

**Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería**



**Reingeniería del Modelo de Negocio de
una Distribuidora de Libros que opera en
la Ciudad de Guatemala**

**Trabajo de graduación presentado por Ana Isabel
Coronado Mayen para optar al grado académico de
Licenciada en Ingeniería en Ciencias de la
Administración**

**Guatemala,
2013**

**Reingeniería del Modelo de Negocio de
una Distribuidora de Libros que opera en
la Ciudad de Guatemala**

**Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería**

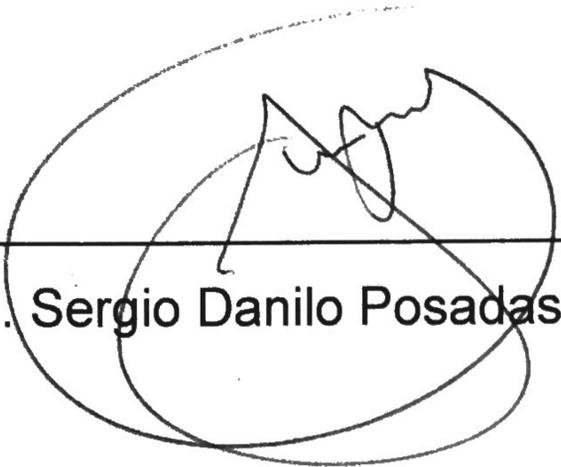


**Reingeniería del Modelo de Negocio de
una Distribuidora de Libros que opera en
la Ciudad de Guatemala**

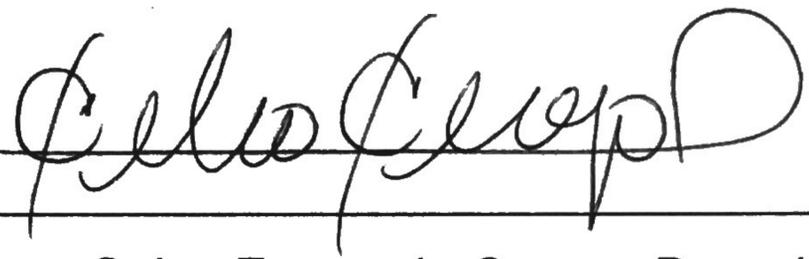
**Trabajo de graduación presentado por Ana Isabel
Coronado Mayen para optar al grado académico de
Licenciada en Ingeniería en Ciencias de la
Administración**

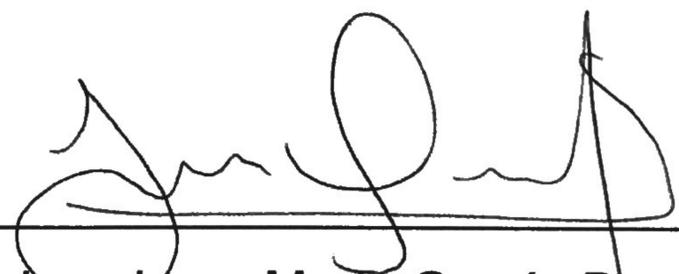
**Guatemala,
2013**

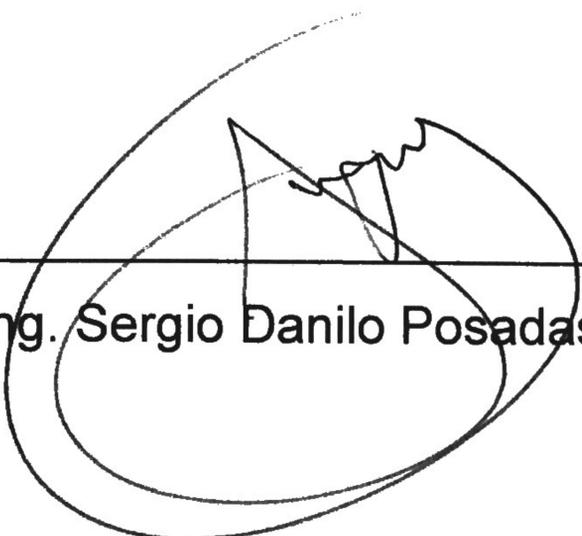
Vo. Bo. :

(f) 
Ing. Sergio Danilo Posadas De León

Tribunal Examinador:

(f) 
Ing. Celso Fernando Cerezo Bregni

(f) 
Ing. Jorge María García Bautista

(f) 
Ing. Sergio Danilo Posadas De León

Fecha de aprobación: Guatemala 21 de Enero de 2013

PREFACIO

La realización del presente trabajo de graduación es producto del deseo de mejorar un negocio ya rentable por medio de una planificación estratégica.

