es solamente un libro, sino un medio que se utiliza para comunicar valores, argumentos, ventajas por medio de su presentación física. Los autores y las editoriales son un conjunto de caracteres con los cuales el lector se siente identificado para satisfacer sus intereses, inquietudes o necesidades de conocimiento u ocio, y es que los libros no se compran por lo que son sino por lo que ellos aportan. El producto editorial se convierte en el resultado final de todos los aportes que realiza el autor y establecerse en el mercado cultural. En la actualidad la edición en papel sobrevive con nuevos soportes editoriales, por ello es necesario conocer el abanico de posibilidades que hoy ofrece las nuevas tecnologías.

#### *2.3.1.2. La marca.*

Por los constantes cambios que se han generado en el mercado editorial, estas se han visto obligadas a implementar nuevas estrategias donde la marca cobra mayor fuerza. Crear una marca fuerte en el mercado editorial supone lograr una diferenciación de la oferta y aumentar las expectativas de valor para los lectores. En la actualidad para el lector y comprador de libros, la marca es un agente que lo identifica y establece relaciones de confianza y compromiso, y para la editorial la marca constituye el activo más importante para el diseño de su estrategia sea esta de diferenciación, posicionamiento, crecimiento e internacionalización.

#### **2.3.2. Estrategias de precio.**

Otra variable frecuentemente modificada para mejorar la aceptación del producto es cambiar su precio. Sobre el particular, *Cravens* (2012) *informa lo siguiente: “Según los expertos,*

*parece evidente que si un mismo producto se ofrece más barato, la empresa va a vender más. Esta es una de las variables con la que se suele jugar más a menudo (entre otras causas por su facilidad de cambio) y muchas veces sin ser conscientes de que se puede estar perjudicando a la empresa en lugar de beneficiarla” (p. 48).*

Blanko (2014) señala que *“debe tomarse en cuenta que desde el punto de vista del comprador, el precio es el valor que da a cambio de la utilidad que recibe” (p. 31).* Además, Según Leal (2011), resulta ser *“el sistema por el cual el editor fija el precio para el consumidor final. El mismo libro tiene un precio igual en todos sus puntos de venta” (p. 59).*

El precio en el libro constituye un instrumento comercial, que puede ayudar a estimular la demanda y es el medio para recuperar los costes, es un factor clave en la rentabilidad de las editoriales. El precio no solamente es importante para el editor ya que de él dependen los ingresos de los comerciales, distribuidores, librerías y papelerías que perciben un porcentaje del precio del libro.

#### *2.3.2.1. Sistema de fijación de precios.*

Para la fijación de precios se debe considerar las siguientes variables:

- a) Costes. Incluyen todos los gastos de los diferentes procesos editoriales.
- b) Valor que el cliente da al producto. Suele utilizarse técnicas de investigación de mercado para clarificar la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar.
- c) Precio de la competencia.
- d) Restricciones legales.
- e) Objetivos y estrategias de la editorial.
- f) Cuota de mercado.
- g) Ciclo de vida del libro.

### 2.3.2.2. *Objetivos y estrategias de precio.*

Los objetivos son los fines que busca alcanzar la editorial dentro de un periodo de tiempo determinado, estos objetivos pueden ser:

- a) Maximizar el beneficio: Basándose en la relación coste -beneficio u obteniendo cierta rentabilidad sobre el capital invertido.
- b) Cuota de mercado: Busca alcanzar un alto volumen de venta lo que significa que no necesariamente la utilidad vaya a ser alta.
- c) Mantener la situación: Se fija el precio de manera que se garantice la permanencia de la rentabilidad del producto en el mercado.

Un libro atraviesa diversas etapas en su vida como sucede con la mayor parte de productos en el mercado es así que de acuerdo a cada una de ellas se establece diferente estrategias de precios.

- a) Etapa de introducción: Se puede utilizar un precio de penetración donde se reduce los precios al máximo para estimular su crecimiento en el mercado, se recomienda estrategia cuando el mercado es sensible al precio y la elasticidad demanda -precio es alta y si existe mucha competencia.
- b) Etapa de mantenimiento: En esta etapa el producto ha alcanzado una posición óptima en el mercado por lo tanto el precio debe estar al valor del mercado ni más alto ni más bajo.
- c) Etapa de caída: Cuando el volumen de ventas baja se recomienda sacar el producto del mercado haciendo usos de estrategias como bajar los precios del producto para liquidar el inventario o mantener los precios y disminuir los gastos para obtener ganancias.

### 2.3.3. Estrategias de plaza.

La plaza es definida por Fernández (2012) como el “*canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar apropiado, en el momento oportuno y en las mejores condiciones*” (p. 51). Por tanto, la distribución es otra variable fundamental del Marketing Mix. Por distribución, según Kotler & Armstrong (2012) se entiende “*el procedimiento o conjunto de acciones para hacer llegar el producto al cliente*” (p. 227). El canal de distribución tiene un rol de suma importancia al momento de introducir un producto en el mercado. En determinados rubros o sectores, el poder del canal de distribución es determinante, por lo que la elección de un canal de distribución apropiado puede resultar crucial para la empresa.

#### 2.3.3.1. Canales de distribución y venta.

Se define como canal a la organización que permite que el producto llegue al consumidor final y se clasifican según el número de intervinientes:

- a) Canal de nivel 0: Es conocida como venta directa y se da de la editorial al consumidor final.
- b) Canal de nivel 1: La editorial lo envía al detallista y este lo vende al consumidor final.
- c) Canal de nivel 2: Entre la editorial y el detallista aparece el distribuidor, lo utilizan la mayor parte de editoriales.

Por su naturaleza se puede diferenciar los siguientes canales:

- a) Librerías
- b) Papelerías
- c) Grandes almacenes
- d) Supermercados
- e) Cadenas verticales (cadenas de librerías)

- f) Cadenas horizontales (librerías independientes que se asocian para obtener mayor beneficio)
- g) Librerías virtuales

#### 2.3.3.2. *El Trade – marketing.*

El merchandising en librerías y papelerías permite gestionar de forma adecuada y efectiva el local comercial con el objetivo de incrementar las ventas y maximizar su rentabilidad. Sus principales funciones son:

- a) Gestionar estratégicamente la superficie de ventas
- b) Crear un ambiente que genere las ventas por impulso
- c) Incrementar la rotación de productos y la rentabilidad del punto de venta
- d) Diseño de la arquitectura externa e interna de la librería

Por esta razón en los últimos años se ha incrementado las alianzas entre editoriales y canales de venta y estas uniones son conocidas como trade-marketing; que son las acciones que se llevan a cabo en el punto de venta para impulsar la salida de los productos en el almacén. Para ello se designa un porcentaje del presupuesto promocional para el trade-marketing y de esta manera la editorial alcanzará un mayor conocimiento del mercado y dentro de las principales acciones que se puede realizar están por ejemplo los folletos, marca páginas, boletines y revistas, compra de espacios, escaparates, decoraciones, etc.

#### 2.3.3.3. *La distribución física.*

Debe ver con todas las actividades relacionadas con el movimiento del producto desde que culmina su proceso de fabricación hasta el consumidor final como son: transporte, almacenamiento, manejo, control de inventarios, localización de almacén, pedidos, devoluciones. El objetivo de la distribución física es brindar un servicio eficiente a un coste razonable.

#### 2.3.3.4. Relaciones públicas.

Mediante las relaciones públicas la editorial busca crear y mantener una relación con los diversos públicos de su entorno y promover una imagen favorable de sus productos y de la editorial en su conjunto. Se caracteriza por crear un clima de confianza hacia la empresa, es un complemento a las otras formas de comunicación, está orientada a distintos grupos del entorno empresarial y se enmarca en el ámbito institucional.

La editorial como ente cultural y transmisor de conocimientos se ve obligada a participar de manera activa en la vida social, cultural, económica y política de su entorno local y nacional. Dentro del trabajo de relaciones públicas están las ferias de libros, que son espacios donde se encuentran los grupos editoriales, en estos foros se llevan a cabo múltiples actividades de reserva y cesión de derechos para la publicación de obras entre diferentes editoriales.

#### 2.3.3.5. Marketing directo e interactivo.

Especialmente las editoriales son negocios que deben apostar al uso de técnicas de marketing directo para dirigirse al cliente de manera individual siguiendo también estrategias de marketing relacional y orientar sus acciones de marketing a la identificación de los clientes potenciales y establecer relaciones con ellos para alcanzar a futuro su fidelización y convertirlos en fuentes de referencia positiva para los nuevos lectores.

Al respecto, Alfaro (2013) plantea la siguiente explicación:

*El marketing directo es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigidos a crear y explotar una relación directa entre una empresa y su público objetivo, ya sean clientes, potenciales clientes, canales de distribución u otras personas de interés, tratándoles como individuos u generando tanto respuestas medibles como transacciones en cualquier punto. (p.18)*

En esta definición se resalta no solamente a los clientes sino a otros grupos de interés. ¿Quiénes son los clientes de una editorial? Los editores tienen que comunicarse con muchos individuos siendo estos: distribuidores, comerciales, agentes literarios, imprentas, librerías, papelerías, lectores y demás canales de ventas.

El marketing directo brinda las siguientes ventajas:

- a) Público objetivo preciso
- b) Incrementa los clientes así como genera la venta
- c) Crea y mantiene una base de datos
- d) Facilita el control de la estrategia comercial
- e) Puede realizar técnicas o estrategias reservadas, solamente visibles por sus destinatarios.

El marketing directo se utiliza frecuentemente en los siguientes casos:

- a) Comercio electrónico
- b) Generación de tráfico en el punto de venta
- c) Lanzamiento de nuevos productos
- d) Crear contactos y cualificarlos
- e) Aumentar la lealtad de los clientes

#### **2.3.4. Estrategias de promoción.**

Según Ferrel (2011) la promoción “*es el conjunto de actividades y tareas para comunicar, informar y persuadir al cliente y potenciales consumidores acerca de la organización, sus productos y ofertas*” (p. 41). Resulta, por tanto, la variable del marketing-mix más próxima a la función de marketing. Es decir, no basta tener un buen producto y a un buen precio, listo para ser entregado puntualmente. Además, es importante que los posibles clientes sepan que ese producto existe.

#### 2.3.4.1. *Promoción de ventas.*

Demasiado importante en el sector editorial, pues la promoción de ventas está conformada por un conjunto de incentivos diseñados para estimular de manera inmediata la compra de productos o servicios. Los objetivos más importantes de la promoción de ventas son: incrementar las ventas, aumentar la prueba del producto, estimular la repetición de la compra, incrementar la lealtad introducir nuevos usos del producto, crear interés, generar notoriedad y discriminar usuarios.

#### 2.3.4.2. *Publicidad.*

La publicidad es definida por Kotler & Armstrong (2013) como “*cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador*” (p. 408).

La publicidad es bastante limitada en el sector editorial por su coste elevado y dificulta el retorno de la inversión, medios como la televisión son utilizados por grandes grupos editoriales como Norma, Santillana y Planeta; el resto de editoriales no hace uso de la publicidad. La publicidad como tal es un proceso de comunicación impersonal, pagado y controlado que hace uso de los medios de comunicación masiva con el objetivo de dar a conocer un producto, servicio o idea con un fin informativo o para influir en su compra o aceptación.

### **2.4. Análisis del entorno editorial y papelerero**

Según Kotler & Armstrong (2013) “*El éxito de muchas empresas radica en tener una visión clara y específica de la empresa de manera interna y externa y actuar en consecuencia*” (p. 65). El proceso estratégico de un editor comienza desde el análisis de la situación en la que se encuentra la editorial, por eso la importancia de estudiar su situación con relación a su entorno; así como los recursos y capacidades de la editorial que se conoce como análisis interno.

El análisis externo debe distinguir entre los aspectos del macroentorno, aquellos que afectan de manera indirecta, y también los factores del microentorno más cercanos a la editorial con el mercado. Este estudio permite valorar si los cambios que se presentan en el entorno se convierten en amenazas u oportunidades para la editorial.

#### **2.4.1. Diagnóstico de la situación. Análisis DAFO.**

El análisis interno de los recursos y capacidades de la editorial muestran los puntos fuertes que le facilitarán a la empresa implantar y mantener la ventaja competitiva, y cuáles son los puntos débiles, sobre los que se debe trabajar con mayor atención para mejorar y alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.

#### **2.4.2. El comportamiento del consumidor de libros y papelería.**

Un estudio sobre el comportamiento de los consumidores de libros así como de productos de papelería (lectores y compradores) constituye la base de las actividades del marketing editorial y papelerero. Si bien una de las funciones más importantes del marketing es satisfacer las necesidades del consumidor, hace que sea imposible tomar una decisión comercial sin antes conocer al mercado, además es muy arriesgado establecer estrategias y un plan de marketing si no se tiene conocimiento de los consumidores de libros y papelería, por esta razón el conocimiento del comportamiento del mercado objetivo puede convertirse en la principal ventaja competitiva.

### **2.5. Proyecto Editorial**

Baquero (2014) afirma sobre los proyectos en general:

*Un proyecto es trabajo no repetitivo que ha de planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas y con unos objetivos, costes, inversiones y plazos*

*prefijados. También se define un proyecto como un trabajo de un volumen y complejidad considerables que ha de realizarse con la participación de varios departamentos de la empresa y tal vez con la colaboración de terceros. (p. 41)*

Un proyecto editorial es un planteamiento escrito de una futura publicación que una vez aprobado se desarrolla con la colaboración de varios departamentos en el área técnica ajustado a un tiempo, coste y calidad establecida.

### **2.5.1. Estructura y elementos de un proyecto editorial.**

Terminada la investigación sobre la factibilidad del producto se realiza la redacción definitiva del proyecto siguiendo las siguientes etapas.

Planteamiento previo. Es un resumen abstracto de todo el proyecto que incluye fuentes, título, autor, género de la obra, público objetivo y la justificación del proyecto.

1. Público Objetivo. A quién se dirige la obra y el comportamiento del consumidor de libros.
2. Análisis de la situación del mercado. Se investiga cómo se encuentra el mercado en relación al libro que se encuentra en proceso se evalúan aspectos como demanda, oferta, competencia, canales, etc.
3. Idoneidad para la editorial. Es un informe de lectura, situación de la editorial y análisis DAFO.
4. El producto. Se define las características técnicas como nombre de la colección, serie o fuera de ellas.
5. Personas, tiempos, recursos. Se distribuye las tareas, planificación, herramientas y cronograma.
6. Plan de viabilidad. Permite evaluar la rentabilidad económica del proyecto, se analiza inversiones y gastos y los ingresos que se espera obtener.

7. Plan de comunicación. Se establece las herramientas de comunicación como publicidad y promoción que utilizará de manera integrada.
8. Plan comercial y distribución. Determinar donde se venderá y cómo.
9. Conclusiones. Se recomienda o no su publicación.
10. Control y seguimiento del proyecto.

### **2.5.2. Plan editorial.**

Se conforma por la lista de libros que se publican en el año, el plan editorial contiene los siguientes parámetros:

- a) Títulos
- b) Autores
- c) Colecciones
- d) Mes y semana de lanzamiento
- e) Número de páginas
- f) Formato
- g) Encuadernación
- h) Tintas de la cubierta
- i) Tintas de interiores
- j) Tirada estimada
- k) PVP orientativo
- l) Venta estimada (Suele ser entre un 75% y 80% del tiraje).

### **2.5.3. Los contenidos.**

Sin contenidos la editorial no existe, por esta razón se convierte en un aspecto fundamental para alcanzar el éxito, para ello se requiere la presencia de una persona natural o jurídica que presente una idea y la lleve a cabo obteniendo un original.

### **2.5.4. Diseño editorial.**

Exhibe las ideas del autor, para ello es necesario cumplir con ciertos parámetros de carácter externo como interno. En la parte externa del libro cuyo objetivo primordial es protegerlo también ayuda a impulsar su venta y se compone de lo siguiente:

- a) Cubierta. Brinda consistencia al libro y la protege
- b) Lomo. Es la parte de la cubierta donde se cosen o se encolan los pliegos.
- c) Sobrecubierta. Envoltorio rectangular de papel u otro material que cubre la cubierta, suele estar ilustrada con dos solapas, protege el libro durante su transporte.
- d) Solapas. Son los extremos de la sobrecubierta, mantienen sujeta la sobrecubierta.
- e) Faja. Es una cinta estrecha que envuelve el libro sobre la cubierta, sirve para fines meramente publicitarios.
- f) Guardas. Es una hoja de papel doblada sirve para unir el libro y la tapa.
- g) Pliego de principios. Contiene los primeros contenidos importantes de un libro contiene: página de cortesía, portadilla, portada, página de créditos, índice de contenidos, notas previas, dedicatoria, lema, prólogo.
- h) Cuerpo de texto. Un texto bien editado sin erratas, organizado y jerarquizado es una garantía de calidad.
- i) Finales. Se conforma por anexos, apéndices, bibliografía, índices, glosario, fe de erratas, colofón.

## **2.6. La edición multimedia**

La Real Academia de la Lengua define multimedia como un adjetivo que utiliza de manera simultánea diversos medios como imágenes, sonidos, textos, en la transmisión de información. La palabra multimedia quiere decir múltiples medios que son utilizados al mismo tiempo para transmitir, exponer o percibir la información. Si se integra en un sistema informático de textos, gráficos, imágenes, vídeo, animaciones, sonido y otros medios que se puedan utilizar digitalmente se trata de la multimedia digital.

La multimedia interactiva en cambio es la que permite al usuario actuar sobre la secuencia, velocidad u otro elemento como preguntas o pruebas que modifiquen sus transcurso. Y si además permite navegar de unos puntos a otros con elementos de enlace se trata de una creación hipertexto. Los sistemas multimedia deben contar con las siguientes características:

- a) Controlados por un ordenador
- b) Integrados
- c) Almacenamiento digital de la información
- d) Interactividad

### **2.6.1. El editor multimedia.**

Para la edición multimedia se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La información original se recibe de distintas fuentes por lo que se dificulta su almacenaje y la gestión de derechos de autor.
- b) Se debe digitalizar toda esta información
- c) Los formatos también deben ser digitalizados
- d) Se debe diseñar un guión, animaciones y recursos audiovisuales.
- e) Alto componente tecnológico

- f) El coste del prototipo se encarece pero el coste unitario del producto final se abarata.

### **2.6.2. El libro electrónico.**

El libro electrónico ha cambiado el modelo de negocio del mercado editorial. Un libro electrónico es todo aquel archivo digital que se puede leer en una pantalla y se presentan en varios formatos y modalidades como: PDF, ePub, mobi, html, flash, entre otros.

### **2.6.3. E-readers.**

Es un dispositivo que permite la descarga y la lectura de contenidos digitales, se lo conoce también como libro-e, e-libro, e-book o e-reader.

#### *2.6.3.1. Ventajas.*

Reducción del consumo de papel, eliminación de costes ecológicos.

- a) Acceso a la lectura en cualquier lugar y momento.
- b) Facilidad de contar con una biblioteca a su gusto sin ocupar espacio físico.
- c) Precio de descarga inferior a la de libro en papel.
- d) Libros disponibles de forma gratuita
- e) Eliminación del deterioro al que se somete el libro impreso.

### **2.6.4. Barreras de entrada.**

- a) Tradición de uso del libro en papel.
- b) El libro electrónico presenta dificultades al momento de reproducir imágenes.
- c) Imposibilidad de copiar o imprimir algunos libros electrónicos, por estar protegidos los derechos de autor.
- d) Limitada oferta de contenidos electrónicos especialmente en idioma español.

## **2.7. Comercialización y distribución del libro**

Como en todas las empresas, la venta es la principal actividad de una editorial, por esta razón su organización y gestión son claves para alcanzar el presupuesto de ventas. En este tipo de empresas la venta personal como la comunicación está encaminada a establecer sólidas relaciones comerciales y la satisfacción de compradores y vendedores.

La estructuración, composición y tamaño de la fuerza de ventas debe ser coherente con la organización general de la editorial y sus políticas. La gestión de la fuerza de ventas se desarrolla por medio de procesos de selección y los programas de formación, motivación y remuneración de los vendedores.

### **2.7.1. La fuerza de ventas**

Se conforma por un conjunto de personas que realizan tareas relacionadas con la aceptación de los compradores de los productos o servicios que ofrece la editorial a su mercado objetivo y realiza las siguientes funciones:

- a) Venta y recuperación de cartera
- b) Contacto que incluye acciones para la consecución de la venta.
- c) Logística, toma de pedidos y seguimiento de la distribución
- d) Asesoramiento al cliente y a la propia editorial

La comunicación que realiza la fuerza de ventas es selectiva, directa y personal, se debe adaptar al cliente se debe mantener en el tiempo de manera efectiva y continua por esta razón resulta muy costosa para la editorial, por eso es importante determinar un número óptimo de vendedores que puedan realizar eficientemente las tareas de ventas, cubrir adecuadamente su zona, mercado y productos de la editorial.

## 2.8. La comunicación editorial

La comunicación comprende la identificación de la audiencia meta, así como el diseño de un plan de comunicación coordinado adecuadamente con el resto de actividades de marketing para generar actitudes favorables hacia el producto editorial por parte de la audiencia. En proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos:

- a) Emisor. Inicia el proceso de comunicación y transmite un conjunto de ideas.
- b) Codificación. El contenido del emisor se convierte en un conjunto de palabras, imágenes, sonidos que se envían a través de un medio de comunicación.
- c) Mensaje. Recopila las ideas del emisor para hacer llegar a su público objetivo.
- d) Medios. Son los canales de comunicación por medio de los cuales se hace llegar el mensaje al receptor.
- e) Interpretación. Traducción del mensaje recibido por parte del receptor asignándole un significado.
- f) Receptor. Persona a quién va dirigido el mensaje.
- g) Respuesta. Son las reacciones que presenta el receptor una vez recibido el mensaje.
- h) Retroalimentación. Es cuando el receptor emite un nuevo mensaje al emisor.
- i) Ruido. Interferencia que se produce durante el proceso de comunicación.

Una editorial se contacta con su público objetivo haciendo uso de varias herramientas de comunicación y se requiere también de la elaboración de un plan de comunicación que se integre de manera directa con el programa general de marketing de la empresa. La comunicación debe ser planificada y debe seguir el siguiente proceso:

1. Determinación del público objetivo
2. Objetivos de comunicación
3. Estrategia de comunicación

4. Decisiones sobre el mix de comunicación
5. Presupuesto
6. Ejecución y control

### **2.8.1. Las listas y bases de datos.**

La lista es la recopilación de información básica de los clientes, y se convierte en un activo muy importante para una editorial. Debe ser actualizada permanentemente. Por otra parte, se considera a la base de datos como el corazón del marketing directo e interactivo, tanto que se habla del marketing de la base de datos, para ello se necesita la selección previa de los clientes a quienes se verá dirigida la campaña de marketing directo.

### **2.8.2. Mailing físico.**

Este medio de comunicación dentro del marketing directo presenta las siguientes ventajas: selectividad, personalización, flexibilidad de formatos, rentabilidad, pero así también implica una gran inversión en aspectos como el franqueo, manipulado y producción).

### **2.8.3. Telemarketing.**

Esta herramienta de marketing directo presenta mayor índice de respuesta, pero también es la que tiene un costo más alto. Se puede desarrollar de manera más rápida y la interacción es muy amplia, en el mercado editorial se utiliza ampliamente para la venta de textos muy especializados y libros de texto. Es una fuente que permite también recopilar información y brindar un mejor servicio al cliente.

### **2.8.4. Desarrollo de un sitio web.**

Una editorial que no tiene su sitio web en la actualidad, definitivamente no existe, está es hoy en día la herramienta de marketing on line más importante. Una página web no es más que

un documento hipermedia que se forma de hipertexto con elementos multimedia (textos, sonidos, imágenes y vídeos). El proceso para la creación de una página web tiene cinco etapas:

- a) Planificación
- b) Definición del sitio web
- c) Diseño
- d) Desarrollo
- e) Publicación y mantenimiento del sitio

El éxito de una página web radica en los siguientes puntos:

- a) Usabilidad: Es la forma sencilla y eficaz para utilizar la página web.
- b) Contenido valioso: Las editoriales a más de ofrecer el catálogo de su fondo editorial deben ofrecer contenidos adicionales para lectores y clientes.
- c) Imagen atractiva: La web de la editorial debe seguir los pilares de la imagen corporativa.
- d) Comunidad: La razón de ser de una editorial permite crear sitios web comunidades con fuertes intereses comunes, fortaleciendo la marca y el aspecto relacional, existen por ejemplo los clubs de lectura virtuales, los blogs y los foros.
- e) Personalización
- f) Compra fácil y segura

## **2.9. Capacitación de recursos humanos**

### **2.9.1. Definición e importancia.**

Chiavenato (2012) define la capacitación como *“la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada”* (p. 51).

Además, Chiavenato (2012) señala que este proceso es aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual *“las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”* (p. 51).

Los programas de capacitación dentro de la empresa son muy importantes para garantizar la eficacia y eficiencia del personal.

*Por ello, según Werther & Davis (2012), es necesario que la gerencia preste atención en este aspecto, ya que los empleados, sean nuevos o no, necesitan una orientación por la siguiente razón: En pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo. (p. 241)*

Entonces, según Werther & Davis (2012), los términos *capacitación* y *desarrollo* tienen diferencias en su marco conceptual, aunque ayuden de igual modo al individuo, la una fundamentalmente en la actualidad y la otra en el futuro. Esto se interpreta en el sentido de que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. (p. 241)

### **2.9.2. Capacitación y educación.**

La capacitación es uno de los momentos importantes de la educación profesional, la educación profesional comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- Formación profesional. Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Capacitación o entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

### **2.10. Implantación y ejecución del plan de marketing**

#### **2.10.1. Descripción.**

El plan de marketing considerado una herramienta básica de gestión, que permite conocer cómo alcanzar los resultados de la empresa, todo plan de marketing presenta las siguientes características:

- a) Es un documento escrito.
- b) Su contenido es sistematizado, estructurado
- c) Analiza oportunidades y amenazas que puede presentar la editorial
- d) Establece los objetivos de marketing, cuantitativos y cualitativos
- e) Desarrolla las estrategias a seguir
- f) Detalla las acciones operativas
- g) Calcula sus costos y resultados
- h) Define campos de responsabilidad
- i) Establece procedimientos de control

### **2.10.2. Ventajas del plan de marketing.**

Permite que la empresa y el departamento de marketing establezcan con mayor precisión la definición de políticas y objetivos.

- a) Se asigna de mejor manera los recursos materiales y talento humano del departamento de marketing.
- b) Permite la evaluación y control de las actividades de marketing

### **2.10.3. Etapas en la elaboración de un plan de marketing.**

Análisis y diagnóstico de la situación: En esta etapa se realiza un análisis de la situación interna y externa, se realiza un diagnóstico de la situación o análisis DAFO.

Decisiones estratégicas de marketing: En esta etapa se definen los objetivos de marketing y se desarrollan y seleccionan las estrategias de marketing.

Decisiones operativas de marketing: Se desarrollan los planes de acción (marketing mix), y se determina el presupuesto de marketing.

### **2.10.4. Control de las actividades de marketing.**

El objetivo es asegurar la óptima ejecución del plan de marketing confrontando los resultados obtenidos con los resultados establecidos. En esta fase se puede identificar posibles desviaciones favorables o adversas, identificar las causas y proveer acciones para mantener un equilibrio en el sistema. Los instrumentos que se utilizan para realizar el control de un plan de marketing pueden ser mediante un cronograma, dinámicas de trabajo o status.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

En este tipo de trabajo se utilizó la investigación de carácter descriptivo, con la finalidad de conocer y analizar la situación actual de Editorial Don Bosco - Librerías LNS y los componentes del objeto de investigación para referir el problema de manera detallada, con el propósito de establecer un análisis, delimitado, puntual y real del problema de investigación y sub problemas relacionados con el tema central.

Se realizó una investigación de carácter proyectivo puesto que una vez obtenida la evidencia referente al problema y sus componentes secundarios la investigación buscó aportar con la disminución del impacto del problema, en este caso la pérdida de posicionamiento y participación en el mercado del punto de venta de Editorial Don Bosco - Librerías LNS en la ciudad de Ibarra, mediante el diseño e implementación de un plan de marketing con enfoque social.

En este estudio se hizo referencia a la utilización de los principios de la conocida ciencia contextual, cuyo objetivo fue el estudio de problemas específicos que acontecen en el medio y el diseño de soluciones a dichas dificultades que contribuyan a mejorar la situación problemática motivo de estudio.

