



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LIBRERÍAS CRISOL PARA EL
PERIODO 2015-2019”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Luis Domingo Gaspar Oré

Sr. Jason Romero Terrones

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, esposas, hijos, en general a nuestras familias por ser los motores de nuestras vidas, y recalcar sobre todo su comprensión y apoyo constante e incansable durante todo este tiempo.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a nuestro profesor José Díaz Ísmodes por su orientación, dedicación y paciencia.

También queremos agradecer el apoyo del Gerente General de Crisol, el Sr. Jaime Carbajal, quien nos brindó su apoyo siempre que fue necesario.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo propone un plan que contribuirá a la consolidación y crecimiento de Librerías Crisol en los próximos cinco años, para el beneficio de accionistas y empleados.

El plan analiza la empresa desde sus perspectiva externa, interna y situación competitiva en el sector; utilizaremos la opinión y la información proporcionada por sus gerentes. Toda la información fue procesada teniendo en cuenta los aspectos teóricos aprendidos durante la maestría, lo cual nos permitió llegar a conclusiones relevantes para la formulación del plan y su ejecución práctica.

Desde su cambio de propiedad en el año 2006, Librerías Crisol ha tenido un gran crecimiento en sus ventas (de un poco más de 10 millones de soles en el 2004, hasta 54 millones solo en venta minorista en el 2014) y en la cantidad de tiendas (de 2 tiendas en un inicio a 30 el año 2015), lo que hace a Crisol líder en su sector. La idea de este plan es mantener este liderazgo de Crisol en los próximos cinco años, pero para lograr este objetivo hay que mantener su ventaja competitiva en el tiempo, se debe consolidar su posición y ello requiere redefinir los planes funcionales; de esta manera, Crisol estará preparada para afrontar la creciente competencia, los cambios en la conducta del consumidor y la difícil coyuntura económica.

Por ello, este plan sugiere desarrollar la estrategia genérica de diferenciación, donde nuestro servicio tendrá un papel muy importante, además se plantea utilizar una estrategia mixta de penetración del mercado y desarrollo de producto, para que pueda cumplirse nuestra meta de consolidación y de un crecimiento sano y constante en los próximos cinco años.

Índice

| | |
|---|-------------|
| Índice de tablas..... | viii |
| Índice de gráficos..... | ix |
| Índice de anexos..... | x |
| | |
| Capítulo I. Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional | 4 |
| 1. Análisis del macroentorno (PESTEG) | 4 |
| 1.1 Entorno político..... | 4 |
| 1.2 Entorno económico | 4 |
| 1.3 Entorno socio-cultural..... | 5 |
| 1.4 Entorno tecnológico (ET)..... | 6 |
| 1.5 Entorno ecológico (EEc)..... | 6 |
| 1.6 Entorno global (EG)..... | 6 |
| 2. Análisis de la industria..... | 7 |
| 2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter | 7 |
| 2.1.1 Poder de negociación de los proveedores | 7 |
| 2.1.2 Poder de negociación de los clientes..... | 8 |
| 2.1.3 Amenaza de nuevos competidores | 8 |
| 2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos..... | 8 |
| 2.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes | 8 |
| 2.1.6 Resumen y conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter..... | 9 |
| 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 10 |
| 4. Conclusiones..... | 10 |
| | |
| Capítulo III. Análisis interno de la organización | 11 |
| 1. Estrategia y planeamiento actual..... | 11 |
| 2. Estructura organizacional..... | 12 |
| 3. Actividades principales..... | 13 |
| 3.1 Logística interna..... | 13 |
| 3.2 Operaciones..... | 14 |
| 3.3 Logística externa..... | 14 |
| 3.4 <i>Marketing</i> y ventas..... | 15 |
| 3.5 Servicio postventa..... | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Actividades de apoyo | 15 |
| 4.1 Abastecimiento..... | 15 |
| 4.2 Tecnología..... | 16 |
| 4.3 Recursos Humanos..... | 16 |
| 4.4 Contabilidad y finanzas..... | 16 |
| 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)..... | 16 |
| | |
| Capítulo IV. Estudio de mercado | 18 |
| 1. Objetivos generales | 18 |
| 2. Objetivos específicos | 18 |
| 3. Metodología..... | 18 |
| 4. Estimación de la demanda | 18 |
| 5. Perfil del consumidor..... | 20 |
| 5.1 Nivel de satisfacción con el servicio actual de Crisol..... | 22 |
| 5.2 Preferencia en el formato de libros | 22 |
| 6. Conclusiones..... | 22 |
| | |
| Capítulo V. Planeamiento estratégico | 24 |
| 1. Análisis FODA..... | 24 |
| 2. Visión..... | 25 |
| 3. Misión..... | 25 |
| 4. Objetivos estratégicos | 26 |
| 5. Ventaja competitiva y estrategia genérica | 26 |
| 5.1 Matriz VRIO..... | 26 |
| 6. Estrategia de crecimiento..... | 27 |
| 6.1 Conclusión..... | 29 |
| | |
| Capítulo VI. Plan de Marketing | 30 |
| 1. Descripción del producto o servicio..... | 30 |
| 2. Objetivos funcionales del Plan de Marketing | 30 |
| 3. Segmentación del mercado | 30 |
| 4. Formulación estratégica de marketing | 30 |
| 5. Estrategias de la mezcla de marketing | 31 |
| 6. Presupuesto de marketing | 32 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo VII. Plan de Operaciones..... | 34 |
| 1. Objetivos del Plan de Operaciones | 34 |
| 2. Diseño del producto o servicio | 35 |
| 3. Diseño de los procesos..... | 35 |
| 4. Presupuestos de inversión | 37 |
| | |
| Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos..... | 39 |
| 1. Objetivos e indicadores del Plan de Recursos Humanos | 39 |
| 2. Estrategias de administración de recursos humanos | 40 |
| 3. Presupuesto del Plan de RR.HH. | 42 |
| | |
| Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social | 43 |
| 1. Objetivos e indicadores del Plan de Responsabilidad Social..... | 43 |
| 2. Estrategias de implementación | 43 |
| 3. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social..... | 45 |
| | |
| Capítulo X. Plan Financiero..... | 46 |
| 1. Supuestos y políticas..... | 46 |
| 2. Objetivos e indicadores del Plan Financiero..... | 46 |
| 3. Presupuestos..... | 48 |
| 4. Estados financieros y flujo de caja..... | 51 |
| 5. Estructura del financiamiento | 52 |
| 6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera | 53 |
| 7. Planes de contingencia..... | 56 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones | 57 |
| Conclusiones..... | 57 |
| Recomendaciones..... | 58 |
| | |
| Bibliografía..... | 59 |
| | |
| Anexos..... | 61 |
| | |
| Notas biográficas..... | 80 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Resumen cinco fuerzas de Porter..... | 9 |
| Tabla 2. | Minoristas de libros en el Perú | 9 |
| Tabla 3. | Matriz MPC | 10 |
| Tabla 4. | Matriz EFI | 17 |
| Tabla 5. | Ventas de libros en millones de US\$ según CIUU 4272..... | 18 |
| Tabla 6. | Demanda estimada..... | 19 |
| Tabla 7. | Diseño de la muestra | 21 |
| Tabla 8. | Cronograma de encuesta..... | 21 |
| Tabla 9. | Matriz FODA..... | 24 |
| Tabla 10. | Matriz para evaluar la visión | 25 |
| Tabla 11. | Matriz para evaluar la misión | 25 |
| Tabla 12. | Objetivos estratégicos..... | 26 |
| Tabla 13. | Matriz VRIO..... | 26 |
| Tabla 14. | Matriz de crecimiento de Ansoff | 27 |
| Tabla 15. | Evolución de los objetivos del Plan de <i>Marketing</i> | 30 |
| Tabla 16. | Tabla de segmentación del mercado..... | 30 |
| Tabla 17. | Presupuesto de <i>Marketing</i> (en miles US\$) | 33 |
| Tabla 18. | Indicadores para los objetivos | 34 |
| Tabla 19. | Evolución de los indicadores del Plan de Operaciones | 35 |
| Tabla 20. | Presupuesto del Plan de Operaciones (en miles US\$)..... | 38 |
| Tabla 21. | Objetivos de Recursos Humanos..... | 40 |
| Tabla 22. | Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de soles) | 42 |
| Tabla 23. | Presupuesto de Responsabilidad Social (en miles de soles)..... | 45 |
| Tabla 24. | Detalle de emisión de instrumentos de corto plazo..... | 53 |
| Tabla 25. | Simulación de variación de unidades vendidas | 54 |
| Tabla 26. | Simulación de variación del tique promedio | 54 |
| Tabla 27. | Simulación de variación de unidades y tiques promedio..... | 55 |

Índice de gráficos

| | | |
|------------|--|-----------|
| Gráfico 1. | Organigrama de Crisol | 12 |
| Gráfico 2. | Demanda de libros | 19 |
| Gráfico 3. | Proyección de demanda 2015 - 2019 | 20 |
| Gráfico 4. | Nivel de satisfacción con el servicio actual de Crisol | 22 |
| Gráfico 5. | Preferencias en la presentación de los libros | 22 |
| Gráfico 6. | Evolución de ventas (en soles) | 28 |
| Gráfico 7. | Participación por categoría (en porcentaje) | 29 |
| Gráfico 8. | Sensibilidad de la TIR y el VAN | 55 |

Índice de anexos

| | | |
|-----------|---|----|
| Anexo 1. | Matriz PEYEA..... | 62 |
| Anexo 2. | Matriz EI..... | 63 |
| Anexo 3. | Cadena de valor de Crisol..... | 64 |
| Anexo 4. | Distribución de personas según NSE..... | 65 |
| Anexo 5. | Matrices de Evaluación de las Fuerzas de la Industria | 66 |
| Anexo 6. | Medición de objetivos del Plan de Recursos Humanos | 68 |
| Anexo 7. | Estados de resultados (incremental) y balance general (incremental) | 69 |
| Anexo 8. | Flujo de caja incremental..... | 71 |
| Anexo 9. | Flujo de caja del accionista (incremental) | 71 |
| Anexo 10. | Estados Financieros | 72 |
| Anexo 11. | Datos para el cálculo del WACC..... | 74 |
| Anexo 12. | Mapa estratégico..... | 75 |
| Anexo 13. | Cuadro de mando integral..... | 75 |
| Anexo 14. | Encuesta..... | 76 |

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación presenta el desarrollo del plan estratégico de Librerías Crisol S.A.C. Esta empresa abrió sus puertas en el Perú el 2001 traída por el Grupo Santillana, el cual forma parte de la empresa Prisa de España. Las primeras tiendas estuvieron ubicadas en el Óvalo Gutiérrez, en el distrito de Miraflores, y en el Centro Comercial Jockey Plaza, en Surco. Luego de 5 años se tomó la decisión de poner en venta la franquicia para centrarse en el negocio editorial, es así que en junio del 2006 fue adquirida por un grupo de inversionistas peruanos liderados por el empresario Jaime Carbajal, que gracias a su emprendimiento y visión ha podido sacar adelante este proyecto¹.

Al 2015, de las 2 tiendas iniciales se ha pasado a contar con 30, de las cuales 16 se encuentran ubicadas en Lima y el resto en provincias. Sus locales están ubicados en centros comerciales de la capital y en las principales ciudades del país; recientemente inició operaciones en Ecuador, donde cuenta con 5 locales. Las ventas han crecido rápidamente desde el 2004, año que se vendió un poco más de 10 millones de soles, hasta el 2014 en que se vendieron 54 millones solo en minorista de libros, sin contar las ventas por licitaciones que sumaron 20 millones en ese año². Además, su oferta abarca a todos los públicos y edades teniendo en su catálogo de libros aproximadamente 85.000 títulos³. Librerías Crisol es considerada internamente como una empresa *retail* especializada en el sector de cultura y entretenimiento, dedicada principalmente a la venta minorista de libros y artículos de entretenimiento familiar, pero también se incluye en sus locales la venta de CD, DVD, rompecabezas, juegos educativos, entre otros productos relacionados, con los cuales tiene una oferta integral a todos los sectores y edades⁴.

Bajo la dirección de Jaime Carbajal, su accionista principal y Gerente General, la empresa en el transcurso de ocho años ha logrado un crecimiento sostenido. Una vez concretada la adquisición, la primera decisión tomada fue la de abrir más librerías en Lima y tener presencia a nivel nacional, hecho sin precedentes para un negocio de librerías en el país; por otro lado, se afianzó el concepto de servicio de calidad, enfatizando en la atención personalizada con librereros que orientan a los clientes. Según Carbajal «tienes la libertad de tomar cualquier libro y leerlo o lo puedes sacar de la

¹ Entrevista con el Sr. Jaime Carbajal, 24/02/2014. Crisol también menciona estos detalles en su página web oficial www.crisol.com.pe

² Entrevista al Sr. Jaime Carbajal en Semana Económica, 25 de febrero de 2015.

³ Entrevista con el Sr. Jaime Carbajal, 27-12-2013.

⁴ Entrevista con el Sr. Jaime Carbajal, 24/02/2014. Crisol también menciona estos detalles en su página web oficial www.crisol.com.pe.

bolsa sin inconvenientes»⁵; también se buscó ofrecer una oferta integral de títulos bajo la premisa que en «Crisol encontrarás el libro que buscas y si no, te lo conseguimos»⁶. Se atendió al público infantil, para ello se destinó un espacio especial de la tienda, con un ambiente lúdico y actividades semanales de interacción; esta estrategia ha dado resultados en las ventas y, por otro lado, se captan a los clientes del futuro. Otro factor de cambio fue la ampliación horaria, la atención al público es de lunes a domingo desde las 10 a.m. hasta las 11 p.m. o incluso a las 12 p.m. en las tiendas que están fuera de centros comerciales⁷.

El presente trabajo propone un plan estratégico para los siguientes 5 años, centrándonos en el mercado peruano, cuyo objetivo es consolidar a la empresa como líder en el sector minorista de libros, para ello se hará énfasis en ofrecer un servicio de calidad en todas nuestras tiendas. Si bien Librerías Crisol S.A.C. ha tenido un crecimiento constante donde el número de tiendas pasó de 2 a 30 en el periodo 2006-2015, creemos que es necesario empezar una nueva etapa en su desarrollo y consolidarnos como líder en el sector minorista de libros. Por ello, este trabajo propone que Crisol se adecue a los nuevos gustos, preferencia de los clientes y ofrecerles un servicio de venta y postventa de calidad, con ello podemos afrontar la competencia y el mundo cambiante.

Si bien se tiene la firme intención de crecer en el sector de venta minorista de libros, se observó que Crisol todavía carece de planes funcionales perfectamente definidos, para ello se aprovechará el crecimiento del sector de venta de libros, que tuvo un crecimiento en ventas de 35% entre los años 2013 y 2014, y se estima un crecimiento de 14% para el año 2015⁸. A pesar que hubo un incremento de ventas en el sector minorista de libros, el número de tiendas en el 2015 sigue siendo igual que en el 2014, es decir 117 tiendas a nivel nacional⁹, esto quiere decir que el crecimiento de venta de libros no se dio precisamente por el crecimiento del número de tiendas, sino porque mucho más gente acudió a las tiendas que existen actualmente. Como ya se explicó antes, actualmente Crisol cuenta con 30 locales a nivel nacional y se puede considerar que es la empresa que tiene más tiendas a nivel nacional, seguida por Libun y Zeta Book Store con 24 y 15 tiendas, respectivamente.

Crisol es una empresa con muchos años en el mercado que busca consolidarse como líder absoluto dentro del sector minorista de libros, sin embargo no tiene un plan de *marketing* y ventas

⁵ Entrevista con el Sr. Jaime Carbajal, 24/02/2014.

⁶ Entrevista con el Sr. Jaime Carbajal, 24/02/2014.

⁷ Entrevista con el Sr. Jaime Carbajal, 24/02/2014.

⁸ Fuente: Ministerio de la Producción.

⁹ Fuente: Ministerio de la Producción.

definido que le permitirá sostener su liderazgo a lo largo de los años. Actualmente se encuentra en puntos estratégicos de la ciudad de Lima y en las principales ciudades del país. La gerencia tiene planeado abrir una tienda en cada nuevo centro comercial en el Perú, pero todavía se nota cierto desorden en su estrategia de crecimiento y tampoco se observa que exista un buen plan financiero que sustentaría el crecimiento con nuevas tiendas.

Teniendo un mercado con gustos cambiantes y conociendo algunas debilidades de la empresa estamos considerando un plan estratégico que le permita a Crisol ordenar sus procesos internos que le permitirán crear valor, los cuales serán para beneficio de los accionistas y los clientes.

En el capítulo introductorio empezamos con una breve reseña de Librerías Crisol desde su adquisición por empresarios peruanos, evolución, hasta el liderazgo actual, destacando el importante papel de su gerente general en este crecimiento. En el siguiente capítulo analizamos el entorno en el que se desenvuelve la empresa, dividiéndolo en macro y microentorno; nos ayudamos en la metodología PESTEG y las cinco fuerzas para su desarrollo. En el capítulo III hacemos la descripción del funcionamiento de Crisol, presentamos la estrategia y los recursos utilizados para hacerla líder del sector. Capítulo seguido, tenemos el estudio de mercado del sector, detallamos la metodología empleada, describimos la muestra del sondeo de mercado, los resultados obtenidos y las conclusiones del estudio. En el capítulo V desarrollamos la estrategia que debe seguir la empresa para mantener su ventaja competitiva y continuar con el crecimiento, se replantea la misión y la visión, definimos los objetivos a seguir, las metas a alcanzar y cómo lograrlas.

En los capítulos VI, VII, VIII y IX se detallan los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social, respectivamente; en ellos plasmamos la estrategia, formulamos el cambio que requiere Crisol para darle los cimientos y los procesos que consoliden el crecimiento futuro. En el capítulo X cuantificamos el costo del desarrollo de la estrategia, proyectamos los ingresos que se generarán y los consolidamos en un flujo para hacer una evaluación financiera rigurosa, con escenarios de ocurrencia posibles; también formulamos planes de contingencia que ayuden a mitigar riesgos. Finalmente presentamos las conclusiones y hacemos recomendaciones que consideramos importantes en la implementación del plan.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

El análisis y diagnóstico situacional es una recopilación de elementos y factores del entorno externo en donde se desenvuelve la empresa. Es necesario este análisis ya que el desempeño del entorno influye positiva y negativamente sobre las operaciones regulares de la empresa y exigen que se adapte conforme cambia el entorno. Se utilizarán los modelos de análisis de los factores PESTEG para el diagnóstico del macroentorno y el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el diagnóstico del microentorno.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Este diagnóstico analiza aquellas variables que se encuentran dentro de un país o región particular, en este caso, el Perú, donde se desempeña la empresa. El objetivo es identificar alguna tendencia, oportunidades, amenazas y grado de impacto de cada variable sobre el desempeño de Librerías Crisol, para ello a continuación se presentan las matrices de los entornos donde nuestra empresa se está desarrollando:

1.1 Entorno político

- El Gobierno actual está en su etapa final, con una aprobación de la gestión del Presidente de la Republica del 13% (Comercio, 2015).
- Nuestro ambiente político se encuentra muy activo debido al inicio de la campaña electoral que cubre la atención de todos los medios.

Se podría considerar que este momento político de inestabilidad es una amenaza para todos los sectores productivos del país, notándose el descontento de las personas con el modelo de Gobierno actual. Esta deslegitimación del Gobierno puede provocar que aparezcan nuevos partidos radicales. La mayor parte de este plan se ejecutará durante el mandato del próximo nuevo presidente, lo que genera cierta incertidumbre de lo que pueda pasar en los próximos cinco años.

1.2 Entorno económico

- El país no está creciendo al ritmo de hace unos años. Se estima crecer este año 2,9% y el 2016 se espera un crecimiento de 4%¹⁰, pero esta expectativa de crecimiento del BCRP se opaca ante las postergaciones de proyectos mineros. Las expectativas de crecimiento durante la aplicación de este plan no superan el 4,1% anual hasta el año 2018¹¹.

¹⁰ Reporte de Inflación - Diciembre 2015 BCRP.

¹¹ Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado – MEF.

- La desaceleración de la economía China afecta directamente nuestra economía.
- La devaluación del sol frente al dólar, podría encarecer las importaciones en general.
- La confianza de los empresarios está en su peor nivel desde el 2002, se espera que el próximo año sea tan difícil como este (Gestion, 2015).

El entorno económico se presenta como una amenaza para la industria en general, lo que podría ocasionar menos inversiones en el sector minorista de libros, y por lo tanto una baja en su venta.

1.3 Entorno socio-cultural

- Las propuestas de las tiendas es cada vez más agresiva, se están proponiendo nuevas formas de entretenimiento en ellas; con formatos novedosos. Los *retails* están cambiando la rutina de los peruanos, donde antes se prefería estar en casa ahora los centros comerciales buscan atraer a las personas hacia sus tiendas ofreciendo no solo productos sino también entretenimiento¹².
- Los continuos cambios en los gustos de las personas hacen que las tiendas deban estar permanente actualizadas para no caer en lo obsoleto o pasado de moda.
- Hay cambios en los gustos de los peruanos, ahora la mayoría de familias buscan diversión sana y cultural. Hemos experimentado un cambio en el consumo de la sociedad hacia el conocimiento siguiendo tendencias mundiales.
- En el Perú se está expandiendo la oferta educativa: existe preocupación de los Gobiernos y ciudadanos por la educación y su importancia; hay nuevas inversiones en universidades y colegios. Se reconoce que solo con mayor conocimiento se conseguirá el desarrollo del país: podemos generar crecimiento económico pero sin cultura este será efímero. Las personas quieren combinar la diversión con la cultura.
- Por otro lado, la informalidad y la piratería es un aspecto muy extendido dentro de la sociedad peruana. La reproducción ilegal y venta informal es, a percepción de las empresas involucradas en la industria editorial y de venta de libros, el mayor problema que enfrentan desde hace años. Un estudio de la Cámara Peruana del Libro nos dice que al menos 40.000 libros son producidos por semana dentro del sector informal y que al menos generan ingresos por USD 14 millones¹³.