Agradezco la colaboración del Ing. Sergio Posadas por su orientación como asesor del trabajo de graduación así como por hacerme buscar la excelencia en el mismo. A mis padres por permitirme estudiar en la Universidad del Valle de Guatemala, a mis amistades que durante la carrera me brindaron su ayuda, y a Álvaro Castillo por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

PREFACIO	iv
LISTA DE GRÁFICAS	vii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES	ix
RESUMEN	x

CAPÍTULOS

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
A. Introducción	1
B. Justificación	2
C. Objetivos	3
1. Objetivo general	3
2. Objetivos específicos	3
D. Alcance	4
II. MARCO TEÓRICO	6
A. Evolución histórica de la distribución comercial	6
B. Formas de distribución	6
C. Participantes en la cadena de distribución	8
D. Funciones de los distribuidores comerciales	8
E. La administración	9
1. Enfoques	9
2. Herramientas utilizadas para las funciones de la administración	10
F. Proceso de diseño del modelo de negocios	14
G. Ventajas de la reingeniería del modelo de negocios	15
H. Contexto educativo de Guatemala	15
I. Contexto económico de Guatemala	16
III. INVESTIGACIÓN	17
A. Análisis interno	17
B. Análisis externo	25
C. Análisis estratégico	35

IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	42
A. Modelo de negocios actual	42
1. Segmentos de clientes	42
2. Propuesta de valor	47
3. Canales de distribución	48
4. Relación con los clientes	48
5. Socios claves	49
6. Actividades claves	49
7. Recursos claves	50
8. Estructura de costos y gastos	50
9. Flujo de ingresos	53
V. REINGENIERÍA	54
A. Modelo de negocios propuesto	54
1. Segmentos de clientes	54
2. Propuesta de valor	54
3. Canales de distribución	59
4. Relación con los clientes	61
5. Socios claves	62
6. Actividades claves	64
7. Recursos claves	66
8. Estructura de costos y gastos	68
9. Flujo de ingresos	71
VI. ANÁLISIS FINANCIERO Y COMPARACIONES	75
A. Punto de equilibrio	75
B. Flujo de efectivo	76
C. Análisis de sensibilidad	77
VII. RESULTADOS	79
VIII. IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA	81
A. Fase 1: Definir objetivos	81
B. Fase 2: Planificación	82
C. Fase 3: Implementación de la planificación	87
D. Fase 4: Modificación del modelo de negocios	87
IX. CONCLUSIONES	88
X. RECOMENDACIONES	89
XI. BIBLIOGRAFÍA	90
XII. ANEXOS	91
A. Encuestas realizadas	91
1. Preguntas de la encuesta	91
2. Resultados de las encuestas	93
B. Tablas, gráficas e ilustraciones	99