#### **3.2. Diseño de la Investigación**

La investigación es de carácter transversal, ya que el objeto motivo de estudio se analizó únicamente en el periodo comprendido en el ejercicio económico 2013 y 2014, donde empieza a producirse la pérdida de posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don

Bosco - Librerías LNS, por la adopción de nuevas políticas de comercialización de los textos escolares LNS. Además fue un estudio en el que se hizo uso de encuestas para determinar cómo se encuentra la empresa y cómo mejorar su posicionamiento y participación en el mercado editorial local.

Según la naturaleza del estudio, esta investigación es no experimental, ya que su objetivo, no fue precisamente probar o demostrar algo de carácter científico, sino únicamente explorar, describir y plantear una alternativa de solución al problema en cuestión.

Por hacer uso de bases teóricas ya existentes sobre el problema de investigación y por encontrarse con la necesidad de conocer el comportamiento del mercado actual y potencial del mercado editorial y papelerero, se hizo una combinación entre datos documentales para la elaboración del marco teórico y también los datos recopilados en el estudio de mercado, que convirtieron a esta investigación en un estudio mixto.

### **3.3. Variables**

Las variables analíticas utilizadas en este proyecto son las siguientes:

Variable descriptiva. Factores elementales que influyen en la pérdida de posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS sucursal Ibarra.

Variable propositiva. Diseño de un Plan de Marketing que permita recuperar el posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS sucursal Ibarra.

#### **3.3.1. Matriz de operacionalización de las variables.**

Nombre de la variable: Factores elementales que influyen en la pérdida de posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS sucursal Ibarra.

Tabla 4.

*Matriz de operacionalización de las variables*

<b>Definición operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices de medición</b>
<b>Desde la perspectiva del Marketing debe ver con la ausencia de estrategias de publicidad, promoción y servicio al cliente</b>	Publicidad	Mejoramiento y renovación de la imagen Corporativa	Diseño reconocimiento Campaña publicitaria
		Impacto publicitario Valoración de atributos	Alto, medio, bajo Limpieza, calidad, precios, variedad, ambiente
	Promoción	Perfil demográfico del cliente Túnel de compra	Edad, sexo, zona geográfica % reconocimiento, uso, frecuencia, preferencia. % cuota de mercado Nivel de diferenciación Credibilidad, confianza Razones de uso
	Servicio al cliente	Posicionamiento  Fuerza de ventas  Nivel de información Nivel de persuasión Recomendación cliente Tipos de promoción Preferencias del mercado Política de servicio Flexibilidad del sistema Disponibilidad existencias Información Reclamos  Nivel de satisfacción Nivel de lealtad Índice del servicio Motivo de visita	Número de clientes Promedio de ventas Promedio costos % pedidos % facturación Nro. de clientes Alto, medio, bajo Alto, medio, bajo Positiva, negativa Obsequios, material POP, descuentos, otros Aplica, no aplica Aplica, no aplica Variedad  Optima, media, nula Calidad producto Retraso entrega Pedido incompleto Alto, medio, bajo Alto, medio, bajo Excelente, buena, mala

---

Frecuencia de compra	Compra de textos, útiles, suministros, papelería. Diaria, mensual, semanal, anual
Calidad del talento humano	Excelente, buena, mala
Referencias del negocio	Excelente, buena, mala
Proceso de compra	Ágil, moderado, lento
Experiencia de compra	Excelente, buena. Mala

---

Elaborado por: La autora.

Nombre de la variable: Diseño de un Plan de Marketing que permita recuperar el posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS sucursal Ibarra.

Tabla 5.

*Indicadores*

<b>Definición operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices de medición</b>
<b>Son un conjunto de acciones de mercadeo y métodos que aseguran la rentabilidad óptima del punto de venta a través de la diferenciación, penetración en el mercado y la fidelización del mercado objetivo.</b>	Estrategia de Diferenciación	Diseño de un programa de capacitación para el talento humano	Visitas de inspección Taller de actitud Preparación para el cambio Taller de servicio al cliente Entrenamiento Encuestas posteriores Reporte Final Presupuesto
		Renovación y mejoramiento de la imagen corporativa con un enfoque social	Diseño logotipo Tipografía Material de oficina Tarjetas visita Señalización interna Rótulos, cartelería Material PLV Encabezados e-mail Banners Rotulación de vehículos Manual identidad visual Presupuesto
	Estrategia de penetración mercado	Campaña publicitaria y promocional	Análisis de la situación Estrategias Tema creativo Medios publicitarios Plan de medios Público objetivo Calendario medios Presupuesto
	Estrategia de desarrollo producto	Lanzamiento de nuevo producto resma de papel ecológico LNS	Importación de materia prima Diseño marca y logotipo Bobinado y cortado del papel Empaquetado Publicidad y promoción Comercialización

Elaborado por: La autora.

### **3.4. Métodos**

Para desarrollar el presente proyecto se utilizó los siguientes métodos de investigación científica:

#### **3.4.1. Inductivo.**

Permitió la recopilación de información particular, la misma que se obtuvo de los clientes que visitan Editorial Don Bosco - Librerías LNS Ibarra, del público en general, de los docentes que utilizan los textos escolares LNS, lo que permitió obtener a través del diagnóstico y estudio de mercado, información de carácter general.

#### **3.4.2. Deductivo.**

Este método de investigación ayudó a identificar fácilmente la secuencia a seguir para la recopilación de información, además se pudo determinar de mejor manera, cuáles eran las fuentes de información que serían más útiles para el desarrollo de la investigación.

#### **3.4.3. Analítico – Sintético.**

Con la aplicación de este método de investigación se pudo realizar la mayor parte del proyecto, por ejemplo se utilizó en el marco teórico para analizar y sintetizar toda la información teórica científica, que facilitó la elaboración del informe final. En lo que respecta al estudio de mercado permitió analizar minuciosamente toda la información que fue recopilada en esa etapa del proyecto, para determinar aspectos trascendentes de la investigación.

### **3.5. Técnicas.**

El trabajo de investigación se desarrolló mediante la utilización de las siguientes técnicas:

### **3.5.1. Encuesta.**

Se diseñó la encuesta con preguntas claras y específicas para la obtención de datos primarios, y se llevó a cabo un estudio piloto que sirvió como una guía para el estudio principal, posteriormente fue rediseñado para obtener datos relevantes en lo que corresponde a la oferta y demanda de este negocio. La muestra para el levantamiento de las encuestas fue determinada mediante la utilización de fórmulas estadísticas, previo a la definición de la población o universo a investigarse.

### **3.6. Valor práctico de la investigación**

La pérdida de posicionamiento y participación en el mercado, es uno de los problemas de gran consideración en cualquier tipo de negocio, con el presente estudio se busca aplicar eficientemente un plan de marketing, en la actualidad absolutamente todas las empresas sin importar su tamaño o el sector al que pertenezcan deben contar con un plan de marketing.

La elaboración de un plan de marketing es necesaria no solamente en las empresas grandes, sino que sirve para negocios de todo nivel. Dicho plan es de significativa ayuda para la firma ya que implica diagnosticar la situación de la empresa, definir objetivos y metas y establecer estrategias para alcanzar dichos objetivos. Es una guía para desarrollar su propia estrategia comercial, con el objetivo de alcanzar mejores resultados en mercados cada vez más competitivos. Esta investigación aporta de manera especial al posicionamiento de la marca en la mente del mercado objetivo, alcanzar el liderazgo en el mercado meta, analizar y comprender el comportamiento de los clientes actuales y potenciales y lo más importante maximizar la utilidad del punto de venta.

### **3.7. Trascendencia científica de la investigación**

Los cambios en los estilos de vida se traducen para las empresas en una nueva y creativa forma de desarrollar una comunicación efectiva hacia los consumidores, entender sus necesidades y conductas de compra. El mercado cada vez con escenario más competitivo con una crisis local y mundial que provoca la prudencia del consumo, razón por la que el presente trabajo de investigación en el área comercial, permite la optimización de los recursos, para alcanzar la eficiencia en la gestión del punto de venta, donde precisamente los consumidores deciden la compra.

Promueve la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad para la implementación de un plan de marketing que involucra publicidad, promoción dentro y fuera del punto del punto de venta, que permitirá maximizar la rentabilidad, aumentar las ventas, facilitar la compra, cautivar a los clientes y entregar un mejor servicio tanto a clientes intermediarios como a clientes finales. Además permite que la empresa de un paso muy importante en el desarrollo de un producto ecológico pues en la actualidad es ineludible promover el consumo de productos amigables con el medio ambiente y todas las empresas apuntan a crear un rincón verde en su negocio. Editorial Don Bosco y Librerías LNS debido a su cercana relación con la gestión educativa, debe intervenir activamente por la defensa del medio ambiente haciéndose eco en toda iniciativa que aporte a la conservación del planeta.

El plan de marketing ayudará a que los contactos con los clientes y mercados que mantiene el personal de otros departamentos sirvan para apoyar sus funciones y será una herramienta indispensable en la toma de decisiones de marketing a lo largo del tiempo. Un plan de marketing es una base para trabajar eficazmente cada año en la planificación y presupuesto de acciones.

### **3.8. Selección de la muestra**

#### **3.8.1. Población.**

Se considera como población a los habitantes de la ciudad de Ibarra, pertenecientes a los niveles socio-económicos alto, medio alto, medio y medio bajo. Revisando los datos, se estima una población urbana de 115.085 (aproximadamente), sin considerar el nivel socioeconómico (INEC, 2013). Para desarrollar el presente estudio se consideró como población a investigar a los clientes que visitan la sucursal de LNS Ibarra, entre ellos se encuentran los padres de familia que tienen hijos estudiando en los establecimientos particulares, fiscales y fisco misionales del cantón Ibarra, desde el primer año de educación básica hasta el tercer año de bachillerato, también se tomó en cuenta la opinión de los estudiantes que visitan el almacén y realizan sus compras sin la compañía de sus padres, en este caso se consideró a los estudiantes de quince años en adelante, la encuesta también fue realizada al público en general de las parroquias urbanas y rurales del cantón Ibarra de la provincia de Imbabura. El cálculo del tamaño de la muestra se ha realizó basándose en los datos obtenidos de la página Web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

#### **3.8.2. Método de muestreo.**

Una vez conocida la población de estudio, se definió la muestra, que en este caso es de tipo probabilístico, ya que, según Hernández, Fernández, & Baptista, (2013), “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (p. 216).

La muestra fue determinada tomando en cuenta los siguientes elementos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010: 216):

Z = Nivel de confianza  
N = Tamaño de la Población

p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso
e	=	Nivel de Error

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Münch y Ángeles (1990: 103):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (N * e^2)}$$

Aplicando al estudio tenemos:

Z	=	1,96
N	=	115.085
p	=	0,5
q	=	0,5
e	=	0,05

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 115.085}{(1,96^2 * 0,5 * 0,5) + (115.085 * 0,05^2)}$$

$$n = \frac{110527,63}{288,67} = 383$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 383 encuestas.

### 3.9. Procedimiento

La encuesta se realizó en puntos estratégicos de la ciudad de Ibarra y en el punto de venta de Librerías LNS del 1 al 30 de septiembre del 2015 de acuerdo a la muestra indicada anteriormente.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

La información fue levantada a través de una encuesta, la misma que se validó con anterioridad, este instrumento de investigación fue aplicado dentro y fuera del punto de venta de Librerías LNS, es decir a los clientes que visitan el almacén y también fue realizada en todas las parroquias urbanas y rurales de cantón Ibarra, como se detalla en la distribución de la muestra. La encuesta fue individual y se la llevó a cabo en lugares estratégicos de la ciudad a clientes actuales y potenciales que tienen hijos o familiares que se encuentran en nivel de educación, inicial, básico y bachillerato. Se dio mayor atención a padres y madres de familia quienes son los responsables de velar por la educación de sus hijos.

Se visitó algunas instituciones educativas que trabajan con los textos de la colección LNS para conocer la opinión de los padres de familia y también de los alumnos de quince años en adelante que utilizan los textos LNS. Parte de las encuestas también fueron realizadas en lugares cercanos algunas librerías y papelerías de la competencia, durante la temporada escolar 2015.

Una vez culminadas las 383 encuestas, se procedió a su tabulación para conocer sus efectos con la ayuda de gráficos estadísticos que permiten apreciar con mayor claridad los resultados de la investigación. La encuesta consta de 13 preguntas, entre ellas dos datos técnicos. A continuación se presenta la información obtenida en este proceso de investigación.

## 1. ¿En qué librería compra los textos y útiles escolares?

**Tabla 6.**

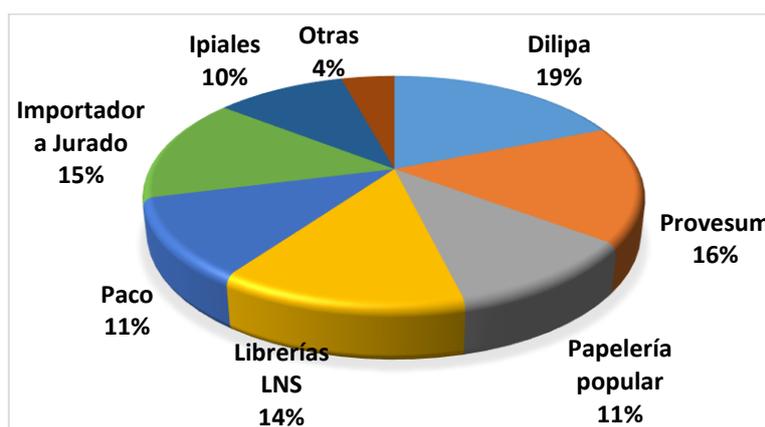
**Pregunta 1**

<b>Papelerías y librerías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dilipa	72	19%
Provesum	63	16%
Papelería popular	42	11%
Librerías LNS	52	14%
Paco	43	11%
Importadora Jurado	56	15%
Papelerías de Ipiales	39	10%
Otras	16	4%

Fuente: Investigación primaria, 2015.

Elaborado por: La autora.

### ¿En qué librería compra los textos y útiles escolares?



**Gráfico 1 Pregunta 1.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.

Elaborado por: La autora.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que Dilipa con un 19%, es la librería que tiene mayor concurrencia de público, ha logrado posicionar su presencia en el mercado norte del país con su constante campaña publicitaria y su moderno local de auto servicio; seguida por Provesum con un 16%, Importadora Jurado 15%, Librerías LNS 14%, son las que presentan mayor afluencia, Paco con un 11%, un 10% de las personas encuestadas ha preferido realizar sus compras de útiles y textos escolares en la ciudad de Ipiales en el vecino país de Colombia.

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual de Editorial Don Bosco – Librerías LNS?

Excelente  Buena  Mala

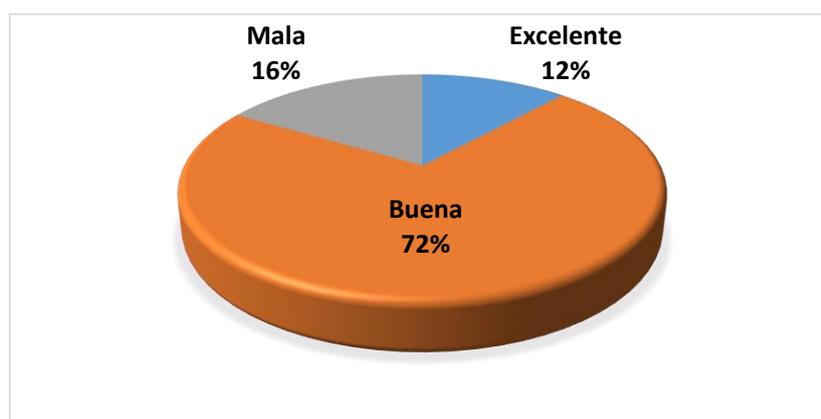
**Tabla 7.**

**Pregunta 2**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Excelente	45	12%
Buena	275	72%
Mala	63	16%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

**Opinión sobre la imagen de Editorial Don Bosco - LNS**



**Gráfico 2 Pregunta 2.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Según los resultados, la imagen que proyecta Editorial Don Bosco -Librería LNS es buena con un 72%, un 16% opinaron que es mala, lo que muestra una señal de alerta que debe ser tomada muy en cuenta por la administración; y apenas un 12% considera que es excelente.

3. ¿Cuál es la diferenciación más favorable para Editorial Don Bosco –Librerías LNS con respecto a otras editoriales, librerías y papelerías?

Calidad  Precio  Servicio  Variedad

**Tabla 8.**

**Pregunta 3**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Calidad	49	13%
Precio	239	62%
Servicio	55	14%
Variedad	40	10%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

**Diferenciación más favorable de Editorial Don Bosco – LNS**



**Gráfico 3 Pregunta 3.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Un 62% de personas encuestadas, considera que el precio de venta en Librería LNS es lo más favorable. Le falta disponer de variedad de productos especialmente en la línea de útiles escolares y suministros de oficina, además se debe mejorar la calidad de servicio.

#### 4. ¿Ha visitado alguna vez Librería LNS?

Sí  No

**Tabla 9.**

**Pregunta 4**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	323	84%
No	60	16%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Gráfico 4 Pregunta 4.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Es importante señalar que la mayor parte de personas identifica y conoce de la presencia de Librerías LNS, y la mayor parte de clientes afirman haberla visitado por la necesidad de adquirir los textos de la colección LNS que los docentes solicitan en sus establecimientos educativos. Esto a su vez permite que se genere otro tipo de compras como el de su lista de útiles escolares completa y demás artículos necesarios para la educación de niños y jóvenes. Existe también un 16% que no ha visitado nunca Librerías LNS, se identifica un segmento de mercado al que no se ha podido llegar, especialmente porque prefieren realizar sus compras en almacenes que brindan auto servicio.

## 5. ¿Con qué frecuencia visita Usted Librerías LNS y por qué?

Muy frecuente   
  Poco frecuente   
  Inicio de clases   
  No la visita

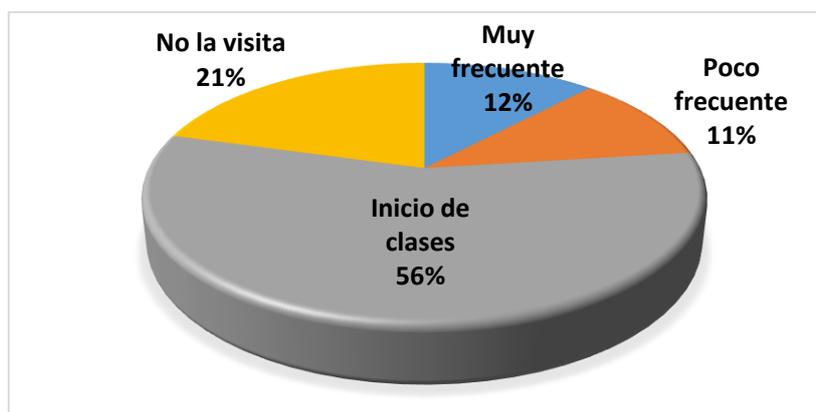
**Tabla 10.**

**Pregunta 5**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy frecuente	46	12%
Poco frecuente	42	11%
Inicio de clases	216	56%
No la visita	79	21%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

**Frecuencia de visita a Librerías LNS**



**Gráfico 5 Pregunta 5.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Es preocupante el nivel de lealtad que tiene en la actualidad LNS, apenas un 12%, existe aun así un 56% que visita la librería pero únicamente durante la temporada escolar para realizar sus compras de inicio de clases especialmente textos. Un 21% ya no visita la librería principalmente porque manifiestan que el resto de año no se ve ni se escucha ningún tipo de publicidad o promoción que les recuerde visitar la librería.

6. ¿Qué miembro de la familia realiza con más frecuencia la compra de la lista de útiles escolares?

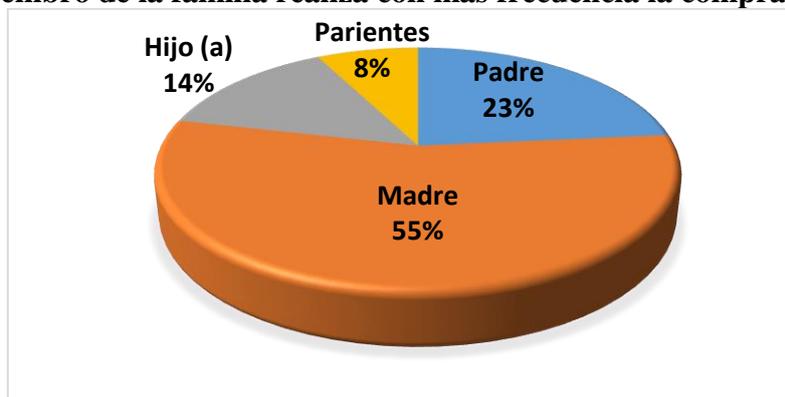
Padre  Madre  Hijo (a)  Parientes  Otros

**Tabla 11.**  
**Pregunta 6**

Opciones	Frecuencia	%
Padre	90	23%
Madre	211	55%
Hijo (a)	53	14%
Parientes	29	8%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

¿Qué miembro de la familia realiza con más frecuencia la compra de útiles?



**Gráfico 6 Pregunta 6.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Las compras de los útiles escolares las realizan principalmente las madres de familia en un 55%, los padres de familia en un menor porcentaje el 23%, en el caso de los alumnos de años superiores son ellos quienes directamente adquieren sus útiles escolares.

7. ¿Qué beneficios espera recibir en una papelería cuando realiza la compra de útiles escolares?

- Rapidez en la atención  
  Lista completa  
  Descuentos y promociones  
  Precios económicos

**Tabla 12.**

**Pregunta 7**

Variables	Frecuencia	%
Rapidez en la atención	45	12%
Lista completa	142	37%
Descuentos y promociones	65	17%
Precios económicos	131	34%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Gráfico 7 Pregunta 7.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Definitivamente lo que más valora el cliente en este segmento de mercado, son los precios económicos y encontrar en un solo lugar toda de lista de útiles para sus hijos.

## 8. ¿Cómo calificaría la imagen del personal y el almacén de Librerías LNS Ibarra?

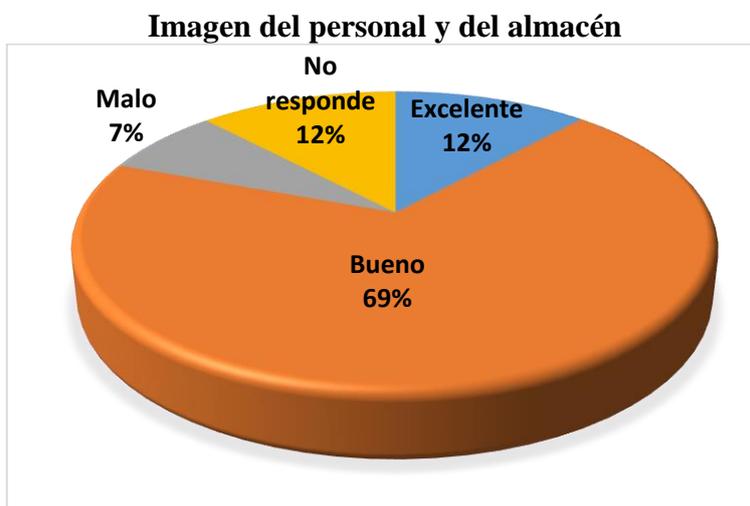
Excelente  Bueno  Malo

**Tabla 13.**

**Pregunta 8**

Variables	Frecuencia	%
Excelente	45	12%
Bueno	264	69%
Malo	28	7%
No responde	46	12%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Gráfico 8 Pregunta 8.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

El 69% califica la atención de Librerías LNS como buena, 12% se abstuvo de responder, 7% considera que es malo y apenas un 12% considera que es excelente. Se califica de buena especialmente porque el personal especialmente eventual, no suele contar con un uniforme que lo identifique como trabajador de la empresa, muchos clientes sugieren que se dote de uniformes a todo el personal, así como una identificación.

**9. ¿Qué servicios adicionales le gustaría a usted que se implemente en Librerías LNS para mejorar la calidad de atención?**

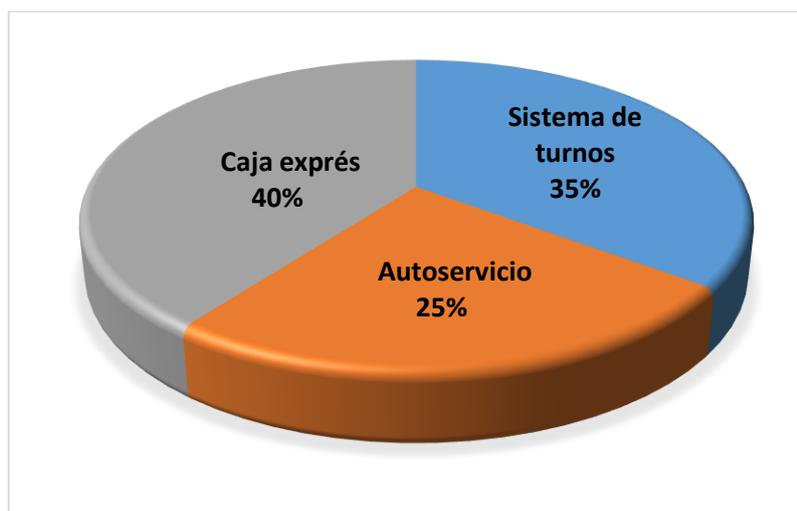
- Sistema de turnos     Autoservicio     Caja exprés

**Tabla 14.**  
**Pregunta 9**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sistema de turnos	135	35%
Autoservicio	96	25%
Caja exprés	152	40%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

**Servicios adicionales que sugieren se implemente en la librería**



**Gráfico 9 Pregunta 9.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

El pedido de los clientes es que se implemente un sistema de turnos que permitiría brindar un mejor servicio ya que se establecería un orden y los clientes serían atendidos conforme fue su ingreso al almacén, este tema genera conflictos entre clientes y el personal de la empresa porque no se respeta el orden de llegada de cada cliente, también se sugiere la caja exprés.

## Datos Técnicos

### 10. Edad

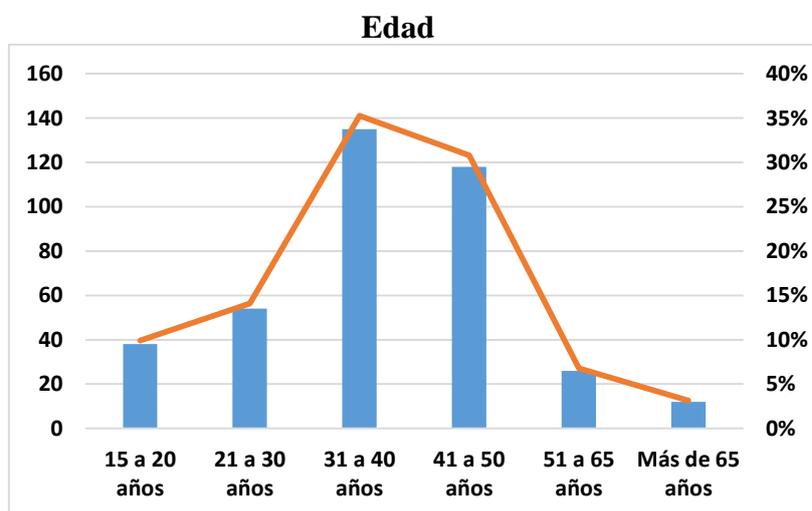
15 a 20 años   
  21 a 30 años   
  31 a 40 años   
  41 a 50   
  51 a  
 65 años   
  Más de 65 años

**Tabla 15.**

**Pregunta 10**

Edad	Frecuencia	%
15 a 20 años	38	10%
21 a 30 años	54	14%
31 a 40 años	135	35%
41 a 50 años	118	31%
51 a 65 años	26	7%
Más de 65 años	12	3%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Gráfico 10 Pregunta 10.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

## 11. Género

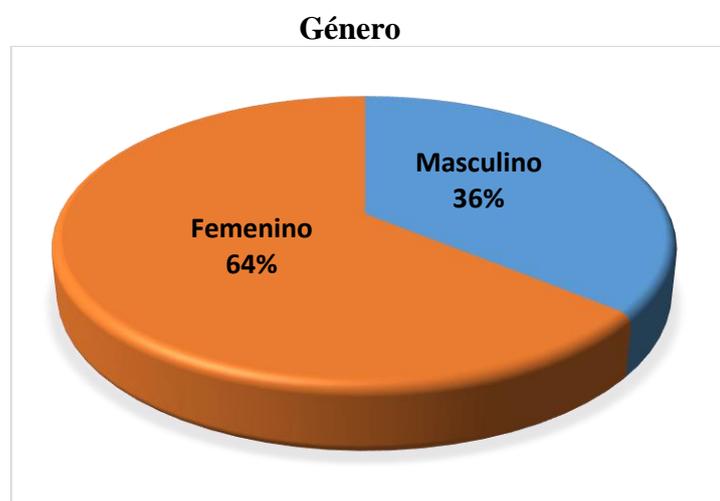
○ Masculino      ○ Femenino

**Tabla 16.**

***Pregunta 11***

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Masculino	138	36%
Femenino	245	64%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Gráfico 11 Pregunta 11.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

La encuesta ha sido realizada en un 64% a personas de sexo femenino y en un 36% a personas del sexo masculino. Se toma en consideración esta variable ya que son las madres de familia quienes se encargan de la compra de los útiles escolares para sus hijos. Se pudo evidenciar una mayor presencia de madres de familia en librerías y papelerías de la ciudad.