Este sector se torna favorable y se presenta como una oportunidad que hay que aprovechar teniendo en cuenta el creciente gusto de los consumidores hacia la cultura y teniendo un sector amplio de peruanos que todavía se puede captar como nuevos lectores. A pesar de la existencia de piratería el sector de libros ha tenido un crecimiento.

¹² Crecimiento de ventas en el sector de libros, se espera un crecimiento de 14% para este año, según el Ministerio de la Producción.

¹³ Cámara Peruana del Libro (2005).

1.4 Entorno tecnológico (ET)

- Las nuevas tendencias en tecnología permiten que las personas puedan tener acceso a información a bajos costos en sus dispositivos electrónicos.
- Los costos para obtener información cada vez son más baratos mientras que comprar un libro cada vez resulta más caro.
- Reducción de las ventas debido a la competencia electrónica.

Este entorno se presenta como una amenaza para nuestro sector de libros físicos pero, como indica nuestra sondeo de mercado y también expertos en el tema, todavía el consumidor peruano y latinoamericano prefiere tener un libro físico que un libro digital, la sensación de tener un libro físico todavía no ha sido reemplazada¹⁴.

1.5 Entorno ecológico (EEc)

- El Gobierno, empresas y los ciudadanos han asumido una conciencia ambiental responsable.
- La búsqueda de la sostenibilidad y cuidado ambiental propician el consumo de productos que no dañen ni contaminen nuestro medio ambiente.

Este entorno se puede considerar como una oportunidad que debe ser aprovechada porque la empresa difunde políticas de responsabilidad social y ambiental.

1.6 Entorno global (EG)

- Entorno cambiante, mundo globalizado; las noticias, modas y costumbres viajan con rapidez y se adaptan a cualquier país.
- No se compite solo con los productores nacionales sino con los internacionales, el consumidor es global.

¹⁴ Para Pedro Huerta, Director para Contenido Kindle en Amazon, el consumo digital de los libros empezó en los años 2008 y 2009, manteniéndose en la actualidad. Esto es bueno desde el punto de vista de la lectura, pues los consumidores tienen la opción de comprar un libro en formato físico, digital o en audio. A futuro, según la tendencia mundial, estos tres formatos y muchos más seguirán creciendo, pues el lector es quien decide cómo consumir libros. Mercedes González, Directora de la editorial Penguin Random House (PRH), coincide con Huerta pero advierte que la demanda por libros digitales se ha visto estancada, incluso en EE.UU., mercado donde tuvo gran acogida. En el Perú y la región latinoamericana la producción y el consumo de libros digitales son aún muy incipientes. Según la Cámara Peruana del Libro (CPL), en la región solo el 21% de la producción de libros es digital y, en el caso del Perú, apenas 5%. Asimismo representa solo el 1% de la facturación en la región, comentó Daniel Benchimol, Director de Proyecto 451, consultora de libros digitales. El especialista explicó, en una entrevista al diario El Comercio, que la industria editorial es muy reacia a acoger el formato digital, teniendo mucha resistencia al cambio y, por lo tanto, a las nuevas tecnologías. Ello es notorio en las ferias del libro, donde lo digital tiene muy poco espacio. De ahí que Benchimol afirme que la transición a lo digital será muy lenta (El Comercio 2016).

- Doble impacto, porque se tiene amplia competencia a nivel mundial (Amazon, cadenas regionales); hay beneficio porque se consumen más productos y se renueva la oferta.
- El mundo experimenta un continuo intercambio comercial, tecnológico, intercultural y con movimiento social, a este fenómeno se le ha llamado globalización.
- Nuestro país viene trabajando para estar acorde a los nuevos retos, su economía está abierta a la inversión extranjera, los peruanos consumen productos extranjeros y vienen modificando sus patrones de consumo, se trabaja también los domingos, los comercios están disponibles por la madrugada.
- El uso de redes sociales a través de internet hace posible estar en contacto con cualquier persona del mundo en cualquier momento y sin mayor costo; así se asimilan culturas y comportamientos, se copian rápidamente modas o difunden las noticias con rapidez. La oferta de enseñanza del idioma inglés, que es el principal idioma en que el mundo se comunica, está en auge.

Este entorno es una amenaza porque nuestro sector enfrenta competencia extranjera muchas veces no establecida en el Perú, si no que compiten desde sus portales de internet.

2. Análisis de la industria

2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El objetivo del análisis de las cinco fuerzas de Porter¹⁵ es evaluar cada fuerza que interactúa dentro de la industria. De esta forma, se determina cómo es que Librerías Crisol debe competir considerando sus recursos y su posición con respecto a cada fuerza analizada. Para el análisis se hicieron matrices que se pueden observar en el anexo 5¹⁶. Las matrices fueron elaboradas tomando como base entrevistas a los ejecutivos y empleados de Crisol, y también recogiendo información de artículos en diarios y clientes.

2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

Llegamos a la conclusión de que los proveedores tienen un poder de negociación moderado, teniendo un promedio de 2,7 sobre 5. Las empresas de este sector obtienen los libros de 2 fuentes: las editoriales en el país y también realizan importación directa, lo cual algunas veces puede resultar más rentable ya que se pueden manejar diversos márgenes de ganancia. Pero en el caso de proveedores locales, podemos afirmar que hay una concentración en pocos proveedores y se está sujeto a los precios que estos impongan.

¹⁵ Porter 1998.

¹⁶ Matrices elaboradas teniendo como fuente a Gonzáles (2011), donde también se menciona como fuente a Hax y Majluf (1984).

2.1.2 Poder de negociación de los clientes

Llegamos a la conclusión de que los clientes tienen actualmente un poder bajo en este sector, teniendo un promedio de 1,7 sobre 5. Los compradores potenciales se encuentran en el sector con mayores ingresos en el país (A, B y C); también se les puede agrupar por especialidades, pues son los libros universitarios los que más se demandan, luego los textos escolares y las demás obras que se dividen en Ciencia Ficción y No Ficción, que son la mayoría. Se podría decir que el comportamiento de los productos que vende Crisol tiene un comportamiento inelástico ya que la demanda no depende de los precios que se ofrecen en nuestras tiendas.

Otros ofertantes de libros son los quioscos que los consiguen de los distribuidores, introducen los productos en pequeñas cantidades y según su volumen de ventas hacen los pedidos de reposición.

2.1.3 Amenaza de nuevos competidores

En este sector formal de venta de libros existe una baja amenaza de nuevos competidores debido a altas barreras de entrada que se encuentran en el sector. Se obtuvo un promedio de 4,6 sobre 5. Las altas barreras las delimitan el nivel de inversión necesario y el conocimiento del sector.

Los altos niveles de satisfacción de los clientes que tiene Crisol según nuestra encuesta también es una barrera para la aparición de nuevos competidores.

2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de estos productos sustitutos se está considerando como moderada, incluso baja, obteniendo un promedio de 2,2 sobre 5. Si bien existen sustitutos, la variedad todavía no es muy diversa y podemos encontrar en el mercado alternativas como videos, obras de teatro y series de televisión.

Hay un mercado informal de copias ilegales, que se da a través de venta ambulante o de versiones por internet. Existen pocos sustitutos en el caso de los libros universitarios y textos escolares; en caso de los *best seller* puede encontrarse fácilmente copias ilegales de venta informal.

2.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Existe una competencia que podríamos considerar moderada entre empresas por conseguir o quitar participación de mercado; para esta fuerza se obtuvo un promedio de 3,1 sobre 5. Aunque no se puede considerar que exista un monopolio en este sector, se puede decir que nuestra librería es líder en el mercado de libros en el Perú ya que atiende varios sectores, mientras que otras librerías solo se especializan en libros universitarios, infantiles o *best sellers*. Crisol, en sus

tiendas tiene muchos títulos para público diverso, es por eso que en varias categorías de libros es líder absoluto¹⁷.

2.1.6 Resumen y conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 1. Resumen cinco fuerzas de Porter

| RESUMEN CINCO FUERZAS DE PORTER | | | | | | |
|--|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----|
| | Muy poco atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva | |
| Poder de negociación de Proveedores | | | | | | 2.7 |
| Poder de negociación de los clientes | | | | | | 1.7 |
| Amenaza de nuevos competidores | | | | | | 4.6 |
| Amenaza de productos o servicios sustitutos | | | | | | 2.2 |
| Rivalidad entre competidores existentes | | | | | | 3.1 |
| | | | | | Promedio | 2.9 |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Después del análisis podemos concluir que la industria es medianamente atractiva, teniendo un promedio de 2,9 sobre 5. Como ya se mencionó, este sector ha tenido un incremento en ventas desde el año 2014 que lo hace atractivo debido al cambio de gustos de los peruanos que han comprado más libros en los últimos años. En los próximos años se espera estabilidad política y económica, factores importantes para que este sector siga creciendo. Actualmente existen varias cadenas de tiendas en el Perú (ver la tabla 2), algunas especializadas como Libun, que se dirige específicamente al sector de libros universitarios, y Zeta, que es un minorista que todavía no tiene la presencia de Crisol en todo el Perú, pero igual hay que observarla.

Tabla 2. Minoristas de libros en el Perú

| Minorista de libros | Tiendas | % |
|---------------------|---------|------|
| Crisol | 30 | 26% |
| Libun | 24 | 21% |
| Zeta | 15 | 13% |
| Otros | 48 | 41% |
| | 117 | 100% |

Fuente: Elaboración propia 2016.

En esta coyuntura de crecimiento de ventas, con un sector con barreras de entrada altas y con una competencia medianamente fuerte, podemos concluir que debemos seguir creciendo dentro del mercado aplicando los planes funcionales que más adelante se explican.

¹⁷ Información que fue tomada del Gerente General de Crisol durante conversación con los autores de esta tesis.

3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En la tabla 3 se puede observar que Crisol es la empresa más fuerte del mercado comparada con dos de las cadenas con más tiendas en el país. Se puede observar que los principales factores críticos de éxito son servicio al cliente, su fidelidad y una buena reputación en el mercado. La matriz toma como referencia a nuestra investigación propia, consultando expertos y clientes.

Tabla 3. Matriz MPC

| Factores Críticos de Éxito | Pond. | CRISOL | | LIBUN | | ZETA | |
|----------------------------|-------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|
| | | Clasificación | Promedio ponderado | Clasificación | Promedio ponderado | Clasificación | Promedio ponderado |
| Servicio al cliente | 0.25 | 1 | 0.25 | 1 | 0.25 | 1 | 0.25 |
| Ambientes acogedores | 0.15 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Precios competitivos | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 |
| Amplia número de títulos | 0.10 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| Infraestructura | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 |
| Número de tiendas | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 |
| Buena reputación | 0.15 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Fidelidad de los clientes | 0.20 | 4 | 0.80 | 1 | 0.20 | 2 | 0.40 |
| | 1.00 | | 2.65 | | 1.50 | | 1.70 |

| | |
|----------------------|---|
| Fortaleza principal: | 4 |
| Fortaleza menor: | 3 |
| Debilidad menor: | 2 |
| Debilidad principal: | 1 |

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Conclusiones

- Después de realizado el análisis, podemos ver que nuestra empresa es líder en el sector de venta minorista de libros.
- Los principales factores críticos de éxito son el servicio al cliente, su fidelidad, buena reputación y ambientes acogedores. Encontramos que tener una buena reputación y tener clientes fieles nos abre la puerta de oportunidades de crecimiento que debemos aprovechar.
- Si bien hemos encontrado que somos líderes en la industria gracias a la buena reputación ganada durante los últimos años, vemos que nuestros competidores más cercanos están trabajando para incrementar el número de tiendas y mejorar sus servicios, lo que convierte a estas apariciones como una amenaza moderada.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

Se presenta a continuación el análisis interno actual de Librerías Crisol en donde se exponen los aspectos relevantes dentro de sus operaciones regulares.

1. Estrategia y planeamiento actual

Como ya se mencionó, Librerías Crisol se considera un *retail*¹⁸ donde se vende un servicio integral; este consiste en el producto base como lo es el libro y viene acompañado por el concepto de entretenimiento cultural: en las tiendas se desarrollan una serie de eventos de índole cultural, además de videos, música y juegos de mesa. Aunque se menciona que el servicio es muy importante, se encontró que todavía falta mucho por hacer en varias tiendas de Crisol; esto se puede considerar una debilidad que hay que mejorar.

Actualmente, los locales de Librerías Crisol se encuentran ubicados principalmente en centros comerciales, y es que la estrategia de crecimiento ha sido establecer una tienda Crisol en cada uno de los nuevos *malls* en Lima y provincias. Esto debido al alto tránsito de personas que se genera en esos establecimientos, además de ser los lugares donde muchos peruanos acuden en busca de entretenimiento. Esto es una fortaleza de Crisol, permitiéndole posicionar su marca en los sectores de mayor concurrencia.

Por otro lado, Crisol ha apostado por el desarrollo de un mercado nuevo en el Perú y dirigió sus esfuerzos hacia el público infantil, el cual hasta ese entonces constituía un segmento desatendido por el mercado. El producto desarrollado para ese nuevo mercado consistió en un área diseñada especialmente para los niños dentro de las tiendas. Además, se complementó con una serie de actividades culturales como cuenta-cuentos, cuentos actuados con títeres y promociones especialmente concentradas en libros infantiles. Para el Gerente General de Crisol, Sr. Jaime Carbajal, el crecimiento del sector de librerías en el Perú se encuentra en una etapa inicial, lo cual se debe aprovechar.

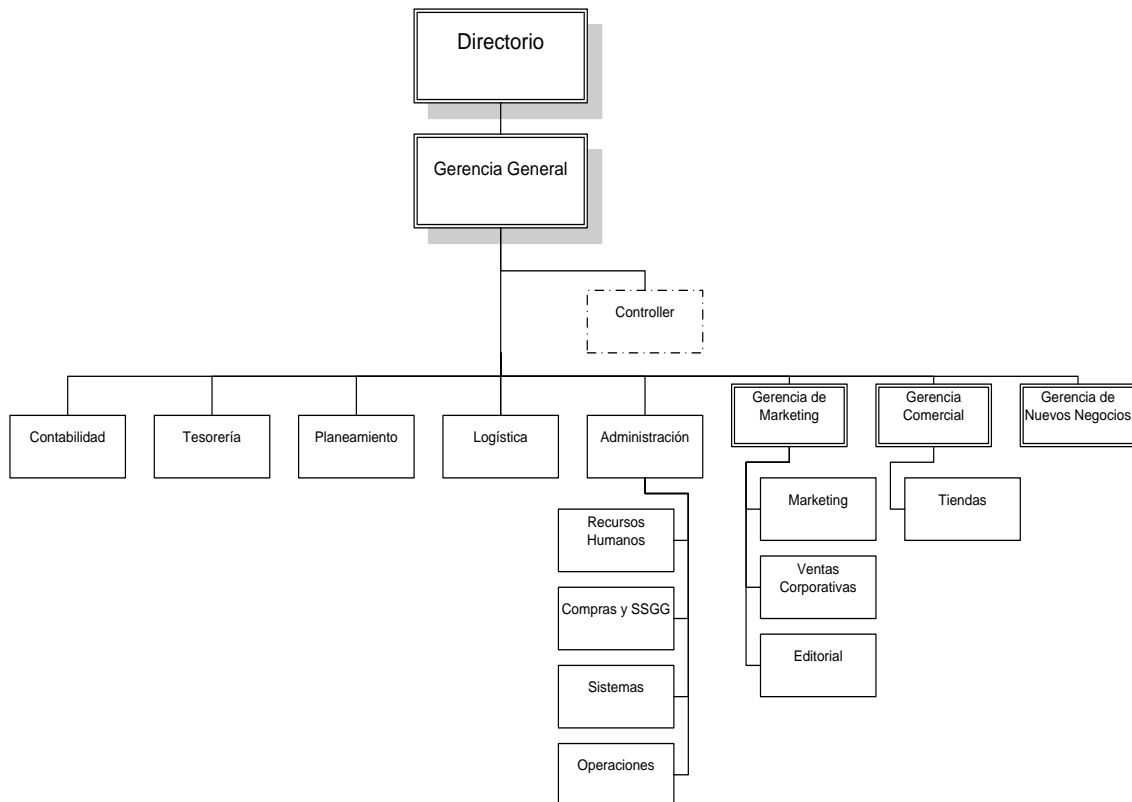
Una estrategia efectiva de promoción y ahorro de costos ha sido el servicio de calidad, su publicidad se da a través del boca a boca de sus propios clientes, y de esta forma se evita realizar promociones en la radio, diarios y televisión. Debido a que no es una librería especializada en algún tema o clientes, Librerías Crisol ofrece una gran variedad de títulos que pueden satisfacer a

¹⁸ Información proporcionada por el Sr. Jaime Carbajal en entrevista del 24/02/2014; también se menciona en la página web oficial de Crisol: <http://www.crisol.com.pe/nosotros>.

la mayor cantidad de segmentos de clientes. Esto lo hace en locales especialmente diseñados para que los clientes puedan caminar libremente, sentirse relajados y elegir el libro de su preferencia con asesoría de su personal, si es que el cliente la requiere.

2 Estructura organizacional

Gráfico 1. Organigrama de Crisol



Fuente: Librerías Crisol.

La estructura organizacional de Librerías Crisol es de diseño plano¹⁹, como se observa en el gráfico 3; esta estructura tiene unos pocos niveles de dirección y utiliza un enfoque de dirección descentralizado, esto facilita que los órganos de dirección estén cerca de la base de la jerarquía que es la encargada del contacto directo con el cliente (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 2005). En la actualidad, Librerías Crisol cuenta con 234 trabajadores, de ellos, el 81% corresponde al personal de atención en tiendas, el restante 19% lo complementa la administración y soporte. Si bien se tiene una estructura que está funcionando, creemos que todavía se puede mejorar dicho organigrama dándole mayor dinamismo a las operaciones de *marketing* y ventas.

¹⁹ Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 2005.

3. Actividades principales

3.1 Logística interna

Librerías Crisol se abastece de libros mediante tres formas: por medio de adquisición por importación, por consignación y por medio de facturas con derecho a devolución. Según el Jefe de Logística, Sr. César Muñoz, alrededor del 47% del abastecimiento de libros se hace por medio de consignación y facturas con derecho a devolución, mientras que las adquisiciones por importación representan el 53% del total (2014).

La compra por importación consiste en la adquisición e importación del libro a editoriales de países como España y Argentina, principalmente. Estas otorgan un período de pago de 120 días. Esta forma implica que la propiedad del libro es de Librerías Crisol y, por ende, no hay posibilidad de devolución en caso de que no sea vendido. El beneficio que otorga esta vía es que el precio de venta puede ser fijado por Librerías Crisol y aumentar así el margen que obtiene por libro. El riesgo que se afronta es el que ocasiona el no vender el libro: según César Muñoz, uno de cada dos libros adquiridos por esta vía no puede ser vendido y se mantienen en el almacén central. La compra con crédito es una fortaleza que se puede aprovechar para darle a la empresa tranquilidad financiera.

La compra por vía consignación se realiza con editoriales locales, en esta forma todos los libros no vendidos son regresados a la editorial por lo que desaparece el riesgo de no vender un libro. Sin embargo, mediante esta forma es la editorial la que pone el precio de venta de sus libros, siendo el margen estándar para todas las librerías y mucho menor a los adquiridos por importación. La tercera opción es parecida en esencia a la consignación, se realiza a través de facturas con derechos de devolución en la que se otorga una nota de crédito por la cantidad de libros que no pudieron ser vendidos. Actualmente, Librerías Crisol tiene el objetivo de seguir aumentando la participación de los libros adquiridos por importación de manera que pueda aumentar el margen de ganancia que obtiene por libro. La compra local de libros a editoriales locales mediante consignación es una fortaleza que hay que aprovechar a pesar que los márgenes son bajos debido a que los precios los pone la editorial.

En promedio, se importan alrededor de 40.000 libros por mes y aumenta para abastecerse en períodos en los que se dinamiza el comercio. Librerías Crisol presenta períodos de estacionalidad durante el año representados por tres campañas: la campaña escolar, Fiestas Patrias y fin de año. La campaña escolar se realiza entre los meses de febrero y marzo en preparación al inicio de clases y a los requisitos del Plan Lector de los colegios.

La campaña de Fiestas Patrias (julio) se da porque en dicho mes la economía en general se dinamiza por el pago de gratificaciones. De igual forma, la campaña de Navidad en diciembre. Por otro lado, durante julio se realiza la Feria Internacional del Libro: durante ese evento, Librerías Crisol logra vender el equivalente a un mes de ventas de una tienda grande. Por otro lado, el tipo de libros más vendido es el de niños, que representa el 30% del total vendido.

3.2 Operaciones

Las operaciones de Crisol tienen un crecimiento continuo y propio de un *retail*, lo que busca es rentabilizar el metro cuadrado: cada espacio es aprovechado al máximo, lo que se puede considerar una fortaleza, ya que se optimizan los espacios.

3.3 Logística externa

La logística de abastecimiento tiene un rol principal dentro de la cadena debido a que se encarga de la distribución interna del inventario. Librerías Crisol cuenta con un almacén central de 500 m² y camiones de distribución que abastecen a los puntos de venta de acuerdo a requerimientos que son revisados diariamente.

Las adquisiciones de nuevos títulos y la cantidad de ejemplares comprados mediante importación son definidas por la Gerencia Comercial, esto se realiza sobre la base de recomendaciones de editoriales extranjeras, tendencias de ventas en otros mercados y, en general, sobre la base del conocimiento y experiencia en el sector. Esto ha generado problemas de *sobrestock*, debido a que se adquieren más libros de los que se venden en relación de 2:1. Esto es una debilidad de la empresa que debe corregirse porque se pierde mucho dinero en sobrecostos.

Esto genera ineficiencias dentro de la cadena de distribución representadas en sobrecostos por mercadería no vendida, gastos de almacenaje, transporte por la devolución desde las tiendas hacia el almacén y uso de espacios cada vez mayores para mantenerlos. Además, se cuenta con el sistema SAP desarrollado a medida, que apoya en la función de control de inventarios, solicitud de pedidos y de la mercadería consignada. Sin embargo, este sistema no está cumpliendo con las expectativas en cuanto a soporte de la cantidad de operaciones realizadas, cuando un departamento hace uso de este sistema las otras áreas no pueden usarlo por la insuficiente capacidad del *hardware*, convirtiendo el sistema en una herramienta de uso limitado²⁰.