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Comportamiento de la cantidad de distribuidoras en el tiempo	25
Gráfica 2: Posición de LIBRIN respecto a sus competidores en el tiempo	26
Gráfica 3: Encuesta a clientes, Pregunta 1	93
Gráfica 4: Encuesta a clientes, Pregunta 2	93
Gráfica 5: Encuesta a clientes, Pregunta 3	94
Gráfica 6: Encuesta a clientes, Pregunta 4 parte 1	94
Gráfica 7: Encuesta a clientes, Pregunta 4 parte 2	95
Gráfica 8: Encuesta a clientes, Pregunta 4 parte 3	95
Gráfica 9: Encuesta a clientes, Pregunta 5	96
Gráfica 10: Encuesta a clientes, Pregunta 6	96
Gráfica 11: Encuesta a clientes, Pregunta 7	97
Gráfica 12: Encuesta a clientes, Pregunta 8	97
Gráfica 13: Análisis de sensibilidad con el Valor Presente Neto	101
Gráfica 14: Análisis de sensibilidad con la Tasa Interna de Retorno	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Bloques del modelo de negocios denominado “Canvas”	11
Tabla 2: Porcentaje de estudiantes en educación pública y privada	15
Tabla 3: Salario Mínimo	16
Tabla 4: Ciclo de vida de una industria	27
Tabla 5: División de las ventas del producto principal en base a las editoriales	36
Tabla 6: División de las ventas del producto secundario en base a las editoriales	36
Tabla 7: División de ventas en base a los dos tipos de productos	37
Tabla 8: Precios de venta	37
Tabla 9: Porcentaje de tipos de ventas en relación a las ventas totales	38
Tabla 10: Características promedio de cliente tipo A	42
Tabla 11: Oportunidad de venta Cliente A	43
Tabla 12: Características promedio de cliente tipo B	43
Tabla 13: Oportunidad de venta Cliente B	44
Tabla 14: Características promedio de cliente tipo C	44
Tabla 15: Oportunidad de venta Cliente C	45
Tabla 16: Características promedio de cliente tipo D	45
Tabla 17: Oportunidad de venta Cliente D	46
Tabla 18: Unidades vendidas de cada producto	46
Tabla 19: Clasificación de clientes para las ventas totales año 2011	46
Tabla 20: Costos totales situación actual	51
Tabla 21: Gastos totales situación actual	52
Tabla 22: Flujos de ingreso, situación actual	53
Tabla 23: Estructura de costos propuesta	69
Tabla 24: Estructura de gastos propuesta	69
Tabla 25: Salario de personal sub contratado para ventas	70
Tabla 26: Resumen de gastos variables por cliente y por libro	70
Tabla 27: Clientes potenciales por clasificación	71
Tabla 28: Ventas por colegio	72
Tabla 29: Ventas potenciales para LIBRIN	72
Tabla 30: Ventas potenciales en el año 5 para LIBRIN	73
Tabla 31: Ventas potenciales en el año 1 para LIBRIN	73
Tabla 32: Flujo de ingresos propuesta	73
Tabla 33: Comparación de puntos de equilibrio	75
Tabla 34: Relación de libros contra clientes totales	75
Tabla 35: Flujo de efectivo actual	76
Tabla 36: Inversión total	77
Tabla 37: Características de competidores	98
Tabla 38: Flujo de efectivo propuesto	100

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIONES GENERALES

Ilustración general 1: EDP de alcance del trabajo de graduación	5
Ilustración general 2: Canal de distribución directa	7
Ilustración general 3: Nivel 1 de distribución indirecta	7
Ilustración general 4: Nivel 2 de distribución indirecta	7
Ilustración general 5: Nivel 3 de distribución indirecta	7
Ilustración general 6: Organigrama de LIBRIN en temporada baja	18
Ilustración general 7: Organigrama de LIBRIN en temporada alta	19
Ilustración general 8: Cadena de valor de LIBRIN	22
Ilustración general 9: Diagrama de Operaciones de Procesos 1	23
Ilustración general 10: Diagrama de Operaciones de Procesos 2	24
Ilustración general 11: Ciclo de vida de la industria	28
Ilustración general 12: Ciclo de trabajo de una distribuidora de libros	30
Ilustración general 13: Planificación de implementación Enero 2013	82
Ilustración general 14: Planificación de implementación Febrero 2013	84
Ilustración general 15: Planificación de implementación Marzo 2013	85
Ilustración general 16: Planificación de implementación Abril 2013	86
Ilustración general 17: Análisis FODA	99

ILUSTRACIONES DE MODELO DE NEGOCIOS

Ilustración de modelo de negocios 1: Lienzo del modelo de negocios denominado "Canvas"	10
Ilustración de modelo de negocios 2: Segmentación de mercado	56
Ilustración de modelo de negocios 3: Propuesta de valor	59
Ilustración de modelo de negocios 4: Canales de distribución	60
Ilustración de modelo de negocios 5: Relación con los clientes	62
Ilustración de modelo de negocios 6: Socios clave	63
Ilustración de modelo de negocios 7: Actividades clave	66
Ilustración de modelo de negocios 8: Recursos clave	68
Ilustración de modelo de negocios 9: Estructura de costos y gastos	71
Ilustración de modelo de negocios 10: Flujo de ingresos	74
Ilustración de modelo de negocios 11: Propuesta de Modelo de Negocios Canvas	79