En menor porcentaje los padres de familia y en ciertos casos también se presentan ambas partes, especialmente cuando sus hijos se encuentran en la etapa inicial de sus estudios o el caso de padres jóvenes con su primer hijo.

## 12. Nivel de educación

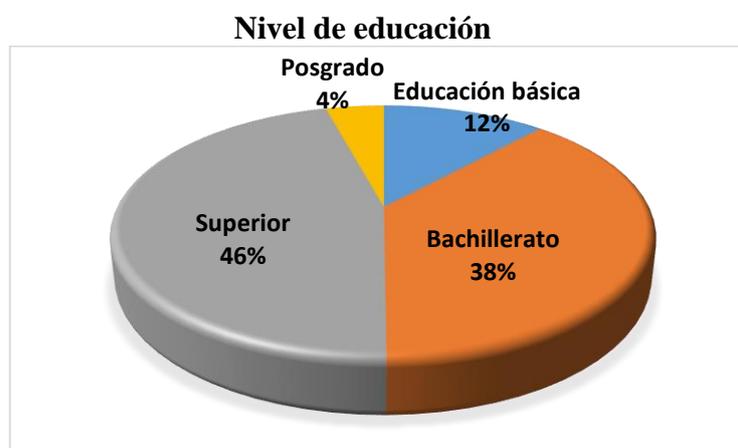
Educación Básica
  Bachillerato
  Superior
  Posgrado

**Tabla 17.**

**Pregunta 12**

Nivel Educación	Frecuencia	%
Educación básica	45	12%
Bachillerato	146	38%
Superior	176	46%
Posgrado	16	4%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Gráfico 12 Pregunta 12.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Es un dato interesante, pues podemos apreciar que el 46% de padres de familia en la actualidad ya cuentan con un título universitario, una mejor preparación académica lo que significa también un nivel de exigencia más alto en cuanto a la calidad de productos y de servicio. Un segmento de mercado que conoce más de marcas, variedad y calidad. Y que además accede con mayor facilidad a tecnología y medios de información que le permiten estar pendientes de ofertas y promociones que ofrece la competencia.

### 13. Ocupación

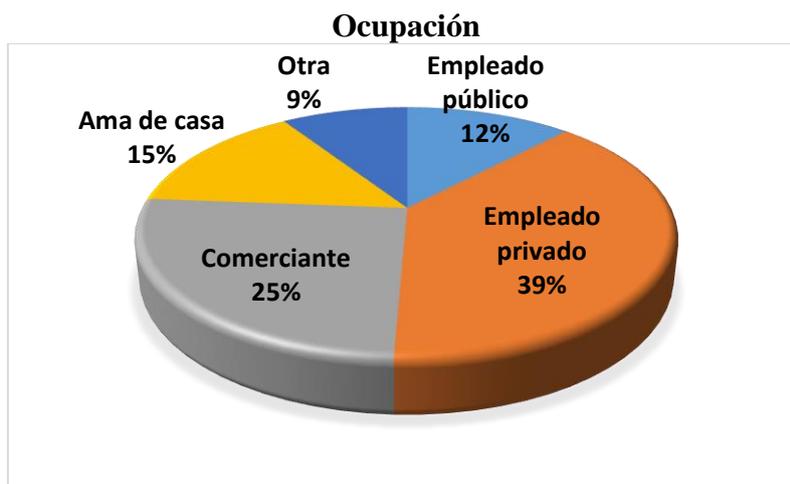
- Empleado público   
  Empleado privado   
  Comerciante   
  Ama de casa  
 Otra

**Tabla 18.**

**Pregunta 13**

Ocupación	Frecuencia	%
Empleado público	46	12%
Empleado privado	148	39%
Comerciante	98	26%
Ama de casa	56	15%
Otra	35	9%

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Gráfico 13 Pregunta 13.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

El 39% de las personas encuestadas trabaja en el sector privado, un 25% se dedica al comercio y mantiene su propio negocio, 15% son amas de casa. Un 12% pertenece al sector público.

## 4.2. Situación Actual

La dinámica comercial es muy compleja; el mercado paplero es muy competitivo, los cambios de conducta del consumidor y la globalización están aumentando, el modelo de librerías y papelerías populares ha generado el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional y ahora también al mercado local, la clave para la supervivencia no solo en este tipo de negocio radica en diferenciarse de la competencia. El mercado actual de Editorial Don Bosco – Librerías LNS a nivel local está compuesto de la siguiente manera:

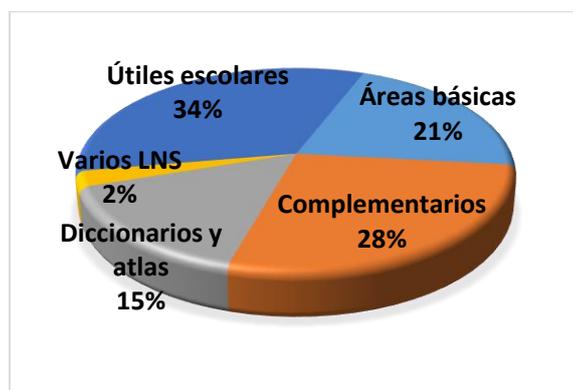
**Tabla 19.**

### *Mercado actual de la agencia Ibarra*

Segmentos	Valor
Áreas básicas	\$127,935.00
Complementarios	\$169,479.25
Diccionarios y atlas	\$94,335.50
Varios LNS	\$15,249.00
Útiles escolares	\$205,500.00
<b>Total</b>	<b>\$612,498.75</b>

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

### Mercado actual de la agencia Ibarra



**Gráfico 14 Mercado actual de la agencia Ibarra**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Diversos factores están cambiando el curso de este negocio, se han reducido las ventas de productos de papelería en un 9% por los nuevos costos de producción, además los libros que entrega el gobierno redujeron las publicaciones realizadas en las editoriales que distribuyen varios textos, en la actualidad el consumidor es impactado por ofertas comerciales que intentan marcar un estándar, son nuevos formatos que han logrado la transformación de los hábitos de compra, ante lo cual una librería y papelería requiere actualizar su modelo comercial para mantener su vigencia y efectividad. (Edibosco, 2012). Es importante resaltar que Editorial Don Bosco Librerías - LNS tiene una política de comercialización de sus textos muy distinta a la de otras editoriales, pues direcciona los beneficios por la compra de sus textos de manera directa a la institución.

Ahora las pequeñas papelerías y librerías buscan mejorar su mix su implantación, invierten en instalaciones estratégicas, a pesar del mayor costo de los arrendamientos de locales comerciales, que se ubican sobre avenidas o calles de alto tráfico. Los ejemplos cotidianos se encuentran muy cerca; es el caso de su principal competidor Dilipa que abrió las puertas de su nuevo local de autoservicio apenas a una cuadra de Librerías LNS, frente a esta y demás acciones que emprenden sus principales competidores la empresa debe preocuparse por mejorar su imagen corporativa, contar un almacén rentable y fortalecer su presencia en el mercado, mejorar su posicionamiento a través de estrategias mercadológicas efectivas que permitan incrementar su volumen de ventas y por ende su rentabilidad.

A inicios del 2011, se empezó a detectar un decrecimiento en la cantidad de clientes que visitan el almacén de Librerías LNS, especialmente en los meses que no corresponden a la temporada escolar; es evidente la disminución de clientes que visitan el almacén y la baja rotación de inventarios fuera de la campaña escolar, el decrecimiento en el año 2011 con

relación al año 2010 es de un -16.58% para el año 2012 decrece en un -14.74%, dando un promedio del -43.08% en el periodo comprendido durante los años (2010 al 2014).

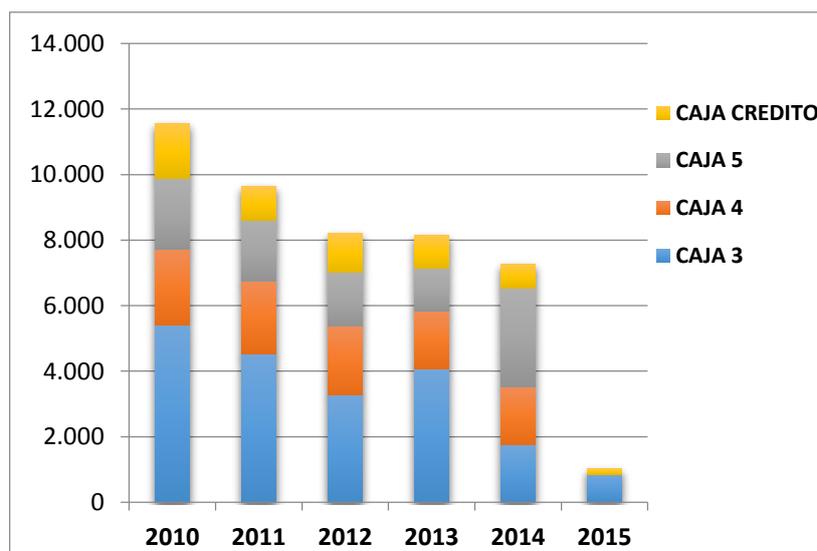
**Tabla 20.**

***Número de clientes que han comprado en LNS Ibarra***

<b>CLIENTES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CAJA 3</b>	5,409	4,539	3,262	4,085	1,765	861
<b>CAJA 4</b>	2,294	2,203	2,107	1,746	1,772	-
<b>CAJA 5</b>	2,188	1,851	1,644	1,297	3,012	-
<b>CAJA CREDITO</b>	1,662	1,045	1,204	1,013	710	158
<b>TOTAL</b>	<b>11,553</b>	<b>9,638</b>	<b>8,217</b>	<b>8,141</b>	<b>7,259</b>	<b>1,019</b>
		<b>-16.58%</b>	<b>-14.74%</b>	<b>-0.92%</b>	<b>-10.83%</b>	<b>-85.96%</b>

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

**Número de clientes que han comprado en LNS Ibarra**



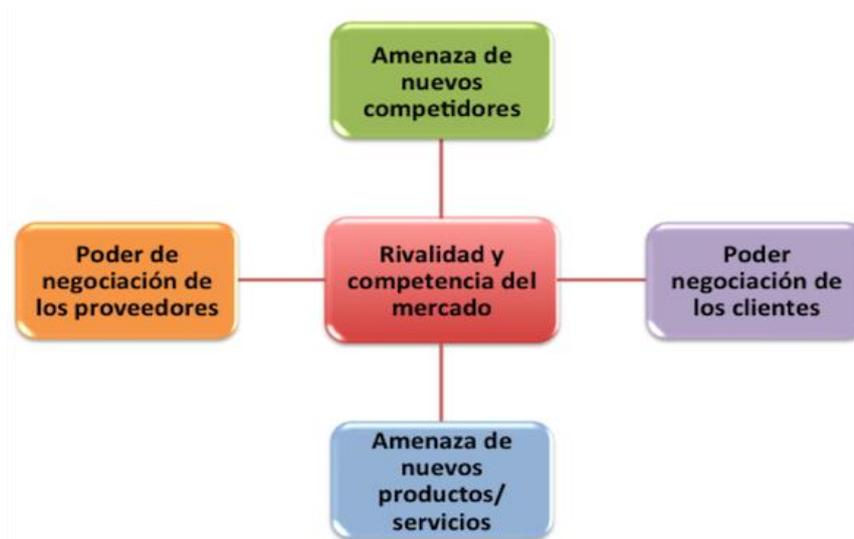
**Gráfico 15 Número de clientes que han comprado en el almacén**

Elaborado por: La autora.

A esto se suman la falta de inversión en acciones de publicidad y promoción que han provocado la pérdida de posicionamiento en el mercado local, mientras sus principales competidores diseñan nuevas e innovadoras estrategias de marketing para cautivar a los clientes potenciales.

Esto ha generado una gran preocupación a la administración de la sucursal y por ende a la Gerencia General y Comercial. Por tal motivo se inicia la posibilidad de desarrollar este tipo de negocio haciéndolo más rentable. En la actualidad el marketing es indispensable para cualquier empresa que desee mantenerse y competir en el mercado, es importante contar con información exhaustiva de los clientes, mejorar la información sobre la competencia, e identificar la insatisfacción de los clientes.

Uno de los aspectos más importantes para conocer el desempeño de la empresa tiene que ver con el ambiente externo en la que se desenvuelve, hoy todas las empresas se enfrentan a varios competidores. Según Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño afrontan los siguientes tipos de competidores (Porter M. , 2012):



**Figura 2 Las 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter**

Fuente: (Moreno, 2012).

Tabla 21.

*Evaluación y valoración de variables según el entorno*

	Variables	Evaluación		Valoración			
		intensidad	amenaza	amenaza	Oportunidad		
<b>1</b> <b>INTENSIDAD</b> de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	2	2			•	
	2 Número y equilibrio entre competidores	5	5	A			
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	2	2			•	
<b>2</b> <b>ENTRADA</b> nuevos competidores	1 Barreras de entrada	4	1				•
	2 Reacción de la competencia	5	5	A			
	3 Facilidad instalación	4	1				•
<b>3</b> <b>PRODUCTOS</b> alternativos	1 Mejor precio	5	1				Op
	2 Mejor contenido, metodología y diseño	5	3	A			
	3 Mejor material de apoyo y capacitación	5	1				Op
<b>4</b> <b>PROVEEDORES</b> poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	5	1				Op
	2 Volumen compras de la empresa	5	1				Op
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	5	1				Op
<b>5</b> <b>CLIENTES</b> poder para negociar	1 Número de clientes	3	5			•	
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	4	4				•
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	5	5	A			

Fuente: Investigación primaria, 2015.

Elaborado por: La autora.

El número de competidores reduce significativamente el mercado editorial de la zona, y con más razón si se considera al competidor más importante que se lleva prácticamente el 70% del mercado de establecimientos fiscales y fisco misionales, nos referimos al Estado que con su política de dotar textos escolares de manera gratuita a reducido el mercado editorial de manera dramática. Frente a esta situación el resto de editoriales han mejorado la calidad de su material escolar y material de apoyo para montar una campaña agresiva para recuperar su mercado en los establecimientos particulares, y se crea una competencia desleal y corrupta.

Las oportunidades que tiene Editorial Don Bosco frente a este escenario tan negativo radican fundamentalmente en sus precios, material de apoyo y capacitación al docente.

#### 4.2.1. Competidores.

Los principales competidores de Editorial Don Bosco - Librerías LNS en la ciudad de Ibarra son los siguientes:

**Tabla 22.**

***Principales competidores de LNS***

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Provesum</b>	Chica Narváez 7-30 y Oviedo	2 959-727
<b>Popular</b>	Av. Mariano Acosta 12-51	2 606-287
<b>Dilipa</b>	Obispo Mosquera y Bolívar	2 601-686
<b>PA-CO</b>	C. C. La Plaza	
<b>Importadora Jurado</b>	Bolívar y Obispo Mosquera	

Fuente: Investigación primaria, 2015  
Elaborado por: La autora.

Se identifica como competencia directa de Librerías LNS a las siguientes papelerías y librerías y la ciudad de Ibarra. Provesum & Cía. con más de 20 años en el mercado ibarreño, cuenta con una amplia gama de productos y dos locales en la ciudad, su liderazgo radica especialmente por su horario de atención y variedad de productos más no por calidad de atención y servicio al cliente. La temporada 2014 abre las puertas de una nueva sucursal, más amplia y con más variedad y autoservicio.

Librería Popular también con más de 20 años en el mercado, es visitada por sus horario de atención, ubicación y variedad de productos. Se considera también a pequeñas papelerías y bazares de la ciudad como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 23.**

***Competencia de LNS***

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
<b>Librería Génesis</b>	Vicente Rocafuerte 779	2 642-162
<b>Papelería Vaca Jr.</b>	Bolívar 642	2 643-193
<b>Papelería Su Papelería.</b>	Bolívar 672	2 643-921
<b>FD Distribuidora</b>	Av. Pérez Guerrero 647 y Bolívar	

Fuente: Investigación primaria, 2015  
Elaborado por: La autora.

#### **4.2.2. Nuevos competidores.**

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado papelerero ha ido disminuyendo pues las barreras de entrada en este tipo de negocio son muy importantes especialmente por el costo que implica mantener un almacén que debería contar con un amplio stock de mercaderías, si tomamos en cuenta además las restricciones y salvaguardias que ha impuesto el gobierno de turno en el tema de importaciones de útiles escolares y suministros de oficina. En la ciudad existen apenas 2 papelerías que tiene una mayor participación en el mercado, especialmente por su horario de atención y variedad de productos.

Dilipa una empresa con más de 30 años de experiencia y una alta proyección de crecimiento en el mercado papelerero, su matriz se encuentra en la ciudad de Quito y cuenta con cinco sucursales: Cotacollao, Carrión, Villaflora, Universidad Central y Av. La Prensa, también tiene presencia de en las ciudades de Santo Domingo, Portoviejo y ahora en la ciudad de Ibarra que desde el año 2010 inaugura su nuevo local de autoservicio, su importante presencia en los medios de comunicación con publicidad y promoción le ha permitido posicionarse en nuestro mercado local. La barrera de entrada más importante en esta línea de negocio es sin duda la inversión que se debe hacer por concepto de inventario la misma que puede variar entre \$300.000 a \$500.000 esto depende de las marcas que se vayan a distribuir y la cantidad de productos que se quiera ofrecer, a esto se suma la inversión en mobiliario, instalaciones y el personal.

En el mercado editorial las barreras de entrada son más altas tomando en cuenta las actuales disposiciones del gobierno en las que se establece que solo las editoriales que tengan la certificación del Ministerio de Educación y que cumplan con la actualización de la reforma curricular podrán circular en el mercado, se ha propuesto estándares de calidad pedagógica que tienen como objetivo ayudar a direccionar y monitorear la gestión de los establecimientos educativos y personas implicadas en el sistema de educación hacia su mejoramiento continuo.

Otros aspecto importante que se debe considerar es que desde el año 2013 el gobierno de turno resolvió excluir las escuelas pequeñas, las comunitarias, las unidocentes o multigrado, las interculturales bilingües, las consideradas alternativas. El modelo que presenta el gobierno son las Unidades Educativas del Milenio con carácter experimental de alto nivel, fundamentadas en conceptos técnicos, pedagógicos y administrativos innovadores, esto también provoca un impacto negativo y muy fuerte en las editoriales a nivel nacional, reduciendo aún más el tamaño de mercado y perdiendo oportunidades de ofertar textos escolares.

Los cambios presentados en la actualización de la reforma curricular obliga a las editoriales a renovar los contenidos de sus textos, aumentando los gastos de los mismos y precios de venta al público, demás en la actualidad existe mayor cantidad de regulaciones para el sector, haciendo más largo el trámite de aceptación y aprobación de textos por parte del Ministerio de Educación previo al inicio del año escolar.

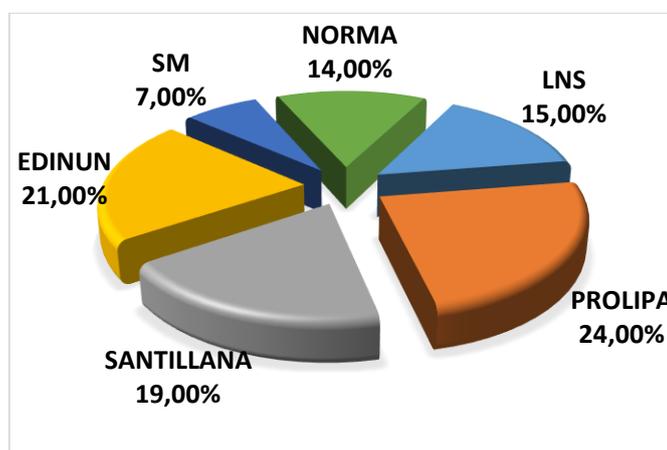
En la siguiente tabla y su representación gráfica se puede evidenciar que a nivel de editoriales PROLIPA es el competidor más fuerte, con una participación del 24% del mercado local.

**Tabla 24.*****Principales competidores a nivel editorial***

<b>Editoriales</b>	<b>% Cuota</b>
LNS	15%
Prolipa	24%
Santillana	19%
Edinun	21%
SM	7%
Norma	14%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

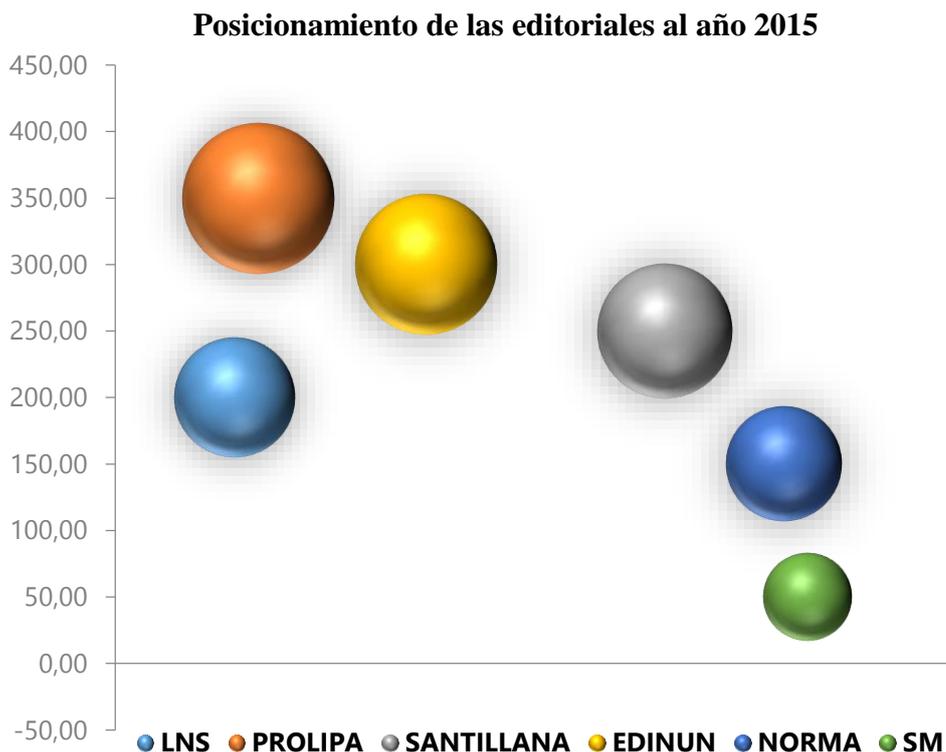
Fuente: Investigación primaria, 2015.

Elaborado por: La autora.

**Principales competidores a nivel editorial****Gráfico 16 Principales competidores a nivel editorial**

Fuente: Investigación primaria, 2015.

Elaborado por: La autora.



**Gráfico 17 Posicionamiento de las editoriales al año 2015.**

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Editorial Prolipa lidera actualmente el mercado editorial de la zona norte, debido a que cuenta con series completas y alternativas que ya vinculan al mercado digital, sus políticas de comercialización son muy agresivas al igual que el resto de la competencia. Edinun ha recuperado un importante segmento de mercado, especialmente por su presencia en establecimientos católicos que pertenecen a la Diócesis de Ibarra. Santillana y Norma no pueden desarrollar su mercado debido al alto costo de su material y por presentar problemas en sus canales de distribución. SM o Editorial Santa María es una editorial nueva en nuestro país que ingresó al mercado el año 2013 y a la ciudad de Ibarra el año anterior, tiene una propuesta novedosa pero igualmente sus costos son elevados para nuestro medio.

**Tabla 25.****Análisis de la Competencia**

<b>LNS</b>	<b>Puntos Débiles</b>	<b>Puntos Fuertes</b>
	1 Series incompletas 2 Servicio al cliente 3 Falta de actualización en algunas colecciones 4 Falta de material para todos los segmentos 5 Políticas de negociación	1 Precio 2 Material de apoyo y capacitación 3 Forma de pago 4 Tiempo de entrega 5 Relación con los clientes
<b>PROLIPA</b>	1 Tiempo de entrega 2 Producción limitada de textos 3 Competencia interna 4 Servicio al cliente	1 Precio 2 Series completas 3 Material para todos los segmentos 4 Posicionamiento de la marca 5 Políticas de negociación
<b>SANTILLANA</b>	1 Precios altos 2 Punto de venta únicamente por temporada 3 No se distribuye a papelerías 4 Tiempo de entrega	1 Material actualizado 2 Material para varios segmentos de mercado 3 Políticas de negociación 4 Posicionamiento de la marca
<b>EDINUN</b>	1 Canal de distribución deficiente 2 Producción limitada de textos 3 Servicio al cliente 4 Tiempo de entrega	1 Precio competitivo 2 Series completas 3 Políticas de negociación
<b>NORMA</b>	1 Precios altos 2 Material no se encuentra Con facilidad 4 Tiempo de entrega	1 Material de apoyo y capacitación 2 Políticas de negociación 3 Posicionamiento de la marca 4 Calidad

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
 Elaborado por: La autora.

**4.2.3. Proveedores.**

Los proveedores de las marcas más importantes se encuentran en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

**Tabla 26.****Principales proveedores de LNS**

<b>Nombre</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Líneas de productos</b>
<b>BIC Ecuador</b>	Guayaquil	Útiles escolares
<b>Comsucre</b>	Guayaquil	Útiles escolares
<b>Kores</b>	Guayaquil	Suministros de oficina
<b>Faber Castell</b>	Guayaquil	Útiles escolares
<b>Comsupplies</b>	Guayaquil	Suministros de computación
<b>Expocsa</b>	Guayaquil	Útiles escolares
<b>Industrias Unidas</b>	Guayaquil	Suministros de oficina
<b>Macoser S. A.</b>	Guayaquil	Suministros de oficina
<b>Papelesa</b>	Guayaquil	Útiles escolares
<b>Plastiuniversal</b>	Guayaquil	Útiles escolares

Fuente: Investigación primaria, 2015  
Elaborado por: La autora.

**4.2.4. Sustitutos cercanos.**

Los principales competidores para Editorial Don Bosco - Librerías LNS aunque no manejen las mismas líneas de productos e incluyen en sus negocios otro tipo de actividades entre los más importantes tenemos supermercados, tiendas y bazares uno de los más importantes en la línea de papelería especialmente en la ciudad de Ibarra es Almacenes Tía. También están las copias e internet en diferentes locales comerciales de la ciudad.

**4.2.5. Barreras de salida.**

Las barreras de salida constituyen esencialmente factores de carácter económico, estratégico o emocional, que mantienen a un negocio dentro de la industria pese a que este obtenga un mínimo beneficio. Las barreras de salida en este tipo de negocio dependen en gran medida del tamaño de la librería o papelería, en nuestro medio son contadas las papelerías grandes como Dilipa, Paco, Provesum, Importadora Jurado y Librería Popular. Este aspecto no es tan relevante para el sector de pequeñas papelerías de la ciudad de Ibarra, ya que la mayoría de negocios son empresas familiares con una baja inversión en activos que pueden ser trasladados

con facilidad a otro tipo de negocio, cuentan con poco personal por lo que las indemnizaciones no son significativas y por tratarse de un negocio estacional, se contrata personal durante el tiempo que dure la campaña escolar, que es de aproximadamente dos meses.

#### **4.2.6. Poder de negociación de los compradores.**

El poder de negociación de los compradores en este negocio se considera bajo, los clientes de librerías y papelerías son en su mayoría personas particulares que llegan adquirir productos de papelería que requieren para sus actividades diarias. Las papelerías más grandes contactan directamente con los distribuidores por su alto nivel de consumo.

#### **4.2.7. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores más importantes de Editorial Don Bosco - Librerías LNS se encuentran en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, para ciertos productos que cuentan con alto posicionamiento y participación en el mercado su poder de negociación es muy fuerte como es el caso de los siguientes proveedores:

- a) Bolígrafos (Bic Ecuador)
- b) Productos especializados (Expocsa con su marca Staedtler)
- c) Cuadernos (Papelesa)
- d) Pinturas de colores (Plastiuniversal con su marca Carioca)
- e) Útiles escolares (Faber Castell)
- f) Suministros de oficina (Kores)

Por precios y prestigio de la marca existen ciertos clientes que exigen determinadas marcas y los proveedores que manejan estas líneas ganan poder de negociación.