²⁰ La información fue proporcionada por el Sr. César Muñoz quien es Jefe de Logística de Librerías Crisol S.A.C. durante una entrevista personal y visita a sus almacenes el 3 de julio de 2014.

3.4 Marketing y ventas

Se observó que Crisol no tiene un plan muy claro de *marketing* propiamente dicho lo que se puede considerar una debilidad, actualmente Crisol no realiza grandes campañas publicitarias, sino que se enfoca en promociones, descuentos y el desarrollo del material visual en el punto de venta, esto debido a que las tiendas están ubicadas estratégicamente en zonas de gran concurrencia (centros comerciales), por lo que el aspecto visual y publicidad de la tienda ganan una importancia especial en la actual “estrategia de *marketing*”. La imagen de “Librería lúdica”²¹ es un concepto que todavía no llega a todas las tiendas de Crisol.

En las tiendas Crisol los libros están al alcance de la mano, los clientes pueden revisarlos, tocarlos y ver los diferentes formatos, esto permite que haya una transparencia en lo ofertado con lo vendido, el público elige libremente y comprueba su beneficio, es un punto a favor de Crisol, considerándose una fortaleza de la tienda. Adicionalmente, como parte del servicio, el personal está calificado para orientar en la compra o ubicar títulos en otras tiendas de la cadena si no contara con lo solicitado²², esto se puede considerar una fortaleza que hay que extender a todas las tiendas de Crisol.

Se cuenta también con una tienda virtual, para ello se tiene el catálogo de productos en la web, pudiendo realizarse la compra en línea y la entrega de los libros o productos a domicilio. Tiene también presencia en redes sociales y es a través de ellas que se comunica las promociones, las novedades o comparte temas de interés literario a través de blogs de opinión, aunque pensamos que se puede desarrollar muchísimo más la presencia en las redes sociales, lo que se considera actualmente una debilidad.

3.5 Servicios postventa

Se ofrecen descuentos a clientes frecuentes, se da el servicio de envoltura de regalos y, en caso sea necesario, se aceptan devoluciones. Se puede considerar una fortaleza los servicios de postventa que se están ofreciendo actualmente, aunque todavía hay que encontrar la completa satisfacción del cliente.

4. Actividades de apoyo

4.1 Abastecimiento

Se tiene una política de selección y negociación de proveedores. Se puede considerar una fortaleza.

²¹ Comentarios tomados durante conversación con el Gerente General de Crisol, Sr. Jaime Carbajal.

²² Información basada en comentarios tomados durante conversación con el Gerente General de Crisol, Sr. Jaime Carbajal.

4.2 Tecnología

Se busca siempre la optimización de los procesos. En esta parte se puede considerar que existe una debilidad porque los sistemas actuales a veces presentan problemas.

4.3 Recursos Humanos

Se tiene un departamento de Recursos Humanos encargado de la contratación de personal y mantener un buen ambiente de trabajo en todas las tiendas. Tener este departamento es una fortaleza, la cual se debe aprovechar para contratar y mantener el personal idóneo dentro de la empresa.

4.4 Contabilidad y finanzas

La venta minorista de libros tiene un alto margen, al año se obtiene un margen bruto del 43%. Sin embargo, el margen operativo alcanza un 8%, la reducción es motivada por el considerable gasto de venta, así, luego de la participación de los trabajadores, se tiene una utilidad del 5,85%. Se contempla un gasto administrativo y de ventas que alcanzan el 34% (anexo 10), esto debido al alto costo generado por el énfasis en la calidad del servicio.

Los activos de Crisol alcanzan los S/. 52,8 millones, el pasivo representa el 50,7% y el patrimonio el 49,3%. Esto indica una relación de 1 en el ratio de endeudamiento. Esta deuda proviene desde la compra de Crisol y genera poco margen para la adquisición de nuevas obligaciones.

Es de destacar que sus ventas son al contado y con eso genera un gran flujo de liquidez. Así, estos recursos han experimentado un rápido crecimiento, por eso realiza inversiones constantemente y financia el crecimiento. Los recursos que utiliza no son solo propios, los accionistas han recurrido a préstamos financieros personales y a abastecimiento a través de consignaciones. Las ventas al contado es una fortaleza que tiene Crisol, generando mucha liquidez.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 4 se observa que la puntuación es ligeramente menor a 2,5 (2,48), lo que significa que la empresa se encuentra en una posición competitiva ligeramente débil, aunque algo lejana de 1.00 que es la puntuación que la haría muy débil competitivamente hablando. Se deberá trabajar en nuestras debilidades para llevarlas a un punto donde se puedan considerar fortalezas, como por ejemplo establecer un buen plan de *marketing* y mejorar nuestra posición en las redes sociales.

Tabla 4. Matriz EFI

| COMPETENCIAS CLAVE | PONDERACION DE FACTORES | EVALUACION DE FACTORES | EVALUACION PONDERADA |
|---|-------------------------|------------------------|----------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Buena reputación financiera que le da posibilidad de acceder a créditos y consignaciones. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Uso adecuado de todos los espacios de las tiendas. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Sensación de libertad y tranquilidad mientras se está comprando. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Personal calificado. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Servicio post venta que busca la total satisfacción del cliente. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Se tiene una política de selección de proveedores | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Se tiene un departamento de RRHH encargado del reclutamiento. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Ventas al contado, la que permite un flujo de dinero constante. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| DEBILIDADES | | | |
| No se tiene un plan de compras planificado técnicamente. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Sistema de control interno de inventarios obsoleto. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| No hay un plan de marketing totalmente definido. | 0.12 | 1 | 0.12 |
| Aunque hay presencia en redes sociales todavía es limitada. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Excesivos gastos en venta. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Total | 1.00 | | 2.48 |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivos generales

Calcular la demanda de la compra de libros en Perú para el periodo de planeamiento 2015-2019.

2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de satisfacción del cliente en Librerías Crisol.
- Conocer si el servicio de Crisol es aceptado por el público.
- Cuantificar el volumen aproximado de la demanda de libros.
- Conocer si el modelo de negocio de venta de libros físicos es aceptado.

3. Metodología

Realizamos la proyección de la demanda para los próximos 5 años tomando como insumo la información histórica desde el año 2001 al 2014; con ella aplicaremos las técnicas aprendidas para obtener una regresión, así obtendremos un gráfico con la tendencia de la data histórica, la cual nos permitirá hallar una ecuación de demanda, con intercepto y pendiente, así también el coeficiente de regresión, el cual nos indicará si el modelo hallado es representativo. Finalmente reemplazaremos valores en la ecuación hallada, para obtener los estimados de demanda para los años del 2015 al 2019.

Adicionalmente, como parte del estudio del mercado realizaremos una encuesta para determinar el perfil de los consumidores de Crisol. Por ello se hicieron encuestas al azar dentro de centros comerciales a los concurrentes de dichos lugares, usando computadoras portátiles con conexión a internet. Las entrevistas al azar se realizaron en los locales en fecha, hora y lugar previamente seleccionados, de preferencia en horas punta. La información se registraba automáticamente en una base de datos *on-line*.

4. Estimación de la demanda

A partir de la demanda histórica entre los años 2001 y 2014, realizamos un *ploteo* de datos

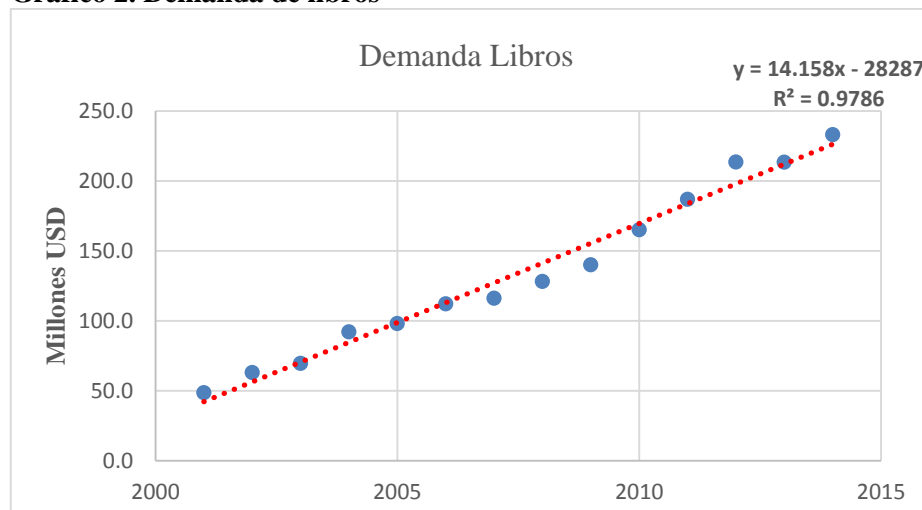
Tabla 5. Ventas de libros en millones de US\$, según CIUU 4272

| 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 48,6 | 63,0 | 69,5 | 92,0 | 98,0 | 112,0 | 116,0 | 128,0 | 140,0 | 165,0 | 186,8 | 213,4 | 213,3 | 233,0 |

Fuente: Cámara Peruana del Libro, Ministerio de la Producción.

Con ello tenemos el siguiente gráfico de dispersión de datos:

Gráfico 2. Demanda de libros



Fuente: Elaboración propia 2016.

De las opciones de regresión, consideramos el uso de una regresión lineal sobre una exponencial, que también es factible pero de mayor pendiente, la ecuación finalmente hallada y el coeficiente de correlación son los siguientes:

$$y = -28,287 + 14,158x$$

$$R^2 = 0,9786$$

El coeficiente de correlación hallado es muy significativo, cercano a 1, este resultado valida el modelo, entonces a partir de la ecuación tenemos los siguientes estimados en la tabla 6:

Tabla 6. Demanda estimada

| Años | Demanda Libros(US\$ MM) | Var % |
|------|-------------------------|-------|
| 2014 | 233,00 | |
| 2015 | 240,36 | 3,2% |
| 2016 | 254,52 | 5,9% |
| 2017 | 268,67 | 5,6% |
| 2018 | 282,83 | 5,3% |
| 2019 | 296,99 | 5,0% |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Gráfico 3. Proyección de demanda 2015-2019



Fuente: Elaboración: propia 2016.

Los montos hallados establecen una tasa promedio de crecimiento de 5% para los próximos 5 años; pese a que el país está atravesando una difícil situación económica, el mercado sigue creciendo a tasas mayores que las de la producción nacional, esto lo hace un sector atractivo para inversiones. Del tamaño del mercado de US\$ 233 millones que se produjo en el año 2014 la empresa posee el 8%, eso nos indica que tiene un espacio amplio para seguir avanzando con su oferta de libros.

5. Perfil del consumidor

Para la realización del sondeo de mercado se consideró los siguientes factores:

- Tamaño: dirigido hacia la población urbana.
- NSE: A, B y C (49,9 % de la población urbana).
- Edad: entre 18 y 75 años (75,18% de los NSE A, B y C).
- Género: hombres y mujeres.
- Ocupación: personas que trabajan como dependientes, independientes, amas de casa y estudiantes.
- Estado civil: Solteros, casados con o sin hijos.

En primer lugar, se tomó como referencia el porcentaje de error sugerido en clase para realizar el sondeo de mercado, así que se tomó como punto de partida para calcular nuestro número de muestra el 5% y se calculó usando la siguiente fórmula²³:

²³ La fórmula fue tomada del libro *Planes de negocios: Una metodología alternativa* (Franco 2013: 47).

$$n = \frac{p \times q}{(E^2/Z^2) + (p \times q) / N}$$

Donde: p=prevalencia esperada del parámetro a evaluar, q=1-p (si p=0,5, q=0,5), E= error estimado, Z=Correspondiente a la distribución de Gauss, N=tamaño de la población.

Datos para cálculo de tamaño de muestra:

| | |
|----------------------|-----------|
| % Error sugerido | 5,0 |
| Población total (N): | 9.428.644 |

Después de realizados los cálculos, el número de encuestados para realizar nuestra encuesta es:

| | |
|--------------------------|-----|
| Tamaño de la muestra (n) | 384 |
|--------------------------|-----|

Fecha de aplicación: del 10/06/2014 al 31/07/2014

- Luego de conocer el número de encuestas se hicieron encuestas al azar dentro de centros comerciales a sus concurrentes, usando computadoras portátiles con conexión a internet.
- Las entrevistas al azar se realizaron en los locales en fecha, hora y lugar previamente seleccionados, de preferencia en horas punta. La información se registraba automáticamente en una base de datos *on-line*.

Tabla 7. Diseño de la muestra

| Sexo | NSE | N° de entrevistas | Requisitos |
|-------|-------|-------------------|---|
| Ambos | A/B/C | 384 | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes/No clientes de Crisol. • Amas de casa, empleados, estudiantes. • Edad, 18 a 75. • Población urbana NSE A, B, C de Lima. |

Fuente: Elaboración propia 2016.

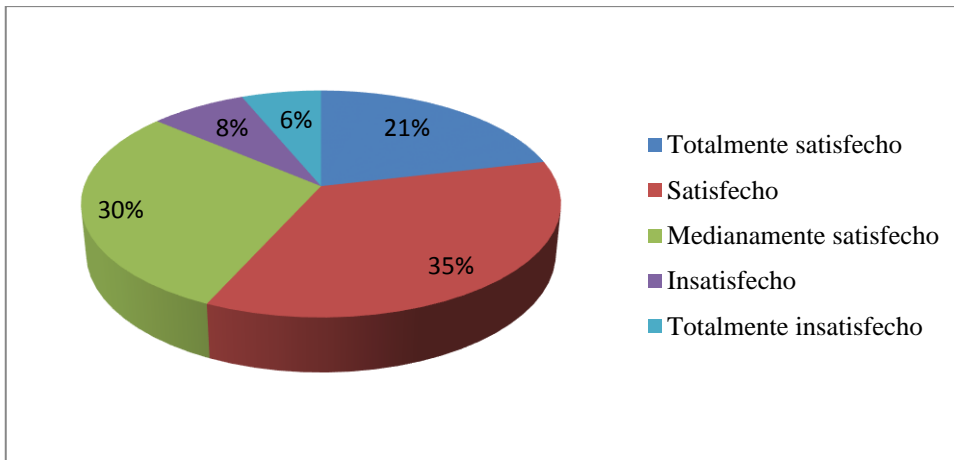
Tabla 8. Cronograma de encuesta

| ACTIVIDADES | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Revisión de instrumentos: Cuestionario. | X | | | | | |
| Toma de encuestas. | | X | X | X | X | |
| Análisis de la información. | | | | X | X | X |
| Redacción de resultados. | | | | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.1 Nivel de satisfacción con el servicio actual de Crisol

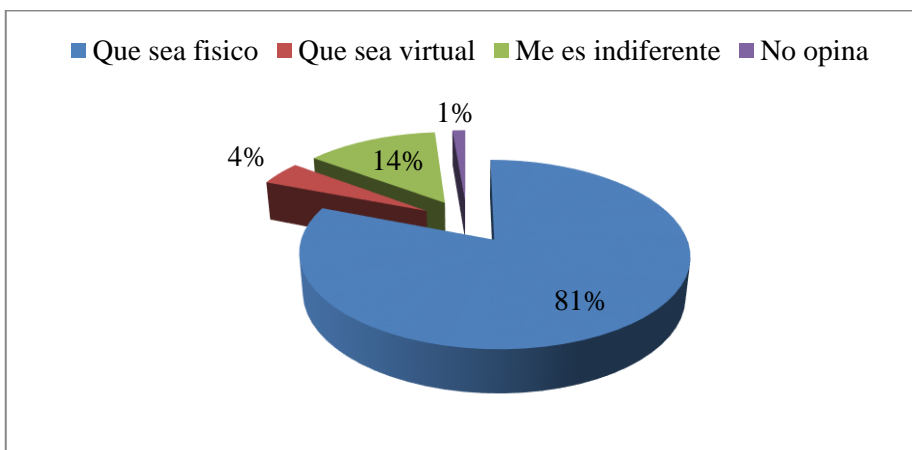
Gráfico 4. Nivel de satisfacción con el servicio actual de Crisol



Fuente: Elaboración propia 2016.

5.2 Preferencia en el formato de libros

Gráfico 5. Preferencias en la presentación de los libros



Fuente: Elaboración propia 2016.

6. Conclusiones

- Con esta evaluación creemos que el futuro del negocio de libros en el Perú todavía tiene un techo muy alto que Crisol puede aprovechar. A nivel nacional podemos esperar una demanda para el 2015 de US\$ 240 millones que se proyecta hasta US\$ 298 millones para el 2019. El crecimiento anual promedio de la proyección es de 5%, porcentaje conservador si se tiene en cuenta que el mercado hasta el 2012 estuvo creciendo a tasas de 2 dígitos.
- Si consideramos que el año 2014 se vendieron en Crisol aproximadamente 1.800.000 libros y que además es líder con 30 tiendas a nivel nacional (26%), entonces se observa que todavía hay mercado para seguir creciendo.

- Se observa que existe una gran demanda de libros dentro de Lima Metropolitana y el Perú urbano, por lo que debemos seguir expandiendo nuestro negocio con más locales en Lima como en el interior del país.
- De la encuesta se tiene un 56% de personas satisfechas y totalmente satisfechas con el servicio actual de Crisol. Creemos que todavía tenemos mucho trabajo por hacer para incrementar ese porcentaje a niveles de más de 80%.
- Se concluye que el futuro como librería con libros físicos tiene mucho por delante debido a la gran aceptación de libros con esta presentación, que la gente compra por estudio, entretenimiento y también para regalar (ver el gráfico 5).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Se presenta a continuación el análisis FODA, una compilación de los factores de importancia en los análisis anteriormente realizados y sobre el cual se delinearán la estrategia que debe seguir Crisol.

Tabla 9. Matriz FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|--|
| | Buena reputación financiera que le da posibilidad de acceder a créditos y consignaciones. | No se tiene un plan de compras planificado técnicamente. |
| | Optimización de los espacios dentro de las tiendas. | Sistema de control interno de inventarios obsoleto. |
| | Sensación de libertad y tranquilidad mientras se está comprando. | No hay un plan de <i>marketing</i> totalmente definido. |
| | Personal calificado. | Aunque hay presencia en redes sociales todavía es limitada. |
| | Servicio postventa que busca la total satisfacción del cliente. | Excesivos gastos en venta. |
| | Se tiene una política de selección de proveedores | |
| | Se tiene un departamento de RRHH encargado del reclutamiento. | |
| | Ventas al contado, lo que permite un flujo de dinero constante. | |
| OPORTUNIDADES | FO | DO |
| Cambio del comportamiento de los consumidores, quienes actualmente buscan alternativas de entretenimiento cultural. (ES) | Aprovechar el conocimiento del personal calificado para fidelizar y captar nuevos clientes. | Aprovechar la necesidad de los consumidores de nuevas alternativas culturales y solicitarles su opinión para luego crear un buen plan de <i>marketing</i> . |
| Hay un buen sector de la población que todavía falta cubrir sus necesidades de cultura y por tanto hay muchos nuevos lectores que captar.(ES) | El servicio postventa puede dar a conocer nuestras políticas de responsabilidad social y ambiental, lo que generaría un buen impacto de nuestros clientes. | Hay muchas personas que todavía faltan captar como nuevos lectores para ello aprovechar las redes sociales. |
| La empresa promueve políticas de responsabilidad social y ambiental (EEc) | Aprovechar que los consumidores buscan alternativas y presentarles opción de libertad y tranquilidad mientras se está comprando. | |
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | Buena reputación financiera que le da posibilidad de acceder a créditos y consignaciones. | No se tiene un plan de compras planificado técnicamente. |
| | Optimización de los espacios dentro de las tiendas. | Sistema de control interno de inventarios obsoleto. |
| | Sensación de libertad y tranquilidad mientras se está comprando. | No hay un plan de <i>marketing</i> totalmente definido. |
| | Personal calificado. | Aunque hay presencia en redes sociales todavía es limitada. |
| | Servicio postventa que busca la total satisfacción del cliente. | Excesivos gastos en venta. |
| | Se tiene una política de selección de proveedores | |
| | Se tiene un departamento de RRHH encargado del reclutamiento. | |
| | Ventas al contado, lo que permite un flujo de dinero constante. | |
| AMENAZAS | FA | DA |
| Inestabilidad política que provoca pesimismo en todos los sectores. (EP) | Aprovechar al máximo los créditos que se tienen con los proveedores para darle un mayor respiro financiero a la empresa. | Crear un sistema de compras que permita reducir pérdidas por exceso de inventarios. Optimizar nuestros gastos en ventas permitirá tener mayores ganancias a la empresa y poder sobrellevar variables políticas y económicas no favorables. |
| El entorno económico no se presenta atractivo, lo que podría ocasionar menos inversiones en el sector minorista de libros, y por tanto una baja en la venta de libros (EE) | Los espacios de las tiendas deben ser aprovechados totalmente y darle un ambiente agradable de compra al cliente para permitirle una sensación de compra que impida explorar otras opciones como los libros digitales. | El plan de <i>marketing</i> deberá hacerse teniendo en cuenta variables económicas y políticas no favorables. |
| Aparición de libros electrónicos (ET) | El personal juega un papel importante en la captación de nuevos clientes, ello debe permitir que el cliente regrese a la tienda en cualquier situación económica o política. | Se debe incrementar nuestra presencia en redes para minimizar el impacto de la llegada masiva de libros digitales y hacer frente a las empresas internacionales de venta de libro por internet. |
| La globalización es una amenaza latente para las empresas domiciliadas en el Perú. (EG) | El servicio postventa y personal calificado deberá usar todas sus capacidades para darle al cliente un servicio de calidad mundial. | |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Después del análisis FODA observamos que todavía hay posibilidad de crecer en el Perú y desarrollar nuevos productos, por lo que las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos o servicios son las que más se adecuan a la realidad actual de Crisol.

2. Visión

Las evaluaciones anteriores nos permitieron realizar la matriz que se puede observar en la tabla 10²⁴, allí se muestran los 4 elementos que toda visión de tener, los cuales se resumen en la siguiente visión que estamos planteando:

“Ser la principal cadena de librerías del Perú, ofreciendo libros que cubran las necesidades de lectura de nuestros clientes. Siendo reconocida como una cadena de tiendas con un buen ambiente de compra y que cuenta con personal calificado que siempre busca la satisfacción total del cliente.”