RESUMEN

El trabajo de graduación está basado en la reingeniería del modelo de negocios de una distribuidora de libros que opera en la ciudad de Guatemala desde el 2005. El fin es volver a empezar de nuevo, es decir, hacer lo que ya se está realizando pero de mejor manera laborando en base a una guía de trabajo. El motivo de su realización, es que después de analizar la situación actual de la empresa y visualizar la gran oportunidad de un cambio que diera un mejor desempeño en todas sus áreas de trabajo, se pudiera desarrollar este trabajo de graduación con el consentimiento de sus propietarias.

A pesar de que la empresa ya lleva más de siete años en funcionamiento, se tomó como base el modelo de negocios denominado "Canvas" de Alex Osterwalder e Yves Pigneurcon, con el fin de crear y desarrollar un nuevo y completo modelo de negocios que es útil tanto para la planificación como para la sistematización de los procesos de mercadeo, operativos y financieros.

En el área de mercadeo, se abarcó el tema de la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los segmentos del mercado y los canales de distribución. En la de operaciones se establecieron los socios, actividades y recursos claves. Finalmente, en el área de finanzas se determinó la estructura de costos y se analizaron los flujos de ingresos para encontrar la viabilidad del modelo de negocios.

El presente proyecto tiene un análisis de cinco años con una inversión inicial de Q137,000.00 que será financiado con capital propio por ambas dueñas de la empresa. El Valor Presente Neto al final de los cinco años se estima en Q1,975,200.20 con una Tasa de Rendimiento de 410.30%. Basado en el estudio financiero el proyecto si es rentable.

La razón fundamental de la elaboración del plan de trabajo fue analizar la factibilidad de la implementación de un modelo de negocios para distribuidoras de libros, al mismo tiempo que dar a conocer los pasos para realizarla. Con esto se busca fortalecer internamente a LIBRIN para obtener mejoras económicas.

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Introducción

La empresa a analizar es una distribuidora de libros de texto y literatura en español e inglés para todos los grados escolares. Fue creada en junio del 2005 con una carpeta de 10 clientes y 10 proveedores que han incrementado a 80 y 18 respectivamente. Para cuidar su identidad, se utilizará el nombre LIBRIN en el trabajo.

La reingeniería del modelo de negocios de la empresa se realizó en base al modelo denominado "Canvas" de Alex Osterwalder e Yves Pigneurcon, utilizando los nueve bloques abarcando los temas de propuesta de valor, relación con los clientes, segmentación del mercado, canales de distribución, socios clave, actividades clave, recursos clave, costos y flujo de ingresos.

La razón fundamental de la reingeniería del modelo de negocios fue analizar las áreas de oportunidad actuales para proponer acciones inmediatas y de esta manera trabajar en base al modelo de negocios propuesto para tener una viabilidad de trabajo a cinco años, estandarizando y formalizando todos sus procesos.

B. Justificación

Actualmente existen muchos propietarios de pequeñas empresas o comerciantes independientes que buscan aprovechar las facilidades que tiene la industria de distribución de libros para ingresar al negocio. Uno de los errores comunes, es iniciar una empresa y administrarla sin tener clara su visión, ya que se puede ver limitada tanto la capacidad de crecimiento como el éxito de la misma. Es por ello que es importante tener un modelo de negocios establecido en el que se encuentren definidas las estrategias y operaciones con las que funcionará la empresa.

Si se tienen claros estos dos puntos, tanto el personal como el trabajo realizado se encontrarán guiados hacia la misma dirección logrando así una posición estable y un crecimiento tanto interno como externo. El modelo de negocios entonces, ayuda a entender el funcionamiento y desempeño de la empresa, dándole dirección y facilidad para planificar, proponer, desarrollar y tomar decisiones de una manera más objetiva, clara y precisa.

Otro punto a favor de tener un modelo de negocios efectivo, es el conocimiento que se tiene no solamente de la empresa sino también de la industria en la que compete. Esto le da una ventaja competitiva al momento de utilizar la información del modelo de negocios para actuar rápida y efectivamente ante situaciones cambiantes en la industria en la que se encuentra.