### 4.3. Prospectiva del problema

Se determinó como problema fundamental a la disminución en la cantidad de clientes que visitan el almacén de Editorial Don Bosco – LNS especialmente fuera de los meses en los que se presenta la campaña escolar y por ende existe una baja rotación de inventarios, la disminución del volumen de ventas y la pérdida de rentabilidad de su almacén y el impacto más fuerte se presentó con la política de la no entrega de bonos en efectivo a los maestros con la finalidad de erradicar la corrupción existente en la comercialización de los textos escolares, esta situación generó también una disminución en el aporte que realiza LNS a la fundación Chicos de la Calle, razón de ser de esta obra Salesiana que contribuye significativamente a este proyecto de carácter social.

Identificada la situación actual del problema, se establecieron las posibles causas que han originado esta pérdida de posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS sucursal Ibarra, entre los más importantes están los siguientes:

1. Falta de un plan de marketing
2. Desconocimiento del objetivo social de Librerías LNS
3. Deficiencias en la calidad de atención y servicio al cliente
4. Nueva política de comercialización de los textos escolares
5. Políticas gubernamentales

Con estos antecedentes surgió la necesidad de plantear una nueva estrategia de mercadeo y comunicación que permitan interrelacionar la operación de sus diferentes líneas de negocio como son: Útiles y textos escolares, suministros de oficina y computación, juegos educativos y material didáctico, con la finalidad de recuperar su participación en el mercado papelerero y mejorar su posicionamiento en la mente de su mercado actual y potencial, se busca diferenciarla de la competencia por su importante rol social.

La importancia de ejecutar un plan de marketing para LNS reside en que se convertirá en un instrumento que ayude a deducir la complejidad de los distintos segmentos de mercado a los que se dirige y brindará la oportunidad de afrontarlos de manera más apropiada, será esencial ya que facilitará la comercialización de los textos escolares LNS en un mercado demasiado competitivo. Tomando en cuenta las políticas de la empresa resulta muy arriesgado intentar que cumpla su presupuesto de ventas sin haber elaborado previamente un plan de marketing.

#### **4.4. Análisis DAFO de Editorial Bosco – Librerías LNS**

Para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se propone realizar la matriz D.A.F.O. la misma que permitirá hacer un examen de la situación por la que atraviesa dicha firma en el área comercial, editorial, económica y social. Esta herramienta permitirá visualizar de mejor manera el entorno competitivo y la realidad interna de la empresa que facilitará la toma de decisiones. Sabiendo que debilidades y fortalezas son factores internos de la editorial y amenazas y oportunidades son factores exógenos así:

**Tabla 27.****Análisis D.A.F.O.**

	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>Aspectos negativos</b>	Servicio al cliente	Conocimiento del mercado educativo y pedagógico con más de 96 años en el mercado
	Series incompletas	
	Políticas de negociación	Precios competitivos
	Falta de actualización textos escolares	Material de apoyo y capacitación para los docentes
	Pérdida de posicionamiento en el mercado	
	Pérdida de participación en el mercado	Formas de pago
	Presupuesto limitado para promoción y publicidad	Tiempo de entrega
	Contratación de personal eventual para la temporada escolar	Relación con los clientes Tecnología imprenta
	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Aspectos positivos</b>	Riesgo del entrada del sistema de educación on line	Demanda nuevos segmentos por el crecimiento del mercado educativo
	Entrega de textos gratuitos por parte del gobierno	Venta de nuevos productos LNS
	Corrupción del mercado	Barreras de entrada alta para nuevos competidores
	Competidores indirectos	Plan impulsado por el gobierno para el mejoramiento de la educación en nuestro país.
	Cierre de establecimientos particulares de acuerdo a nuevas exigencias del Ministerio de Educación	

Fuente: Investigación primaria, 2015  
Elaborado por: La autora.

#### 4.5. Análisis de la matriz de crecimiento – participación

**Tabla 28.**

*Tamaño del mercado editorial provincias Imbabura y Carchi*

Denominación de cada unidad estratégica	Ventas propias	Ventas del principal competidor	Ventas del sector Año Actual
Áreas Básicas	\$127,935	\$204,696	\$852,900
Religión católica	\$139,118	\$222,589	\$927,453
Complementarios	\$30,361	\$48,578	\$202,408
Diccionarios	\$94,336	\$150,937	\$628,903
Varios LNS	\$15,249	\$24,398	\$101,660
Útiles escolares	\$205,500	\$328,800	\$1,370,000
<b>Totales</b>	<b>\$612,499</b>	<b>\$979,998</b>	<b>\$4,083,325</b>

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

**Tabla 29.**

*Análisis de las unidades estratégicas de LNS Ibarra*

Und. Estratégica	Rentabilidad	Flujo de caja	Diagnóstico	Estrategia
Áreas Básicas	Alta	\$ 127,935.00	Vacas de efectivo	Invertir
Religión católica	Alta	\$ 139,118.00	Estrella	Invertir
Complementarios	Alta	\$ 30,361.25	Vacas de efectivo	Mantener
Diccionarios	Alta	\$ 94,335.50	Estrella	Mantener
Varios LNS	Baja	\$ 15,249.00	Interrogación	Mantener
Útiles escolares	Baja	\$ 205,500.00	Interrogación	Mantener

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

Tabla 30.

*Matriz de crecimiento – participación*

<b>Crecimiento del mercado</b>	<b>+ Alto</b>	<p><b>Estrella</b> Alto Crecimiento – Alta Participación</p>  <p><b>Textos de Religión Católica</b> <b>Colección de Diccionarios</b></p> <p><b>FASE DE CRECIMIENTO</b></p>	<p><b>Interrogación</b> Alto Crecimiento – Baja Participación</p>  <p><b>Línea de útiles escolares</b> <b>Varios LNS</b></p> <p><b>FASE DE INTRODUCCIÓN</b></p>
	<b>Bajo -</b>	<p><b>Vacas de efectivo</b> Bajo Crecimiento – Alta Participación</p>  <p><b>Áreas Básicas</b> <b>Textos complementarios</b></p> <p><b>FASE MADUREZ</b></p>	<p><b>Perros</b> Bajo Crecimiento – Baja Participación</p>  <p><b>FASE DECLIVE</b></p>
		<b>+ Alta</b>	<b>Baja -</b>
<b>Cuota Relativa del Mercado</b>			

Fuente: Investigación primaria, 2015.

Elaborado por: La autora.

En esta matriz se define de manera muy clara como se encuentran los productos de la empresa en el mercado actual, siendo sus productos estrella la colección de Religión Católica y la colección de diccionarios especialmente Estudiantil y Mi Primer Diccionario que lideran en este segmento de mercado. Son productos con una demanda creciente por su excelente calidad y representan para la editorial los productos con alta rentabilidad. Los textos escolares de las cuatro áreas básicas y textos complementarios muestran un bajo crecimiento pero tienen alta participación en el mercado.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

#### **5.1. Antecedentes**

La preocupación de la actual administración de Editorial Don Bosco – Librerías LNS por su creciente pérdida de participación y posicionamiento en el mercado ha creado la necesidad de diseñar y aplicar estrategias de marketing que ayuden a recuperar el volumen de ventas sobre todo en la línea editorial que representa el 80% de sus ingresos y donde se genera mayor rentabilidad.

La pérdida de clientes en el punto de venta antes y durante la temporada escolar ha creado la necesidad de elaborar un plan estratégico de marketing con un enfoque social, que deberá ser participado a todo el personal que labora no solo en la agencia de la ciudad de Ibarra, sino que se deberá utilizar como modelo para ser aplicado en las demás agencias a nivel nacional.

El plan de marketing proyecta criterios que ayudan a identificar los clientes potenciales e informarles sobre la importancia de su aporte al comprar productos de la marca LNS, pues de esta manera se contribuye de manera directa a la Fundación Chicos de la Calle.

#### **5.2. Justificación o propósito**

El objetivo de este proyecto es básicamente posicionar a la Editorial Don Bosco – Librerías LNS como una empresa que apoya a la educación y mejora la calidad de vida de niños y jóvenes que se benefician del proyecto Salesiano “Chicos de la Calle”. Pues si no se da a conocer cuál es la verdadera misión y visión de esta obra salesiana, no será posible seguir contribuyendo para este propósito; pues de empresas como Editorial Don Bosco se genera los recursos para

sostener todos los proyectos que la obra Salesiana en el Ecuador lleva a cabo en beneficio de quienes más lo necesitan.

### **5.3. Base teórica**

El plan de marketing presentado a Editorial Don Bosco - Librerías LNS, se respalda en las bases teóricas de su estudio de mercado, de los conceptos de marketing editorial, operativo, estratégico y social así como, atención y servicio al cliente, además se apoya en las estrategias de penetración en el mercado para recuperar su participación y mejorar su posicionamiento con un enfoque social, manuales de cómo obtener un mayor número de clientes satisfechos, fidelización de los clientes, presupuestos, control, técnicas y estrategias de ventas. También la información interna que se ha podido extraer desde sus reportes, informes y estadísticas.

### **5.4. Objetivo**

Recuperar el posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco - Librerías LNS Ibarra, mediante la implementación de un plan de marketing estratégico con enfoque social, que permita informar al mercado actual y potencial sobre su trabajo dirigido a apoyar a la Fundación “Chicos de la Calle” para la temporada escolar sierra 2016.

### **5.5. Beneficiarios**

Con la ejecución del plan de marketing se beneficiará en primer lugar la sucursal de LNS Ibarra y demás agencias que ejecuten el proyecto, ya que les permitirá recuperar su participación en el mercado y mejorar su posicionamiento e imagen corporativa, de manera que su mercado objetivo reconozca a la empresa como una editorial con responsabilidad social, cultural y comprometida con la preservación y cuidado del medio ambiente.

La recuperación de mercado permitirá generar mayores recursos que podrán ser reinvertidos en la Fundación “Chicos de la Calle” y otras obras de carácter social que son administradas por la obra Salesiana en el Ecuador. La misión de toda las obras Salesianas en el mundo están enfocadas en la reinversión social, el caso de Editorial Don Bosco – Librerías LNS no es la excepción de ahí la importancia de difundir su trabajo, misión, visión y objetivos que buscan beneficiar a los sectores más vulnerables y desprotegidos de la sociedad de manera especial, los niños y los jóvenes sin hogar.

Es una empresa sin fines de lucro que contribuye al mejoramiento de la calidad de educación de niños y jóvenes de nuestro país, por esta razón se favorecerá también a las instituciones que trabajen con sus textos escolares. Además los establecimientos educativos que utilicen los textos la EDB serán beneficiados con donaciones para la renovación de equipos de computación, laboratorios y talleres de capacitación para los docentes.

La calidad de vida de quienes forman parte de esta obra se verá también compensada por el incremento en sus ingresos a través de las comisiones por ventas de la línea LNS, siendo más de 300 familias a nivel nacional.

## **5.6. Descripción de la propuesta**

La disminución de las ventas en el almacén, especialmente fuera de la temporada escolar, evidencia la pérdida de posicionamiento y participación en el mercado. Esto se debe a múltiples factores, resaltando la ausencia de un plan estratégico de marketing. Sin embargo el mercado de textos escolares no deja de ser atractivo pues existe una demanda considerable de libros por parte de los docentes de los centros de educación básica, que es el mercado al que se dirige la editorial.

Si bien es cierto los estudiantes son quienes adquieren los libros a través de sus padres, quien decide la compra son las instituciones educativas a través de sus directores y coordinadores de área. Ellos eligen el texto a ser utilizado durante el respectivo período lectivo. Las ventas crecen en las temporadas escolares muy bien definidas para los meses de marzo y abril en el ciclo costa, y los meses de septiembre y octubre en el ciclo sierra.

El avance tecnológico es un factor paradójico, pues si bien por una parte la editorial se ve afectada por la facilidad de acceder a la información disponible en el internet, por otro lado ha aprovechado las ventajas que trae la tecnología para incorporar CDS interactivos en sus libros, ofrecer recursos en línea a través de su página web, mejorar su servicio post ventas, entre otras cosas. La empresa opera en el campo de la enseñanza pretendiendo mejorar la calidad de educación de niños y jóvenes en sus distintos niveles de aprendizaje, a través de la oferta de textos escolares, herramientas interactivas y su página de internet [www.edibosco.com](http://www.edibosco.com).

Los libros están dirigidos a fomentar la cultura de sus lectores y para ello se ofrecerán temas con terminología diferente según la edad; se dará mayor impulso a la colección de los textos de Religión y Dignidad Humana que ha tenido excelente acogida en el segmento de establecimientos particulares, así como la venta de la colección de diccionarios y atlas, especialmente el Diccionario Estudiantil y Mi Primer Diccionario. Para la temporada sierra 2016 se tendrá lista la nueva colección de textos de las cuatro áreas básicas, también dirigida para el segmento particular. El segmento fiscal y fisco misional por ser atendido de manera directa por el programa que ejecuta el gobierno con la entrega gratuita de textos escolares, queda prácticamente exento del presupuesto de ventas en lo que respecta las cuatro áreas básicas.

A este segmento de mercado se llegará con material que no está contemplado por el gobierno como las materias de Dibujo y Pintura, Caligrafía, Ortografía y cuadernos de ejercicios de Matemática, este material se conoce con el nombre de textos complementarios.

El precio es una variable de diferenciación que el cliente percibe en relación a la competencia por lo que se deberá potenciar y afianzar esta ventaja competitiva. La imagen que proyecta al mercado objetivo es buena, pero hay que renovarla, por eso es necesario mejorar la imagen corporativa, diseñar la campaña publicitaria y promocional con un enfoque social, que posicione a LNS como una librería diferente a la competencia pues su objetivo primordial no es comercial sino de carácter social.

La investigación realizada reveló que lo que se busca en una librería y papelería es encontrar la lista de útiles completa, pues resulta muy incómodo para los padres de familia, recorrer todas las papelerías de la ciudad hasta completar sus requerimientos, buscan sobre todo precios económicos. En este sentido el almacén debe contar con un inventario que permita proveer a los clientes de toda su lista útiles, para ello se deberá recopilar esta información de todos los centros educativos especialmente particulares y cercanos a la librería, además se deberá tomar en cuenta los productos que se detallan en la listas de útiles para los establecimientos fiscales que se puede encontrar en la página web del Ministerio de Educación.

En el caso del almacén de Librerías LNS sugieren se implemente el autoservicio, que por el momento será postergado debido al costo que implica y las condiciones físicas del local no son adecuadas; por esta razón se implementará la segunda opción que es el sistema de turnos que permitirá atender de manera más rápida y ordenada a los clientes.

Se establecerá también el servicio de la caja expés a la que se podrán acercar los clientes que compran únicamente textos escolares, esto también permitirá mejora la calidad de servicio de facturación. Se contará con una caja adicional para la facturación de ventas a crédito y

atención a clientes mayoristas y el almacén contará con tres puntos de venta para la facturación de contado.

Los anuncios deberán comunicar los nuevos servicios que ofrece la librería, así como información básica como la ubicación, horario de atención, dirección comercial, teléfono y la dirección de la página web. Los medios que se utilizarán son afiches en instituciones educativas, volantes para los padres de familia y la página web [www.edibosco.com](http://www.edibosco.com).



**Figura 3** Página web de Editorial Don Bosco-Librería LNS

Fuente: (Edibosco, 2012).

Las promociones de venta tienen el objetivo de incentivar la compra en los meses de ventas bajas, se dará un cupón de descuento para su próxima compra a las personas que realicen compras mayores de \$20.00. También en los meses de septiembre y octubre todos los artículos de la librería tendrán descuentos en función de su nivel de rotación. Es muy importante también que las personas que atienden en el punto de venta reciban capacitación sobre atención y servicio al cliente y por supuesto conozcan los productos que se ofrecen con la finalidad de brindar un mejor asesoramiento a los clientes.

Los eventos están unidos a la estrategia de posicionamiento de la empresa, la cual consiste en capacitar a los clientes de los establecimientos educativos que utilizan los textos escolares

en temas como manejo de texto, evaluaciones y otros que sean de interés para el docente. Los eventos se realizarán en los meses de marzo, junio y agosto, éste último servirá como inicio de las actividades para el siguiente período estudiantil ciclo sierra. También se deberá estar presente en las ferias de libros que se organicen en la ciudad y entregar a los visitantes volantes que ofrezcan un 10% de descuento en la compra realizada en el punto de venta regular de la librería, de esta manera se atraerán más clientes.

La campaña promocional contará con estrategias que no implican una inversión alta, pero que tienen un gran impacto en los clientes, como las caritas pintadas que gusta mucho a los padres de familia y la entrega de globos con los colores que identifican a la empresa como son el amarillo, azul y rojo con la marca de LNS.

### **5.7. Diseño técnico de la propuesta**

Se aplicarán estrategias para posicionar la marca LNS y recuperar la participación en el mercado editorial, se desarrollará la campaña publicitaria y promocional, el programa de capacitación para el personal y se llevará a cabo el lanzamiento de su nuevo producto la resma de papel de 75 gr. Ecopapel, así también el lanzamiento de la nueva colección de textos escolares de las cuatro áreas básicas para el segmento de establecimientos particulares.

#### **5.7.1. Misión.**

Editorial Don Bosco - Librerías LNS es una obra Salesiana que produce y comercializa la colección de textos escolares LNS, llega a su mercado también con útiles escolares, suministros de oficina y material didáctico, cumpliendo con las necesidades de sus clientes en cuanto a calidad y precios competitivos, conservando una imagen de servicio y responsabilidad social para con la educación y formación de niños y jóvenes del Ecuador, especialmente por su apoyo a la fundación “Chicos de la Calle”.

**5.7.2. Visión.**

Llegar a ser una Obra Salesiana en el Ecuador, que para el año 2021 consolide su presencia en el mercado editorial y de papelería con nuevos productos de excelente calidad y precios competitivos. Posicionada como una editorial socialmente responsable con la educación de niños y jóvenes de nuestro país, fundamentalmente con los más vulnerables.

Tabla 31.

*Plan de marketing*

<b>Plan de Marketing</b>					
<b>Política</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costos</b>
Difusión de la obra social que realiza Editorial Don Bosco en favor de la Fundación Chicos de la Calle	Desarrollar una estrategia de comunicación con enfoque social para posicionar a la editorial como una empresa socialmente responsable, a partir de la temporada escolar 2016.	Penetración del mercado	Campaña publicitaria	Gerente General Gerente Comercial Jefe de Agencia	\$ 8.610,00
			Renovación y mejoramiento de la imagen corporativa con enfoque social		
	Informar, persuadir y recordar al mercado la presencia de Editorial Don Bosco - LNS en la provincia de Imbabura, para lograr un incremento en la afluencia de clientes, ventas y participación en el mercado para la temporada escolar sierra 2016.		Campaña promocional	Gerente General Gerente Comercial Jefe de Agencia	\$ 8.039,00
Actualización del fondo editorial conforme a las reformas que exige el Ministerio de Educación para cada año lectivo	Crecer en un 8% el volumen de ventas en unidades de los textos escolares de las cuatro áreas básicas en los establecimientos particulares de las provincias de Imbabura y Carchi para la temporada escolar 2016.	Desarrollo de producto	Lanzamiento de la nueva colección de textos escolares	Gerente General Director Comercial Jefe Editor Jefe de Imprenta Jefe de Sucursal	\$ 6.000,00
	Incrementar el índice de competitividad a nivel de editorial, teniendo como meta alcanzar el 20% de participación en el mercado para la temporada escolar 2016.			Gerente General Gerente Comercial Jefe Editor Jefe de Imprenta Jefe de Agencia	
Creación de un nuevo producto para el segmento de papelería	Comercializar y posicionar en el mercado, el nuevo producto LNS, resma de papel ecológico Ecopapel para el año 2016.		Lanzamiento y promoción de la resma de papel ecológico Ecopapel	Gerente General Director Comercial Jefe de Producción Jefe de Imprenta Jefe de Sucursal	

<b>Política</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costos</b>
Implementación de nuevas estrategias de comercialización para contrarrestar la pérdida de participación en el mercado por la no entrega de bonos en efectivo	Incrementar la venta de textos escolares en el segmento de establecimientos educativos particulares de Imbabura y Carchi para la temporada escolar sierra 2016	Penetración del mercado	Donaciones Capacitación a docentes Campaña promocional	Gerente General Director Comercial Jefe Editor Departamento pedagógico Jefe de Sucursal	\$ 5.000,00
Implementación de un sistema de mejoramiento continuo que permita garantizar una atención y servicio de calidad a los clientes	Mejorar la calidad de atención y servicio al cliente para la temporada escolar 2016	Diferenciación	Plan de capacitación para todo el personal	Gerente General Gerente Comercial Cordinador de Gestión de Talento Humano Jefe de Agencia	\$ 15.700,00
Elaborado por: La autora				Costo Total	<u>\$ 43.349,00</u>

### **5.7.3. Política.**

Editorial Don Bosco – Librerías LNS es una empresa que pertenece a la Sociedad Salesiana en el Ecuador, es una entidad sin fines de lucro, que aporta a la fundación Chicos de la Calle y otras obras de índole social que también forman parte de la obra Salesiana. Es una casa editora y comercializadora de los textos escolares LNS, así como de material didáctico, útiles escolares y suministros de oficina.

Sus principios y compromisos se enumeran en los siguientes puntos:

Editorial Don Bosco se compromete a cumplir con lo dispuesto en la normativa legal ecuatoriana y con los compromisos que ha suscrito con sus clientes, proveedores y demás grupos de interés.

Se difundirá la obra social que realiza la editorial en favor de los más necesitados, especialmente la fundación “Chicos de la Calle”, manteniendo siempre la imagen de una empresa comprometida con la educación y formación de niños y jóvenes de nuestro país.

Se renovará y actualizará la colección de las cuatro áreas básicas y demás textos del fondo editorial de acuerdo a las reformas planteadas por el Ministerio de Educación para garantizar la permanencia en el mercado particular.

Se establecerá como estrategia de comercialización, la implementación y dotación de laboratorios de computación, inglés, física, química u otras necesidades que garanticen el mejoramiento de la institución sea en infraestructura, tecnología o capacitación a los docentes todo esto con la finalidad de promover la erradicación la corrupción en el mercado editorial.

Se implementará un sistema de mejoramiento continuo que facilite la manera de realizar y gestionar las actividades de la editorial como matriz y la de sus agencias a nivel nacional, para incrementar su eficiencia a través de un plan de capacitación al personal.

#### **5.7.4. Objetivos estratégicos.**

Desarrollar una estrategia de comunicación con un enfoque social para posicionar a la editorial como una empresa socialmente responsable con la educación de niños y jóvenes de nuestro país, especialmente con los más necesitados, a partir de la temporada escolar 2016.

Informar, persuadir y recordar al mercado la presencia de Editorial Don Bosco -Librerías LNS sucursal en la provincia de Imbabura y que a su vez se produzca una influencia en el comportamiento del mercado, para lograr un incremento en la afluencia de clientes, ventas y participación en el mercado a través de la promoción y publicidad para la temporada escolar sierra 2016.

#### **5.7.5. Objetivos financieros.**

Crece en un 8% el volumen de ventas en unidades de los textos escolares de las cuatro áreas básicas en los establecimientos particulares de las provincias de Imbabura y Carchi para la temporada escolar 2016.

Incrementar el índice de competitividad a nivel de editorial, teniendo como meta alcanzar el 20% de participación en el mercado para la temporada escolar 2016.

#### **5.7.6. Estrategias de mercado.**

Considerando que la editorial no cuenta con estrategias de mercadeo y no se ha dado la importancia que merece al diseño y ejecución de campañas publicitarias y promocionales se consideró para este proyecto desarrollar una campaña publicitaria y promocional que permita

posicionar a Editorial Don Bosco - LNS en la mente de su mercado objetivo implementando las siguientes estrategias:

#### *5.7.6.1. Diferenciación.*

Se tomará como base el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente para alcanzar su satisfacción, este propósito se conseguirá a través de la ejecución total del plan de capacitación para todo el personal de la sucursal de Librerías LNS Ibarra. Esta estrategia permitirá atender con un servicio de excelente calidad a sus diferentes segmentos de mercado pero de manera especial a los establecimientos educativos particulares que demandan la atención no de un vendedor de textos, sino la presencia de un asesor pedagógico.

#### *5.7.6.2. Penetración del mercado.*

Esta estrategia permitirá que la editorial pueda expandir sus esfuerzos de mercadeo para incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales. Como lo demuestra el diagnóstico, existe un decrecimiento en el volumen de ventas y la cantidad de clientes que visitan el almacén, restándole participación y posicionamiento en el mercado. Por esta razón se propone la aplicación de esta estrategia, la misma que se logrará mediante el incremento de inversión en publicidad, el mejoramiento y renovación de su imagen corporativa con un enfoque social y mayor inversión en promoción de ventas.

#### *5.7.6.3. Estrategia de desarrollo de producto.*

Con esta estrategia se busca que Editorial Don Bosco y Librerías LNS se posicione en la mente del mercado actual y potencial, a través del lanzamiento de su nueva colección de textos escolares para las cuatro áreas básicas de acuerdo a la nueva malla curricular que establece el Ministerio de Educación. Además se llevará a cabo el lanzamiento de su propia resma de papel ecológico en formato A4 de 75gr. Ecopapel.

#### 5.7.6.4. Diseño de marca.



**Figura 4 Marca del papel LNS.**

Diseño: Centro Gráfico Salesiano.

**Isotipo:** eco Papel. Eco por ser un producto ecológico, muestra en su contorno el nacimiento de pequeñas hojas que representan a un papel que ha sido producido a partir de bosques cultivados.

**Color del isotipo:** Se utilizó el color verde que simboliza la esperanza y se relaciona con la preservación de la naturaleza y el medio ambiente.

**Slogan:** “Cuidamos al planeta...”

**Tipo de letra:** Calibrí para una fácil lectura y comprensión

**Color:** Verde

**Mensaje:** Responsabilidad con el cuidado del medio ambiente

#### 5.7.6.5. *Diseño de logotipo.*



**Figura 5** Diseño de logotipo del papel LNS.

Diseño: Centro Gráfico Salesiano.

**Logotipo:** Se compone de dos iconografías relacionadas directamente con la naturaleza, unas hojas verdes y frescas de los árboles que simbolizan la vida en todo su esplendor, crecimiento, prosperidad además denota un nuevo ciclo para la empresa.

Se ha utilizado el perfil de un colibrí por ser un ave colorida y a la vez tierna, se eligió esta imagen ya que al colibrí se lo conoce como un mensajero y guardián del tiempo, igualmente porque representa amor, alegría y belleza. Esta hermosa ave nos enseña que no debemos permanecer en el pasado sino avanzar hacia un mejor futuro, propósito fundamental de este proyecto, hacer que la empresa cambie de rumbo y busque nuevos mercados, evolucionado conforme lo hace su entorno tan competitivo.

**Mensaje:** Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

5.7.6.6. *Presentación del producto.*



**Figura 6 Portada del producto.**

Diseño: Centro Gráfico Salesiano.



**Figura 7 Contraportada del producto.**

Diseño: Centro Gráfico Salesiano.

#### 5.7.6.7. Descripción del producto.

Ecopapel es una resma de papel en tamaño A4 210 x 297 mm contiene 500 hojas de 75 g/m<sup>2</sup>. Es un papel multipropósito con un 95% de alta blancura, tiene las siguientes características y etiquetas ecológicas que garantizan ser un producto proveniente de bosques tratados de manera sostenible y certifica un producto de excelente calidad y durabilidad, que ha sido fabricado mediante procesos que evitan totalmente sustancias químicas contaminantes del medio ambiente.



Es un papel con pH alcalino que garantiza un producto de alta durabilidad, no tendrá problemas de amarillamiento y fragilidad con el paso del tiempo. La permanencia o estabilidad física, tiene que ver al tiempo durante el cual el papel tendrá sus propiedades físicas y apariencia original después de un largo periodo de almacenamiento.



El programa para el reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal (PEFC) trabaja en toda la cadena forestal de suministro para promover las buenas prácticas en los bosques y garantizar que la madera y productos maderables sean originados respetando los más altos estándares ecológicos, sociales y éticos. Con esta etiqueta ecológica los clientes pueden identificar que el papel proviene de bosques gestionados de manera sostenible. Esta certificación forestal es considerada la mejor herramienta para asegurar la sostenibilidad de los bosques.