Tabla 10. Matriz para evaluar la visión

| Matriz para evaluar la Visión | | | |
|--|--|--|---|
| Organización | Marco competitivo | Objetivos fundamentales | Ventajas competitivas |
| Librerías Crisol | Libros que cubran las necesidades de lectura de nuestros clientes. | Ser la principal cadena de librerías del Perú. | Personal calificado, buen ambiente y servicio post venta que busca la satisfacción total del cliente. |
| Panorama Futuro | | | |
| Las librerías afrontan un nuevo panorama con respecto a los nuevos gustos de los clientes y tendencias tecnológicas. | | | |

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Misión

Para formular la misión de la empresa nos ayudamos de la matriz que se puede observar en la tabla 11.

“Brindar un buen libro acompañado de un excelente ambiente y servicio para todos los lectores peruanos. Además adaptarnos a sus gustos en cada región del Perú.”

Tabla 11. Matriz para evaluar la misión

| Matriz para evaluar la Misión | | |
|-------------------------------|--|---|
| Elemento de la Misión | Situación Actual | Situación Futura |
| Producto | Oferta más amplia y variada de entretenimiento cultural | Un libro acompañado de un buen servicio. |
| Mercado | mercado peruano | mercado peruano |
| Clientes | ABC+ | Peruanos de los sectores urbanos NSE ABC entre 18 y 75 años. |
| Competencias | altos estándares de respeto, calidez y amabilidad de nuestra gente | Buen servicio y fácil adaptabilidad a los gustos de los clientes. |
| Imagen Pública | Empresa reconocida en el Perú como librería. | Librería con un buen servicio de atención. |

Fuente: Elaboración propia 2016.

²⁴ Este procedimiento se encuentra en González (2011), quien hace mención de los elementos que toda visión debe tener según Mc Kinsey & Company (McKinsey & Company Inc. es una consultora global que se focaliza en resolver problemas concernientes a administración estratégica).

4. Objetivos estratégicos

Teniendo como objetivo principal consolidar a la empresa como líder en el sector minorista de libros poniendo énfasis en ofrecer un servicio de calidad en todas nuestras tiendas. Los objetivos estratégicos que se plantean a continuación han sido pensados teniendo en cuenta que deben ser medibles, alcanzables, realistas y tener un horizonte de tiempo (Método SMART - Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time Based. SMART es un acrónimo que ha sido acreditado a Peter Drucker en 1966). También se ha buscado alinear estos objetivos a nuestra misión y visión, planteadas anteriormente. Los objetivos estratégicos están descritos en la tabla siguiente:

Tabla 12. Objetivos estratégicos

| Objetivos | Descripción |
|---------------------|--|
| i. Rentabilidad | Incrementar los niveles de rentabilidad de 4,8% hasta 8%. |
| ii. Posicionamiento | Para el quinto año debemos lograr una satisfacción del cliente del 95%. |
| iv. Crecimiento | Consolidar nuestra presencia en las principales ciudades del país, aumentar nuestro número de tiendas de 30 a 40 para el quinto año de este plan. |
| v. Personal | Para el quinto año lograr niveles de satisfacción dentro de la empresa de 95%, ya que creemos que teniendo un personal identificado con la empresa seguiremos creciendo y sobre todo manteniendo nuestro excelente servicio. |

Fuente: Elaboración propia 2016.

5. Ventaja competitiva y estrategia genérica

5.1 Matriz VRIO

Se realizó la tabla 13, la cual resume las capacidades encontradas en Crisol después de los análisis anteriores, donde podemos encontrar que el personal calificado, un servicio postventa de calidad y un ambiente de compra agradable son ventajas competitivas temporales que se pueden considerar valiosas, raras y no sustituibles; se deberá trabajar mucho para encontrar una capacidad que incluya también lo inimitable.

Tabla 13. Matriz VRIO

| CAPACIDADES | VALIOSO | RARO | INIMITABLE | NO SUSTITUIBLE | IMPLICANCIAS COMPETITIVAS |
|---|---------|------|------------|----------------|------------------------------|
| Personal calificado. | SÍ | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |
| Servicio post venta que busca la total satisfacción del cliente. | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |
| Uso adecuado de todos los espacios de las tiendas. | SI | NO | NO | SI | Paridad competitiva |
| Se tiene un departamento de RRHH encargado del reclutamiento de personal. | SI | NO | NO | SI | Paridad competitiva |
| Ventas al contado, la que permite un flujo de dinero constante. | SI | NO | NO | SI | Paridad competitiva |
| Sensación de libertad y tranquilidad mientras se está comprando. | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Después del análisis anterior observamos que nuestras ventajas competitivas son:

- Personal calificado que trabaja en nuestras tiendas.
- Servicio postventa de calidad.
- Agradable ambiente de compra.

Con el análisis anterior y tomando como referencia a Porter²⁵, se tomará como estrategia competitiva genérica a la **diferenciación**, ya que el análisis encontró que el desarrollo de la ventaja competitiva de buen servicio y ambientes agradables de compra, donde el cliente perciba exclusividad, serán la clave para que nuestros clientes sientan que son parte de algo único; de esta manera podremos diferenciarnos en nuestro sector y afrontar el futuro con confianza. En los siguientes capítulos propondremos cómo sostener esta ventaja competitiva en el tiempo.

6. Estrategia de crecimiento

Para analizar la estrategia de crecimiento se toma como referencia la matriz de Ansoff (1957).

Tabla 14. Matriz de crecimiento de Ansoff

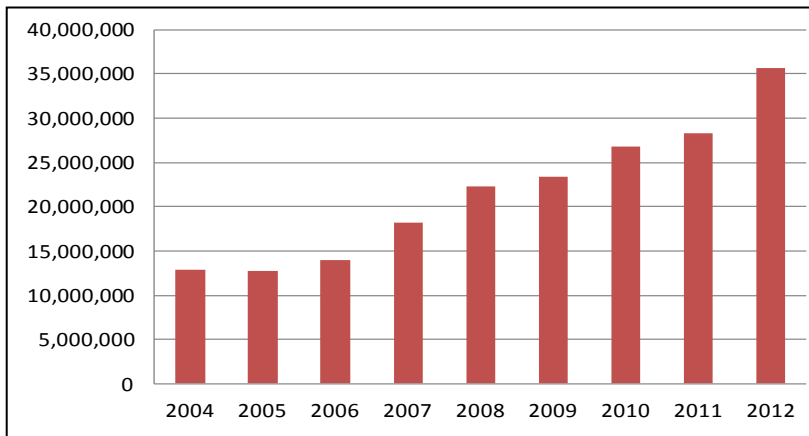
| | | PRODUCTOS | |
|----------|---------------|---------------------------|-------------------------|
| | | Tradicionales | Nuevos |
| MERCADOS | Tradicionales | Penetración en el mercado | Desarrollo de productos |
| | Nuevos | Desarrollo de mercados | Diversificación |

Fuente: Elaboración propia 2016.

En una entrevista con el Sr. Jaime Carbajal se definió que la mejor estrategia de crecimiento que puede usar Crisol actualmente es la de penetración en el mercado, por cuanto atiende a un mercado ya existente y ofrece un producto también tradicional como los libros. El mercado nacional aún es un mercado poco penetrado por lo que ofrece una posibilidad de expansión en Lima y provincias. Para seguir penetrando en el mercado seguiremos apostando con la apertura de nuevas tiendas, como se observa en el gráfico 6, desde el año 2004 las ventas de Librerías Crisol S.A.C. ha crecido sostenidamente, esto explicado principalmente por la apertura constante de nuevas tiendas. El mercado peruano aún tiene espacio de crecimiento para el sector de librerías por lo que es viable continuar esa estrategia de crecimiento.

²⁵ Porter (1985). La estrategia de diferenciación indica que hay que crear la idea de que el producto o servicio que ofrecemos sea percibido en toda la industria o nuestros clientes como único.

Gráfico 6. Evolución de ventas (en soles)

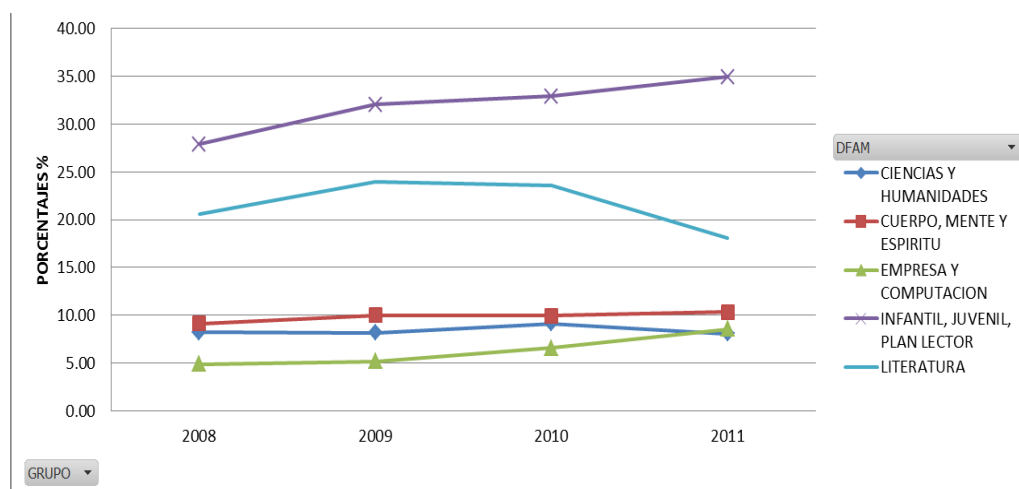


Fuente: Librerías Crisol.

Pero adicionalmente creemos que para continuar con el crecimiento apostaremos también por la **estrategia de desarrollo de producto o servicios**. Esta estrategia considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado con otros productos y mercados en los que opera la empresa actualmente, se enfocará en las tiendas, a darle mayor presencia al segmento niños en la medida en que estos representan buena parte de los libros adquiridos y por las tendencias nacionales de aumentar el gasto en educación del niño. Nuestro desafío será impulsar el mayor crecimiento en el sector infantil-juvenil, ya que de acuerdo a las tendencias de los últimos años es la parte de la familia que ha mostrado mayor dinamismo en el Perú, según nuestras estadísticas (ver el gráfico 7) y sobre todo también apoyados en la tendencia mundial²⁶.

²⁶ Según la presidenta de Scholastic Book Club (expertos en literatura para niños), Judy Newman, «hemos detectado emocionantes innovaciones en la literatura infantil en 2010, que van desde nuevos formatos hasta plataformas para la narración que están contribuyendo a que los niños se conviertan en amantes de los libros (...). Además, hemos asistido al rejuvenecimiento de algunos géneros clásicos, lo que creo que prueba del poder atemporal que algunas historias y personajes tienen en la vida de los niños». <http://www.actualidadeditorial.com/10-tendencias-libros-infantiles-2010/>

Gráfico 7. Participación por categoría (en porcentaje)



Fuente: Librerías Crisol.

6.1 Conclusión

Se concluye que para esta investigación, de acuerdo a nuestros análisis, estudio de mercado y apoyados con los resultados obtenidos de la matriz PEYEA (anexo 1) y la matrices Externa/Interna (anexo 2), se propone una estrategia mixta: Penetración de mercado + Desarrollo de producto.

Capítulo VI. Plan de *Marketing*

1. Descripción del producto o servicio

Librerías Crisol ofrece el servicio de suministro de libros brindando, al mismo tiempo, un grato ambiente de compra al cliente, donde el cliente se sienta identificado con la marca y vea reflejados sus gustos y valores. Por un lado, el cliente podrá encontrar dentro de sus instalaciones miles de títulos, tanto nacionales como internacionales, en una gran variedad de géneros y con títulos escogidos para cada segmento de clientes identificado. El servicio de atención del personal de venta es especializado y está capacitado para orientar e informar al cliente en sus decisiones de compra.

2. Objetivos funcionales del Plan de *Marketing*

Tabla 15. Evolución de los objetivos del Plan de *Marketing*

| Objetivos | Objetivos de <i>Marketing</i> | | | |
|---|-----------------------------------|-------------|---------------|-------------|
| | Medición | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
| Incrementar las ventas anuales. | Crecimiento en unidades vendidas. | 6% | 8% | 10% |
| Fortalecer la marca | Encuestas de lealtad al cliente. | 55% | 65% | 75% |
| Incrementar nuestra posición por sectores | Mediante encuestas por NSE | 5% | 10% | 15% |
| Posicionar la marca en lugares estratégicos | Crecimiento en número de tiendas | 32 | 36 | 40 |

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Segmentación del mercado

Tabla 16. Tabla de segmentación de mercado

| | |
|-------------|---|
| Geográfico | Tamaño: dirigido hacia la población urbana del Perú (aprox. 25.133.119 personas) |
| Demográfico | NSE: A, B y C (49,9 % de la población urbana). |
| | Edad: entre 18 y 75 años (75,18% de los NSE A, B y C) |
| | Género: hombres y mujeres |
| | Ocupación: personas que trabajan como dependientes, independientes, amas de casa y estudiantes. |
| | Estado civil: Solteros, casados, con o sin hijos. |
| Conductual | Ocasión de compra: compra frecuente, de impulso. |
| | Frecuencia de compra: Semanal, mensual, por campañas. |
| | Tipo de usuario: estudiante, ama de casa, empleados. |
| | Consumo: Para uso propio o regalo. |
| | Preferencia: Prefiere libros físicos. |

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Formulación estratégica de *marketing*

Kotler y Singh (1981) establecieron cuatro estrategias de *marketing* orientadas a la adopción de una determinada actitud hacia la competencia: líder de mercado, retador, seguidor y nicho.

Acorde al diagnóstico realizado, se propone que la estrategia a seguir sea la de líder del mercado. Esta estrategia implica enfocarse en ampliar la captación de nuevos usuarios, la protección del mercado ya ganado y expansión del mercado actual. Para ello es necesario el mantenimiento de la calidad del servicio y mejora en la oferta de nuevas actividades. De igual forma, se debe optimizar la cadena de valor para que los costos permanezcan bajos y, sobre todo, se debe estar a la ofensiva en lo que respecta a innovación.

5. Estrategias de la mezcla de *marketing*

Se desarrolla a continuación las estrategias de las 7 P de *marketing*: promoción, personal, producto, precio, pro-actividad, procesos y plaza:

Promoción

- Publicidad, promoción de ventas y eventos a través de redes sociales y la página web.
- Acondicionar un área para niños para que aumente su tiempo de permanencia en la tienda.
- Programar actividades para niños de manera periódica.
- Se debe impulsar la interacción y la comunicación vía redes sociales.
- Ventas personales mediante el uso de un sistema de base de datos de clientes CRM.

Personal

- El personal deberá tener educación universitaria de preferencia en carreras relacionadas a la literatura, artes y educación que puedan orientar a la clientela.
- El personal debe tener el perfil necesario para brindar un servicio personalizado y especializado tanto en trato al cliente como en conocimiento acerca de la literatura.
- El personal contratado no necesariamente debe tener experiencia en servicio al cliente, ya que será capacitado para poder ofrecer al cliente un servicio adecuado cuando este lo requiera.
- La remuneración será de acuerdo a lo establecido en el mercado, y también premios por logros de objetivos y comisiones para incentivar las ventas.
- El personal debe ser capaz de dar atención especializada frente a las consultas de los clientes.

Producto

- Gran variedad de títulos de distintas categorías enfocados a los diferentes segmentos de clientes.
- Un ambiente agradable que inspira tranquilidad, fomenta la lectura y compra de libros, así como entretenimiento cultural.
- La calidad del servicio, atención del personal y disponibilidad de tiendas como parte de la experiencia de compra del cliente.

Precio

- Los precios de los libros son de acuerdo a la sugerencia de las editoriales, es por eso que muchas veces se pueden encontrar libros con el mismo precio que en la competencia. En algunos casos, los productos importados tienen un precio de venta con bajos márgenes de ganancia, pero que son necesarios mantener para cumplir con la política de servicio.
- Se ofrecen precios especiales rebajados a clientes regulares.
- Se aceptan distintos medios de pago: efectivo, tarjetas de débito y crédito.

Pro-actividad

- La tienda está distribuida por títulos de acuerdo a géneros, la distribución inteligente permite aprovechar toda el área de la tienda al máximo.
- La tienda debe estar siempre muy iluminada.
- Los colores y la decoración de la tienda deben tener un ambiente lúdico.
- Se debe estar cerca a los clientes con tiendas en los lugares más concurridos de la ciudad como los centros comerciales. Colores llamativos en la entrada mostrando el logo desde la puerta para iniciar el primer contacto con nuestros clientes y transmitir la imagen de Crisol.

Procesos

- Se debe ser muy eficiente en el contacto con el nuevo cliente, con las herramientas actuales de la empresa se debe mejorar el contacto con el cliente y la personalización del servicio.
- Desde el instante de recepción de la mercadería, se debe procurar que esta llegue al punto de venta de forma rápida y sin generar sobrecostos.
- El sistema debe facilitar la administración del inventario de libros con los que se cuenta.
- Se debe mejorar el proceso de proyección de demanda y planificación de los títulos y volumen de libros a comprar.

Plaza o distribución

- Las tiendas estarán ubicadas a nivel nacional y en los principales centros comerciales de cada ciudad facilitando la disponibilidad de la marca Crisol.
- Aumentar el espacio de exposición del área de niños donde se expongan libros destinados a este segmento y donde se puedan hacer actividades especiales.

6. Presupuesto de marketing

El presupuesto de *marketing* incluye básicamente mejoras en la web de Crisol, así como remodelación de las tiendas para mejorar la distribución y aprovechar mejor los espacios, sobre

todo mejorando el área de niños. Consideramos que debe continuarse con la política de no inversión en publicidad, pero sí continuar incrementado la presencia en todos aquellos centros comerciales que se *aperturen*.

Tabla 17. Presupuesto de *marketing* (en miles US\$)

| WEBSITE | Año 0 | Comentario | Año 1-5 | Comentario |
|----------------------------------|--------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Confección de página web | 26 | | | |
| Mejoras de <i>website</i> | | | 6 | Tercerizado |
| Mantenimiento (<i>manager</i>) | 2 | Anual | 18 | Tercerizado |
| Infraestructura-Equipos | 24 | | | |
| Total | 52 | | 24 | |
| REDISEÑO TIENDAS | Año 0 | Comentario | Año 1-5 | Comentario |
| Consultoría diseño | 22 | Externo | | Tercerizado |
| Muebles | 154 | | | |
| Remodelación | 210 | | | |
| Mantenimiento muebles–locales | | | 18 | Tercerizado |
| Total | 386 | | 18 | |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

1. Objetivos del Plan de Operaciones

Considerando la estrategia determinada y el diagnóstico realizado se concluye en la importancia del área de operaciones en el crecimiento de la empresa. La estrategia de crecimiento basada en la apertura de nuevas tiendas debe ser acompañada por una mejora en los procesos de la organización. Los siguientes son los objetivos para el Plan de Operaciones:

- Mejora de los procesos internos, obtención de la certificación ISO 9001 de calidad.
- Impulsar la expansión de Librerías Crisol en Lima con la apertura de tiendas.
- Establecer un proceso logístico eficiente que ayude y soporte la estrategia de crecimiento.
- Mejorar el proceso de proyección de ventas y compra de títulos.

A continuación se presentan los indicadores para los objetivos del Plan de Operaciones y la evaluación de la pertinencia de estos:

Tabla 18. Indicadores para los objetivos

| Indicadores | Están dirigidos hacia resultados específicos | ¿Puede el progreso ser medido? | Se pueden alcanzar | Son realistas | Pueden ser realizados en un periodo de tiempo |
|---|--|--------------------------------|--------------------|---------------|---|
| Procesos de calidad certificados. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Impulsar la expansión de Librerías Crisol en Lima con la apertura de tiendas. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Establecer un proceso logístico eficiente que ayude y soporte la estrategia de crecimiento. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Mejorar el proceso de proyección de ventas y compra de libros. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia 2016.

De igual forma, con fines de medir el éxito de la implementación de la estrategia se establece la evaluación de los indicadores en el tiempo. En la tabla siguiente, se presentan los indicadores para objetivos identificados al corto, mediano y largo plazo:

Tabla 19. Evolución de los indicadores del Plan de Operaciones

| Objetivo | Indicador | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
|---|---|--|---|--|
| Procesos de calidad. | Obtención de certificación. | 60% | 100% | 100% |
| Impulsar la expansión de Librerías Crisol en Lima con la apertura de tiendas. | N° de incorporación de nuevos clientes. | 10% | 15% | 15% |
| Establecer un proceso logístico eficiente que ayude y soporte la estrategia de crecimiento. | Costos de almacenaje y mantenimiento de inventario. | Reducir 15% de costos con respecto al ejercicio anterior | Reducir 10% de costos con respecto al ejercicio anterior. | Reducir 5% de costos con respecto al ejercicio anterior. |
| Mejorar el proceso de proyección de ventas y compra de libros. | Rotación de inventarios. | Vender 10% más que el año anterior. | Vender 10% más que el año anterior. | Vender 10% más que el año anterior. |

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Diseño del producto o servicio

En consecuencia a la estrategia establecida, Librerías Crisol se enfocará a conseguir procesos de calidad certificados externamente, con ello planeamos reducir los costos de adquisición, almacenamiento, mejora productiva en horas hombre, disminuir los tiempos de atención a los clientes y estandarizar el servicio. Con la apertura de nuevas tiendas en Lima planeamos llevar la propuesta de valor a nuevos clientes. Las nuevas tiendas estarán ubicadas en los nuevos centros comerciales que se proyectan abrir en los próximos años a nivel Lima Metropolitana acorde a la tendencia por parte de la población de sofisticar la compra exigiendo productos de mayor calidad y concentrando sus adquisiciones a través de centros comerciales. La tienda debe estar ubicada en una zona del centro comercial de fácil acceso y de alto tránsito de público.