Entonces, el fin de la reingeniería, fue brindarle tanto a la empresa analizada como a empresas interesadas en el tema independientemente de su rol de negocio, las herramientas necesarias para poder tener una ventaja competitiva sobre la industria en la que se encuentran, entendiendo así cómo la empresa crea, entrega y captura valor.

C. Objetivos

1. Objetivo general

Diseñar la reingeniería del modelo de negocio de una distribuidora de libros que opera en la Ciudad de Guatemala basado en el modelo de negocios denominado "Canvas".

2. Objetivos específicos

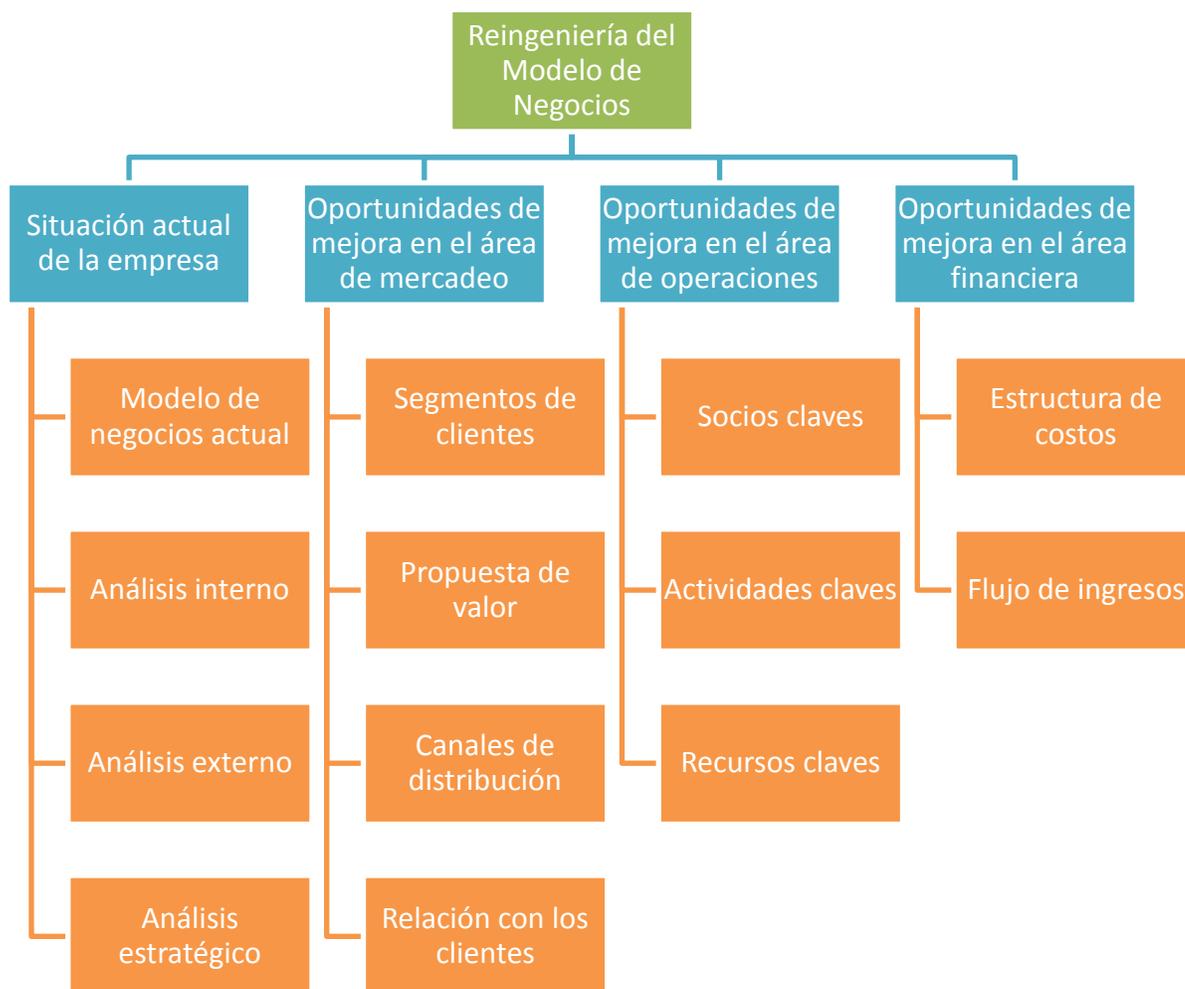
- Identificar la situación actual de la empresa.
- Determinar y analizar las oportunidades de mejora en el área de mercadeo del modelo de negocios, estableciendo la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los segmentos del mercado y los canales de distribución.
- Determinar y analizar las oportunidades de mejora en el área de operaciones del modelo de negocios, estableciendo socios, actividades y recursos claves.
- Analizar el área financiera del modelo de negocios con la estructura de costos y los flujos de ingresos para determinar la viabilidad del mismo.