Los papeles TCG (Totally Chlorine free) evitan el uso de cloro en el proceso de blanqueamiento, para realizar este paso se utilizan alternativas como el oxígeno y el ozono.



**Figura 11 Trutone**

Ecopapel es un producto con tecnología Trutone que contiene una formulación especial de aditivos que permiten una impresión de excelente calidad cuando se utiliza impresoras de inyección de tinta, estas se adhieren de forma inmediata a la superficie del papel y seca rápidamente. Lo más importante de Trutone es que muestra colores uniformes, brillantes, imágenes nítidas y secado de tinta más rápido.



**Figura 12 Bosques cultivados**

Ecopapel proviene de bosques cultivados, son obtenidos mediante la siembra de especies maderables nativas adecuadas ecológicamente a la zona. Proviene de plantaciones con fines comerciales e industriales y se lleva a cabo en terrenos que por sus entornos naturales, espacio y aptitud son susceptibles de forestación o reforestación.

## **5.8. Estrategias derivadas de las 4 Ps**

### **5.8.1. Producto.**

Se deberá realizar el lanzamiento de la nueva colección de los textos escolares de las cuatro áreas básicas para el mercado particular, para la temporada sierra 2016, esto permitirá recuperar en un 8% el mercado perdido en años anteriores por no contar con una serie actualizada.

Para que la línea Varios también tenga un nuevo producto que permita incrementar su volumen de ventas, se lanzará al mercado las resmas de papel bond en tamaño A4 con la marca LNS, durante los últimos años LNS abrió mercado con otras marcas de papel, a través de su cadena de librerías a nivel nacional, este mercado le ha permitido visualizar un importante producto que puede generar un nuevo y significativo ingreso en la línea de varios. La cantidad de cajas que se facturarán mensualmente en la agencia serán de 300 a 500 cajas, la rentabilidad en este nuevo producto es de 15%.

### **5.8.2. Precio.**

Se busca con esta estrategia recuperar la cuota de mercado, alcanzar un alto volumen de venta lo que significa que no necesariamente la utilidad vaya a ser alta, pero a su vez permitirá liquidar ediciones anteriores.

Se mantendrá la situación actual en las colecciones que han tenido un alto volumen de ventas, se fijará el precio de manera que se garantice la permanencia de la rentabilidad de estos productos en el mercado.

### **5.8.3. Plaza.**

El conocimiento de la plaza es fundamental para la colocación del producto. Pero también es importante saber llegar al público objetivo que constituye la plaza. La estrategia a utilizar

en este campo es de vital importancia por ser la parte esencial de las ventas, ya que si no se establece dípticos de presentación, hojas volantes y demás corre el riesgo de no vender y por ende los inventarios se incrementan ocasionando pérdidas en el corto tiempo. En este sentido juega un papel muy importante el punto de venta y la selección adecuada de los distribuidores que facilitarán la colocación de sus nuevos productos especialmente la resma de papel ecológico que se lanzará al mercado.

#### **5.8.4. Promoción.**

Esta estrategia dará a conocer una serie de incentivos con el fin de incrementar la frecuencia de compra, crear fidelidad de consumo de determinados productos y aumentar su rotación.

### **5.9. Tácticas**

#### **5.9.1 Producto**

La capacitación continua al personal es fundamental para la excelente aplicación de las técnicas de ventas al momento de la promoción de los textos escolares, se deberá capacitar a la fuerza de ventas sobre las bondades del nuevo material, de manera que no sea un vendedor, sino un asesor pedagógico al momento de llegar con su material a los establecimientos educativos. También es muy importante capacitar sobre nuevas estrategias de comercialización para colocar estos productos en el mercado.

La satisfacción del cliente es lo primero para la venta efectiva de su producto, por lo que se deberá seleccionar en la editorial la lista de los libros que no se venden y crear un estimado de precios tentativos para su venta efectiva.

### **5.9.2. Precio.**

El precio de la colección de textos de Religión y Dignidad Humana que ha alcanzado una excelente participación en el mercado particular no tendrá ningún incremento. Como lo demuestra el estudio de mercado, los clientes prefieren realizar sus compras en Librerías LNS porque cuenta con excelentes precios, de ahí que se debe mantener esta estrategia y diseñar también una tabla de descuentos especiales para productos de baja rotación, ventas al por mayor, clientes frecuentes y clientes que tengan calificación A.

Se incrementará el porcentaje de descuento en las series de Dibujo y Pintura y Caligrafía en un 10% adicional para liquidar estas colecciones, para poder ofrecer el nuevo material para la temporada 2016, al mercado fiscal y fisco misional.

Se mantendrá el porcentaje de descuento para canales en la línea de diccionarios y atlas universal y se buscará mejorar el descuento por venta directa a los establecimientos educativos particulares.

Se liquidará con 50% de descuento series anteriores como la colección actual de las cuatro áreas básicas matemática, lengua y literatura, estudios sociales, ciencias naturales y entorno social y natural de los años de primero a décimo de educación básica.

Se mantendrá un precio competitivo en lo que es textos escolares para educación inicial y básica, por ser este rubro el más representativo para las proyecciones económicas, teniendo en cuenta lo anterior se fijará un precio anual de los libros más vendidos y se enviará un reconocimiento a los clientes que más favorecieron a la editorial.

### **5.9.3. Plaza.**

Promover el interés por un producto constituye la base de una atractiva venta, por lo que es vital darse a conocer a través de diferentes canales:

Realizar manuales promocionales con la información de la Editorial: libros nuevos en ventas, paquetes promocionales, descuentos de tarifas en diferentes colecciones, etc. Diseño y producción de afiches con los servicios que ofrece la Editorial y afiches que dan a conocer la labor social que realiza la editorial en favor de la fundación “Chicos de la Calle”.

### **5.9.4. Promoción.**

Se realizará la promoción de precio, a través de descuentos en productos que han quedado de temporadas anteriores como es el caso de cuadernos de licencias como motivos de películas de Disney y que ya no están de moda, estos productos tendrán un 20% de descuento. La misma estrategia se aplicará para productos como loncheras, cartucheras y mochilas con los mismos diseños.

Lo productos como marcadores de tiza líquida, permanente, marcadores de colores, tintas, goma escolar, acuarelas, masa de moldear plastilinas y demás productos cuya fecha de caducidad se termine dentro de 8 meses, también contará con un 50% de descuento.

La promoción a través de precio tendrá como objetivo la repetición de la compra y crear fidelidad en los clientes, para ello se utilizará los vales de regalo, tarjetas de puntos, cupones de descuento, muestras gratuitas que son entregadas por los mismos proveedores por lo que no representa un costo adicional para la empresa, rifas y sorteos.

La promoción por temporada escolar será de un 10% de descuento en toda lista de útiles escolares si el monto facturado está entre \$90 y 100,00, y el 15% de descuento para compras superiores a \$100,00.

La entrega de obsequios es muy bien vista por los clientes, por esta razón se entregará a los clientes que visiten al almacén con sus niños, un pequeño cuento infantil, rompecabezas o una golosina que puede ser un bombón u otro tipo de dulce.

La estrategia de 2%, se incrementará al PVP de los productos con mayor rotación un 2% el mismo que será devuelto al cliente en artículos que cuesten ese valor, pero la percepción del cliente será que en el almacén recibe siempre algo gratuito.

Se realizarán descuentos y promociones en base a las características de los clientes, es decir se destinarán descuentos especiales para las personas que están de cumpleaños durante ese mes, a las instituciones educativas que celebren sus fiestas patronales, y a los alumnos que pertenezcan a las instituciones que trabajan con los textos escolares LNS y presenten su carné estudiantil.

La estrategia de descuentos al azar, ha dado muy buenos resultados, es así que se otorgará un 20% de descuento en la compra de lista de útiles cada 100 clientes. Esta estrategia se deberá promocionar con anuncios publicitarios.

Vincular a la prensa escrita con diferentes actividades de impacto de su editorial: en periódicos de primer nivel crear anuncios con la oferta de libros nuevos, con sus tarifas y descuentos.

El diseño de afiches a todo color de los productos que el cliente adquiere con mayor frecuencia que serán ubicados en las vitrinas del local y la puerta de entrada, también será

colocado en los establecimientos educativos que trabajan con los textos escolares LNS y las fundaciones con las que se tiene convenios de crédito.

Se negociará con los proveedores para que ayuden en los costos de publicidad, recordándoles que el beneficio es para ambas partes, aplicando la estrategia de ganar ganar.

Se solicitará a los proveedores que proporcionen catálogos publicitarios y técnicos de los productos que ofrece, para ahorrar costos publicitarios.

Se realizará alianzas con otras empresas que tienen el mismo mercado objetivo con las que se ofrecerá exhibir su publicidad a cambio de que también se coloque publicidad de la editorial en estas empresas, lógicamente no serán empresas de la competencia, sino otro tipo de negocios como empresas que comercializan uniformes deportivos, equipos tecnológicos o que brindan talleres de capacitación.

La utilización de fundas plásticas ecológicas con la imagen de la marca, dirección, teléfonos, que se utilizaran para el expendio de los productos en el punto de venta. Se obsequiará también fundas de basura para el vehículo, para que el cliente tenga presente la imagen de la marca mientras conduce y además se colabora con la limpieza de la ciudad y el cuidado del medio ambiente.

Se entregará separadores de libros, lápices afiches, agendas, llaveros también con la marca LNS.

La publicidad rodante es una muy buena alternativa, por esta razón se utilizará los vehículos de la empresa para que se coloque un mensaje publicitario.

Se utilizará la publicidad por correo electrónico con la creación de material virtual, este será enviado tomando en cuenta la normativa vigente sobre correos electrónicos, este medio es masivo y de muy bajo costo.

La tecnología será de gran ayuda en la aplicación de este plan de marketing, por esta razón también se hará uso de la página web que será rediseñada y la información será constantemente actualizada por el Departamento de Sistemas de la empresa.

La aplicación de un blog participativo dentro del sitio web donde los clientes puedan enviar sus dudas, sugerencias, interactuar con la editorial: entrada de usuarios, noticias de última hora, descuentos publicitarios, catálogo de textos escolares, tarifas promocionales, etc.

Se realizará canje publicitario con los productos que ofrece la librería y papelería a cambio de publicidad enfocada a los clientes potenciales, con medios de comunicación radial.

Se exhibirá al final del local los productos de alta rotación, esto permite que el cliente pueda realizar una compra adicional.

Publicidad interna en TV. Se utilizará un televisor para hacer publicidad mientras los clientes esperan para cancelar su compra, de forma que se refuercen las novedades, ofertas y otros asuntos que interesa difundir entre los consumidores.

A través del patrocinio la editorial brindará soporte económico o de otra índole a una actividad ajena con la intención de que su imagen corporativa se asocie con las personas o actividades patrocinadas, se caracterizará por contribuir total o parcialmente una actividad la misma que es externa a la empresa. Esta es una herramienta excelente para las editoriales, ya sea como acciones de comunicación institucional y como un medio para financiar proyectos editoriales determinados; hoy empresas ajenas al sector editorial y cultural ven el marketing cultural como una valiosa herramienta de comunicación pues las actividades culturales

proporcionan valor añadido a sus marcas a sus productos, pese a que la naturaleza de su negocio no pertenece al mundo editorial.

El marketing cultural en la empresa hará que su imagen se humanice, demuestre compromiso social, desarrolle una imagen de la empresa interesada por los problemas de la sociedad, inyecte valores culturales a su imagen y diferencie su mensaje de la competencia. Disponer de un Plan de Marketing y plan de acción: evaluación, seguimiento y control favorece en este caso, a la empresa porque dispone de una herramienta eficaz para lograr un posicionamiento de la marca LNS, creando ventajas competitivas en el mercado editorial.

#### **5.9.5. Objetivo de comunicación.**

Difundir el verdadero objetivo de Librerías LNS, diferenciando su gestión con la de la competencia, haciendo énfasis en su labor social para beneficio de la Fundación “Chicos de la Calle” que la distingue la competencia local y nacional.

**Tabla 32.**

#### ***Público objetivo***

Padres de familia	Masculino y femenino
Edad	20 a 50 años
Nivel educación	Educación básica, bachillerato y superior
Ocupación	Empleado público y privado, amas de casa, comerciantes

Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.

#### **5.9.6. Medios.**

Los medios a utilizar durante la campaña publicitaria serán esencialmente la prensa y radio local, así como publicidad móvil mediante la rotulación de los vehículos de la empresa y por supuesto no puede faltar la publicidad en el punto de venta la misma que tendrá mayor intensidad e impacto durante la temporada escolar.

### **5.9.7. Mensaje.**

Transmitir mensajes cortos, concisos que impacten las emociones del público objetivo, la idea es tocar su corazón y que se vea identificado con la labor social que promueve Editorial Don Bosco - Librerías LNS en favor de la Fundación “Chicos de la Calle”.

### **5.9.8. Mecanismo de persuasión.**

El mecanismo de persuasión de la campaña será básicamente emocional, sin dejar el aspecto racional, donde el mensaje permita marcar diferenciación y no se asocie a Librerías LNS, con ninguna empresa de la competencia.

### **5.9.9. Slogan de la campaña.**

Se propone una frase corta, fácil de recordar y que describe específicamente el mensaje que la empresa desea difundir al público objetivo: “Juntos por un Ecuador sin chicos en la calle”.

### **5.9.10. Diseño publicitario.**

Siendo el componente visual el elemento más importante de un anuncio publicitario especialmente para la prensa, se propone un diseño publicitario que cautive el corazón del público objetivo con imágenes que despierten ternura, solidaridad, apoyo, confianza, esperanza, esta apuesta estratégica y creativa ha sido diseñada para enfrentar campañas publicitarias tradicionales y sin ningún mensaje positivo y de labor social.

El mensaje y la estrategia creativa se adaptan a los objetivos de la empresa, se ha creado anuncios memorables que pueden captar la atención del mercado actual y potencial por su diseño, que se presenta fuera de lo tradicional especialmente en nuestro medio y el juego de imágenes la presencia de marca y logotipo.

**Tabla 33.***Objetivos e incentivos de ventas*

<b>Objetivos de venta</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Medio</b>	<b>Óptimo</b>
<b>1</b> Áreas básicas	\$109,384.43	\$121,538.25	\$127,935.00
<b>2</b> Complementarios	\$144,904.76	\$161,005.29	\$169,479.25
<b>3</b> Diccionarios y atlas	\$80,656.85	\$89,618.73	\$94,335.50
<b>4</b> Varios LNS	\$13,037.90	\$14,486.55	\$15,249.00
<b>5</b> Útiles escolares	\$175,702.50	\$195,225.00	\$205,500.00
<b>Objetivos de venta</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Medio</b>	<b>Óptimo</b>
<b>1</b> Áreas básicas	\$4,375.38	\$4,861.53	\$5,117.40
<b>2</b> Complementarios	\$5,796.19	\$6,440.21	\$6,779.17
<b>3</b> Diccionarios y atlas	\$2,419.71	\$2,688.56	\$2,830.07
<b>4</b> Varios LNS	\$260.76	\$289.73	\$304.98
<b>5</b> Útiles escolares	\$2,635.54	\$2,928.38	\$3,082.50

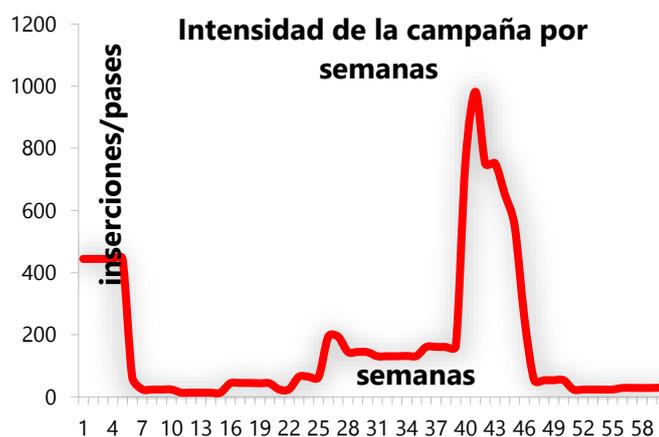
Fuente: Investigación primaria, 2015.  
Elaborado por: La autora.



**Tabla 35.****Presupuesto de la campaña.**

<b>Presupuesto total</b>	<b>Ins/pases</b>	<b>Coste medio</b>	<b>Otros</b>	<b>Coste total</b>
Publicidad interna	120	\$1,440		<b>\$1,440</b>
Publicidad rodante	60	\$1,800		<b>\$1,800</b>
Canje publicitario	30	\$2,100	\$600	<b>\$2,700</b>
Patrocinios	13	\$2,600		<b>\$2,600</b>
internet - web	60	\$2,400		<b>\$2,400</b>
Lanzamientos	1	\$6,000		<b>\$6,000</b>
Caritas pintadas	350	\$525		<b>\$525</b>
Globos LNS	450	\$68		<b>\$68</b>
Calendarios y afiches LNS	1,500	\$750	\$90	<b>\$840</b>
Cupones y vales de regalo	2,000	\$200		<b>\$200</b>
Camisetas y Gorras LNS	375	\$1,500	\$825	<b>\$2,325</b>
Carpetas LNS	1,160	\$1,044		<b>\$1,044</b>
Mochilas y cartucheras	180	\$1,260	\$2,000	<b>\$3,260</b>
Banners	3	\$270		<b>\$270</b>
Esferos y CDS LNS	3,925	\$1,178	\$1,000	<b>\$2,178</b>
<b>Total</b>	<b>10,227</b>	<b>\$23,134</b>	<b>\$4,515</b>	<b>\$27,649</b>

Elaborado por: La autora.

**Gráfico 18 Intensidad de la campaña 2016.**

Elaborado por: La autora.

**Tabla 36.*****Presupuesto de publicidad y promoción.***

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
Publicidad interna	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	<b>\$ 1.440,00</b>
Publicidad rodante	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	<b>\$ 480,00</b>
Canje publicitario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 900,00</b>
Patrocinios	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ -	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ -	\$ 280,00	\$ -	\$ -	\$ 140,00	<b>\$ 1.820,00</b>
internet - web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	<b>\$ 1.200,00</b>
Lanzamientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 5.000,00</b>
Caritas pintadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450,00	\$ 75,00	\$ -	\$ -	<b>\$ 525,00</b>
Globos LNS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ 60,00	\$ 10,00	\$ -	\$ -	<b>\$ 90,00</b>
Calendarios LNS	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 750,00</b>
Cupones y vales de regalo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,00	\$ 140,00	\$ 10,00	\$ -	\$ -	<b>\$ 200,00</b>
Camisetas LNS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 1.500,00</b>
Carpetas LNS	\$ 180,00	\$ 36,00	\$ -	\$ -	\$ 108,00	\$ 180,00	\$ -	\$ 90,00	\$ 450,00	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 1.044,00</b>
Afiches	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750,00	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 900,00</b>
Banners	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 450,00</b>
Esferos LNS	\$ 200,00	\$ 40,00	\$ 20,00	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 40,00	\$ 40,00	<b>\$ 1.560,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1.530,00</b>	<b>\$ 476,00</b>	<b>\$ 280,00</b>	<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ 5.688,00</b>	<b>\$ 940,00</b>	<b>\$ 1.540,00</b>	<b>\$ 2.450,00</b>	<b>\$ 3.140,00</b>	<b>\$ 455,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 440,00</b>	<b>\$ 17.859,00</b>

Elaborado por: La autora.

**Tabla 37.****Análisis económico.**

<b>Ventas, gastos y resultados por producto</b>									
	<b>Áreas básicas</b>	<b>Religión</b>	<b>Nuevo rasgos</b>	<b>Dibujo</b>	<b>Dicc. Estudiantil</b>	<b>Mi primer diccionario</b>	<b>Varios LNS</b>	<b>Útiles escolares</b>	<b>Total</b>
Cant. Unidades	\$8,529	\$9,937	\$3,995	\$3,835	\$14,309	\$11,978	\$2,346	\$205,500	\$260,429
Ventas (facturación)	\$127,935	\$139,118	\$15,980	\$14,381	\$64,391	\$29,945	\$15,249	\$205,500	\$612,499
Coste de las ventas	\$29,925	\$35,637	\$1,998	\$5,718	\$25,331	\$14,591	\$4,611	\$163,300	\$281,110
Coste unidad	\$1.2	\$1.6	\$0.5	\$0.5	\$1.4	\$1.0	\$0.9	\$0.6	\$0.7
Coste total	\$19,400	\$19,400		\$3,800	\$6,000	\$2,900	\$2,500	\$40,000	\$94,000
Margen bruto	\$98,010	\$103,481	\$13,983	\$8,664	\$39,059	\$15,354	\$10,638	\$42,200	\$331,389
Gastos de marketing	\$13,825	\$13,825							\$27,649
Gastos de ventas	\$3,070	\$3,070			\$3,070	\$3,070	\$3,070	\$3,070	\$18,420
Gastos generales	\$13,375	\$13,375	\$13,375	\$3,700	\$13,375	\$4,900	\$2,600	\$13,375	\$78,075
E.B.I.T.D.A.	\$67,741	\$73,211	\$608	\$4,964	\$22,614	\$7,384	\$4,968	\$25,755	\$207,245
Resultado expl.	\$67,741	\$73,211	\$608	\$4,964	\$22,614	\$7,384	\$4,968	\$25,755	\$207,245
Flujo de caja	\$67,741	\$73,211	\$608	\$4,964	\$22,614	\$7,384	\$4,968	\$25,755	\$207,245

Elaborado por: La autora.

**Tabla 38****Gastos**

<b>GASTOS</b>	<b>Áreas básicas</b>	<b>Religión</b>	<b>Nuevo rasgos</b>	<b>Dibujo</b>	<b>Dicc. Estudiantil</b>	<b>Mi primer diccionario</b>	<b>Varios LNS</b>	<b>Útiles escolares</b>	<b>Total</b>
Gastos Fijos	42,102	45,243	10,461	5,735	25,751	13,911	6,812	101,634	251,648
% G. fijos	69.9%	68.6%	68.1%	60.9%	61.6%	61.7%	66.3%	56.5%	62.1%
Gastos Variables	18,093	20,663	4,911	3,683	16,026	8,650	3,469	78,112	153,606
% G. variables	30.1%	31.4%	31.9%	39.1%	38.4%	38.3%	33.7%	43.5%	37.9%
Total gastos	60,194	65,907	15,373	9,418	41,776	22,561	10,281	179,745	405,254

Elaborado por: La autora.

Tabla 39.

*Rentabilidad, punto crítico y económico por producto.*

<b>Punto Crítico</b>	<b>Áreas básicas</b>	<b>Religión</b>	<b>Nuevo rasgos</b>	<b>Dibujo</b>	<b>Dicc. Estudiantil</b>	<b>Mi primer diccionario</b>	<b>Varios LNS</b>	<b>Útiles escolares</b>	<b>Total</b>
Margen Bruto	76.6%	74.4%	87.5%	60.2%	60.7%	51.3%	69.8%	20.5%	<b>54.1%</b>
E.B.I.T.D.A.	52.9%	52.6%	3.8%	34.5%	35.1%	24.7%	32.6%	12.5%	<b>33.8%</b>
Rentabil. Explotación	112.5%	111.1%	4.0%	52.7%	54.1%	32.7%	48.3%	14.3%	<b>51.1%</b>
Rentabilidad Venta	52.9%	52.6%	3.8%	34.5%	35.1%	24.7%	32.6%	12.5%	<b>33.8%</b>
Contribución Marg.	109,842	118,455	11,069	10,698	48,365	21,295	11,780	127,389	<b>458,893</b>
Ratio Cm	0.86	0.85	0.69	0.74	0.75	0.71	0.77	0.62	<b>0.75</b>
<b>Punto crítico (PC)</b>	<b>49,036</b>	<b>53,136</b>	<b>15,103</b>	<b>7,709</b>	<b>34,283</b>	<b>19,561</b>	<b>8,818</b>	<b>163,953</b>	<b>335,883</b>
Días para PC	139.9	139.4	345.0	195.7	194.3	238.4	211.1	291.2	<b>200.2</b>

$$PE \$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE \$ = \frac{251.648,00}{1 - \frac{153.606,00}{612.499,00}}$$

$$PE \$ = 335.882,54$$

\* Se presenta el punto de equilibrio operativo, es importante indicar que todos los presupuestos están cuantificados en dólares americanos.

Tabla 40.

*Análisis de escenarios comerciales.*

<b>Análisis del escenario comercial (incremento de unidades vendidas)</b>									
<b>Escenario Base</b>	<b>Áreas básicas</b>	<b>Religión</b>	<b>Nuevo rasgos</b>	<b>Dibujo</b>	<b>Dicc. Estudiantil</b>	<b>Mi primer diccionario</b>	<b>Varios LNS</b>	<b>Útiles escolares</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas (facturación)</b>	<b>\$127,935</b>	<b>\$139,118</b>	<b>\$15,980</b>	<b>\$14,381</b>	<b>\$64,391</b>	<b>\$29,945</b>	<b>\$15,249</b>	<b>\$205,500</b>	<b>\$612,499</b>
Margen bruto	\$98,010	\$103,481	\$13,983	\$8,664	\$39,059	\$15,354	\$10,638	\$42,200	\$331,389
Total gastos	\$60,194	\$65,907	\$15,373	\$9,418	\$41,776	\$22,561	\$10,281	\$179,745	\$405,254
<b>Resultado expl.</b>	<b>\$67,741</b>	<b>\$73,211</b>	<b>\$608</b>	<b>\$4,964</b>	<b>\$22,614</b>	<b>\$7,384</b>	<b>\$4,968</b>	<b>\$25,755</b>	<b>\$207,245</b>
% Margen bruto	76.6%	74.4%	87.5%	60.2%	60.7%	51.3%	69.8%	20.5%	<b>54.1%</b>
Rentabilidad venta	52.9%	52.6%	3.8%	34.5%	35.1%	24.7%	32.6%	12.5%	<b>33.8%</b>
<b>Variación % unidades vendidas.</b>	<b>Áreas básicas</b>	<b>Religión</b>	<b>Nuevo rasgos</b>	<b>Dibujo</b>	<b>Dicc. Estudiantil</b>	<b>Mi primer diccionario</b>	<b>Varios LNS</b>	<b>Útiles escolares</b>	<b>Total</b>
Ventas (facturación)	<b>\$130,494</b>	<b>\$146,074</b>	<b>\$16,779</b>	<b>\$15,100</b>	<b>\$70,830</b>	<b>\$32,940</b>	<b>\$19,824</b>	<b>\$221,940</b>	<b>\$653,980</b>
<b>Margen bruto</b>	\$100,358	\$109,625	\$14,682	\$9,287	\$43,565	\$17,180	\$14,579	\$48,776	\$358,052
Total gastos	\$60,405	\$66,718	\$15,472	\$9,513	\$43,710	\$23,730	\$10,915	\$189,609	\$420,072
<b>Resultado expl.</b>	<b>\$70,089</b>	<b>\$79,355</b>	<b>\$1,307</b>	<b>\$5,587</b>	<b>\$27,120</b>	<b>\$9,210</b>	<b>\$8,909</b>	<b>\$32,331</b>	<b>\$233,908</b>
% Margen bruto	76.9%	75.0%	87.5%	61.5%	61.5%	52.2%	73.5%	22.0%	<b>54.7%</b>
Rentabilidad venta	53.7%	54.3%	7.8%	37.0%	38.3%	28.0%	44.9%	14.6%	<b>35.8%</b>
Variación VENTAS	<b>2.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>30.0%</b>	<b>8.0%</b>	
Variación GASTOS	0.3%	1.2%	0.6%	1.0%	4.6%	5.2%	6.2%	5.5%	
Variación margen B	2.4%	5.9%	5.0%	7.2%	11.5%	11.9%	37.1%	15.6%	
Variación resultado	3.5%	8.4%	115.1%	12.6%	19.9%	24.7%	79.3%	25.5%	

Elaborado por: La autora.