Otra parte de la estrategia consiste en otorgarle mayor espacio de exhibición al área dedicada a los niños en las tiendas de mayor área. El objetivo es dotar a la tienda de un espacio diseñado para el niño en el que él y sus padres puedan aumentar el tiempo de estadía en la tienda. Para esto, se debe dotar de mayor espacio para el área de tiendas diseñado para niños, muebles y estantes donde puedan sentarse a revisar los libros, realizar actividades lúdicas y complementarias, y eventos periódicos como cuenta-cuentos o títeres.

3. Diseño de los procesos

Los procesos de logística interna son claves dentro de Crisol para soportar el crecimiento de las operaciones, para ello es necesario realizar mejoras operativas en los siguientes aspectos:

- **Sistema de inventario y contable**

Es necesaria la implementación de un sistema que pueda soportar el flujo y cantidad de operaciones que se realizan diariamente en Librerías Crisol. En él, es clave la administración correcta del inventario de manera que la gerencia de cada tienda tenga la posibilidad de saber qué libros y la cantidad de estos que tienen a su disposición tanto en el almacén central como en las otras tiendas de la cadena. El objetivo es favorecer la rotación y disminuir la cantidad de libros que se devuelven y mantienen en el almacén principal.

- **Abastecimiento**

Debido a que es objetivo de la gerencia aumentar la proporción de libros adquiridos por importación con respecto a los libros adquiridos por consignación de manera que puedan aumentar la rentabilidad por cada uno, es necesario que se mejoren los actuales ratios de rotación de inventario que actualmente genera altos sobrecostos. Para ello, se debe de mejorar las proyecciones que se realizan al momento de adquirir nuevos títulos, incluyendo formas más profesionales para determinar la cantidad y títulos a adquirir.

- **Almacén**

El libro es un producto que necesita especial cuidado en el almacenaje y no se afecte su integridad, en ese sentido, el almacén debe responder mejor a los requerimientos que exige el crecimiento logístico de Librerías Crisol. El incremento de la cantidad de libros que se encuentran en propiedad de la empresa frente a los adquiridos por consignación constituye un cada vez mayor riesgo operativo, por lo que la administración correcta del inventario se convierte en un aspecto importante. Más aún cuando la capacidad del almacén central actualmente está sobrepasada debido al crecimiento experimentado en los últimos años y fallos en el *software* usado. Se debe implementar una mejora en la infraestructura y procesos de almacenaje de los libros de manera que sea capaz de afrontar el crecimiento esperado para los siguientes años.

- **Apertura de nuevas tiendas**

Es parte de la estrategia de penetración de mercado la apertura de nuevas tiendas de manera que Librerías Crisol pueda abarcar mayor público, aprovechar el crecimiento que experimenta el sector y consolidar la presencia de la marca en a nivel nacional. Una característica del servicio de Librerías Crisol debe ser la cercanía de las tiendas a los clientes ya que estos no se van a movilizar grandes distancias por acudir a una tienda Crisol.

Siguiendo la estrategia actual de la empresa, las nuevas tiendas deben establecerse en centros comerciales que se están abriendo en Lima en zonas de alto tránsito de personas. Para que esta

actividad sea exitosa, se deben de priorizar zonas de población con mayor poder adquisitivo, centros comerciales de alta densidad de visitantes.

- **Mejorar la proyección de la demanda de libros**

Librerías Crisol debe mejorar su sistema de proyección de la demanda para evitar el sobre *stock* y la no venta de libros. Esto no implica disminuir el número de títulos que se posea, ya que en ese aspecto radica una parte de la propuesta de valor, sino más bien aprovechar aquellos títulos más vendidos para incrementar la rentabilidad de las operaciones. Los segmentos de libros más vendidos son el de niños y los *best seller* que representan alrededor del 40% de las ventas de una tienda; mientras que el resto de libros aporta a la variedad y especialización que desea ofrecer Librerías Crisol como propuesta de valor al cliente.

Son los libros para niños y los *best seller* los que aportarán rentabilidad a las operaciones y por esto, la atención en la proyección de la demanda y pronóstico de inventarios por comprar se debe enfocar en estos dos segmentos. El objetivo es mejorar los niveles de rotación y disminuir el *stock* almacenado al mínimo posible sin afectar la disponibilidad de estas categorías de libros a los clientes.

Para mejorar el pronóstico de libros, se debe usar tanto aspectos subjetivos, tales como la experiencia en el sector, y al mismo tiempo incorporar aspectos objetivos y matemáticos como el uso de indicadores de rotación y administración de inventarios. El uso de un sistema que proporcione datos a la gerencia es clave para la correcta toma de decisiones con respecto a la proyección de libros a comprar. El objetivo es proporcionar a la gerencia la mayor cantidad de información relevante acerca la venta de cada título, categoría, tienda o tipo de cliente de manera que las decisiones tomadas sean más exactas.

4. Presupuestos de inversión

Nuestro Plan de Operaciones se basa en una mejora de todos los procesos de Crisol, la obtención del ISO 9001 que certificará la calidad de los procesos de la empresa y establecer un nuevo sistema ERP de acuerdo a las características de Crisol, que soporte el crecimiento de la empresa. También se está considerando mejoras en el almacén de 500 m², debemos optimizar los espacios, siendo un almacén pequeño se debe remodelar algunos sectores.

Tabla 20. Presupuesto del Plan de Operaciones (en miles de US\$)

| Sistemas | Año 0 | Comentarios | Año 1-5 | Comentarios |
|------------------------------|-----------|-------------|-----------|---------------|
| ERP | 42 | | 8 | |
| Mantenimiento y soporte | 6 | anuales | 12 | Tercerizado |
| Total | 48 | | 20 | |
| Almacén | Año 0 | Comentarios | Año 1-5 | Comentarios |
| Consultora para remodelación | 6 | | | Tercerizado |
| Remodelación-infraestructura | 18 | | | |
| Anaqueles y paneles | 38 | | | |
| Montacarga | 12 | | | |
| Mantenimiento | | | 8 | |
| Total | 74 | | 8 | |
| Certificación ISO 9001 | Año 0 | Comentarios | Año 1 -5 | Comentarios |
| Certificación | 40 | | 14 | Mantenimiento |
| Consultora implementación | 16 | | | |
| Auditorías de seguimiento | | | 4 | |
| Capacitación personal | 12 | | 6 | Tercerizado |
| Total | 68 | | 24 | |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos

El recurso humano es clave estratégicamente para mantener el liderazgo de Crisol, los colaboradores son parte importante de nuestra principal ventaja competitiva, la asesoría personalizada que se da en las tiendas debe mantenerse y priorizarse. Como una empresa joven y que ha tenido un rápido crecimiento, la organización afronta desafíos de rápida atención respecto a sus colaboradores y en su cultura organizacional, lo que le permitirá ser más flexible.

Para seguir creciendo y mejorar continuamente el servicio es necesario implementar cambios en la estructura de la organización, hay que convertir a los encargados de tienda de jefes a líderes y empoderarlos; los colaboradores deben tener capacitación constante sobre calidad y trabajo en equipo, esta es una inversión de largo plazo; el clima laboral en la empresa debe mejorarse y ser medido profesionalmente, comenzar una evaluación por competencias y así premiar por el esfuerzo realizado.

1. Objetivos e indicadores del Plan de Recursos Humanos

Un cambio en la cultura organizacional toma varios años, por eso requiere una firme posición de la alta dirección, se debe generar confianza, comunicar transparentemente los objetivos, trabajar en el clima organizacional, con ello se irá ganando terreno a la resistencia al cambio.

Objetivo general

“Tener colaboradores comprometidos con la misión de Librerías Crisol, capacitados, aportadores de cambios, eficaces y con trabajo en equipo”.

Objetivos específicos

- **Mejora organizacional.**- Los puestos tienen que estar bien definidos, así se asignan responsabilidades y los colaboradores tienen establecidas sus funciones; también se deben elaborar procedimientos por cada puesto, esto permite la movilidad y asegura la continuidad de las labores; asimismo definir los manuales para cada encargado de tienda. Con todo lo anterior lo que se busca es una estandarización y no debería afectarse el servicio entre tiendas.
- **Desarrollo de líderes.**- Se debe potenciar a los colaboradores, hay que entrenarlos en atención al cliente, en trabajo en equipo, debemos darles facilidades para que puedan estudiar una carrera técnica o de especialización, uno de los objetivos también es crear un plan de carrera o de sucesión de puestos, por ello es muy importante establecer el perfil que necesitamos para cada puesto, debiendo ser cumplido, y la cultura empresarial, por las nuevas contrataciones.

- **Motivación laboral.**- Debemos propiciar el mejor clima laboral posible, se busca con esto motivar al personal, que se sienta identificado con la empresa y la marca, ello redundará en su atención, productividad, conducta y responsabilidad en sus labores. No solo hay que tenerlo con una remuneración acorde al mercado, el colaborador debe estar informado de la marcha de la empresa, dándole también la posibilidad de aportar en las mejoras de la empresa, por eso debe haber reuniones frecuentes para que sean un canal de información en ambos sentidos.
- **Evaluación del personal.**- Es importante medir el desempeño del personal con el fin de medir, anticipar y corregir, esto también permite que se puedan establecer políticas de remuneración de acuerdo a resultados obtenidos o por la contribución de ideas de mejora para la empresa, en esta parte se busca la mejora continua.
- **Asistencia, salud y seguridad.**- Es importante dar importancia integral a las necesidades del colaborador, por ello se le debe asistir en cuanto a seguridad laboral, prestaciones médicas y ambiente físico adecuado.

Tabla 21. Objetivos de Recursos Humanos

| Objetivo general | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Tener colaboradores comprometidos con la misión de Librerías Crisol, capacitados, aportadores de cambios, eficaces y con trabajo en equipo. | | | | |
| Objetivo 1 | Objetivo 2 | Objetivo 3 | Objetivo 4 | Objetivo 5 |
| Cambio Organizacional | Desarrollo de líderes | Motivación laboral | Evaluación por competencias | Asistencia, salud y seguridad |
| Para tener una empresa organizada, predispuesta al cambio, fácilmente replicable. | Buscar potenciar al colaborador empoderándolo, capacitándolo. | Crear el mejor clima laboral, reconocimiento por contribución y adecuada remuneración. | Medir para mejorar, recompensar y aprovechar el talento. | Dar espacios seguros de trabajo, confortables, acompañando el desarrollo familiar. |

Fuente: Elaboración propia 2016.

De igual forma, con fines de medir el éxito de la implementación de la estrategia en el anexo 1 se presentan los indicadores para objetivos identificados y metas.

2. Estrategias de administración de recursos humanos

Para apoyar el crecimiento y la propuesta de valor desde el área de recursos humanos se deben realizar las siguientes actividades:

a) Perfil del personal

Es importante que el perfil del personal de Librerías Crisol, puesto que estarán en constante

interacción con clientes de distintos segmentos entre los que se encuentran niños y sus padres, sea de personas de personalidad alegre, servicial, con facilidad de sonreír, empáticas, pacientes y ser de ayuda para los clientes, ante alguna indecisión, sugerencia, reclamo o consulta. Debe de ser personal de carreras universitarias afines a la literatura, artes y educación capaz de brindar orientación especializada en los temas en los que el cliente solicite ayuda.

b) Selección

La selección de los colaboradores se basará en los siguientes criterios:

- **Perfil.-** El perfil debe ser base para la decisión de contratación debido a que el asesoramiento y la atención al cliente son partes claves de la propuesta de valor y de la diferenciación que propone Librerías Crisol.
- **Idoneidad del colaborador.-** La imagen que debe proyectar como representante de marca debe ser de tranquilidad, respeto y, sobre todo, confianza. El colaborador debe estar dispuesto a estar a disposición del cliente en todo momento y realmente tener claro el gusto por los libros, poder vivirlo y sobre todo, compartirlo.
- **Estabilidad emocional.-** Al trabajar con todo tipo de clientes y en especial con niños, es esencial que sea una persona emocionalmente estable, que transmita alegría, seguridad y confianza. Un requisito básico es el examen psicológico que permita hacer el filtro de selección.

c) Capacitación

La capacitación constará de 2 partes. A continuación se explica cada una de ellas:

- Capacitación inicial

Duración: 2 semanas (3 sesiones a la semana, cada sesión será de 2 horas).

Esta capacitación previa tendrá como objetivo compartir con los colaboradores temas relacionados con el trato con clientes, formas de establecer confianza, conocimiento de los distintos tipos de personalidad y gustos. En esta etapa, se busca acercar a los futuros colaboradores a un trato especial, pero sobre todo, único para con los clientes.

- Inducción

Duración: 2 semanas (4 sesiones a la semana, cada sesión será de 3 horas).

Esta segunda etapa busca inducir al nuevo colaborador a la cultura interior de Librerías Crisol, es decir, acercarlo a la experiencia para que pueda llegar a conocerla, vivirla y poder compartirla. Esta fase es de suma importancia, pues es el momento en el que el colaborador (pieza clave de la propuesta de valor) entienda la estrategia de la empresa y realmente pueda transmitirla a todos los visitantes. Incluye la explicación del manejo del sistema (maquinaria, almacén, caja, distribución, arreglo de tienda, etc.).

3. Presupuesto del Plan de RR.HH.

Este presupuesto se basa en la necesidad adicional que se requiere para cumplir con los objetivos planteados, es decir, se añade al monto del 2% que Crisol ya destina en capacitación. Con ello consideramos que la empresa también pueda ordenarse y mejorar sus procedimientos internos.

Tabla 22. Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de soles)

| | Año 0 | | Año 1 -5 | |
|---|-----------|-------------|-----------|---------|
| Recursos Humanos | | | | |
| Entrenamiento calidad-atención | 32 | Seguimiento | 12 | |
| Medición del clima laboral | 8 | | 8 | |
| Consultora para manual de funciones -Procedimientos | 16 | | | |
| Tutorías personalizadas | 14 | | 6 | |
| Reuniones mensuales | 1 | | 1 | |
| Capacitación profesional | 20 | | 15 | Externo |
| Total | 84 | | 42 | |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social

La empresa tiene un gran compromiso con sus colaboradores y por el desarrollo cultural de la sociedad peruana a través de la lectura, su creación fue pensada con ese propósito. Así, el crecimiento de Crisol puede considerarse también como un indicador del crecimiento de la lectura en el país.

Librerías Crisol está comprometida con

- La transparencia en la conducción de la empresa y en proporcionar las mejores condiciones laborales para sus colaboradores
- La constante búsqueda por comercializar productos que provienen de fuentes ecológicamente amigables; prefiere a proveedores que cumplan este requisito.
- Realizar campañas de difusión de la lectura en el país, sobre todo en el público infantil y en los sectores de menores ingresos.
- Participar en las organizaciones y entidades que promuevan el desarrollo de la cultura en el país.

1. Objetivos e indicadores del Plan de Responsabilidad Social

Para afianzar el compromiso social en el presente y futuro, es necesario definir los objetivos que garanticen que Crisol mantendrá una gestión clara, ambientalmente responsable y con programas de proyección social.

Objetivo general

“Realizar las mejores prácticas empresariales, comprometidos con el desarrollo de la sociedad y cuidado del medio ambiente”.

Objetivos específicos

- Incrementar la lectura en la niñez.
- Fomentar la conciencia ambiental a través de la lectura.
- Apoyar la creación de bibliotecas escolares.
- Mejorar el clima laboral por medio de la conciencia ambiental.

2. Estrategias de implementación

Se realizarán las siguientes actividades:

a) Programa “Aprende a leer con Crisol”

En el primer año se encargará la confección de un texto para la enseñanza de la lectura, acorde a la legislación vigente, serán varias versiones cuya diferencia principal es la inclusión de textos autóctonos de las regiones y material de apoyo visual para los maestros. Se confeccionarán 5.000 libros por año y serán donados a los colegios públicos del país. Como continuación de este programa, el segundo año se confeccionarán textos en Quechua y Aymara.

Dentro de la estrategia para comprometer y hacer parte a los clientes, se hará la campaña “Compra un libro y ayuda a que un niño aprenda a leer”. Se hará principalmente por la compra de textos escolares.

b) Publicación de cuentos sobre conciencia ambiental

Se solicitará a escritores peruanos la creación de cuentos infantiles cortos con el tema de conciencia ambiental y compromiso social; la obra es pedida en donación. A cambio se le dará un reconocimiento público y se hará la divulgación gratuita de la obra en formato digital en la página web de Crisol.

Por otro lado, la empresa se encargará de imprimir trimestralmente 2.000 ejemplares de los cuentos que se hayan conseguido hasta ese momento, los cuales serán distribuidos gratuitamente a las bibliotecas de los colegios a nivel nacional.

c) Programa crea tu biblioteca

Este programa considera la capacitación de 4 colaboradores para que guíen a las instituciones educativas que así lo requieran en la implementación práctica de su propia biblioteca. Tiene alcance nacional y considera también la donación de un lote de libros para que den inicio a sus proyectos. Este programa será difundido virtualmente en la web de Crisol y redes sociales.

Se realizarán guías con las obras que debería tener una biblioteca escolar, se actualizarán semestralmente y estarán a libre disposición en la web de la empresa. Estas guías también contendrán la información sobre la forma cómo deben estar organizadas las obras en la biblioteca, la elaboración de fichas bibliográficas, realización de inventarios, cómo organizar un sistema de préstamo de las obras, y cómo debe realizarse el cuidado y mantenimiento de los libros.

Se contempla para el tercer año la elaboración de un *software* de apoyo gratuito sobre gestión de inventario de libros, con uso de código de barras. Será instalado en aquellas instituciones que así lo requieran, no será necesario que hayan participado en el programa desde el inicio.

d) Afianzamiento de lectura en los colaboradores

Los colaboradores de Crisol son amantes de la lectura, por ello, como una forma de premiar y afianzar su compromiso, la empresa mensualmente entregará en libros un equivalente de S/. 1.000 en las obras que el colaborador decida, pudiendo ser cualquier género, incluso si no está disponible en el catálogo de Crisol y deba comprarse externamente.

Se dará un premio al mes. Para ser considerados, los colaboradores enviarán ideas sobre cómo se puede mejorar sus locales en atención al cliente y seguridad. Un comité seleccionará las 3 propuestas más originales; el ganador será elegido en una votación en la que participan todos los colaboradores.

3. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social

Este presupuesto se basa en la implementación de los programas.

Tabla 23. Presupuesto de Responsabilidad Social (en miles de soles)

| | Año 0 | Año 1 | | Año 2 -5 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-----------|-----------------|
| RESPONSABILIDAD SOCIAL | | | | |
| Programa "Aprende a leer con Crisol" | | 45 | Impresión | 20 |
| Cuentos de conciencia ambiental | | 28 | | 28 |
| Crea tu biblioteca | | 14 | | 10 |
| Lectura para colaboradores | | 12 | | 12 |
| Total | | 99 | | 70 |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo X. Plan Financiero

1. Supuestos y políticas

La planificación financiera que desarrollamos traduce en términos numéricos los planes de las áreas de Librerías Crisol, esto permite que ellas puedan medir y controlar sus propios objetivos.

Los supuestos principales son:

- El Perú mantendrá una tasa de crecimiento positiva en términos del PBI.
- El Gobierno mantiene las políticas regulatorias y los incentivos tributarios para la comercialización de libros.
- Los hábitos de consumo de la población en cuanto a educación y cultura se mantienen y con ello el gasto en este rubro.
- Las barreras de ingreso al sector se mantienen, de forma que los nuevos ingresantes asuman un alto costo por ingreso.
- La empresa no se ve afectada por ningún evento indeseado o desastre que afecte su flujo operativo.

Las políticas financieras se definen:

- **Liquidez.** Los fondos disponibles en caja no deben ser menores al 20% sobre el total de la deuda corriente.
- **Riesgo financiero.** La relación deuda-patrimonio por ningún motivo será mayor a 1, es decir, no se incurrirá en riesgos de deuda.
- **Financiamiento.** Las tasas de financiamiento deben en lo posible ser igual o menores al costo de oportunidad de capital de los accionistas.
- **Proyectos.** Todos los proyectos a implementarse deberán ser rentablemente positivos, medibles, definidos temporalmente y cubrir el costo de oportunidad del capital de los accionistas.
- **Inversiones.** Los excedentes de dinero deben ser invertidos en activos de renta fija de corto plazo, de forma que se asegure un rendimiento positivo y pronta disponibilidad de los fondos.

2. Objetivos e indicadores del Plan Financiero

El objetivo financiero de la empresa es la generación de valor para sus accionistas, así todos los planes y presupuestos van alineados con la estrategia principal definida para Crisol y esta busca que el valor para los accionistas sea permanente en el largo plazo; los objetivos financieros están dados por:

- Buscamos una rentabilidad luego de impuestos de 8% anual promedio para los próximos 5 años.

- Consideramos un crecimiento 5% anual promedio en los próximos 5 años.
- Reducción progresiva de los costos operativos, al finalizar el quinto año tendremos una disminución de 14%, se considera ejecutada la estrategia e inversiones.

Adicionalmente aseguramos la liquidez suficiente para que Crisol pueda llevar a cabo su operatividad diaria y agenciarse el dinero necesario para que se lleven a cabo sus proyectos.

Con los planes cuantificados tenemos una herramienta de seguimiento y control de los ingresos y costos, que permiten reaccionar rápidamente y direccionar, ajustar o cambiar sobre la marcha cualquier coyuntura adversa, sea esta interna o externa, de forma que podamos cumplir con los objetivos.