D. Alcance

El entregable principal es un modelo de negocios para una distribuidora de libros denominada LIBRIN. El entregable se desglosa en cuatro subentregables que cuentan con las siguientes limitaciones:

- LIBRIN opera solamente en la ciudad de Guatemala.
- Cuenta con dos dueñas que al mismo tiempo son sus administradoras.
- Su enfoque son los colegios privados.
- Abarca la distribución de libros para los cuatro niveles escolares: pre primaria, primaria, básicos, diversificado.
- Distribuye libros de texto y literatura en inglés y español.
- No importa ningún libro, todas sus compras son locales.
- Tiene una capacidad de almacenamiento de libros limitada con un espacio de 7 largo x 12 ancho x 2.5 alto (metros), para una capacidad aproximada de 60,000 unidades aperchadas.

Se tiene que la demanda y condiciones externas a la empresa mantendrán la misma tendencia histórica. Los entregables se muestran gráficamente a continuación con una Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT):

Ilustración general 1: EDP de alcance del trabajo de graduación

II. MARCO TEÓRICO

A. Evolución histórica de la distribución comercial

Según el *Diccionario de Marketing de Cultural S.A.*, “la distribución comercial es una de las sub funciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final”.

Sus etapas se pueden dividir en cuatro tipos de mercados (Lic. En Mercadotecnia UAL. Centros y medios de distribución. 2009):

- Mercados periódicos: Los comerciantes tienen sus mercados ambulantes en forma de ferias o fiestas religiosas y realizan trueques para obtener los productos que necesitan. Esto se dio en la edad media.
- Mercados permanentes: Se encuentran mercados asentados de forma permanente en ciertas ciudades, y continúan los trueques. Esto se dio en la edad moderna.
- Mercados fragmentados: Los comerciantes se especializan hacia una sola actividad y producto. En el período de la Revolución Industrial (1750-1840 y 1880-1914), inicia la separación entre comerciantes de producción y distribución.
- Mercados integrados: Se separan las diferentes formas de distribución en productor, mayoristas, detallistas y consumidores. Esto inicia unos años después de la Revolución Industrial.

B. Formas de distribución

Existen dos formas en la que los productos o servicios pueden ser distribuidos (Canales de Distribución, <http://www.arqhys.com>):

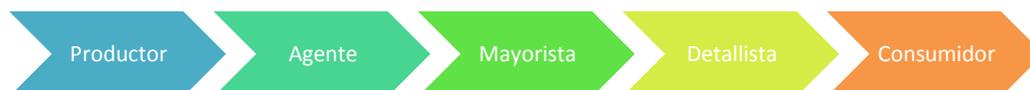
- Distribución directa

El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Éste es el caso de la mayoría de los servicios pero no es tan común en productos de consumo.

Ilustración general 2: Canal de distribución directa

- **Distribución indirecta**

Es indirecta cuando existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se pueden distinguir tres niveles:

Ilustración general 3: Nivel 1 de distribución indirecta**Ilustración general 4:** Nivel 2 de distribución indirecta**Ilustración general 5:** Nivel 3 de distribución indirecta

C. Participantes en la cadena de distribución

De acuerdo a las formas de distribución que se utilicen, los participantes son los siguientes (Gonzalez, Rafael. *Marketing en el Siglo XXI*. 3a. Edición):

- **Productor o fabricante:** Entidad dedicada a la producción de productos para su consumo o para el consumo de otras personas. Realizan sus tareas en fábricas y realizan su comercialización principalmente, por medio de intermediarios.
- **Agente:** Tiene una relación contractual con el fabricante. Representa a uno o varios fabricantes en una zona específica.
- **Mayorista:** Es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas pero nunca al consumidor final del producto o servicio. Éstos pueden comprarle a un productor, fabricante o a otros mayoristas.
- **Minorista o detallista:** Son los que venden productos o servicios al consumidor final. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los productos que comercializan.
- **Consumidor:** Satisfacen sus necesidades al comprar productos o servicios para su consumo.