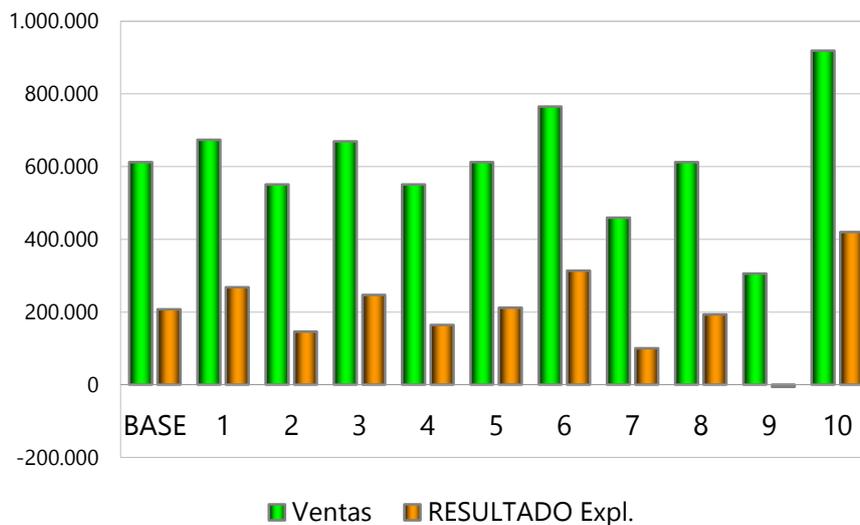
Tabla 41.

*Otros escenarios comerciales.*

Escenarios	Nro. 1	Nro. 2	Nro. 3	Nro. 4	Nro. 5	Nro. 6	Nro. 7	Nro. 8	Nro. 9	Nro. 10	
BASE	PVP +10%	PVP - 10%	Unid. + 9,38%	Unid. - 10%	Gastos - 6%	Unid. + 25%	Unid. - 25%	Gto. Mkt. +50%	Unid. - 50%	Unid. +50%	
<b>Ventas</b>	<b>\$612,499</b>	<b>\$673,749</b>	<b>\$551,249</b>	<b>\$669,951</b>	<b>\$551,249</b>	<b>\$612,499</b>	<b>\$765,623</b>	<b>\$459,374</b>	<b>\$612,499</b>	<b>\$306,249</b>	<b>\$918,748</b>
Coste de las ventas	\$281,110	\$281,110	\$281,110	\$298,661	\$262,399	\$281,110	\$327,888	\$234,333	\$281,110	\$187,555	\$374,665
<b>Margen bruto</b>	<b>\$331,389</b>	<b>\$392,638</b>	<b>\$270,139</b>	<b>\$371,290</b>	<b>\$288,850</b>	<b>\$331,389</b>	<b>\$437,736</b>	<b>\$225,041</b>	<b>\$331,389</b>	<b>\$118,694</b>	<b>\$544,083</b>
Gastos de marketing	\$27,649	\$27,649	\$27,649	\$27,649	\$27,649	\$27,649	\$27,649	\$27,649	\$41,474	\$27,649	\$27,649
Gastos de ventas	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420	\$18,420
Gastos generales	\$78,075	\$78,075	\$78,075	\$78,075	\$78,075	\$73,391	\$78,075	\$78,075	\$78,075	\$78,075	\$78,075
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>\$207,245</b>	<b>\$268,494</b>	<b>\$145,995</b>	<b>\$247,146</b>	<b>\$164,706</b>	<b>\$211,929</b>	<b>\$313,592</b>	<b>\$100,897</b>	<b>\$193,420</b>	<b>\$-5,450</b>	<b>\$419,939</b>
<b>Resultado expl.</b>	<b>\$207,245</b>	<b>\$268,494</b>	<b>\$145,995</b>	<b>\$247,146</b>	<b>\$164,706</b>	<b>\$211,929</b>	<b>\$313,592</b>	<b>\$100,897</b>	<b>\$193,420</b>	<b>\$-5,450</b>	<b>\$419,939</b>
Flujo de caja	\$207,245	\$268,494	\$145,995	\$247,146	\$164,706	\$211,929	\$313,592	\$100,897	\$193,420	\$-5,450	\$419,939
Margen bruto	54.1%	58.3%	49.0%	55.4%	52.4%	54.1%	57.2%	49.0%	54.1%	38.8%	59.2%
E.B.I.T.D.A.	33.8%	39.9%	26.5%	36.9%	29.9%	34.6%	41.0%	22.0%	31.6%	-1.8%	45.7%
<b>Rentabilidad venta</b>	<b>33.8%</b>	<b>39.9%</b>	<b>26.5%</b>	<b>36.9%</b>	<b>29.9%</b>	<b>34.6%</b>	<b>41.0%</b>	<b>22.0%</b>	<b>31.6%</b>	<b>-1.8%</b>	<b>45.7%</b>
Contribución marginal	458,893	520,143	397,643	509,693	404,735	460,668	594,287	323,498	453,653	188,104	729,681
Ratio cm	0.75	0.77	0.72	0.76	0.73	0.75	0.78	0.70	0.74	0.61	0.79
<b>Punto crítico (PC)</b>	<b>335,883</b>	<b>325,964</b>	<b>348,858</b>	<b>345,097</b>	<b>326,920</b>	<b>330,721</b>	<b>361,621</b>	<b>316,098</b>	<b>351,353</b>	<b>315,122</b>	<b>389,999</b>
Días para PC	200	177	231	188	216	197	172	251	209	376	155
Variación VENTAS		10.0%	-10.0%	9.4%	-10.0%	0.0%	25.0%	-25.0%	0.0%	-50.0%	50.0%
Variación GASTOS		0.0%	0.0%	4.3%	-4.6%	-1.2%	11.5%	-11.5%	3.4%	-23.1%	23.1%
Variación Margen Bruto		<b>18.5%</b>	<b>-18.5%</b>	<b>12.0%</b>	<b>-12.8%</b>	<b>0.0%</b>	<b>32.1%</b>	<b>-32.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-64.2%</b>	<b>64.2%</b>
Variación resultado		29.6%	-29.6%	19.3%	-20.5%	2.3%	51.3%	-51.3%	-6.7%	-102.6%	102.6%
Variación PUNTO CRÍTICO		-3.0%	3.9%	2.7%	-2.7%	-1.5%	7.7%	-5.9%	4.6%	Nd	16.1%

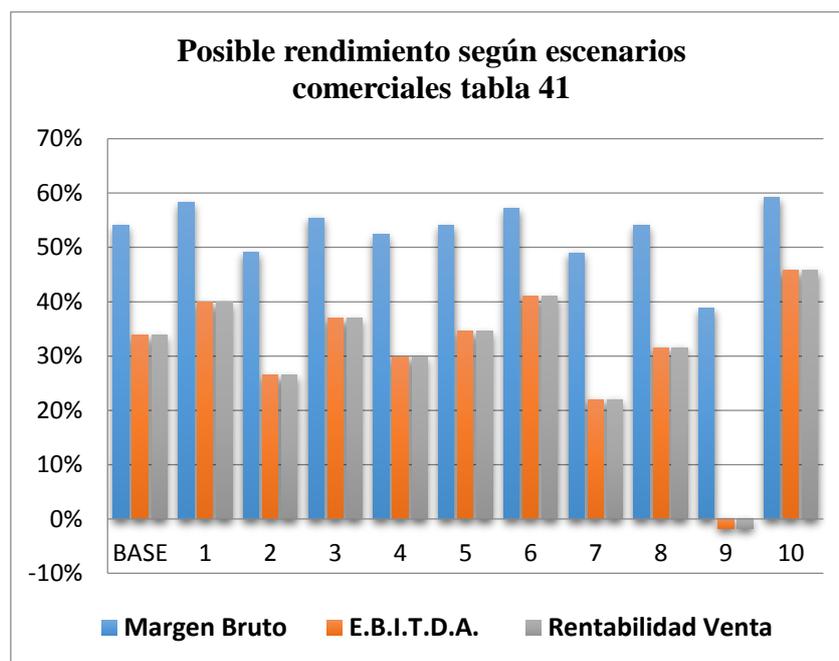
Elaborado por: La autora.

**Posibles ventas y resultados según escenarios comerciales tabla 41.**



**Gráfico 19 Posibles ventas y resultados según escenarios comerciales**

Elaborado por: La autora.



**Gráfico 20 Rendimiento según los escenarios comerciales**

Elaborado por: La autora.

En la tabla Nro. 40 y los gráficos Nro. 29 y 30 se demuestran un análisis de los posibles escenarios comerciales que podría presentarse en la agencia si se realizan cambios en las políticas internas en la empresa o el comportamiento del mercado. Se muestran 10 escenarios en donde el primero despliega los resultados del ejercicio económico si el PVP se incrementa

en un 10%, el segundo escenario muestra los posibles resultados al disminuir el PVP en un 10%, el tercer escenario corresponde a un incremento del 9,38% en unidades vendidas, el cuarto escenario indica los efectos si las ventas en unidades cae en un 10%, el quinto escenario muestra las derivaciones si se disminuye los gastos en un 6%, el sexto escenario presenta los resultados ante un incremento del 25% en las unidades vendidas, el séptimo escenario corresponde a un decrecimiento del 25% en las unidades vendidas, el octavo escenario nos enseña lo que podría suceder si se incrementa los gastos de marketing en un 50%, el noveno escenario indica lo que ocurriría si las ventas caen en un 50% y el décimo escenario revela los resultados si las unidades vendidas ascienden en un 50%.

Tabla 42.

*Presupuesto de ventas en unidades 2016.*

Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Áreas básicas			10			339	4	59	7,603		58	456	<b>8,529</b>
Religión	7	6						547	7,571	1,044	49	713	<b>9,937</b>
Nuevo rasgos	4	3	29	30	2,052	1,147	31	112	569		12	6	<b>3,995</b>
Dibujo	11	1	118	30	2,007	793	13	57	581	116	14	94	<b>3,835</b>
Dicc. Estudiantil	35	1	132	654	225	2,340	346	2,602	7,974	0	0	0	<b>14,309</b>
Mi primer diccionario					366	240		8,279	2,600	311	164	18	<b>11,978</b>
Varios LNS					366	240		45	1,202	311	164	18	<b>2,346</b>
Útiles escolares	2,320	2,370	7,365	18,777	12,531	5,121	1,490	11,056	122,700	8,750	8,820	4,200	<b>205,500</b>
<b>Total</b>	<b>2,377</b>	<b>2,381</b>	<b>7,654</b>	<b>19,491</b>	<b>17,547</b>	<b>10,220</b>	<b>1,884</b>	<b>22,757</b>	<b>150,800</b>	<b>10,532</b>	<b>9,281</b>	<b>5,505</b>	<b>260,429</b>

Elaborado por: La autora.

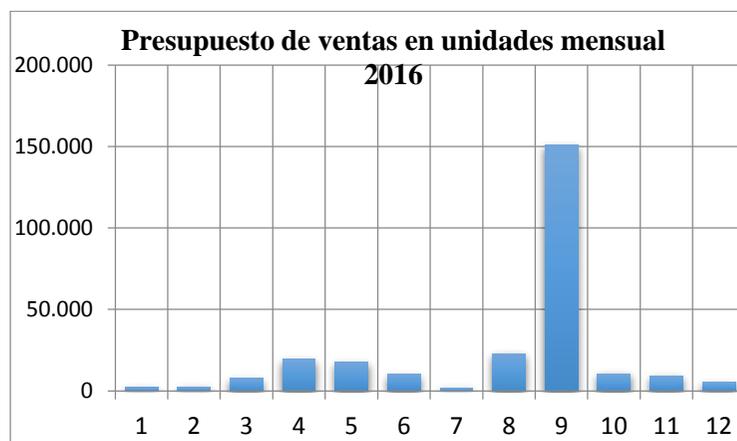


Gráfico 21 Ventas unidades mensuales

Elaborado por: La autora.

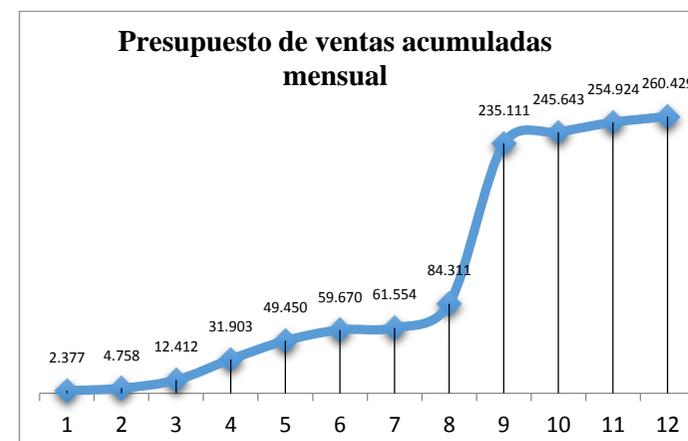


Gráfico 22 Ventas unidades acumuladas

Elaborado por: La autora.

**Tabla 43.**

*Presupuesto de ventas en dólares 2016.*

Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Áreas básicas			\$150			\$5,085	\$60	\$885	\$114,045		\$870	\$6,840	\$127,935
Religión	\$98	\$84						\$7,658	\$105,994	\$14,616	\$686	\$9,982	\$139,118
Nuevo rasgos	\$16	\$12	\$116	\$120	\$8,208	\$4,588	\$124	\$448	\$2,276		\$48	\$24	\$15,980
Dibujo	\$41	\$4	\$443	\$113	\$7,526	\$2,974	\$49	\$214	\$2,179	\$435	\$53	\$353	\$14,381
Dicc. Estudiantil	\$158	\$5	\$594	\$2,943	\$1,013	\$10,530	\$1,557	\$11,709	\$35,883				\$64,391
Mi primer diccionario					\$915	\$600		\$20,698	\$6,500	\$778	\$410	\$45	\$29,945
Varios LNS					\$2,379	\$1,560		\$293	\$7,813	\$2,022	\$1,066	\$117	\$15,249
Útiles escolares	\$2,320	\$2,370	\$7,365	\$18,777	\$12,531	\$5,121	\$1,490	\$11,056	\$122,700	\$8,750	\$8,820	\$4,200	\$205,500
<b>Total</b>	<b>\$2,633</b>	<b>\$2,474</b>	<b>\$8,668</b>	<b>\$21,953</b>	<b>\$32,572</b>	<b>\$30,458</b>	<b>\$3,280</b>	<b>\$52,960</b>	<b>\$397,390</b>	<b>\$26,600</b>	<b>\$11,953</b>	<b>\$21,561</b>	<b>\$612,499</b>

Elaborado por: La autora.



**Gráfico 23** Presupuesto de ventas en dólares 2016

Elaborado por: La autora.



**Gráfico 24** Presupuesto de ventas en dólares acumulado 2016

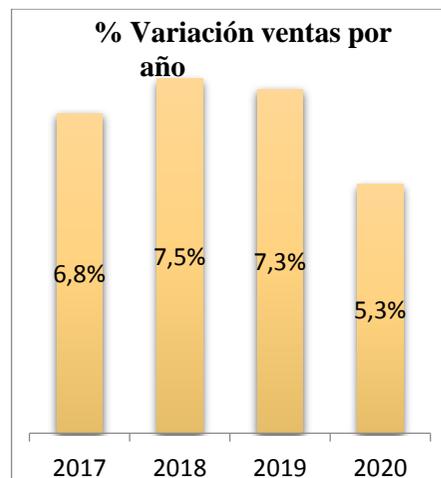
Elaborado por: La autora.

Tabla 44.

*Presupuesto de ventas en dólares a 5 años.*

Productos	2016	2017		2018		2019		2020	
Áreas básicas	\$127,935	\$130,494	2.00%	\$133,104	2.00%	\$137,097	3.00%	\$139,839	2.00%
Religión	\$139,118	\$146,074	5.00%	\$153,378	5.00%	\$159,513	4.00%	\$164,298	3.00%
Nuevo rasgos	\$15,980	\$16,779	5.00%	\$17,618	5.00%	\$18,323	4.00%	\$18,872	3.00%
Dibujo	\$14,381	\$15,100	5.00%	\$15,855	5.00%	\$16,490	4.00%	\$16,984	3.00%
Dicc. Estudiantil	\$64,391	\$70,830	10.00%	\$77,913	10.00%	\$84,146	8.00%	\$88,353	5.00%
Mi primer diccionario	\$29,945	\$32,940	10.00%	\$36,233	10.00%	\$39,132	8.00%	\$41,089	5.00%
Varios LNS	\$15,249	\$19,824	30.00%	\$24,780	25.00%	\$30,975	25.00%	\$37,169	20.00%
Útiles escolares	\$205,500	\$221,940	8.00%	\$244,134	10.00%	\$268,547	10.00%	\$287,346	7.00%
<b>Total</b>	<b>\$612,499</b>	<b>\$653,980</b>	<b>6.77%</b>	<b>\$703,014</b>	<b>7.50%</b>	<b>\$754,221</b>	<b>7.28%</b>	<b>\$793,950</b>	<b>5.27%</b>

Elaborado por: La autora.



**Gráfico 25** Porcentaje en variación de ventas por año

Elaborado por: La autora.



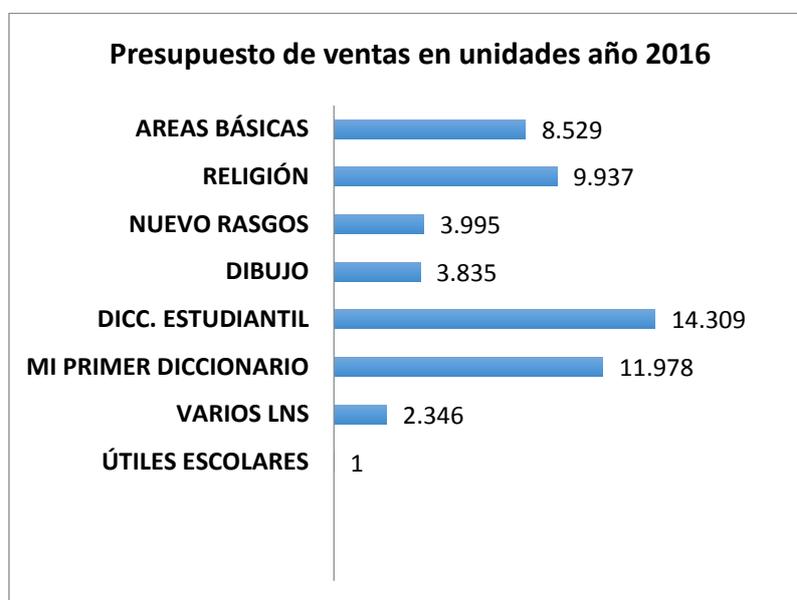
**Gráfico 26** Presupuesto de ventas en dólares a 5 años.

Elaborado por: La autora.

**Tabla 45.***Presupuesto de Ventas en unidades año 2016.*

<b>Familias productos</b>	<b>Ventas Uds.</b>
Áreas básicas	8,529
Religión	9,937
Nuevo rasgos	3,995
Dibujo	3,835
Dicc. Estudiantil	14,309
Mi primer diccionario	11,978
Varios LNS	2,346

Elaborado por: La autora.

**Gráfico 27 Presupuesto de ventas en unidades año 2016**

Elaborado por: La autora.

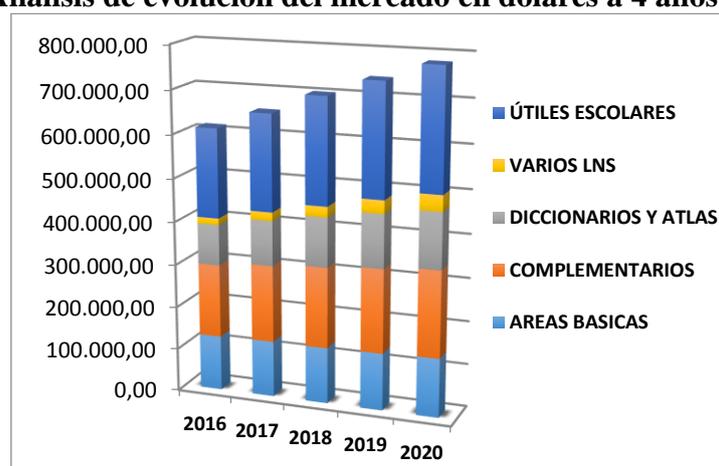
Tabla 46.

*Análisis del mercado evolución previsible a 4 años.*

2017	% Var	Valor
Áreas básicas	2.00%	\$130,494
Complementarios	5.00%	\$177,953
Diccionarios y atlas	10.00%	\$103,769
Varios LNS	30.00%	\$19,824
Útiles escolares	8.00%	\$221,940
2018	% Var	Valor
Áreas básicas	2.00%	\$133,104
Complementarios	5.00%	\$186,851
Diccionarios y atlas	10.00%	\$114,146
Varios LNS	25.00%	\$24,780
Útiles escolares	10.00%	\$244,134
2019	% Var	Valor
Áreas básicas	3.00%	\$137,097
Complementarios	4.00%	\$194,325
Diccionarios y atlas	8.00%	\$123,278
Varios LNS	25.00%	\$30,975
Útiles escolares	6.00%	\$258,782
2020	% Var	Valor
Áreas básicas	2.00%	\$139,839
Complementarios	3.00%	\$200,155
Diccionarios y atlas	5.00%	\$129,442
Varios LNS	20.00%	\$37,169
Útiles escolares	7.00%	\$276,897

Elaborado por: La autora.

**Análisis de evolución del mercado en dólares a 4 años**



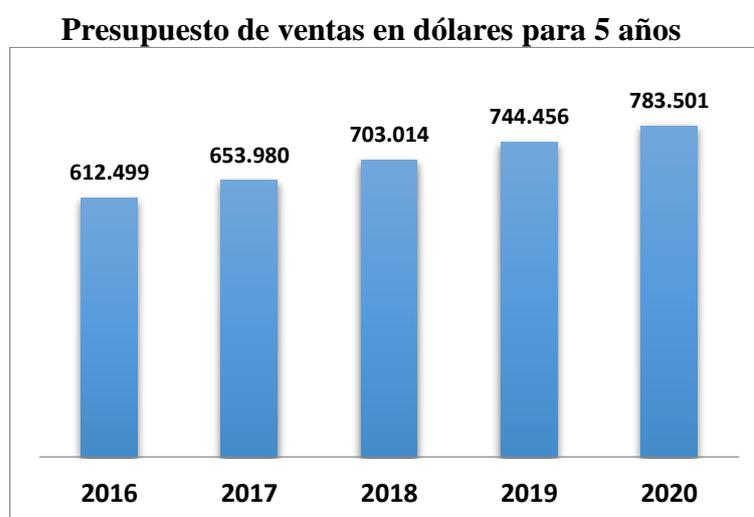
**Gráfico 28 Análisis de evolución del mercado en dólares a 4 años**

Elaborado por: La autora.

**Tabla 47.***Presupuesto de ventas de dólares para 5 años.*

<b>Años</b>	<b>Ventas</b>
<b>2016</b>	\$612,499
<b>2017</b>	\$653,980
<b>2018</b>	\$703,014
<b>2019</b>	\$744,456
<b>2020</b>	\$783,501

Elaborado por: La autora.

**Gráfico 29 Presupuesto de ventas en dólares a 5 años**

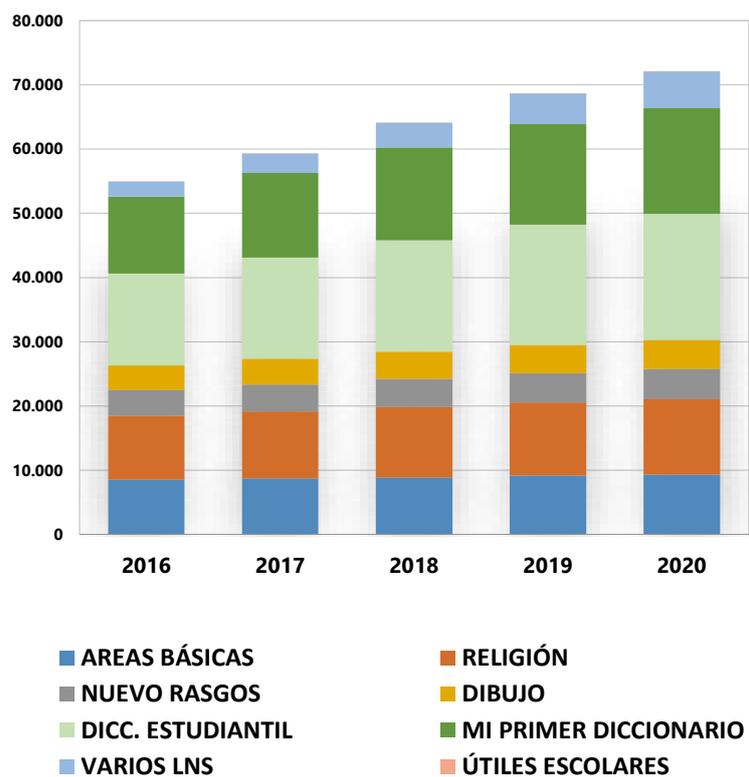
Elaborado por: La autora.

**Tabla 48.***Presupuesto de ventas en unidades a 5 años*

<b>Ejercicio</b>	<b>Unidades</b>
<b>2016</b>	54,929
<b>2017</b>	59,322
<b>2018</b>	64,082
<b>2019</b>	68,630
<b>2020</b>	72,095

Elaborado por: La autora.

### Presupuesto de ventas en unidades a 5 años



**Gráfico 30 Presupuesto de ventas en unidades a 5 años.**

Elaborado por: La autora.

**Diseño material publicitario.**

La promoción es un elemento fundamental dentro de la mezcla de marketing, que en los últimos años no ha sido utilizada eficientemente por Editorial Don Bosco - Librerías LNS, este proyecto presenta una campaña promocional que permite informar, persuadir y recordar al mercado la presencia de Librerías LNS sucursal Ibarra en la provincia de Imbabura y que a su vez produzca una influencia en el comportamiento del mercado, para crear un incremento en la afluencia de clientes, ventas y participación en el mercado; participación que ha ido decreciendo durante los últimos años como lo demuestra en el presente estudio.

Con la campaña promocional se busca brindar a los clientes un plus así como pequeños obsequios, ofertas y regalos que permitirán acercar la empresa al cliente y lograr su preferencia y fidelidad. Con la ejecución de la campaña promocional se proyecta alcanzar resultados muy rápidamente y consolidar la lealtad de los clientes de Librerías LNS.

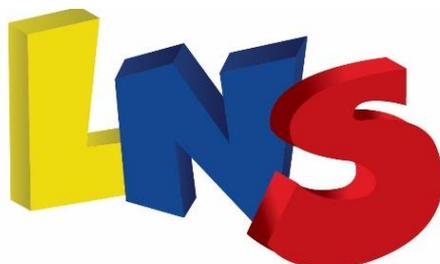
**Objetivos.**

- a) Desarrollar la preferencia del mercado objetivo, mediante el diseño de material promocional que impacte, atraiga y motive a la acción de compra en Editorial Don Bosco - Librerías LNS para la temporada escolar 2016.
- b) Incentivar la demanda en los meses fuera de temporada, con actividades promocionales que involucren a todos los establecimientos que trabajan con la colección de textos escolares LNS y coadyuvar en el logro de las metas de ventas presupuestadas para la temporada escolar 2016.

**Logotipo.**

Con el objetivo de mostrar una imagen renovada, actual y moderna, se mejora el diseño del logotipo de Librerías LNS utilizando un formato 3D. Se mantiene los colores primarios

amarillo, azul y rojo que proyecta el perfil de una empresa nacional y sus siglas L.N.S. cuyo significado es: Librerías Nacionales Salesianas.



**Figura 13 Logotipo LNS**

Diseño: Centro Gráfico Salesiano.

### **Isologotipo institucional.**



**Figura 14 Isologotipo institucional.**

Diseño: La autora.

Se compone de dos elementos: Isotipo + logotipo.

El Isotipo está conformado por un símbolo gráfico visual de una silueta de un niño una niña y un adolescente que representan a la población vulnerable por la que trabaja la fundación "Chicos de la Calle". En su silueta se aprecia sentimientos de alegría, entusiasmo y también se representa la equidad de género y edad. El logotipo es la representación fonética de la marca y juntos componen el isologotipo.

**Isotipo:** Silueta de un niño, niña y adolescente

**Color del isotipo:** Rojo que porque está asociado a los sentimientos en este caso el amor a los niños y jóvenes de la fundación, simboliza la valentía y el coraje de estos pequeños que luchan por salir adelante.

**Slogan:** “Trabajamos por un Ecuador sin chicos en la calle”

**Tipo de letra:** Century Gothic para una fácil lectura y comprensión

**Color:** azul, que simboliza libertad, paz, paciencia y honradez, valores que se enseñan a los chicos de la fundación. Es un color que sugiere responsabilidad e inspira confianza y dignidad.