Entre los principales indicadores tenemos:

RENTABILIDAD:

| | | | |
|------------------------------|---|---|----|
| CRECIMIENTO DE VENTAS | = | $\frac{\text{VENTAS}_t}{\text{VENTAS}_{t-1}}$ | -1 |
| ROE | = | $\frac{\text{UTILIDAD}_t}{\text{PATRIMONIO}_t}$ | -1 |

LIQUIDEZ:

| | | |
|---------------------------|---|---|
| PRUEBA ÁCIDA | = | $\frac{\text{ACTIVO CTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CTE.}}$ |
| CAPITAL DE TRABAJO | = | ACTIVO CTE. - PASIVO CTE. |

GESTIÓN:

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | = | $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$ |
| EFICIENCIA DE ACTIVOS | = | $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{ACTIVOS}}$ |

ENDEUDAMIENTO:

| | | |
|----------------------|---|---|
| ENDEUDAMIENTO | = | $\frac{\text{PASIVO}}{\text{PATRIMONIO}}$ |
|----------------------|---|---|

3. Presupuestos

Los presupuestos que tenemos son la cuantificación de las estrategias planteadas para mejorar la productividad de Crisol de acuerdo a la estrategia principal y formulada según los objetivos planteados de:

Ventas: se planifica el desarrollo de la línea infantil, sin embargo, fruto de las mejoras y asistencia del público a los locales y al ingreso del nuevo portal debe haber un ingreso adicional para los demás productos de Crisol; estimamos que de cada 10 libros vendidos se debe también considerar la venta de 2,5 libros de otras áreas. Otro supuesto es el valor del tique promedio: este es mayor en los libros del sector infantil, por eso se considera en promedio un valor de tique de S/. 62 para el primer año, que es similar al actual. También consideramos una tasa de crecimiento de ventas conservador de 10% para el segundo año y luego de 5%, 3% y 2%, para el tercer, cuarto y quinto año, respectivamente.

PRESUPUESTO DE VENTAS

| | | | | |
|------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Crecimiento de ventas | 10% | 5% | 3% | 2% |
|------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|

CÁLCULO DE CANTIDADES VENDIDAS

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nueva línea | | | | | |
| Valor de Tique promedio S/. | 62 | 68 | 72 | 74 | 75 |
| Cantidad anual de libros | 28.800 | 31.680 | 33.264 | 34.262 | 34.947 |

Línea tradicional

| | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Valor de Tique promedio S/. | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Cantidad anual de libros | 7.200 | 7.920 | 8.316 | 8.565 | 8.737 |

INGRESOS (En Soles)

| | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas desarrollo de producto | 1.785.600 | 2.160.576 | 2.382.035 | 2.527.101 | 2.629.196 |
| Incremento de línea tradicional | 324.000 | 356.400 | 374.220 | 385.447 | 393.156 |
| TOTAL INGRESOS S/. | 2.109.600 | 2.516.976 | 2.756.255 | 2.912.548 | 3.022.351 |

Gastos: Partimos del costo histórico de las mercaderías que en promedio son el 54% de las ventas, del incremento de los gastos administrativos y el costo de venta de acuerdo a las ingresos.

PRESUPUESTO DE GASTOS POR INCREMENTO DE VENTAS

| Tasa de crecimiento de Gastos | 10% | 5% | 3% | 2% | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| EGRESOS OPERATIVOS | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Mercaderia | -1.139.184 | -1.253.102 | -1.315.758 | -1.355.230 | -1.382.335 |
| Gastos de ventas | -126.211 | -138.832 | -145.774 | -150.147 | -153.150 |
| Gastos de administracion | -63.106 | -69.416 | -72.887 | -75.074 | -76.575 |
| GASTOS OPERATIVOS X VENTAS | -1.328.501 | -1.461.351 | -1.534.418 | -1.580.451 | -1.612.060 |

El presupuesto de **inversiones** considera el desarrollo de la línea de productos para incrementar las ventas y permanecer líder en el sector, se plantea el desarrollo del producto en el sector infantil, cambio de la página web y permanencia en redes sociales, mejora operativa, buscando la productividad y que estimamos reduzca 2% los costos anuales. Se define un presupuesto de capacitación para colaboradores, no solo en atención sino en cursos de desarrollo personal, y en la estandarización de procesos (ISO 9001), mejora operativa con un nuevo ERP y cadena logística.

CAPACITACIÓN DE COLABORADORES (En miles de S/.)

| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Programa de capacitación | 104 | | | | | |
| Capacitación anual | | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| TOTAL PRESUPUESTO DE RR.HH. S/. | 104 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |

INVERSIÓN EN MEJORA DE PROCESO OPERATIVO(En miles de S/.)

| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Certificación ISO 9001 | | | | | | |
| Costo de Certificación | 138 | - | - | - | - | - |
| Seguimiento y renovación | - | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| Consultoría x implementación | 55 | - | - | - | - | - |
| Preauditorías | - | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Capacitación personal ISO | 41 | - | - | - | - | - |
| Capacitación personal -Seguimiento | - | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| TOTAL COSTO MEJORA OPERATIVA | 235 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 |

INVERSIÓN EN DESARROLLO DE LÍNEA (En miles de S/.)

| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| INVERSIÓN MEJORA LÍNEA DE ABASTECIMIENTO | | | | | | |
| Consultoría - Diseño nueva línea | 76 | - | - | - | - | - |
| Gasto en Remodelación | - | - | - | - | - | - |
| - Muebles | 531 | - | - | - | - | - |
| - Remodelación | 725 | - | - | - | - | - |
| - Mantenimiento de muebles e infraestructura | - | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| TOTAL MEJORA LÍNEA DE NEGOCIO | 1.332 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA (En miles de S/.)

| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| SISTEMA INTEGRADO ERP | | | | | | |
| ERP + licencias + Capacitación | 145 | - | - | - | - | - |
| Mantenimiento licencias | - | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| Instalación | 21 | - | - | - | - | - |
| Mantenimiento y soporte anual | - | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| NUEVA PAGINA WEB | | | | | | |
| Confección de página | 90 | - | - | - | - | - |
| Mejoras a la página | - | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Mantenimiento (Manager) + Hosting | 7 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 |
| Infraestructura-Servidores | 83 | - | - | - | - | - |
| PRESUPUESTO EN TECNOLOGÍAS S/. | 345 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 |

PRESUPUESTO MEJORA LOGÍSTICA (En miles de S/.)

| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| - Asesoría en Diseño, distribución | 21 | - | - | - | - | - |
| - Remodelación infraestructura | 62 | - | - | - | - | - |
| - Anaqueles y paneles | 131 | - | - | - | - | - |
| - Montacarga | 41 | - | - | - | - | - |
| - Mantenimiento anual | - | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| COSTO DE MEJORA LOGÍSTICA S/. | 255 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |

PRESUPUESTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (En miles de S/.)

| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Programa aprende a leer con Crisol | | 45 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Cuentos de conciencia ambiental | | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| Crea tu biblioteca | | 14 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Lectura para colaboradores | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| TOTAL RESPONSABILIDAD SOCIAL S/. | | 99 | 70 | 70 | 70 | 70 |

PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO - CAPEX (En miles de S/.)

| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Stock inventario - Libros | 1.035 | | | | | |
| Efectivo disponible - cumplimiento de míni | 690 | - | - | - | - | - |
| PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO | S/1.725 | - | - | - | - | - |

4. Estados financieros y flujo de caja

De los presupuestos obtenemos la información para elaborar los estados financieros y hacer el análisis económico de la factibilidad de llevar a cabo el plan y de cuánto es el efecto que dejaría a Crisol; por tratarse de una empresa en marcha solo se incluirán los ingresos y costos incrementales. El estado de resultados (incremental) y el balance general (incremental) pueden ser revisados en el anexo 7.

Determinación de costo del accionista

Para ello usamos la metodología del CAPM, considerando el ajuste del riesgo país y por el tipo de cambio dado que nuestros flujos están soles, tenemos la siguiente fórmula:

$$k_{proy} = (r_f + \beta_{proy} \times [r_m - r_f] + riesgo\ país) + ((1 + \pi_{peru} / 1 + \pi_{usa}) - 1)$$

Hallamos el riesgo de empresas similares en un mercado competitivo, en este caso Estados Unidos y de la página web de Damodaran (anexo 11) obtenemos el β desapalancado ($\beta\mu = 0,75$) promedio de la industria a la que pertenecen las librerías (minorista *special lines*), lo apalancamos usando la estructura de deuda de Crisol y la tasa de impuestos.

$$\beta = \left[1 + \frac{50,72\%}{49,28\%} \times (1 - 30\%) \right] \times 0,75$$

$$\beta = 1,29$$

Para la tasa libre de riesgo (Rf) y la prima por riesgo usamos los cálculos históricos a partir de 1960 a la fecha que hace Damodaran (anexo 11 para la tasa del bono histórico a 10 años de Estados Unidos, Rf = 3,04%, y para la prima por riesgo (Rm - Rf) = 4,96%. El riesgo país actual (1,53%) y la tasa de inflación anualizada para el 2014 los obtenemos de las estadísticas del Banco Central de Reserva ($\pi_{peru} = 3,45\%$) y de la Reserva Federal Americana ($\pi_{usa} = 2,13\%$), con estos datos tenemos que el costo de capital de los accionistas es:

$$K_{oc} = \left[3.04\% + 1.29 \times [4.96\%] + 1.53\% \right] + \left[\left(\frac{1 + 3.45\%}{1 + 2.13\%} \right) - 1 \right]$$

$$K_{oc} = 11.0\% + 1.3\%$$

$$K_{oc} = 12.3\%$$

Determinación del costo promedio del capital

Lo obtenemos de la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times i \times (1 - Tax) + \frac{E}{D+E} \times COK$$

Donde D es el porcentaje de la deuda que tiene Crisol, i es la tasa promedio de interés de los préstamos y E el porcentaje de capital. Reemplazando hallamos:

$$WACC = \left[\frac{50.7\%}{100.0\%} \times 10\% \times (1 - 30\%) \right] + \frac{49.3\%}{100.0\%} \times 12.3\%$$

$$WACC = 3,55\% + 6,04\%$$

$$WACC = 9,59\%$$

Con la estimación del costo promedio del capital, formulamos el flujo de caja incremental, es decir, solo considerando los efectos de la ejecución del plan, el cual tiene resultados positivos para el valor presente de los flujos de S/. 328 M y una tasa interna de retorno de 12,1% superior a la tasa de 9,6% que se le exige como costo de oportunidad al capital. Mostramos el flujo de caja incremental en el anexo 8.

5. Estructura del financiamiento

Para obtener tasas de interés menores se ha considerado el ingreso al Mercado Alternativo de Valores (MAV) que tiene la Bolsa de Valores de Lima. Los requisitos exigidos son cumplidos cabalmente por la empresa y tomaría un lapso de 4 meses el cumplimiento de trámites para la salida al mercado.

Este mecanismo permitiría también el acceso a mayores montos de financiamiento que los brindados por la banca comercial, elimina la exigencia de garantías adicionales sobre el capital y los tiempos necesarios que se incurren para la evaluación del préstamo. Así, consideramos hacer un refinanciamiento de la deuda actual que permitiría ahorros en el gasto de intereses, se contempla adicionalmente la emisión de nueva deuda al vencimiento que haga el pago de la deuda

inicialmente emitida, manteniendo así un nivel de deuda constante, con la posibilidad de hacer compras en el mercado a manera de disminuir la deuda.

Para el financiamiento se ha considerado la emisión de papeles comerciales por naturaleza de corto plazo, fijados al plazo máximo de 1 año.

Tabla 24. Detalle de emisión de instrumentos de corto plazo

| Primer programa de emisión de instrumentos de corto plazo | |
|---|--|
| Emisor: | Librerías Crisol S.A. |
| Entidad estructuradora: | Credibolsa SAB. |
| Agente colocador: | Credibolsa SAB. |
| Monto del programa: | Hasta por S/. 5.000.000. |
| Moneda: | En nuevos soles o su equivalente en dólares americanos. |
| Plazo de instrumento: | No mayores a un año. |
| Amortización: | Bullet. |
| Destino: | Capital de trabajo y financiamiento de inventarios y otras necesidades de capital operativo. |
| Garantías: | Genérica sobre el patrimonio de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Para el monto permitido de financiamiento estamos colocando un monto mínimo (S/. 5 MM), por cuanto el patrimonio de Crisol permitirá una autorización de hasta S/. 10 MM, por otro lado, de la experiencia de otras emisiones estos papeles tienen una gran demanda del mercado, lo que aseguraría la compra y la posibilidad de conseguir menores tasas de fondeo, teniendo en cuenta adicionalmente que la empresa es reconocida en el mercado como líder, generaría gran expectativa en su salida al mercado, preparando la futura salida al mercado accionario, si se decidiese, que tiene menor costo de fondeo.

Haciendo la inclusión de los costos de emisión, el prepago de la deuda, se presenta el FCA que eleva el Valor Presente Neto a S/. 901,8 MM, lo que refleja la oportunidad que tenemos en llevar adelante el plan. Mostramos el flujo de caja del accionista (incremental) en el anexo 9.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para este análisis planteamos variaciones en las variables del tique promedio, volumen de ventas y una combinación de ambas, tomando como variación máxima una subida del 20% y disminución en un monto similar.

Tabla 25. Simulación de variación de unidades vendidas**VARIACIÓN : UNIDADES VENDIDAS**

| ESCENARIO | 20% | 10% | 0% | -10% | -20% |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tique Promedio | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 |
| Venta Unidades | 34.560 | 31.680 | 28.800 | 25.920 | 23.040 |
| Ingresos | 2.531.520 | 2.320.560 | 2.109.600 | 1.898.640 | 1.687.680 |
| Rentabilidad 5to año | 31,63% | 30,95% | 30,14% | 29,15% | 27,91% |
| VAN | 1.070.296 | 699.532 | 328.768 | -41.996 | -412.760 |
| TIR | 18% | 15% | 12% | 9% | 6% |

Fuente: Elaboración propia 2016.

De los resultados en la variación de las unidades vendidas, el VAN se mantendría positivo hasta una caída de 9%, si bien la TIR aún es positiva ante la disminución del 20%, es menor que la tasa del costo de oportunidad. Es de destacar que el rango de variación de la rentabilidad va de 31,6% hasta el 27,9%, es decir solo varía 3,7% en un intervalo de +/- 20%, lo cual define poca sensibilidad ante cambios en la cantidad vendida.

Tabla 26. Simulación de variación del tique promedio**VARIACIÓN : TICKET PROMEDIO**

| ESCENARIO | 20% | 10% | 0% | -10% | -20% |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tique Promedio | 74 | 68 | 62 | 56 | 50 |
| Venta Unidades | 28.800 | 28.800 | 28.800 | 28.800 | 28.800 |
| Ingresos | 2.466.720 | 2.288.160 | 2.109.600 | 1.931.040 | 1.752.480 |
| Rentabilidad 5to año | 31,60% | 30,93% | 30,14% | 29,20% | 28,07% |
| VAN | 978.046 | 653.407 | 328.768 | 4.130 | -320.509 |
| TIR | 17% | 15% | 12% | 10% | 7% |

Fuente: Elaboración propia 2016.

En el caso de la variación del tique promedio, manteniendo las demás variables constantes, la rentabilidad va de 31,6% hasta 28,0%, es decir una variación de 3,5%, lo cual sí refleja una sensibilidad similar a los cambios en la variación del volumen de ventas. De lo calculado, una disminución mayor al 9% sobre el tique promedio haría que los flujos se vuelvan negativos.

Tabla 27. Simulación de variación de unidades y tique promedio

VARIACIÓN : UNIDADES Y TICKET PROMEDIO

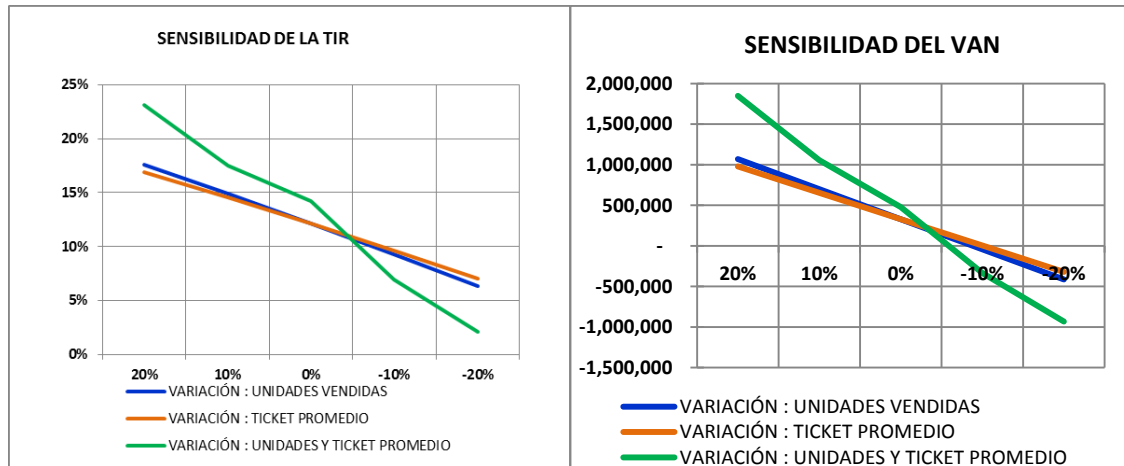
| ESCENARIO | 20% | 10% | 0% | -10% | -20% |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tique Promedio | 74 | 68 | 62 | 56 | 50 |
| Venta Unidades | 34.560 | 31.680 | 28.800 | 25.920 | 23.040 |
| Ingresos | 2.960.064 | 2.516.976 | 1.688.400 | 1.737.936 | 1.401.984 |
| Rentabilidad 5to año | 32,86% | 31,67% | 35,05% | 28,12% | 25,37% |
| VAN | 1.849.429 | 1.056.635 | 477.928 | -334.170 | -932.181 |
| TIR | 23% | 17% | 14% | 7% | 2% |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Si hacemos que varíen las unidades vendidas y el precio promedio, se obtiene que en paralelo podrían caer hasta 6%, a partir de ahí los flujos descontados se vuelven negativos.

Podemos analizar la información consolidándola en el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Sensibilidad de la TIR y el VAN



Fuente: Elaboración propia 2016.

En esta representación gráfica puede observarse efectivamente cómo la línea que representa la variación del tique tiene una pendiente similar sobre los cambios en unidades vendidas, adicionalmente podemos decir que los cambios y la estrategia a implementar debe contemplar cuando cambian ambas variables.

7. Planes de contingencia

Planteamos un seguimiento al comportamiento de los flujos y presupuestos para estar atentos y tener una rápida respuesta a las desviaciones negativas, el control es prioritario, sobre todo en los gastos, buscando no excederse en los montos de inversión y verificando el cumplimiento de los plazos.

Frente a eventuales caídas de los resultados formulados. Se buscará también alternativas de líneas de crédito con bancos como el Scotiabank, Interbank o Continental, de preferencia en dólares, por su menor tasa de interés, aunque después de conseguidas estas deberían usarse solo en casos extremos. Ante cambios en ventas se dispondrá de un aumento en el gasto de promoción de los productos, a manera de recuperar los niveles planificados, con ello deberían realizarse promociones, descuentos, campañas, *mailing* o *telemarketing*. El gasto no excederá el 10% del gasto total en ventas.

Se tiene contratada una póliza de seguros multirriesgos que cubra rotura de máquinas, accidentes, deshonestidad, responsabilidad frente a terceros y de incendios, a manera que la empresa no se vea perjudicada económicamente frente a la ocurrencia de siniestros.

Ante cambios negativos mayores al 9% sobre la rentabilidad neta planificada, se define un cambio en la estrategia formulada. De continuarse conllevaría a incurrir en pérdidas.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Librerías Crisol es una empresa minorista, su estrategia genérica será la diferenciación, ello le permitirá seguir siendo líder del sector. El servicio y la ubicación de sus tiendas son su principal ventaja.
- Se ha identificado que el mercado de libros físicos está en crecimiento y aún está lejos de alcanzar su potencial debido al atraso sufrido por falta de políticas públicas que promuevan la lectura en el país.
- El rápido incremento de tiendas a nivel nacional y la consecuente contratación de trabajadores hace que la empresa esté en un ciclo de desarrollo de su cultura corporativa que necesita afianzarse con procedimientos y controles que aseguren un estándar del servicio, abastecimiento y adecuada organización operativa. La implementación de las normas ISO 9001 asegurarán la calidad y la mejora continua.
- El plan desarrollado busca la ampliación de la línea infantil, con ello se consolidará el liderazgo en este sector; es un nicho aún no atendido y que tiene alto margen de utilidad. Los *millennials* son nativos digitales, por ello la oferta debe abarcar este tipo de productos.
- Se debe aprovechar las ventajas del comercio electrónico, por ello consideramos una nueva plataforma web, que cubra las expectativas de un público exigente.
- Consideramos que hay espacio para una mejora de la productividad, por ello se plantea una mejora del sistema actualmente usado por uno que integre todos los procesos de la empresa, y que adicionalmente agilice el abastecimiento y cuidado de los *stocks*.
- De lo obtenido en los cálculos, al terminar el quinto año se debe contar con una mejora por ahorro en costos del 10% en promedio.
- Existen nuevas formas de financiamiento en el mercado que posibilitan recursos a menores tasas, por eso desarrollamos la incursión a la Bolsa de Valores de Lima, con la emisión de papeles comerciales de corto plazo que financiarán todas las mejoras planteadas y un cambio de la deuda bancaria actual por una de menor costo, generándose un ahorro en intereses y la posibilidad de seguir obteniendo fondos.

Recomendaciones

- Hacer un estudio detallado de la situación del libro electrónico en el Perú, para ir definiendo la mejor forma de planificar el ingreso a este mercado.
- Hacer estudios de mercado en la capital y el interior del país sobre el consumo de libros, con el fin de incrementar la presencia de Crisol en provincias, sobre todo en zonas de crecimiento económico.
- Incrementar la responsabilidad social de la empresa haciendo *marketing* con causa; de por sí ofrecer libros conlleva a un compromiso social, sin embargo podría empezarse una cruzada sobre la valoración de la lectura y la difusión de obras de autores peruanos.
- Desarrollar una cultura de prevención de accidentes y mejorar las condiciones de seguridad tanto para los clientes como para los trabajadores en los locales.
- Elaborar una base de datos de los clientes asiduos para lograr un contacto personalizado con envío por *mail* sobre las novedades, libros de interés, ofrecerle promociones o para indagar sobre el servicio recibido o cómo se puede mejorar.
- Ofrecer mayor cobertura e impulsar la venta por *delivery*.

Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arellano Marketing (2012). “Retail peruano: Centros comerciales y tiendas de ropa”. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 12/02/2014. <<http://elcomercio.e3.pe/66/doc/0/0/4/9/3/493019.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014). “Nota semanal diciembre 2013”. *BCRP*. Fecha de consulta: 21/01/2014. <www.bcrp.gob.pe>
- Cámara Peruana del Libro (2013). “El mercado editorial en el Perú”. En: *Maximixe Consult*. Fecha de consulta: 22/02/2014. <<http://cpl.org.pe/wp-content/uploads/2011/11/NUEVO-ESTUDIO-DE-MERCADO-EDITORIAL-FOLDER.pdf>>
- Carbajal Pérez, James Jaime (2012). *Rompiendo paradigmas: las librerías sí son negocio, el caso de Librerías Crisol S.A.C.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias Sociales, Economía.
- Carreras Plaza, Ernesto (2008). “Guía para preparar un plan de RSC”, En: *SlideShare*. Fecha de consulta: 14/12/15. <<http://es.slideshare.net/robertocarreras/gua-para-preparar-un-plan-de-responsabilidad-social-corporativa-presentation>>
- Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y El Caribe - CERLALC (2013). *Panorama de libro electrónico en el Perú*. Lima: IDR-Cerlalc.
- Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y El Caribe - CERLALC (2012). *Análisis de la situación actual de las librerías*. Lima: IDR-Cerlalc.
- Congreso de la República del Perú (2003). “Reglamento de la Ley 28086: Ley de la Democratización del Libro y Fomento de la Lectura”. *Congreso de la República del Perú*. Fecha de consulta: 13/05/2014. <http://www.bnp.gob.pe/portalbnp/pdf/reg_ley28086_leydellibro.pdf>
- David, Fred (2007). *Strategic management: Concepts & cases*. 11th Edition, NY: Prentice Hall.
- Diario Perú21 (2013). “Al menos 12 nuevos centros comerciales se abrirán el 2014”. En: *Diario Perú21*. Fecha de consulta: 17/04/2014. <http://peru21.pe/economia/al-menos-12-nuevos-centros-comerciales-se-abriran-2014-2153645?href=nota_mas3>
- Drucker, Peter F. (1966). *La gerencia efectiva, tareas económicas y decisiones arriesgadas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Franco Concha, Pedro (2013). *Planes de negocio: Una metodología alternativa*. Tercera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

- Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; y Cardy, Robert (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ta. edición. Madrid: Pearson.
- González Zavaleta, Edmundo (2011). *Guía para elaborar un Plan Estratégico*. 1ra. edición Lima: Documento digital.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin L. (2009). *Dirección de marketing*. 12a. edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip y Singh, Ravi (1981). “Marketing warfare in the 1980s”. *Journal of Business Strategy*. Winter 1981, pp. 30-41.
- Ministerio del Ambiente (2009). “Datos estadísticos”. *Ministerio del Ambiente*. Fecha de consulta: 22/11/2013. <www.minam.gob.pe>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD (2013). “PISA 2012, results in focus”. Fecha de consulta: 19/05/2014. <<http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf>>
- Organización de las Naciones Unidas (2009). “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)”. Fecha de consulta: 19/05/2014. <http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf>
- Perú Económico (2014). “Datos estadísticos”. *Perú económico*. Fecha de consulta: 21/01/2014. <www.perueconomico.com>
- Porter, Michael E. (1980). “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Traducción al español: María Elena Rosas Sánchez. Madrid: Ediciones Pirámide 2009, 2012.
- Porter, Michael E. (1987). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Traducción al español: María Elena Rosas Sánchez. Madrid: Ediciones Pirámide 2010, 2012, 2013.
- Scotiabank (2014). “PERÚ: PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2014”. *Scotiabank del Perú*. Fecha de consulta: 25/02/2014. <http://www.scotiabank.com.pe/Scotiabank/informacion/Reporte_macroeconomico>.
- Sunat (2014). “Consulta de importación de libros”. *Sunat*. Fecha de consulta: 02/02/2014. <www.sunat.gob.pe>

Anexos

Anexo 1. Matriz PEYEA

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

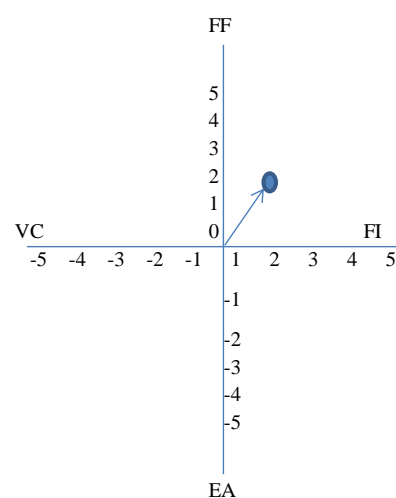
| ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) | Puntuación | Promedio |
|---|------------|----------|
| Cambios tecnológicos | -1 | -2.29 |
| Tasa de inflación | -2 | |
| Variabilidad de la demanda | -3 | |
| Rango de precios de los productos de la competencia | -3 | |
| Barreras para entrar al mercado | -1 | |
| Presión competitiva | -2 | |
| Elasticidad de la demanda | -4 | |

| FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) | Puntuación | Promedio |
|------------------------------------|------------|----------|
| Potencial de crecimiento | 5 | 4.25 |
| Potencial de utilidades | 4 | |
| Estabilidad financiera | 3 | |
| Facilidad de entrada en el mercado | 5 | |

| FORTALEZA FINANCIERA (FF) | Puntuación | Promedio |
|--|------------|----------|
| Retorno de la inversión | 5 | 4.29 |
| Apalancamiento | 3 | |
| Liquidez | 5 | |
| Capital requerido / Capital disponible | 4 | |
| Flujo de caja | 5 | |
| Facilidad de salida del mercado | 4 | |
| Riesgo involucrado en el negocio | 4 | |

| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | Puntuación | Promedio |
|---------------------------------|------------|----------|
| Participación de mercado | -1 | -2.33 |
| Calidad de producto | -2 | |
| Ciclo de vida del producto | -6 | |
| Ciclo de reemplazo del producto | -3 | |
| Lealtad del cliente | -1 | |
| Capacidad competitiva | -1 | |

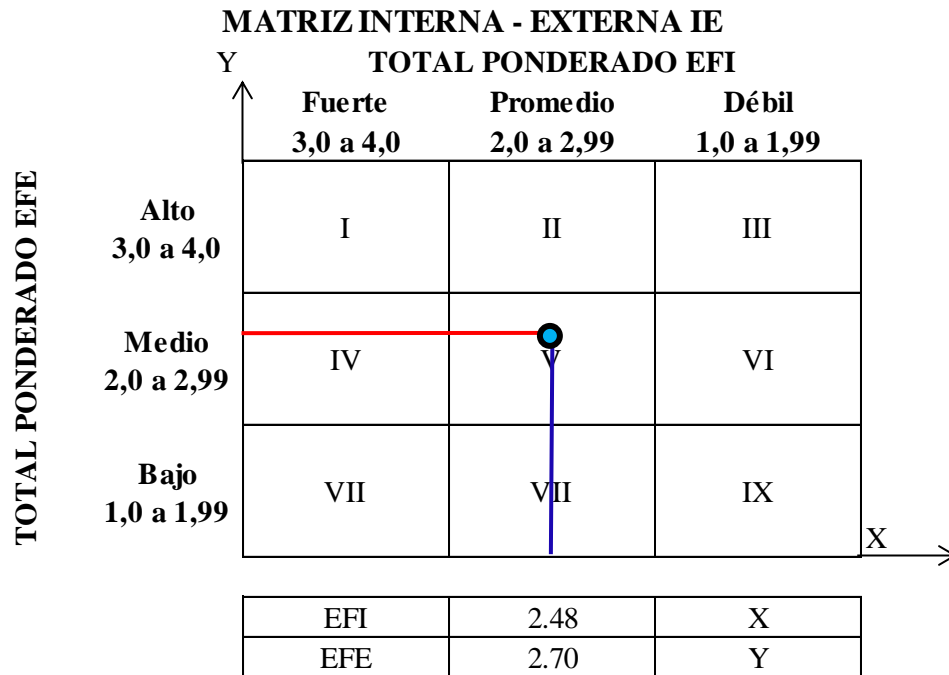
| | |
|------------|------|
| X: (FI+VC) | 1.92 |
| Y: (EA+FF) | 2.00 |



De acuerdo a las coordenadas se obtiene una postura agresiva. Aquí se pueden utilizar nuestras fortalezas internas para aprovechar nuestras oportunidades

De acuerdo a este análisis es posible utilizar una estrategia de crecimiento agresiva de penetración en el mercado y desarrollo de productos o servicios.

Anexo 2. Matriz EI



Nos encontramos en la posición V la cual es una posición promedio. Ello significa que debemos mantener y proteger, lo que se acomoda a las estrategias de crecimiento de penetración de mercado y desarrollo de producto.

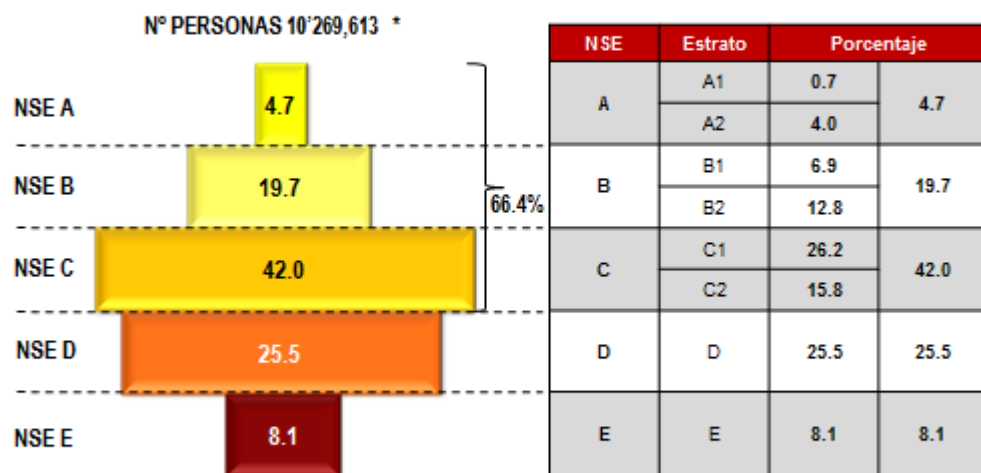
Anexo 3. Cadena de valor Crisol

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|
| ACTIVIDADES DE APOYO | ABASTECIMIENTO | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de selección y negociación con proveedores de mercadería y suministros • Selección de proveedores de servicios logísticos • Contratación de servicios generales | | | | |
| | DESARROLLO DE TECNOLOGÍA | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería y mejora de procesos • Administración y soporte de los sistemas de información y bases de datos. | | | | |
| ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Selección y reclutamiento de personal • Capacitación y evaluación de desempeño al personal • Gestión del clima laboral y del bienestar de los trabajadores • Política y administración de las compensaciones laborales al personal | | | | | |
| INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y planeamiento estratégico de la organización • Gestión de la calidad • Contabilidad, tesorería, liquidación de mercadería en consignación, control interno y finanzas. • Soporte técnico de equipos informáticos y herramientas de trabajo • Acondicionamiento y mantenimiento de tiendas y mobiliario • Contratación y gestión de servicios públicos y generales • Cumplimiento de normas legales y tributarias para la operatividad de locales | | | | | |
| ACTIVIDADES PRINCIPALES | LOGÍSTICA INTERNA | PRODUCCIÓN | LOGÍSTICA EXTERNA | MARKETING Y VENTAS | SERVICIOS POSTVENTA |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de órdenes de compra y de reposición de mercadería • Recepción y verificación de mercadería • Control de <i>stocks</i> e inventario • Almacenamiento de mercadería • Devolución de mercadería a proveedores • Venta y liquidación de saldos | <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de mercadería al sistema • <i>Picking</i> por punto de venta • Colocación de precios y sensores • Transferencias en el sistema y emisión de guías de remisión • Empaquetados y rotulados por punto de venta | <ul style="list-style-type: none"> • Programación de reparto por movilidad y punto de venta • Distribución de libros a puntos de venta y validación de guías de remisión • Recojo de devoluciones • Entrega de libros a clientes corporativos | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de promociones y campañas de venta • Política de fijación de precios y descuentos • Atención y asesoría a clientes • Ubicación de productos en tienda • Administración de página web y redes sociales • Atención de ventas corporativas | <ul style="list-style-type: none"> • Descuento y promociones a clientes frecuentes • Envoltura de regalos • Cambios y devoluciones de mercadería • Seguimiento a clientes en ventas corporativas |
| MARGEN | | | | | |

Anexo 4. Distribución de personas según NSE



DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2015 - LIMA METROPOLITANA

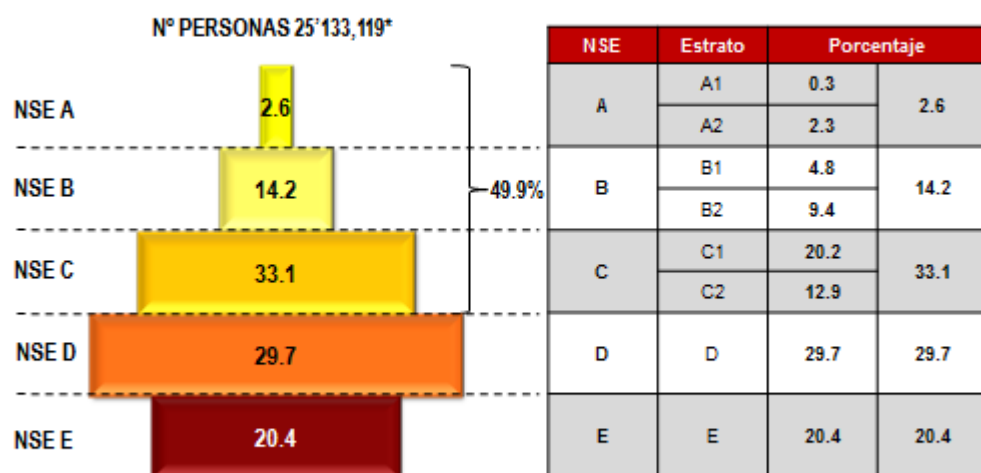


APEIM 2015

APEIM 2015: Data ENAHO 2014
* Proyecciones (INEI)



DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2015 - PERÚ URBANO



APEIM 2015

APEIM 2015: Data ENAHO 2014
* Proyecciones (INEI)

Anexo 5. Matrices de Evaluación de las Fuerzas de la Industria

| Poder de negociación de Proveedores | | | | | | | |
|--|-----------------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----------------|
| Criterios de evaluación | Limite inferior | Muy poco atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva | Limite Superior |
| | | Medición | | | | | |
| Cantidad de proveedores | Pequeño | | | | | | Grande |
| Costos fluctuantes de proveedores y empresas en la industria | Bajo | | | | | | Alto |
| Aparición de nuevas editoriales | Bajo | | | | | | Alto |
| Disponibilidad sujeta a editoriales | Bajo | | | | | | Alto |
| Importancia del volumen para el proveedor | Bajo | | | | | | Alto |
| Impacto de los insumos en el costo o precio de venta final | Bajo | | | | | | Alto |
| Posibilidad de alianzas con editoriales | Bajo | | | | | | Alto |
| | | Medio | | | | | Promedio |

2
3
2
3
4
2
3
2.7

| Amenaza de nuevos competidores | | | | | | | |
|--|-----------------|---------------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----------------|
| Criterios de evaluación | Limite inferior | Muy poco atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva | Limite Superior |
| | | Medición | | | | | |
| Economías de escala | Pequeño | | | | | | Grande |
| Presencia de marca líder | Bajo | | | | | | Alto |
| Requerimientos de capital | Bajo | | | | | | Alto |
| Acceso a canales de distribución | Amplio | | | | | | Restringido |
| Variedad de lugares apropiados para este negocio | Amplia | | | | | | Limitada |
| Posibilidad de llegada de empresas globales | Alto | | | | | | Bajo |
| Eefecto de la experiencia | No importante | | | | | | Muy importante |
| Política gubernamental | Favorable | | | | | | No favorable |
| | | Altas barreras de entrada | | | | | Promedio |

Baja amenaza de nuevos competidores debido a altas barreras de entrada.

4
4
4
5
5
5
5
5
4.6

| Rivalidad entre competidores existentes | | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----------------|
| Criterios de evaluación | Limite inferior | Muy poco atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva | Limite Superior |
| | | Medición | | | | | |
| Crecimiento de la industria | Bajo | | | | | | Alto |
| Competencia directa | Bajo | | | | | | Alto |
| Competencia por segmentos de libros | Bajo | | | | | | Alto |
| Diferencia de precios | Bajo | | | | | | Alto |
| Identidad de marca | Bajo | | | | | | Alto |
| Diferencias en productos | Poco | | | | | | Mucha |
| Diversidad de competidores | Bajo | | | | | | Alto |
| Diferenciación en servicios | Bajo | | | | | | Alto |
| | | Media | | | | | Total |
| | | | | | | | Promedio |

4
2
3
1
4
3
3
5
25
3.1

| Poder de negociación de los clientes | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----------------|
| Criterios de evaluación | Limite inferior | Muy poco atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva | Limite Superior |
| | | Medición | | | | | |
| Cantidad de compradores | Bajo | ■ | ■ | ■ | ■ | | Alto |
| Información del comprador | Bajo | ■ | | | | | Alto |
| Aparición de nuevos lectores | Bajo | ■ | | | | | Alto |
| Diferenciación de productos | Bajo | ■ | | | | | Alto |
| Identificación con alguna marca | Bajo | ■ | ■ | ■ | | | Alto |
| Existencia de compradores mayoristas | Bajo | ■ | | | | | Alto |
| Presencia de opciones variadas | Bajo | ■ | | | | | Alto |
| | | Bajo | | | | | Promedio |

4
1
1
1
3
1
1
1.7

| Amenaza de productos o servicios sustitutos | | | | | | | |
|--|-----------------|--------------------|----------------|---------|-----------|---------------|-----------------|
| Criterios de evaluación | Limite inferior | Muy poco atractiva | Poco atractiva | Neutral | Atractiva | Muy atractiva | Limite Superior |
| | | Medición | | | | | |
| Existencia de sustitutos físicos para libros escolares | Bajo | ■ | | | | | Alto |
| Propensión del comprador al sustituto | Bajo | ■ | ■ | ■ | ■ | | Alto |
| Existencia de variedad de sustitutos | Poco | ■ | | | | | Mucho |
| Existencia de libros copiados ilegalmente | Poco | ■ | ■ | ■ | ■ | | Mucho |
| Aparición de libros electrónicos | Bajo | ■ | | | | | Alto |
| | | Medio | | | | | Promedio |

1
4
1
4
1
2.2

Anexo 6. Medición de objetivos del Plan de Recursos Humanos

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADOR | METAS |
|---------------------------|---|----------------------------------|------------------|
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Cambio Organizacional | | |
| | Descripción de puestos | % funciones actualizadas | > 95% |
| | Elaboración de procedimientos | % Procedimientos realizados | > 95% |
| | Estándares de servicio | Encuesta a clientes | Aceptación > 80% |
| | Políticas de selección | Cumplimiento de políticas | 100% |
| | Apoyo en TI | % datos en el sistema | 100% |
| | Desarrollo de líderes | | |
| | Plan de carrera | % de colaboradores en programa | > 25% |
| | Entrenamiento calidad atención | % Personal entrenado | > 90% |
| | Capacitación profesional | % Colaboradores estudiando | > 15% |
| | Rotación de puestos | Nº de colaboradores reasignados | > 5 |
| | Promociones | % colaboradores ascendidos | > 5% |
| | Delegación de funciones | Evaluación de inmediato superior | Sí > 75% |
| | Trabajo en equipo | Evaluación de inmediato superior | Sí > 75% |
| | Motivación laboral | | |
| | Clima organizacional | Encuesta a colaboradores | Sí > 90% |
| | Reuniones laborales | Nº de reuniones al mes | > = 1 |
| | Comunicación integral | Encuesta a colaboradores | Sí > 90% |
| | Revisión salarial | Informe recursos humanos | Sí > 90% |
| | Tutorías | % de asistentes a tutorías | Sí > 90% |
| | Evaluación por competencias | | |
| | Evaluación y <i>feedback</i> resultados | Nº de reuniones al mes | > = 1 |
| | Compensación | % colaboradores satisfechos | Sí > 80% |
| | Reconocimiento por contribución | Encuesta a colaboradores | Aceptación > 75% |
| | Asistencia, salud y seguridad | | |
| | Asistencia social | Nº de atenciones realizadas | > = 0 |
| | Exámenes médico-ocupacionales | % de colaboradores evaluados | 100% |
| | Prevención de accidentes | Nº de accidentes | > = 0 |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 7. Estado de resultados (incremental) y balance general (incremental)

1.- Estados de Resultados - Incremental

En Soles

| | <u>Año</u> <u>0</u> | <u>Año 1</u> | <u>Año 2</u> | <u>Año 3</u> | <u>Año 4</u> | <u>Año 5</u> |
|------------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | - | - | - | - | - | - |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas desarrollo de línea | | 1.785.600 | 2.160.576 | 2.382.035 | 2.527.101 | 2.629.196 |
| Ventas línea tradicional | | 324.000 | 356.400 | 374.220 | 385.447 | 393.156 |
| TOTAL INGRESOS | | 2.109.600 | 2.516.976 | 2.756.255 | 2.912.548 | 3.022.351 |
| Costo de ventas | | -1.139.184 | -1.253.102 | -1.315.758 | -1.355.230 | -1.382.335 |
| MARGEN BRUTO | | 970.416 | 1.263.874 | 1.440.498 | 1.557.317 | 1.640.017 |
| Gastos de ventas | | -126.211 | -138.832 | -145.774 | -150.147 | -153.150 |
| Gastos de administración | | -63.106 | -69.416 | -72.887 | -75.074 | -76.575 |
| Depreciación | | -216.660 | -216.660 | -216.660 | -216.660 | -216.660 |
| Gastos Operativos | | -467.940 | -438.940 | -438.940 | -438.940 | -438.940 |
| Ahorros operativo | | 420.704 | 462.774 | 485.913 | 500.490 | 510.500 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 517.203 | 862.799 | 1.052.150 | 1.176.987 | 1.265.192 |
| Impuesto a la renta | | -144.817 | -241.584 | -294.602 | -329.556 | -354.254 |
| UTILIDAD NETA | | 372.386 | 621.216 | 757.548 | 847.431 | 910.938 |