D. Funciones de los distribuidores comerciales

Los intermediarios o distribuidores son personas u organizaciones que hacen llegar los productos desde los fabricantes hasta el consumidor final. Ellos son los dueños del producto en determinado momento y ayudan a la transferencia de la propiedad del mismo. (Gonzalez, Rafael. *Marketing en el Siglo XXI*. 3a. Edición).

Funciones que realizan los distribuidores comerciales (Gonzalez, Rafael. *Marketing en el Siglo XXI*. 3a. Edición):

- **Aproximación de los productos a los consumidores:** Gracias a los intermediarios, los compradores no necesitan desplazarse a grandes distancias para adquirir sus productos. El intermediario funciona entonces como transportista.
- **Almacenamiento:** Debido a las compras de productos que realizan los intermediarios, las empresas o productores no necesitan realizar inversiones en sus instalaciones para almacenar sus productos.

- **Financiación:** Las compras que realizan los intermediarios, permiten que las empresas y los productores recuperen rápidamente las inversiones que hagan para su producción o al menos, que tengan asegurado cierto porcentaje de compra. Por el otro lado, los distribuidores también financian los productos que adquieren sus clientes finales al momento de otorgar créditos y opciones de devolución.
- **Promoción:** Los distribuidores realizan frecuentes campañas orientadas a incrementar las ventas a través de la práctica de Merchandising. Ésta es una técnica comercial que busca presentar los productos o servicios en las mejores condiciones para que éstos resulten atractivos al potencial comprador.
- **Servicios:** Los distribuidores frecuentemente instalan los productos, dan asesoría a los clientes sobre el uso del producto, dan opciones de garantía y devoluciones.

E. La administración

La administración es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. Eficiente al obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, y eficaz al realizar las actividades correctamente con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. (Coulter, Robbins. *Administración*. Décima edición, Pearson).

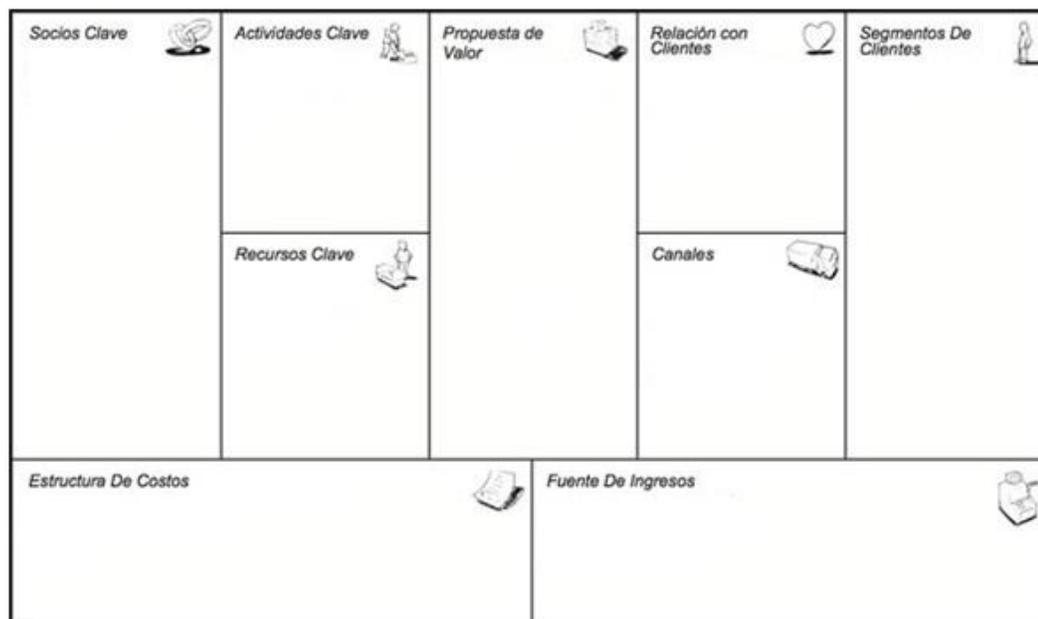
1. **Enfoques.** A principios del siglo veinte, Henri Fayol empresario francés, propuesto por primera vez las cuatro funciones principales de la administración (Coulter, Robbins. *Administración*. Décima edición, Pearson):

- **Planeación:** Es la función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización.
- **Dirección:** Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales.
- **Control:** Función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral.