**Mensaje:** Solidaridad, alegría, equidad

**Isologotipo de la campaña.**



**Figura 15** Isologotipo de la campaña.

Diseño: La autora

Se compone de dos elementos: Isotipo + logotipo. El Isotipo está conformado por un símbolo gráfico visual, la imagen de un niño en color azul, que extiende su mano en busca de ayuda, sobre esta imagen se destaca un fondo de color verde que denota y connota esperanza, en este se dibuja la silueta de una mano amiga que ofrece su apoyo y simboliza el trabajo en equipo de las dos obras Salesianas Editorial Don Bosco y Librerías LNS en favor de la fundación “Chicos de la Calle”. El logotipo es la representación fonética del nombre que lleva la campaña “Juntos por un Ecuador sin chicos en la calle”.

**Isotipo:** Imagen de un niño en color azul, que refleja en su mirada esperanza y busca de ayuda.

**Color del isotipo:** Azul porque representa la libertad que tiene un niño al ser rescatado de la calle, libre de drogas, trabajo infantil, peligros y falta de educación, significa progreso y armonía en su nueva vida.

**Slogan:** “Juntos por un Ecuador sin chicos en la calle” El slogan presenta tres colores: celeste para darle armonía, el naranja que significa, calidez, entusiasmo y ánimo; por último se escogió en color rosado que representa sentimientos de gratitud y amistad.

**Tipo de letra:** Century Gothic para una fácil lectura y comprensión, en letras mayúsculas para dar énfasis al nombre de la campaña.

**Mensaje:** Trabajo en equipo, solidaridad y esperanza.

## Diseño de afiche y banner institucional.



**Figura 16 Afiche y banner institucional.**

Diseño: La autora

**Título:** Trabajamos por un Ecuador sin chicos en la calle

**Anunciante:** Editorial Don Bosco -Librerías LNS

**Mensaje:** Apoyo, compromiso, solidaridad, responsabilidad social

**Público objetivo:** Padre y madres de familia, docentes y estudiantes.

**Diseño de afiche y banner de la campaña.**



**Figura 17 Afiche y banner**

Diseño: La autora

**Título:** Juntos por un Ecuador sin chicos en la calle

**Anunciante:** Editorial Don Bosco -Librerías LNS

**Mensaje:** Apoyo, compromiso, solidaridad, responsabilidad social

**Público objetivo:** Padre y madres de familia, docentes y estudiantes

## Sobre y hoja membretada.



**Figura 18 Hoja membretada**

Diseño: La autora

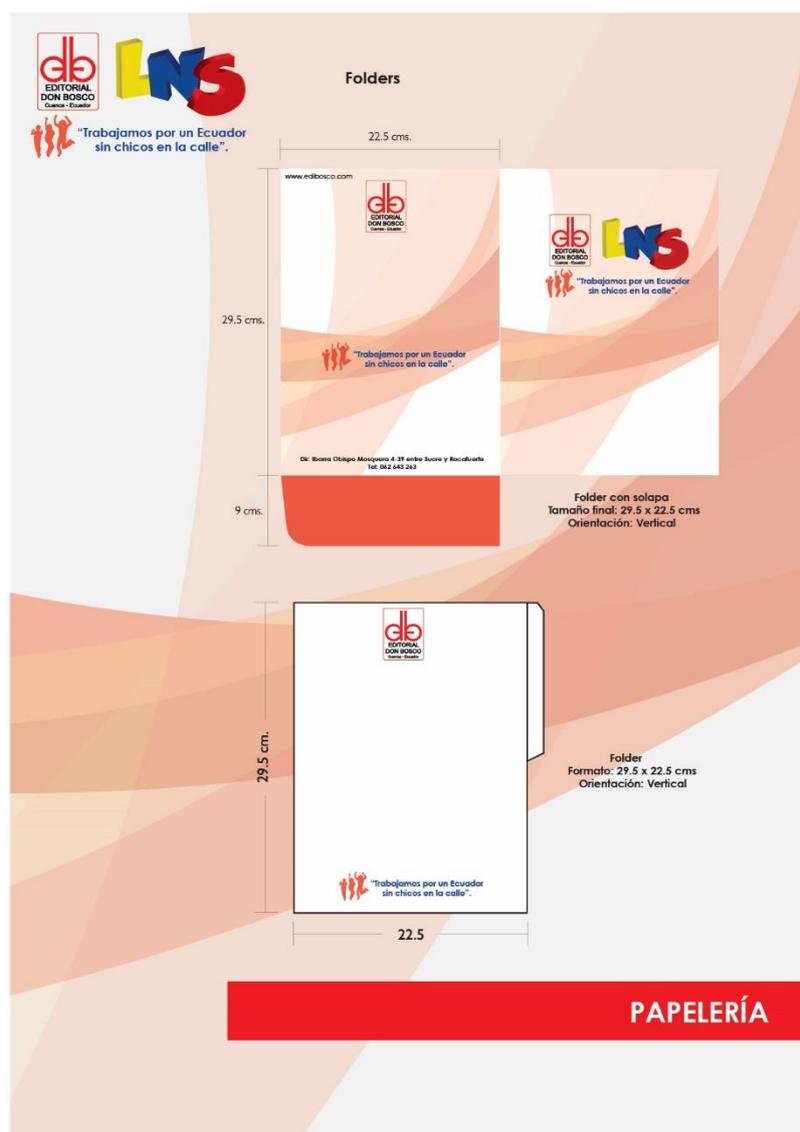


**Figura 19 Sobres**

Diseño: La autora

**Objetivo:** Proyectar una nueva imagen corporativa a través de su correspondencia tanto a clientes como a proveedores y demás firmas involucradas en su mercado.

## Folders.



**Figura 20 Folders**

Diseño: La autora

**Formato:** 29.5 x 22.5

**Periodo de difusión:** Enero a Diciembre.



**Figura 21** Folders de la campaña.

Diseño: La autora

**Formato:** 29.5 x 22.5

**Periodo de difusión:** Enero a Diciembre.

**Tarjeta de presentación.**



**Figura 22.** Tarjeta de presentación

Diseño: La autora

**Formato:** 8.5 x 5.5

**Periodo de difusión:** Enero a Diciembre.

## Señalética.



**Figura 23. Señalética**

Diseño: La autora

**Periodo de difusión:** Todo el año

**Objetivo:** Proyectar una nueva imagen corporativa, orientar e informar a quienes visitan sus dependencias.

## Rotulación de vehículos.



**Figura 24. Rotulación de vehículo de carga.**

Diseño: La autora



**Figura 25. Rotulación de camionetas.**

Diseño: La autora

**Cantidad: 2**

**Periodo de difusión:** Enero a Diciembre

**Objetivo:** Proyectar la nueva imagen corporativa a través de la rotulación de los vehículos de la empresa.

**Diseño globo LNS.**



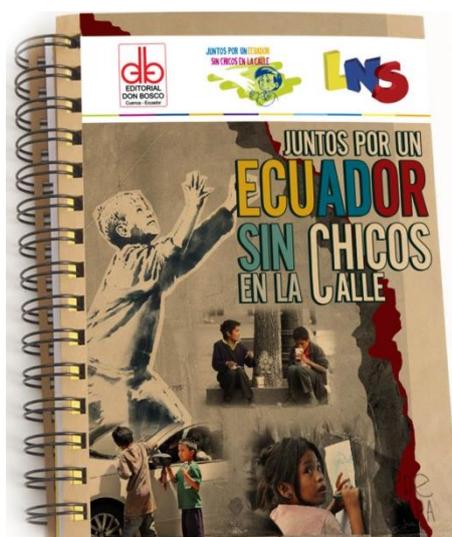
**Figura 26. Diseño de globo LNS**

Diseño: La autora.

**Periodo de difusión:** Agosto y septiembre 2016

**Objetivo:** Obsequiar a los niños y niñas que visitan el punto de venta durante la temporada escolar. Difundir la imagen de LNS y el mensaje de la campaña.

## Diseño agenda LNS.



**Figura 27. Diseño de agenda LNS.**

Diseño: La autora

**Periodo de difusión:** Noviembre, diciembre 2015 y Enero 2016.

**Objetivo:** Obsequiar al personal docente y administrativo de los establecimientos educativos que trabajan con la colección de textos LNS.

## Diseño de mochilas, cartucheras y maleta ejecutiva LNS.



**Figura 28 Diseño de mochilas LNS.**

Diseño: La autora



**Figura 29** Diseño de cartucheras LNS.

Diseño: La autora



**Figura 30.** Diseño de maleta ejecutiva LNS.

Diseño: La autora

**Diseño de camiseta y gorra.**



**Figura 31.** Camiseta

Diseño: La autora

**Tallas:** S, M, L

**Colores:** Blanco, amarillo, azul y rojo.

**Periodo de difusión:** Temporadas costa y sierra



**Figura 32. Gorra**

Diseño: La autora

**Colores:** Azul, rojo, amarillo y blanco

**Periodo de difusión:** Temporada costa y sierra

**Diseño de aplicaciones.**





**Figura 33. Aplicaciones**

Diseño: La autora

**Funda, esferos, llaveros, CD, toma todo, jarro LNS**

**Colores:** Azul, rojo, amarillo y blanco

**Periodo de difusión:** Temporada costa y sierra

**Diseño:** La autora

## Diseño de calendario.



**Figura 34. Calendario**

Diseño: La autora

**Formato:** 70 x 58

**Periodo de difusión:** Noviembre, diciembre 2015 y enero 2016

**Objetivo:** Promocionar la imagen de LNS durante todo el año

## Diseño de cupones de descuento.



**Figura 35. Cupones de descuento**

Diseño: La autora

**Formato:** 15 x 5.5

**Periodo de difusión:** Temporada escolar costa y sierra

**Objetivo:** Favorecer la repetición de compra en el almacén. Generar lealtad hacia LNS.



técnicas de ventas, servicio al cliente, talleres sobre marketing personal para consolidar el comportamiento productivo de los participantes en la referida empresa. Como competencia que permita al personal de LNS, accionar en su práctica de vender y promocionar el material escolar de Editorial Don Bosco y Librerías LNS con calidad, calidez, efectividad y formar a un asesor pedagógico que tenga las habilidades y destrezas para llegar al personal docente que utiliza los textos escolares en todos los establecimientos educativos de su zona de influencia.

El programa de capacitación dirigido al personal de Editorial Don Bosco - Librerías LNS Ibarra, se justifica tomando como referencia los resultados del diagnóstico, que evidencia según la encuesta, la necesidad de capacitar a todo el personal para alcanzar calidad en el servicio.

Las empresas que tienen éxito en el mercado son aquellas que tienen la convicción de que su recurso humano es el activo más importante y la base sobre la cual se sustenta la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que cada día todas las empresas deben preocuparse más por invertir en la capacitación del personal y es la capacitación la que permite que su capital humano se identifique con la empresa y es también la base que hará posible el cambio constante para impedir el avance de la competencia.

La orientación y la capacitación pueden incrementar la aptitud de los trabajadores para un puesto, con mayor razón si se trata de la fuerza de ventas, Editorial Don Bosco y Librerías LNS debe considerar a la capacitación en todos los niveles como una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y el de toda la organización.

Hoy la misión del personal de ventas y de todo el recurso humano de la empresa es conocer y entender al cliente y es tan importante como conocer del producto que se ofrece al mercado. Frente a la falta de personal calificado en la empresa se propone un plan de capacitación para

todo el personal en temas como; identificación de los principales conceptos de marketing, atención y servicio al cliente, técnicas de ventas y marketing personal.

La capacitación al personal es importante para hacer frente a la competencia, a la globalización, el cambio tecnológico y los ciclos de los productos cada vez son más breves como el caso de textos escolares, en este mercado los docentes exigen cambios constantemente. Las organizaciones que infunden estos valores en su gente están en condiciones de lograr los mayores niveles de calidad, servicio y productividad para proveer los mejores productos y servicios, y permanecer competitivos en el mercado que cada vez se vuelve más exigente, no solo en la calidad del producto sino también en la calidad del servicio.

Estas acciones no sólo permiten contar con personal calificado para desempeñar su trabajo eficientemente sino también, permite que este se involucre más con la empresa, cuide sus intereses, se sienta motivado y además mejora sus relaciones laborales que han pasado a ser un factor estratégico de competitividad: empresas con relaciones laborales basadas en la confianza y la lealtad, se convierten en empresas sólidas y competitivas

### **5.10.2. Objetivos**

#### *5.10.2.1. General.*

Diseñar un programa de capacitación dirigido a todo el personal de Editorial Don Bosco - Librerías LNS sucursal Ibarra, para desarrollar aptitudes que les posibilite un desempeño más eficiente en su trabajo, permitiendo fortalecer los mecanismos necesarios para conseguir mejores resultados en la empresa, en términos comerciales, de servicio al cliente y también a nivel de desarrollo personal y profesional.

#### *5.10.2.2. Específicos.*

- a) Preparar al personal de Editorial Don Bosco - Librerías LNS Ibarra para la ejecución adecuada de las tareas que desempeña dentro de la empresa, fundamentalmente en el área de atención y servicio al cliente, así como en temas de pedagogía y manejo de texto.
- b) Promover un cambio de actitud en el personal de Editorial Don Bosco - Librerías LNS Ibarra que favorezca la cultura de calidad en el servicio al cliente.
- c) Hacer que todo el personal de Editorial Don Bosco - Librerías LNS Ibarra demuestre amabilidad, cortesía, integridad y profesionalismo en el servicio al cliente.
- d) Brindar oportunidades para el continuo desarrollo profesional y personal, no sólo en los cargos que actualmente se desempeñan sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

#### **5.10.3. Determinación de las necesidades de capacitación.**

Mediante la técnica de observación y en el diagnóstico se pudo determinar la necesidad de desarrollar un plan de capacitación para todo el personal, de manera especial en aspectos como atención y servicio al cliente, técnicas de ventas ya que se pudo verificar que existe un trabajo deficiente como por ejemplo: la falta de conocimiento sobre técnicas y estrategias de ventas, además en el almacén la atención no es cordial ni eficiente, esto lo demuestra también el estudio realizado a todos los clientes que visitan la librería, por otra parte los docentes que trabajan con los textos LNS manifiestan que el personal de ventas requiere de mayor preparación en temas de pedagogía y contenido de los textos escolares.

#### **5.10.4. Programa de capacitación.**

##### *5.10.4.1. Metodología.*

La capacitación se desarrollará en las instalaciones de Librerías LNS sucursal Ibarra por un periodo de cuatro horas de duración, separadas por un break de 15 minutos. Se motivará la participación del personal de la Librería aceptando sus propuestas y receptando sus preguntas en la medida que tengan relación con el tema y aporte valor al análisis de la especialidad.

Las sesiones serán teórico – prácticas con uso permanente de talleres, utilizando como caso práctico el de la misma empresa. Se contará con los equipos audiovisuales de la empresa. Editorial Don Bosco y Librerías LNS, se compromete a entregar a todos los participantes un Certificado de Asistencia y Participación, en el programa de clausura, que se realizará una vez que termine la capacitación prevista para cuatro meses, siempre que los trabajadores hayan asistido al menos al 80% de la capacitación.

#### **5.10.5. Temas a desarrollarse.**

##### *5.10.5.1. Identificación de los principales conceptos de Marketing.*

Con este seminario se va a dar a conocer los aspectos básicos del marketing y su evolución mediante un seminario de que permita identificar y familiarizarse con los conceptos de marketing.

#### **Objetivos:**

- a) Dar a conocer la evolución del concepto de Marketing
- b) Enseñar la aplicación del concepto central
- c) Desarrollar los conceptos de Segmentación y Posicionamiento
- d) Aplicar estudios de casos y ejercicios.

#### *5.10.5.2. Técnicas de ventas.*

Con este seminario el personal de LNS va a estudiar y analizar las diferentes técnicas de ventas para que la fuerza de ventas aprenda a adaptarse a los nuevos y exigentes comportamientos del mercado editorial. Se buscará el desarrollo de las habilidades de la fuerza de ventas para alcanzar mayor productividad y competitividad en el mercado.

#### **Objetivos:**

- a) Conocer cómo aplicar las estrategias de ventas para alcanzar mejores resultados e incrementar la productividad y la satisfacción personal.
- b) Hacer que la fuerza de ventas desarrolle sus habilidades de negociación y pueda alcanzar el éxito en sus visitas a los diferentes establecimientos educativos.
- c) Motivar a los representantes de ventas a ser sus propios planificadores y gestores de la actividad vendedora de Editorial Don Bosco y Librerías LNS.
- d) Analizar la actividad de ventas y plantear una planificación eficaz orientada hacia el cierre de ventas y la obtención de resultados.

#### *5.10.5.3. Taller sobre Marketing personal.*

Este taller permitirá que todo el personal conozca y aplique el marketing personal, para su beneficio como profesional y para la empresa.

#### **Objetivos:**

- a) Comprender los conceptos de Marketing que pueden ser útiles en el desarrollo personal y profesional.
- b) Conocer las fortalezas y debilidades que se posee a nivel laboral
- c) Desarrollar técnicas que permitan crecer en la labor profesional como forma de obtener una mayor satisfacción y gratificación.

- d) Exponer técnicas de autoconocimiento y auto evaluación
- e) Ofrecer las herramientas para confeccionar un Plan de Marketing Personal.

#### *5.10.5.4. Servicio al cliente.*

El fortalecer la relación con los clientes a través de una atención de excelencia en cualquiera de sus formas es un imperativo en todas las organizaciones. Clientes internos y externos necesitan ser fidelizados para establecer relaciones de confianza y a largo plazo, mejorando con esto la calidad de vida profesional y personal.

#### **Objetivos:**

- a) Comprender la importancia que tiene para el crecimiento de la empresa un servicio de calidad.
- b) Desarrollar las habilidades para alcanzar la fidelidad de los clientes por medio de una estrategia de servicio al cliente.
- c) Proponer una planificación efectiva de las actividades orientadas al cierre de ventas.
- d) Fortalecer la relación con los clientes a través de la aplicación de técnicas básicas de calidad de servicio.

#### **5.10.6. Evaluación del programa de capacitación.**

##### *5.10.6.1. Reacción.*

Al concluir el programa de capacitación del personal de Librerías LNS Ibarra se utilizará uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación basándose en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Es decir definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación; o sea, deben evaluarse solo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa será solamente

recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se va realizar mediante la utilización de diversas herramientas como: cuestionarios, entrevistas, discusiones (individuales o grupales), etc. Por lo tanto esto reflejará la medida de la satisfacción del personal al que se capacitó. Sin embargo debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto.

Evaluar la reacción es importante porque se recopilará información valiosa que ayudará a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas.

#### *5.10.6.2. Aprendizaje.*

Se evaluará también si en realidad los participantes aprendieron también en términos de conocimientos, actitudes y habilidades. Por tratarse de una evaluación más compleja tomará un poco más de tiempo desarrollarla.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque medirá la efectividad del facilitador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes del personal al que capacitó. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado. Para ello se utilizarán diversas herramientas, como: observación, test, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

#### *5.10.6.3. Resultados.*

Si bien la medición de los resultados de la capacitación es difícil, y toma tiempo, también se la puede realizar. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar

la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los clientes, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizarán en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido. En este punto también podemos incluir el modelo de benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras.

La evaluación de los resultados de la capacitación será realizada durante todo el año y está bajo la responsabilidad del departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa.

**Tabla 49.**

***Presupuesto de capacitación por talleres***

Tema	Costo unitario (\$/hora)	Tiempo total requerido (horas)	Presupuesto (\$)	Indicadores de evaluación
<b>Identificación de los principales conceptos de Marketing</b>	\$373,81	6 horas	\$2.242,86	Reacción Aprendizaje Resultados
<b>Técnicas de ventas</b>	\$373,81	12 horas	\$4.485,71	Reacción Aprendizaje Resultados
<b>Taller sobre Marketing personal</b>	\$373,81	18 horas	\$6.728,57	Reacción Aprendizaje Resultados
<b>Servicio al cliente</b>	\$373,81	6 horas	\$2.242,86	Reacción Aprendizaje Resultados
<b>Total</b>		42 horas	\$15.700,00	

Elaborado por: La autora

**Tabla 50.*****Detalle del presupuesto de capacitación***

<b>Recursos necesarios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo mensual (\$)</b>	<b>Costo aproximado (2) meses</b>
Personal	3 Profesionales	\$4.500	\$9.000
	1 ayudante de manejo de equipos	\$500	\$1.000
	1 ayudante de limpieza	\$225	\$225
Equipos	- Equipo de computación	Entregado por	\$500
	- Retro Proyector - Data Show -Otros accesorios de computación. Previsión para reposición de daño en algún equipo mientras dura la capacitación	la librería, sólo se pagará mantenimiento	\$1.000
Materiales	- Papel Bond 4 Blocks	\$50	\$100
	- Papel Sábana 4 Blocks	\$35	\$70
	- Esferos 5 docenas	\$12	\$12
	- Lápices 5 doc. de lápices.	\$6	\$6
	-Tajadores 5 docenas.	\$6	\$6
	- Borradores 5 docenas	\$6	\$6
	- Fotocopias	\$50	\$50
	- Material a distribuirse (folletos y otros)	\$100	\$100
	- Certificados de participación del curso de capacitación.	\$500	\$500
- Plaquetas recordatorias de agradecimiento a los capacitadores.	\$500	\$500	
Alimentación	-Refrigerios en los Break de los cursos de capacitación 50 Personas	\$1250	\$2.500
	Otros	\$25	\$25
Otros imprevistos	Otros imprevistos	\$100	\$100
<b>Total</b>			<b>\$ 15.700</b>

Elaborado por: La autora

**Tabla 51.*****Cronograma de capacitación***

<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Materiales</b>	
Motivación a la venta	07/01/2016	9:00-9:45	Gerente Comercial	Plustalent	Video, laptop, Infocus. Test de venta	
Principios de Salesianidad		9:45-10:15	Inspector Salesiano	Departamento pastoral	Video	
Presentación del Proyecto de Religión y Dignidad Humana		10:15-11:00	Gerente Comercial	Departamento Pedagógico EDB	Textos , guías, CD promocionales, material impreso, películas	
Receso		11:00-11:30	Jefe Agencia			
Entorno Natural y Social		11:30-12:30	Gerente Comercial	Departamento Pedagógico EDB	Textos , guías, CD promocionales, material impreso	
Ciencias Naturales		12:30-13:30				
Nuevos Rasgos		15:00-15:30				
Receso		15:30-16:00	Jefe de Agencia			
Técnicas de Venta		16:00-17:00	Gerente Comercial		Plustalent	Infopcus, laptop
Planeación de la entrevista		17:00-17:30				
Lengua y Literatura		08/01/2016	8:00-9:00	Gerente Comercial	Universidad Andina Simón Bolívar	Textos , guías, CD promocionales, material
Estudios Sociales			9:00-10:00	Gerente Comercial	Departamento Pedagógico	Textos , guías, CD promocionales, material impreso
Receso			10:00-10:30	Jefe Agencia		
Caminantes			10:30-12:00	Gerente Comercial	Departamento Pedagógico EDB	Textos , guías, CD promocionales, material impreso
Portátil	12:00-12.30					
Interpretes	12:30-13:00					
Planeación de la entrevista	14:30-15:15		Gerente Comercial		Plustalent	Infocus, laptop
Técnicas de Venta	15:15-17:30					

<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Materiales</b>
Bachillerato	09/01/2016	8:30-9:30	Gerente Comercial	Departamento Pedagógico EDB	Infocus, laptop, Cds
Matemática 2 a 7		9:30-10:00			
Receso		10:00-10:30	Jefe de Agencia		
Estructura de Texto Religión		11:00-12:00	Gerente Comercial	Departamento Pedagógico EDB	Textos , guías, CD promocionales, material impreso
Inglés y otros materiales		12:00-12:30			
Atlas y Diccionarios		12:30-13:00			
Clínica de Ventas		14.30-17:30			
1. Matemática		14:30-14:45	Gerente Comercial	Plustalent y Departamento Pedagógico EDB	Textos , guías, CD promocionales, material impreso
2. Lengua		14:45-15:00			
3. Entorno		15:00-15:15			
4. Ciencias Naturales		15:15-15:30			
5. Religión		15:30-15:45			
Receso		15:45-16:00	Jefe de Agencia		
Habilidades de Comunicación		21/01/2016	16:00-17:15	Gerente Comercial	Plustalent
Cierre de la Venta	17:15-18:00		Gerente Comercial	Plustalent	Prueba de Evaluación
Evaluación de la capacitación Políticas de Comercialización de la empresa	8:00-17:30		Gerente Comercial	Gerente Comercial	Infocus, laptop
Identificación principales conceptos de Marketing	22/01/2016	9:00-10:15	Gerente Comercial	Plustalent	Video, laptop, Infocus. Test de marketing
Segmentación y posicionamiento editorial		10:15-11:00	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Infocus, laptop
Receso		11:00-11:30	Jefe Agencia		
Estudios y casos		11:30-13:00	Gerente Comercial	Plustalent	Infocus, laptop
LNS Ibarra		14:00-15:30			
Receso		15:30-16:00	Jefe de Agencia		
Técnicas de Venta		16:00-17.30	Gerente Comercial	Plustalent	Infopcus, laptop

<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Materiales</b>
Técnicas de Venta	23/01/2016	8:00-17:30	Gerente Comercial	Plustalent	Infocus, laptop
Identificación principales conceptos de Marketing		9:00-9:45	Gerente Comercial	Plustalent	Video, laptop, Infocus.
Principios de Salesianidad		9:45-10:15	Inspector Salesiano	Departamento pastoral	
Segmentación y posicionamiento editorial		10:15-11:00	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Video, laptop, Infocus.
Receso	11/02/2016	11:00-11:30	Jefe Agencia		
Estudios y casos		11:30-12:30			Textos , guías, CD promocionales, material impreso
LNS Ibarra		12:30-13:30	Gerente Comercial	Plustalent	
LNS Quito		15:00-15:30			
Receso		15:30-16:00	Jefe de Agencia		
Técnicas de Venta		16:00-17:00 17:00-17:30	Gerente Comercial	Plustalent	Infopcus, laptop
Técnicas de Venta	12/02/2016	8:00- 17:30	Gerente Comercial	Plustalent	Prueba de Evaluación Video, laptop, Infocus.
Evaluación de la capacitación		17:30-18:00			
Marketing personal		9:00-9:45	Gerente Comercial	Plustalent	Test de venta
Principios de Salesianidad		9:45-10:15	Inspector Salesiano	Departamento pastoral	Video
Marketing de servicios	13/02/2016	10:15-11:00	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Video, laptop, Infocus.
Receso		11:00-11:30	Jefe Agencia		
Estudios y casos		11:30-12:30			
Técnicas de autoconocimiento		12:30-13:30 15:00-15:30	Gerente Comercial	Plustalent	Infopcus, laptop
Receso		15:30-16:00	Jefe de Agencia		
Plan de Marketing personal		16:00-17:30	Gerente Comercial	Plustalent	Infopcus, laptop
Evaluación de la capacitación	17:30-18:00	Prueba de Evaluación			

<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Materiales</b>
Servicio al cliente	18/02/2016	9:00-9:45	Gerente Comercial	Plustalent	Video, laptop, Infocus. Test de servicio al cliente
Principios de Salesianidad		9:45-10:15	Inspector Salesiano	Departamento pastoral	Video
Estrategias de fidelización		10:15-11:00	Gerente Comercial	Plustalent	Infocus, laptop, material impreso.
Receso		11:00-11:30	Jefe Agencia		
Estudios y casos		11:30-12:30			Textos , guías, CD
Manejo de objeciones		12:30-13:30	Gerente Comercial	Plustalent	promocionales, material
		15:00-15:30			impreso
Receso		15:30-16:00	Jefe de Agencia		
Técnicas básicas de calidad		16:00-17:30	Gerente Comercial	Plustalent	Infopocus, laptop
Evaluación de la capacitación		17:30-18:00	Gerente Comercial	Plustalent	Prueba de Evaluación
Taller Marketing Personal	19/02/2016	8:00-17:30	Gerente Comercial	Plustalent	Infocus, laptop

Elaborado por: La autora.

### 5.11. Determinación de impactos

Se presenta un análisis prospectivo de los impactos o huellas que en diferentes áreas generará el presente proyecto. Los impactos constituyen una consecuencia que se deriva de la implementación del proyecto y se analizarán los siguientes: Empresarial, Educativo y Comercial. Se ha determinado una escala o niveles de impactos sobre la base de la siguiente tabla:

- 5 Muy alto
- 4 Alto
- 3 Medio
- 2 Bajo
- 1 Muy bajo
- 0 Indiferente

A continuación se ha diseñado una matriz en la que el eje horizontal ubica los aspectos más importantes que presenta el proyecto en dos fases: preliminar y desarrollo. Y en el eje vertical se detalla los impactos con sus respectivos indicadores. A cada indicador se le ha asignado un nivel de impacto, para luego realizar una sumatoria de estos niveles y este valor será dividido para el número de indicadores de la matriz, estableciendo de esta forma el nivel de impacto que presentará el proyecto en cada área.