2.- Balance General - Incremental

En Miles de Soles

| | <u>Año</u> <u>0</u> | <u>Año 1</u> | <u>Año 2</u> | <u>Año 3</u> | <u>Año 4</u> | <u>Año 5</u> |
|-----------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | - | - | - | - | - | - |
| ACTIVO | | | | | | |
| Caja y Bancos | 1.132 | 1.299 | 2.055 | 2.981 | 4.014,31 | 5.120 |
| Clientes | | 422 | 503 | 551 | 583 | 604 |
| Inventario | 1.685 | 1.810 | 1.935 | 2.060 | 2.160 | 2.260 |
| Activo corriente | 2.817 | 3.531 | 4.494 | 5.593 | 6.757 | 7.984 |
| Inmuebles y maquinaria | 1.490 | 1.490 | 1.490 | 1.490 | 1.490 | 1.490 |
| Intangibles | 338 | 338 | 338 | 338 | 338 | 338 |
| Depreciación y amortización | | -217 | -433 | -650 | -867 | -1.083 |

| | | | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Activo Fijo | 1.829 | 1.612 | 1.395 | 1.179 | 962 | 745 |
| ACTIVO TOTAL | 4.645 | 5.142 | 5.889 | 6.771 | 7.719 | 8.730 |
| PASIVO | - | - | - | - | - | - |
| Proveedores | 650 | 775 | 900 | 1.025 | 1.125 | 1.225 |
| Prestamos | 3.995 | 3.995 | 3.995 | 3.995 | 3.995 | 3.995 |
| Pasivo corriente | 4.645 | 4.770 | 4.895 | 5.020 | 5.120 | 5.220 |
| Pasivo No corriente | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL PASIVO | 4.645 | 4.770 | 4.895 | 5.020 | 5.120 | 5.220 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital | | | | | | |
| Utilidades del periodo | | 372 | 621 | 758 | 847 | 911 |
| Utilidades retenidas | | | 372 | 994 | 1.751 | 2.599 |
| TOTAL PATRIMONIO | - | 372 | 994 | 1.751 | 2.599 | 3.510 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | 4.645 | 5.143 | 5.889 | 6.772 | 7.719 | 8.730 |

Anexo 8. Flujo de caja incremental

3.- Flujos de Caja - Incremental

En Soles

| | <u>Año 0</u> | <u>Año 1</u> | <u>Año 2</u> | <u>Año 3</u> | <u>Año 4</u> | <u>Año 5</u> |
|----------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| NOPAT | | 372.386 | 621.216 | 757.548 | 847.431 | 910.938 |
| (+) Depreciacion | | 216.660 | 216.660 | 216.660 | 216.660 | 216.660 |
| (+) Valor contable activos | | | | | | 728.640 |
| (+) Recupero Capital de trabajo | | | | | | 690.000 |
| (-) Inversion | | | | | | |
| Edificios-Remodelacion | -786.600 | | | | | |
| Muebles | -662.400 | | | | | |
| Maquinaria | -41.400 | | | | | |
| Intangibles - Software | -255.300 | | | | | |
| Hardware-Servidores | -82.800 | | | | | |
| Gastos Preoperativos | -441.600 | | | | | |
| Inventario | -1.035.000 | | | | | |
| Capital de Trabajo | -690.000 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL) | -3.995.100 | 589.046 | 837.876 | 974.208 | 1.064.091 | 2.546.238 |

| | |
|-------------|---------|
| WACC | 9,59% |
| VAN | 328.768 |
| TIR | 12,11% |

Anexo 9. Flujo de caja del accionista (incremental)

4.- Flujos de Caja del Accionista- Incremental

En Soles

| | <u>Año 0</u> | <u>Año 1</u> | <u>Año 2</u> | <u>Año 3</u> | <u>Año 4</u> | <u>Año 5</u> |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL) | -3.995.100 | 589.046 | 837.876 | 974.208 | 1.064.091 | 2.546.238 |
| Prepago de deuda Bancaria | -1.001.100 | | | | | |
| Ahorro de Intereses | 62.596 | | | | | |
| Emision Papeles comerciales | 4.500.000 | | | | | |
| Nueva emision | | 4.500.000 | 3.000.000 | 2.500.000 | 2.000.000 | |
| Pago de deuda | | -4.500.000 | -3.000.000 | -3.000.000 | -2.500.000 | -2.000.000 |
| Intereses | | -247.500 | -247.500 | -165.000 | -137.500 | -110.000 |
| Estructuracion | -86.250 | -62.100 | -62.100 | -62.100 | -62.100 | |
| Mantenimiento Reguladores | | -23.688 | -23.688 | -23.688 | -23.688 | -23.688 |
| Escudo Fiscal | | 69.300 | 69.300 | 46.200 | 38.500 | 30.800 |
| FLUJO DEL ACCIONISTA (FCA) | -519.854 | 325.058 | 573.888 | 269.620 | 379.303 | 443.350 |

| | |
|------------|---------|
| COK | 12,30% |
| VAN | 901.750 |
| TIR | 70,23% |

Anexo 10. Estados Financieros

LIBRERIAS CRISOL SAC
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
(En nuevos soles)


| <u>ACTIVO</u> | | <u>PASIVO Y PATRIMONIO</u> | |
|--|----------------|---|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | PASIVO CORRIENTE | |
| Efectivo y equivalente de efectivo | 4,63% | Sobregiros y préstamos bancarios | 1,26% |
| Cuentas por cobrar comerciales | 8,98% | Cuentas por pagar comerciales | 37,19% |
| Otras cuentas por cobrar | 9,84% | Tributos y aportes por pagar | 0,85% |
| Mercaderías | 26,20% | Remuneraciones y otras cuentas por pagar a terceros | 3,61% |
| Servicios y otros contratados por anticipado | 1,32% | Obligaciones financieras-corriente | 6,14% |
| Activo diferido | 0,01% | Total pasivo corriente | 49,05% |
| Tributos por pagar (crédito a favor) | 0,00% | | |
| Total activo corriente | 50,99% | PASIVO NO CORRIENTE | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | Obligaciones financieras-no corriente | 1,67% |
| Inversiones mobiliarias | 0,50% | Cuentas por pagar comerciales - Largo plazo | 0,00% |
| Gastos pagados por anticipado | 0,14% | Otras cuentas por pagar - Largo plazo | 0,00% |
| Inmuebles, maquinaria y equipo neto | 5,74% | Total pasivo no corriente | 1,67% |
| Intangibles, neto | 42,63% | TOTAL PASIVO | 50,72% |
| Total activo no corriente | 49,01% | PATRIMONIO NETO | |
| | | Capital social | 12,79% |
| | | Excedente de revaluación | 28,91% |
| | | Reserva legal | 0,79% |
| | | Resultado (pérdida) acumulada | 1,39% |
| | | Resultado del ejercicio | 5,39% |
| | | Total patrimonio neto | 49,28% |
| TOTAL ACTIVO | 100,00% | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 100,00% |

LIBRERÍAS CRISOL S.A.C.**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL****DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

(En nuevos soles)

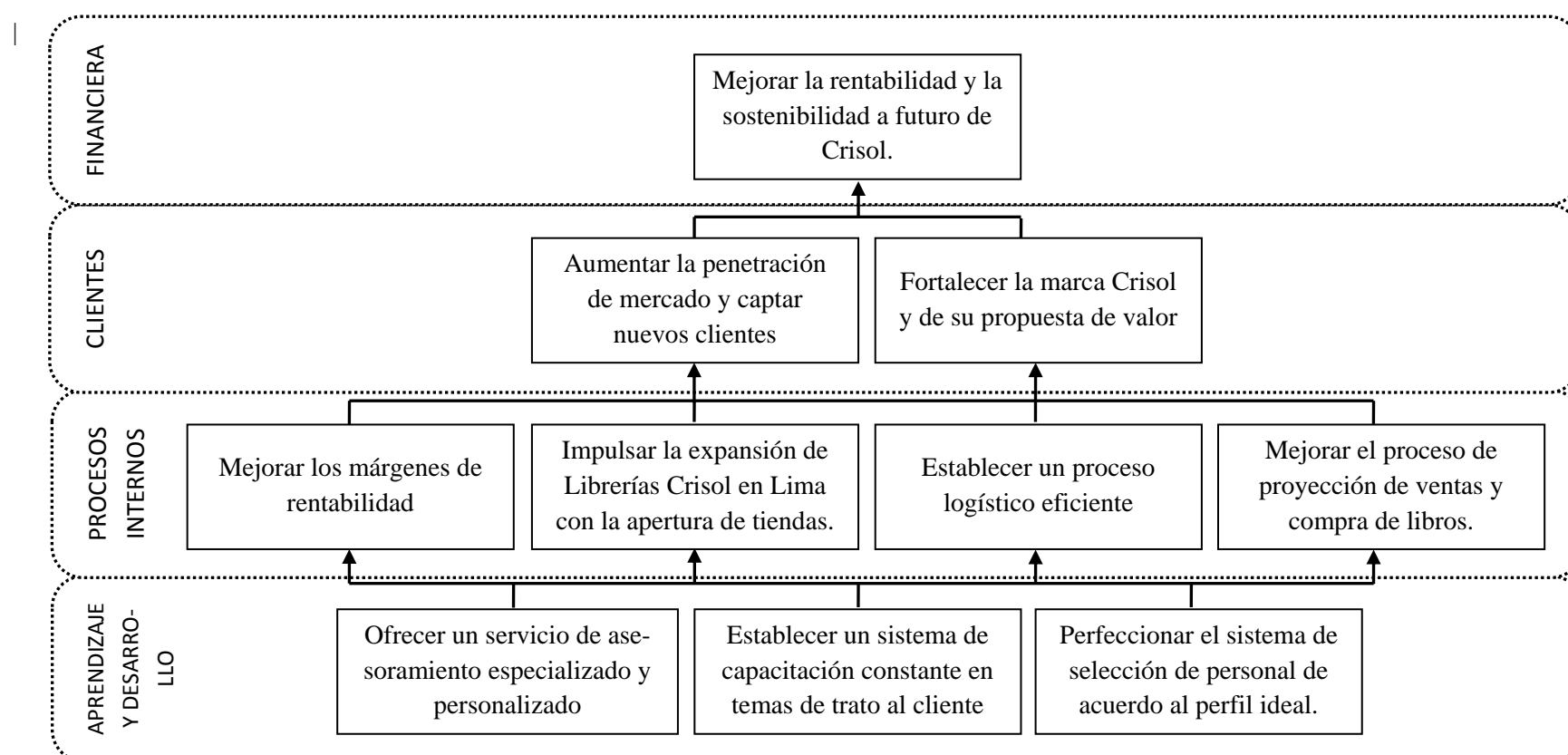
| | |
|---|---------------|
| VENTAS NETAS | 100,00% |
| COSTO DE VENTAS | -57,14% |
| UTILIDAD BRUTA | 42,86% |
| GASTOS OPERACIONALES | |
| Gastos de administración | -8,63% |
| Gastos de venta | -25,90% |
| Otros Ingresos Operativos | 0,00% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 8,33% |
| Otros ingresos diversos | 1,13% |
| Gastos financieros | -0,79% |
| Ingresos financieros | 0,42% |
| Otros gastos de gestión | 0,00% |
| Total | 9,08% |
| Participación de trabajadores (8%) | 0,73% |
| RESULTADO A. IMPUESTOS A LAS GANANCIAS | 8,36% |
| Impuesto a la Renta 30% | 2,51% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 5,85% |

Anexo 11. Datos para el cálculo del WACC

| Data Used: S&P Capital IQ, Bloomberg and the Fed (US) | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------|---------------|--------------------------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Date of Analysis: Data used is as of January | | | | | | | |
| <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px 5px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Variable Definitions</div> can be obtained by clicking here </div> | | | | | | | |
| <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px 5px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Download Detail</div> on which companies are included in each industry </div> | | | | | | | |
| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash |
| Retail (Automotive) | 30 | 1.15 | 57.51% | 19.23% | 0.79 | 2.25% | 0.8 |
| Retail (Building Supply) | 7 | 1.07 | 22.18% | 21.97% | 0.91 | 2.89% | 0.94 |
| Retail (Distributors) | 87 | 1 | 43.82% | 16.18% | 0.73 | 1.86% | 0.74 |
| Retail (General) | 21 | 0.98 | 35.62% | 25.03% | 0.77 | 3.19% | 0.8 |
| Retail (Grocery and Food) | 21 | 0.81 | 56.86% | 22.83% | 0.57 | 1.72% | 0.58 |
| Retail (Internet) | 47 | 1.03 | 5.06% | 9.80% | 0.99 | 3.03% | 1.02 |
| Retail (Special Lines) | 137 | 0.99 | 37.80% | 18.90% | 0.75 | 3.20% | 0.78 |
| <i>Last Updated in January 2014</i> | | | | | | | |
| <i>By Aswath Damodaran</i> | | | | | | | |
| Bonos - Estados Unidos | | | | | | | |
| RENTA FIJA | | | | | | | |
| Título | Precio / Descuento | Cupón | Tasa. | Hora* | Vencimiento | | |
| 1 mes | 0.025 | 0 | 0.03% | 18 JUL 2014 19:39:03 GMT | 14 AUG 2014 | | |
| 3 meses | 0.015 | 0 | 0.02% | 18 JUL 2014 19:08:12 GMT | 16-oct-14 | | |
| 6 meses | 0.0525 | 0 | 0.05% | 18 JUL 2014 19:30:18 GMT | 15 JAN 2015 | | |
| 1 año | 0.0825 | 0 | 0.08% | 18 JUL 2014 18:22:27 GMT | 25-jun-15 | | |
| 2 años | 100.03125 | 0.5 | 0.48% | 18 JUL 2014 21:03:39 GMT | 30-jun-16 | | |
| 3Y UST | 99.7265625 | 0.875 | 0.97% | 18 JUL 2014 21:04:09 GMT | 15-jul-17 | | |
| 5 años | 99.8046875 | 1.625 | 1.67% | 18 JUL 2014 21:05:01 GMT | 30-jun-19 | | |
| 7Y UST | 99.96875 | 2.125 | 2.13% | 18 JUL 2014 21:05:01 GMT | 30-jun-21 | | |
| 10 años | 100.15625 | 2.5 | 2.48% | 18 JUL 2014 21:03:39 GMT | 15-may-24 | | |
| 30 años | 101.640625 | 3.375 | 3.29% | 18 JUL 2014 21:05:01 GMT | 15-may-44 | | |
| * Horario GMT. Datos de mercado proporcionados por: | | | | | | | |
|  | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 12. Mapa estratégico



Anexo 13. Cuadro de mando integral

| Perspectiva | Objetivos | Indicador | Meta | Responsable | Actividad |
|---------------------------|---|--|---|------------------------------|--|
| Financiera | Mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad a futuro de Crisol. | Retorno sobre activos | 8% | Gerencia de finanzas | - |
| Clientes | Aumentar la penetración de mercado y captar nuevos clientes | Aumento del tique promedio | 5% | Gerencia General | -Continuar apertura de tiendas en centros comerciales |
| | Fortalecer la marca Crisol y de su propuesta de valor | Encuestas de lealtad al cliente | 75% | Gerencia General | -Acondicionar un área para niños -Uso de las redes sociales -Programar actividades periódicas para niños |
| Procesos internos | Mejorar los márgenes de rentabilidad | Índice de rentabilidad | 10% | Gerencia Comercial | -Implementar mejoras en la gestión del almacén central. -Otorgar mayor espacio al área de niños. |
| | Impulsar la expansión de Librerías Crisol en Lima con la apertura de tiendas. | Nº de incorporación de nuevos clientes | 15% anual | Gerencia de Operaciones | -Evaluar mejores oportunidades y zonas de expansión. |
| | Establecer un proceso logístico eficiente que ayude y soporte la estrategia de crecimiento. | Costos de almacenaje y mantenimiento de inventario | | Gerencia de Operaciones | -Implementar un <i>software</i> de control de inventarios. -Profesionalizar la administración de inventarios |
| | Mejorar el proceso de proyección de ventas y compra de libros. | Rotación de inventarios | | Gerencia Comercial | -Mejorar el uso de indicadores de eficiencia de administración de inventarios. -Establecer metodologías de proyección de demanda. |
| Aprendizaje y crecimiento | Perfeccionar el sistema de selección de personal de acuerdo al perfil ideal. | Encuestas de satisfacción del cliente | 80% de satisfacción | Gerencia de Recursos Humanos | -Establecer un perfil ideal para el proceso de selección. |
| | Establecer un sistema de capacitación constante en temas de trato al cliente | Horas de capacitación por trabajador nuevo | 12 horas en proceso de capacitación e inducción | Gerencia de Recursos Humanos | -Establecer convenios de capacitación con universidades. |
| | Ofrecer un servicio de asesoramiento especializado y personalizado a los clientes en las tiendas como estrategia de diferenciación. | Evaluación del servicio general de la tienda | Obtener calificaciones de 9 sobre 10 en las evaluaciones por tienda | Gerencia de Recursos Humanos | -Establecer visitas de evaluación al servicio y "cliente misterioso". |

Anexo 14. Encuesta

Encuesta de opinión

Le recordamos que esta encuesta es anónima y los datos serán mantenidos en confidencialidad.

***Obligatorio**

1. Edad *

- Menos de 17 años
- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 50 años
- Más de 50 años

2. Distrito de residencia *

3. Nivel de Educación *

- Superior
- Universitaria completa
- Universitaria incompleta
- Técnico
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Primaria

4. ¿Con cuál de los siguientes servicios u objetos cuenta en su hogar? *

- Agua y desagüe
- Casa/departamento propio
- Teléfono fijo
- Teléfono celular
- Servicio de internet
- Televisión por cable
- Agua caliente
- Automóvil
- Empleado(a) del hogar

5. Ocupación principal *

- Estudiante
- Trabajador
- Ama de casa
- Jubilado
- Otros:

Área 1

6. ¿Cuáles son las principales razones por las que suele adquirir un libro? *

- Por razones de estudios
- Por trabajo
- Por entretenimiento
- Para regalo
- Para su(s) hijo(s)
- Otros:

7. ¿Cuántos libros adquirió el año pasado?

8. ¿Cuánto suele gastar en un (1) libro?

En soles.

Área 2 (responder solo si tiene hijos)

9. ¿Suele llevar a sus hijos a la librería a la que acude?

- Sí acudo con mis hijos
- No acudo con mis hijos
- No tengo hijos

10. ¿Cuántos libros adquirió para su(s) hijo(s) el año pasado?

11. ¿Cómo evalúa la oferta de productos y servicios para niños por parte de la librería a la que acude?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

12. Con respecto a la oferta de productos y servicios para niños ¿Qué opción prefiere usted?

- Que la librería tenga un área especial para niños dentro de su local.
- Una librería independiente especializada en niños.

13. ¿Acudiría usted con su(s) hijo(s) a una librería especializada en niños?

- Sí
- No

Área 3

14. ¿En qué establecimientos suele usted adquirir libros? *

Puede elegir más de uno

- En una tienda especializada
- En una librería
- En un supermercado
- En un vendedor informal
- Por internet (vía virtual)
- En un quiosco
- Otros:

15. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de elegir un lugar donde comprar un libro? *

| | Nada importante | Poco importante | Importante | Muy importante |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Atención y asesoramiento por parte del personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cercanía a su ubicación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Disponibilidad de libros especializados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Espacio y diseño del local | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Actividades de entretenimiento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Presencia de área y libros para niños | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Precio de sus libros y servicios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedad de libros y categorías | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Área 4

16. ¿Con qué frecuencia suele hacer compras vía internet?

- Siempre
- Casi siempre
- Pocas veces
- Nunca

17. ¿Ha comprado libros virtuales alguna vez?

- Sí
- No

18. ¿Cuántos libros virtuales ha comprado en el último año?

Si no ha comprado libros virtuales pase a la siguiente pregunta

19. ¿Qué opción preferiría con respecto a los libros?

- Que el libro sea físico
- Que el libro sea virtual
- Me es indiferente

20. ¿Compraría usted un libro virtual?

- Sí
- No

Área 5

21. ¿Ha visitado alguna vez LIBRERÍAS CRISOL? *

Si su respuesta es NO, puede finalizar la encuesta.

- Sí
- No

22. ¿Cuán regularmente visita LIBRERÍAS CRISOL?

- Nunca
- Menos de una vez cada tres (3) meses
- Una vez cada tres (3) meses
- Una (1) vez al mes
- Una (1) vez a la semana
- Más de una vez a la semana

23. En general, ¿Qué tan satisfecho está con el servicio ofrecido por LIBRERÍAS CRISOL?

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy insatisfecho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy satisfecho |

24. ¿Qué tan de acuerdo está con respecto a las siguientes afirmaciones sobre el servicio de LIBRERÍAS CRISOL?

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Posee variedad en libros y categorías | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiene precios accesibles | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Posee libros especializados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sus tiendas tienen buen espacio y ambiente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Me gusta participar en | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| sus actividades culturales | | | | |
| Siempre encuentro el libro que busco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hay una tienda siempre cerca de mi ubicación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

25. En su opinión, ¿Qué aspectos deben de mejorar o implementar en LIBRERÍAS CRISOL?

Notas biográficas

Luis Domingo Gaspar Oré

Nació en Nazca (Ica), el 27 de octubre de 1973. Bachiller en Economía egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con estudios de especialización en Finanzas Corporativas en la Universidad ESAN. También ha llevado el Programa de Alta Especialización en Proyectos de Inversión en la Universidad ESAN.

Tiene 20 años de experiencia en el área financiera y administrativa. Se ha desenvuelto en diversos sectores como servicios, minería, salud y bursátil. Ha desarrollado asesorías financieras y proyectos de negocios personales. Actualmente se desempeña como Jefe de Administración en la Bolsa de Valores de Lima.

Jason Romero Terrones

Nació en Lima, el 31 de marzo de 1974. Ingeniero Metalurgista egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Tiene cuatro años de experiencia en investigaciones metalúrgicas y medio ambiente, y diez años en comercialización de químicos, aceros, minerales y equipos para el sector minero. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de desarrollo de negocios de Samsung C&T América, Sucursal del Perú.