Tabla 52.

## Matriz de barrido de impactos

Componentes Acciones	en																				TOTAL	PROMEDIO	RESULTADO
	Crecimiento ventas	Mejora Calidad de Servicio	Mejor calidad de textos	Posicionamiento	Participación en el mercado	Nivel de satisfacción cliente	Fidelidad del cliente	Motivación personal al	Competitividad	Creatividad	Productividad	Eficiencia	Valores Agregados	Experiencia de compra	Calidad de Educación	Nivel Satisfacción del docente	Concienciación ecológica	Diseño nuevo producto ecológico	Venta productos ecológicos	Reciclaje			
<b>1. Empresarial</b>																							
1.1 Estilo de Gestión	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	2		3		4	5	5	5	5	70	3,5	<b>3,5</b>
1.2 Mejor toma de decisiones	5	4	4	4	5	5	4	5	5		5		3	3	2		4	4	4	4	70	3,5	<b>3,5</b>
1.3 Aporte social y cultural	4	2		5	4	3	4	5	3	2	3	2	4	2	5	5	5	5	5	4	72	3,6	<b>3,6</b>
1.4 Fortalecimiento de la marca	5		2	5	5	4	5	4	5	5	3	2	5	4		3	4	5	5	5	76	3,8	<b>3,8</b>
1.5 Trabajo en equipo	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	3	4	4			4	4	4	5	76	3,8	<b>3,8</b>
<b>2. Educativo</b>																							
2.1 Generación de Conocimiento	3	4		2	3	2		4	3	4	5	4	4		5	4	5	5	4	5	66	3,3	<b>3,3</b>
2.2 Aplicación de Conocimiento	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	91	4,6	<b>4,6</b>
2.3 Capacitación al personal	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	95	4,8	<b>4,8</b>
2.4 Capacitación a los docentes	5		5	4	5	5	5		4				4	4	5	5	4	2		4	61	3,1	<b>3,1</b>
2.5 Innovación de textos escolares	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4		4	5	5	5	3	2	2	3	80	4	<b>4</b>
<b>3. Comercial</b>																							
3.1 Servicio al Cliente	5			5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5		5	2	2	3	2	69	3,5	<b>3,5</b>
3.2 Campaña Promocional	5			5	5	5	5	2	4	5			5	5		5	5		5	4	65	3,3	<b>3,3</b>
3.3 Nuevo producto	5			5	5	3	4	4	5	4	4		4	5		4	3	4	3		62	3,1	<b>3,1</b>
3.4 Estrategias de Marketing	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	5	4	89	4,5	<b>4,5</b>
3.5 Conocimiento del Mercado	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	4	90	4,5	<b>4,5</b>
<b>4. Ambiental</b>																							
4.1 Concienciación ecológica				5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3			5	5	5	66	3,3	<b>3,3</b>
4.2 Diseño producto ecológico	5			5	5	5	4	3	5	3	4	3	3	4			5		5	5	64	3,2	<b>3,2</b>
4.3 Comercialización prod. ecológicos	5			5	5	5	4	3	5	3	4		4	4		2	5			4	58	2,9	<b>2,9</b>
<b>TOTAL</b>	82	44	40	81	86	81	74	69	83	62	68	42	72	69	38	55	70	62	70	72			
<b>PROMEDIO</b>	4,6	2,4	2,2	4,5	4,8	4,5	4,1	3,8	4,6	3,4	3,8	2,3	4	3,8	2,1	3,1	3,9	3,4	3,9	4			
<b>RESULTADO</b>	<b>4,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>	<b>4,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>	<b>2,3</b>	<b>4</b>	<b>3,8</b>	<b>2,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4</b>			

Elaborado por: La autora.

### **5.11.1 Empresarial.**

El impacto empresarial en este proyecto presenta un nivel alto, principalmente en el trabajo en equipo que garantiza el éxito en cualquier empresa; cuando se trabaja en equipo se reúnen todas las ideas, estrategias y acciones para alcanzar los objetivos trazados por la organización, en este sentido el proyecto involucra a toda la organización y se constituye en un instrumento que genera la unidad y la colaboración de todos los trabajadores de la sucursal, se verá reflejado de manera especial en el incremento en ventas que a vez ubicará en una mejor posición en el mercado y mejorará su participación.

El proceso en la toma de decisiones también se verá beneficiada con este proyecto por el hecho de que se cuenta con un análisis real y objetivo de la situación por la que atraviesa actualmente la sucursal y el mercado editorial y papelerero, se determina las causas de los problemas más relevantes, con toda la información que se presenta en este proyecto. Las decisiones serán más fáciles de tomar y podrán ser evaluadas por los directivos de la empresa, permitiendo desarrollar este tipo de estudios en el resto de sucursales para que el posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco y Librerías LNS vuelva a mostrar índices positivos y un crecimiento sostenido.

El aporte social a través de su trabajo en beneficio de la Fundación “Chicos de la Calle” es sin duda uno de los impactos más valorados por la Obra Salesiana en el Ecuador, ya que con una mejor participación y posicionamiento de mercado será aún mayor la contribución que la Editorial pueda brindar a dicha fundación.

El estilo de gestión también se verá beneficiada por el hecho de que se muestra a la publicidad, promoción y capacitación del talento humano como una inversión a mediano y largo plazo, la publicidad y promoción ya no se presentan como un gasto que será difícil

recuperar, esta propuesta motiva a la gerencia a invertir en acciones de mercadotecnia que permitan fortalecer la imagen corporativa de la empresa y alcanzar mayor participación en el mercado. Se invita a los directivos de la empresa a dejar atrás la administración tradicional para que se dé inicio a un nuevo tipo de gestión donde se dé la importancia que amerita a todas las actividades de marketing que antes fueron relegadas.

### **5.11.2. Educativo.**

El aspecto que presenta un nivel de impacto más significativo dentro del campo educativo es la capacitación, ya que por una parte este proyecto impulsa la formación y preparación de todo el talento humano de la sucursal para alcanzar la diferenciación en el mercado y garantizar un servicio de calidad, tal como lo demandan todos los clientes. Además está la capacitación que se propone brindar a los docentes que utilicen los textos de la colección LNS, esta iniciativa contribuye también al mejoramiento de la calidad de educación de niños y jóvenes de la provincia.

Se podrá establecer sólidas relaciones con los clientes lo que permitirá alcanzar la fidelización de los mismos y garantizará la presencia de nuevos prospectos y un continuo crecimiento en el mercado.

Con el programa de capacitación se motiva al empleado y también se crea un vínculo más fuerte para con la empresa lo que permite que el personal muestre fidelidad a la organización y por lo tanto va a defender y cuidar los intereses de la misma. Un empleado comprometido con la empresa genera mayores recursos, es más productivo y eficiente en sus funciones.

Por tratarse de una empresa que se dedica a la producción y distribución de material escolar su crecimiento en el mercado permitirá que niños y jóvenes del país continúen adquiriendo mayores conocimientos a través de su colección de textos LNS. Con la innovación de los textos

escolares, aquellos planteles que trabajen con la colección de textos LNS, contarán con un recurso académico con todos los requerimientos que plantea la reforma curricular vigente y por lo tanto beneficia directamente a los estudiantes facilitando su aprendizaje y contribuyendo a mejorar su nivel académico. La innovación debe ser una política de la organización porque los clientes así lo exigen especialmente en los textos escolares, ya que no existir innovación en el producto, este pierde el interés del mercado y no será considerado por los docentes como su material de trabajo.

### **5.11.3. Comercial.**

El impacto con respecto a la aplicación de estrategias de marketing en el presente proyecto es muy alto ya que brinda la posibilidad de que la empresa alcance mayor participación el mercado por el incremento en el volumen de ventas no solamente en la colección LNS, sino también en la línea de varios gracias a la campaña publicitaria y promocional. La estrategias de marketing permiten que la empresa mejore su imagen corporativa y tenga mayor capacidad de penetración en el mercado y por consiguiente mayor participación.

El impacto comercial también presenta un nivel alto sobre todo cuando se trata de nuevos productos, en este aspecto el proyecto propone el lanzamiento de su propia marca de papel ecológico y aplica la estrategia de desarrollo de producto, esto permite que la empresa genere más recursos durante todo el año y no solamente durante la temporada escolar. Son pequeños cambios que generarán grandes beneficios a la empresa.

El conocimiento del mercado permite ampliar el portafolio de productos la empresa está en posibilidad de captar mayores prospectos e incrementar el volumen de ventas, los clientes exigen variedad y calidad de productos, y el proyecto ha sido diseñado para impulsar la ampliación de la línea de negocios de Librerías LNS, ya que si la empresa cuenta con una variada cartera de productos va a mejorar la intensidad de compra.

Al enfocar el proyecto en un programa de capacitación al talento humano, se alcanzará el objetivo trazado con respecto al mejoramiento de la calidad de atención y servicio al cliente, la inversión que busca hacer la empresa en este aspecto es demasiado importante y la meta es formar asesores pedagógicos que estén en la capacidad de llegar a los centros educativos con los textos escolares y puedan solventar cualquier inquietud de los docentes. No solamente dominar técnicas y estrategias de ventas, pues los maestros requieren de una excelente orientación para seleccionar los textos con los que trabajarán durante el año lectivo.

Con la implementación de este proyecto Librerías LNS sucursal Ibarra va a alcanzar mayor participación en el mercado, debido a la influencia que ejerce la campaña publicitaria y promocional, en el comportamiento de compra y atrae la atención de nuevos clientes, lo que significa mayores ingresos para la empresa, además promueve un mayor conocimiento de la marca y su objetivo social.

#### **5.11.4. Ambiental.**

La ejecución del plan de marketing para Editorial Don Bosco – Librerías LNS no genera un impacto negativo o perjudicial para la conservación del medio ambiente, fundamentalmente porque se trata de un trabajo que transmite concienciación ecológica, se trata de un proyecto que se enfoca en una iniciativa ecológica y la percepción que el nuevo segmento de clientes tiene del valor de su marca LNS con el lanzamiento de un nuevo producto ecológico. El valor de la marca se calcula en relación a la lealtad del consumidor y ésta es mayor si la política medioambiental de la empresa está alineada con los valores ecológicos de sus clientes. Así lo sostiene Editorial Don Bosco – Librerías LNS con el lanzamiento de su nuevo producto Ecopapel. La empresa da un paso importante en el desarrollo de un programa social y ambiental con un enfoque de desarrollo sostenible bajo los lineamientos internacionales del programa TC (Totally Chlorine free) es un papel fabricado con materia prima que proviene de bosques

cultivados y en cuyo proceso de blanqueado de la pasta se utilizan nuevas alternativas al cloro como son el oxígeno y el ozono. Los papeles TCG evitan el uso del cloro en los procesos de blanqueamiento por ser una sustancia química altamente contaminante del medioambiente.

Fabricar papel actualmente no implica destruir la naturaleza, Ecopapel utiliza como materia prima básica la fibra virgen proveniente de bosques cultivados, logrando un producto de excelente calidad, biodegradable y reciclable. Estos son procesos productivos que están basados en la reposición responsable de los recursos utilizados. De ahí la importancia del presente proyecto que también busca comunicar el compromiso que inicia Editorial Don Bosco – Librerías LNS con la preservación de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente.

La comercialización de productos ecológicos de sus principales proveedores que han reformulado su manera de producir para plantear un desarrollo sostenible empresas como Faber – Castell, Kores, Edding, Pilot y Bic que han hecho cambios sustantivos tanto en su provisión de materias primas como en los procesos que garantizan una producción responsable, antes que los productos verdes poblaran el argumento de venta de la mayoría.

Editorial Don Bosco y su cadena de librerías a nivel nacional comercializa productos que ha sido fabricados por ejemplo de resina sintética que usa para reemplazar a la madera en la línea de lápices, es un material que no se astilla y es ultra resistente, que se origina en material plástico provenientes de refrigeradores u otros equipos similares. La empresa comercializa productos ecológicos y reutilizables como plástico reciclado o materias primas renovables. Tomado en consideración todos estos aspectos importantes y las acciones que toma la empresa bajo las políticas del presente proyecto se realiza un verdadero aporte a la preservación y conservación del medio ambiente

Tabla 53.

*Impactos esperados*

<b>Variable</b>	<b>Actividades planificadas</b>	<b>Impactos esperados</b>
<b>Estrategias de producto</b>	Capacitación continua al personal de ventas en técnicas de ventas, convirtiéndolos en asesores pedagógicos.	Personal identificado con su producto, que lo conozcan de forma detallada.
	Comunicación sobre las bondades del nuevo material.	Mejor predisposición a la compra.
<b>Estrategias de precio</b>	Mantener precios estables en colección de textos de Religión y Dignidad Humana sin cambios y otras similares.	Mantener los flujos actuales de venta de este material.
	Diseñar tabla de descuentos especiales para productos de baja rotación, para ventas al por mayor.	Incrementar la salida de los productos de baja rotación. Estimular las compras mayoristas.
	Descuentos especiales a clientes frecuentes.	Afianzar la fidelización de los clientes habituales.
	Descuentos especiales clientes que tengan calificación A.	Incrementar las compras de los clientes de mayor poder adquisitivo.
	Descuento en las series de Dibujo y Pintura y Caligrafía en un 10%.	Liquidar estas colecciones Ofrecer nuevo material para la temporada 2016.
	Mantener porcentaje de descuento en diccionarios y atlas.	Incrementar las ventas de diccionarios y atlas.
	Mejorar el descuento por la venta directa a los establecimientos educativos.	Incrementar los pedidos por parte de establecimientos educativos.
	Liquidación con el 50% de descuento en las cuatro áreas básicas para niños de 2 a 10 años de educación básica.	Asegurar la salida del material desactualizado.
<b>Estrategias de plaza</b>	Comunicación mediante dípticos de presentación, hojas volantes y demás material informativo.	Consolidar los canales de distribución.
<b>Estrategias de promoción</b>	Descuentos promocionales en material escolar y productos como loncheras, cartucheras y mochilas con diseños bajo licencia.	Mayor salida de artículos de alto valor.
	Descuento del 50% en material educativo de próximo vencimiento.	Liquidación del material sobrante de mayor data.
	Entrega de vales de regalo, tarjetas de puntos, cupones de	Mayor aceptación en el público.

descuento, muestras gratuitas, rifas y sorteos.	
Promoción por temporada toda lista de útiles para ventas entre \$90 y 100,00, y el 15% de descuento a compras superiores a \$101, 00.	Incremento de la afluencia a la Editorial.
Obsequios como pequeño cuento infantil, un rompecabezas o golosinas.	Mejorar el interés del público infantil.
Incrementará al PVP del 2% en los productos con mayor rotación, diferencia que será devuelta en artículos de baja rotación del mismo valor.	Liquidación de los artículos de menor venta.
Descuentos y promociones en base a las características de los clientes.	Mayor fidelización de los clientes
Descuentos al azar.	Expectativa e interés en los clientes por visitar la librería.
Estratificar los sectores a los que van a estar orientadas las actividades.	Conocer mejor a los consumidores.
Resaltar la importancia del trabajo social que lleva a cabo la editorial.	Interés por apoyar la responsabilidad social de la editorial.

**Fuente:** Investigación primaria, 2014-2015.  
Elaborado por: La autor

## 5.12. Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

Según lo observado a lo largo de este estudio, la pregunta de investigación, que decía:

¿Cuáles son los factores elementales que han provocado una pérdida de posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco –Librerías LNS sucursal Ibarra, a partir del año 2013?

Una vez determinado el factor principal para la pérdida de posicionamiento y participación en el mercado de Editorial Don Bosco –Librerías LNS sucursal Ibarra, durante el año 2013 fue la inexistencia de un plan de marketing basado en el conocimiento y reconocimiento del mercado actual donde se desarrolla la competencia, la propuesta planteada en este estudio, así

como su validación, consistente en el diseño de un plan de marketing con un enfoque social teniendo en cuenta el fundamento teórico respectivo a un negocio de librerías.

Este plan de marketing permitió efectuar el diagnóstico de la situación vigente de la editorial lo que facilitará la implementación de las estrategias de penetración en el mercado, diferenciación y desarrollo de producto, así también la ejecución de un plan de capacitación para todo el personal de la agencia, que permitirá en un mediano plazo recuperar el posicionamiento y la participación en el mercado con el incremento de su volumen de ventas y consolidando su reconocimiento como una empresa socialmente responsable que apoya a la educación y formación de niños y jóvenes de nuestro país y que además da inicio a una nueva etapa comercial con la incursión en el mercado de productos ecológicos.

**Tabla 54.**

***Validación de la propuesta***

<b>Variable</b>	<b>Actividades planificadas</b>	<b>Estrategias de validación</b>
<b>Estrategias de producto</b>	Capacitación continua al personal de ventas en técnicas de ventas, convirtiéndolos en asesores pedagógicos.	Revisión de la capacitación propuesta por el responsable de Gestión de Talento Humano
	Comunicación sobre las bondades del nuevo material.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad.
<b>Estrategias de precio</b>	Mantener precios estables en colección de textos de Religión y Dignidad Humana sin cambios y otras similares.	Revisión y aprobación por departamento de Contabilidad y Finanzas.
	Diseñar tabla de descuentos especiales para productos de baja rotación, para ventas al por mayor.	Revisión y aprobación por departamento de Contabilidad y Finanzas.
	Descuentos especiales a clientes frecuentes.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad.
	Descuentos especiales clientes que tengan calificación A.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
	Descuento en las series de Dibujo y Pintura y Caligrafía en un 10%.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad.

	Mantener porcentaje de descuento en diccionarios y atlas.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad.
	Mejorar el descuento por la venta directa a los establecimientos educativos.	Revisión y aprobación departamento de Contabilidad y Finanzas.
	Liquidación con el 50% de descuento en las cuatro áreas básicas para niños de 2 a 10 años de educación básica.	Revisión y aprobación departamento de Contabilidad y Finanzas.
<b>Estrategias de plaza</b>	Comunicación mediante dípticos de presentación, hojas volantes y demás material informativo.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad.
<b>Estrategias de promoción</b>	Descuentos promocionales en material escolar y productos como loncheras, cartucheras y mochilas con diseños bajo licencia.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
	Descuento del 50% en material educativo de próximo vencimiento.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
	Entrega de vales de regalo, tarjetas de puntos, cupones de descuento, muestras gratuitas, rifas y sorteos.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad.
	Promoción por temporada escolar: Descuento de 10% en toda lista de útiles para ventas entre \$90 y 100,00, y el 15% de descuento a compras superiores a \$101, 00.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
	Obsequios como pequeño cuento infantil, un rompecabezas o golosinas.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
	Incrementará al PVP del 2% en los productos con mayor rotación, diferencia que será devuelta en artículos de baja rotación del mismo valor.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
	Descuentos y promociones en base a las características de los clientes.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
	Descuentos al azar.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.

---

Estratificar los sectores a los que van a estar orientadas las actividades.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.
Resaltar la importancia del trabajo social que lleva a cabo la editorial.	Revisión y aprobación por experto en marketing y publicidad y responsable del área contable y financiera de la Editorial.

---

Fuente: Investigación primaria, 2015.

Elaborado por: La autora.

## CONCLUSIONES

El estudio desarrollado permite formular las siguientes conclusiones:

- Editorial Don Bosco - Librerías LNS no cuenta con un departamento de marketing que permita administrar y coordinar todas las actividades mercadológicas, esto ha provocado una acelerada pérdida de participación y posicionamiento en el mercado editorial y papelerero. Se ha descuidado la actualización de su fondo editorial, careciendo de series completas como también las cuatro áreas básicas reformadas.
- Al ser parte de una obra Salesiana en el Ecuador hace prevalecer sus valores y principios salesianos de “buenos cristianos y honestos ciudadanos” por lo que mantiene y ratifica una política de comercialización de sus textos escolares en la que no permite bajo ningún concepto la entrega de bonos en efectivo. Esta política también provoca una pérdida mercado, ya que un alto porcentaje de establecimientos educativos no acepta este tipo de negociación.
- Sin embargo es importante resaltar que la editorial cuenta con más de 96 años de experiencia y conocimiento de su mercado que puede ser aprovechado para diseñar nuevos productos no solamente en la línea editorial sino también en su segmento para librería y papelería, su imprenta ostenta tecnología alemana, una tecnología de punta con la capacidad de producir un fondo editorial de excelente calidad.
- La cantidad de competidores reduce de manera drástica el mercado editorial a nivel nacional, y en la actualidad es el Estado el competidor más importante apoderándose del 100% del mercado de establecimientos fiscales y fisco misionales, con su política de entregar textos escolares de manera gratuita en las cuatro áreas básicas desde primer año de educación básica hasta décimo año de educación básica.

- Editorial Don Bosco – Librerías LNS tiene la posibilidad de recuperar su mercado tomando en cuenta las actuales disposiciones del gobierno en las que se establece que solo las editoriales que tengan la certificación del Ministerio de Educación y que cumplan con la actualización de la reforma curricular podrán circular en el mercado ya que se ha propuesto estándares de calidad pedagógica que tienen como objetivo ayudar a direccionar y monitorear la gestión de los establecimientos educativos y personas implicadas en el sistema de educación hacia su mejoramiento continuo.

## RECOMENDACIONES

De las conclusiones planteadas, se derivan las siguientes recomendaciones:

- La editorial requiere de manera urgente no solamente la implementación total de este plan de marketing, sino que se debería crear un departamento de marketing que maneje y coordine las estrategias de ventas y comercialización, el objetivo fundamental de este departamento sería el de recuperar su posicionamiento y participación en el mercado incrementando su volumen de ventas especialmente el de su fondo editorial.
- Los eventos y lanzamientos deberán estar unidos a la estrategia de posicionamiento de la editorial y a las estrategias que permitan contrarrestar su política de la no entrega de bonos en efectivo, estas consistirán en capacitar a los clientes de los establecimientos educativos que utilizan los textos escolares en temas como manejo de texto, monitoreo, evaluaciones y otros que sean de interés para el docente. Se debe establecer como nueva estrategia de comercialización, la implementación y dotación de laboratorios de computación, inglés, física, química u otras necesidades que garanticen el mejoramiento de la institución sea en infraestructura, tecnología o preparación a los docentes.
- La empresa debe aprovechar sus 96 años de experiencia en el mercado, cobertura y los canales de distribución que ninguna otra cadena de papelerías tiene a nivel nacional. El almacén deberá contar con un inventario que permita proveer a los clientes de toda su lista útiles, para ello se deberá recopilar esta información de todos los centros educativos especialmente particulares y cercanos a la librería. También se recomienda implementar el sistema de turnos que permitirá atender de manera más rápida y ordenada a los clientes, así también el servicio de la caja expés a la que se podrán acercar los clientes que compran únicamente textos escolares esto admitirá mejorar la calidad de servicio de facturación.

- Las oportunidades que tiene Editorial Don Bosco frente a este escenario tan negativo como es la pérdida de fidelización de los clientes, radican fundamentalmente en sus precios, material de apoyo y como editorial con la capacitación al docente. El presente proyecto de un plan estratégico de marketing con un enfoque social, debe ser participado también a las demás agencias a nivel nacional, pues lamentablemente el problema de fidelización de los clientes no es únicamente en la ciudad de Ibarra sino en todas las sucursales del país.
- Frente a una reducción tan dramática del mercado editorial, como resultado de las políticas implementadas por el gobierno central en cuanto a la educación, la editorial tiene buscar nuevos nichos de mercado e incursionar en nuevas líneas de negocios. Por esta razón se recomienda impulsar una agresiva campaña promocional y publicitaria para posicionar los nuevos productos LNS, especialmente las remas de papel Ecopapel, y continuar con la producción y comercialización de nuevos productos también ecológicos en la línea de cuadernos, carpetas, hojas de líneas y cuadros con la marca LNS.
- La renovación total de su fondo editorial es un requisito indispensable para garantizar su permanencia en el mercado. El lanzamiento de su nuevo producto ecológico Ecopapel es una excelente oportunidad para incursionar en un nuevo y creciente mercado, ofertando a sus clientes un producto de calidad, mediante un desarrollo sustentable y sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2013). *Temas clave en Marketing Relacional*. México: McGraw-Hill.
- Baquero, J. (2014). *Marketing de Clientes*. México: McGraw-Hill.
- Benassini, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Pearson.
- Bennetet. (2013). *Marketing*. México: Thompson Editores S.A.
- Bennetet. (2013). *Marketing*. México: Thompson Editores S.A.
- Bennetet, P. (2013). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Bilancio, G. (2011). *Marketing, las ideas, los conocimientos y la acción*. México: Prentice Hall.
- Blackwell, R. (2012). *El cliente manda*. Bogotá: Norma.
- Blanko, G. (2014). *Cómo preparar un Plan de Negocios exitoso*. México: Mc. Graw Hill.
- Céspedes, A. (2012). *Principios de Mercadeo*. Bogotá: Perla Impresores.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Cravens, D. (2012). *Marketing estratégico*. México: Mc. Graw Hill.
- Edibosco. (17 de Mayo de 2012). Recuperado el 7 de Octubre de 2013, de <http://www.edibosco.com/>
- Fernández, R. (2012). *Manual para elaborar un Plan de Mercadotecnia*. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Ferrel, O. (2011). *Estrategias de Marketing*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- INEC. (15 de Mayo de 2013). Recuperado el 3 de Noviembre de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Jobber, D. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Junta de Castilla y León. (30 de Mayo de 2012). Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <https://www.cyldigital.es/sites/default/files/library/guiamarketingdigital.pdf>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Fundamentos de Marketing* (2º Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Landázuri, A., & León, V. (2012). *Marketing relacional, visión centrada en el cliente. caso de estudio: colegios particulares*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Leal, A. (2011). *Manual de marketing y educación cultural*. Recuperado el 2013, de [http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural\\_web.pdf](http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf)
- Moreno, L. (7 de Diciembre de 2012). *5 fuerzas de Porter e innovación*. Recuperado el 23 de septiembre de 2013, de <http://proyectos-innovacion.com/5-fuerzas-de-porter-innovacion/>
- Porter, M. (2012). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2012). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.
- Santiesmases, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámides.
- Werther, W., & Davis, K. (2011). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2012). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

## ANEXO N° 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**

Programa de Maestría en Administración de Negocios



---

**Introducción:** La presente encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de posicionamiento en el mercado y evaluar la calidad de atención y servicio al cliente que brinda Editorial Don Bosco – Librerías LNS sucursal Ibarra, por lo que solicitamos su valioso aporte respondiendo con absoluta sinceridad a las siguientes preguntas.

**Indicaciones generales:** Usted encontrará 15 preguntas, donde deberá elegir marcado con una X la alternativa que considere correcta.

### Cuestionario

- 1. ¿En qué librería compra los textos y útiles escolares?**
- 2. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual de Editorial Don Bosco – Librerías LNS?**  
 Excelente    Buena    Mala
- 3. ¿Cuál es la diferenciación más favorable para Editorial Don Bosco – Librerías LNS con respecto a otras editoriales, librerías y papelerías?**  
 Calidad    Precio    Servicio    Variedad



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**

Programa de Maestría en Administración de Negocios



---

**4. ¿Ha visitado alguna vez Librería LNS?**

Sí  No

**5. ¿Con qué frecuencia visita Usted Librerías LNS?**

Muy frecuente  Poco frecuente  Inicio de clases  No la visita

**6. ¿Qué miembro de la familia realiza con más frecuencia la compra de textos y útiles escolares?**

Padre  Madre  Hijo (a)  Parientes  Otros

**7. ¿Qué beneficios espera recibir en una papelería cuando realiza la compra de útiles escolares?**

Rapidez en la atención  Lista completa  Descuentos y promociones   
Precios económicos



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**

Programa de Maestría en Administración de Negocios



**8. ¿Cómo calificaría la imagen del personal y del establecimiento de Librerías LNS?**

- Excelente    Bueno    Malo

**9. ¿Qué servicios adicionales le gustaría a usted que se implemente en Librerías LNS para mejorar la calidad de atención?**

- Sistema de turnos    Autoservicio    Caja exprés

**Datos técnicos**

**10. Edad**

- 15 a 20 años    21 a 30 años    31 a 40 años    41 a 50    51 a  
65 años    Más de 65 años

**11. Género**

- Masculino    Femenino

**12. Nivel de educación**

- Educación Básica    Bachillerato    Superior    Posgrado    Otra

**13. Ocupación**

- Empleado público    Empleado privado    Comerciante    Ama de casa  
 Otra

**Agradecemos su valiosa colaboración.**