2. **Herramientas utilizadas para las funciones de la administración.** Un modelo de negocios describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor. El modelo de negocio denominado “Canvas”, es una herramienta que muestra la organización de una empresa como un todo. Fue diseñado por Alex Osterwalder con la colaboración de más de 450 pioneros en negocios incluyendo a Yves Pigneur, Alan Smith, Patric Van Der Pijil y Tim Clark en el libro “Business Model Generation” en el año 2010. (Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

Con la creación de un modelo de negocios, se logra cumplir con las funciones principales de la administración ya que sirve para planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de una empresa. (Coulter, Robbins. *Administración*. Décima edición, Pearson).

Ilustración de modelo de negocios 1: Lienzo del modelo de negocios denominado “Canvas”



El modelo de negocios Canvas describe en nueve bloques, lo que una empresa intenta realizar para obtener dinero. Los bloques cubren tres áreas y se dividen de la siguiente manera (Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010):

Tabla 1: Bloques del modelo de negocios denominado “Canvas”

Área	Bloques del modelo de negocios
Mercadeo	1. Segmentos de clientes 2. Propuesta de valor 3. Canales de distribución 4. Relación con los clientes
Operaciones	5. Socios claves 6. Actividades claves 7. Recursos claves
Finanzas	8. Estructura de costos 9. Flujos de ingresos

a. **Segmentación de mercado.** Define el o los distintos grupos de personas u organizaciones que la empresa busca alcanzar y servir. Para poder satisfacer mejor al mercado, se puede agrupar en distintos segmentos de acuerdo a las necesidades, comportamientos y otros atributos comunes.

Preguntas de referencia:

- ¿Para quién se está creando valor?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

b. **Propuesta de valor.** Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de mercado. La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes prefieren un producto sobre otro y es la solución a sus problemas o necesidades.

Preguntas de referencia:

- ¿Qué valor es el que se genera hacia el cliente?
- ¿Qué necesidad del cliente se cubre?
- ¿Cuál es la estrategia competitiva que tiene la empresa?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

c. Canales de distribución. Describe como una compañía comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor. La comunicación, distribución y el canal de ventas son algunas interfaces que compromete la experiencia de la compañía con el consumidor.

Preguntas de referencia:

- ¿A través de qué canales quieren los clientes que se acceda a ellos?
- ¿Cómo están integrados nuestros canales?
- ¿Cuáles son los más rentables y cuáles son los que funcionan mejor?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

d. Relación con los clientes. Describe los tipos de relaciones que la compañía establece con el segmento específico de mercado. Las relaciones pueden tener un rango desde personal hasta automatizado. Las relaciones con el consumidor pueden buscar retener clientes, incrementar ventas o conseguir nuevos clientes.

Preguntas de referencia:

- ¿Qué tipo de relación esperan los clientes?
- ¿Qué relación se ha establecido con los clientes?
- ¿Cuáles son los beneficios y desventajas del sistema utilizado actualmente?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

e. Socios claves. Describe la red de proveedores y socios estratégicos que la compañía debe incursionar para que el modelo de negocio funcione. Se generan alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos y adquirir recursos.

Preguntas de referencia:

- ¿Quiénes son sus socios claves?
- ¿Quiénes son sus proveedores clave?
- ¿Qué actividades clave es la que realiza el socio para usted?
- ¿Qué recursos clave se están adquiriendo de los proveedores?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

f. **Actividades claves.** Describe las actividades más importantes que la compañía debe hacer para que el modelo de negocio funcione. Las actividades clave requieren crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar el mercado objetivo, mantener relaciones saludables con los segmentos de clientes y generar ingresos.

Preguntas de referencia:

- ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?
- ¿Qué actividades clave requiere los canales de distribución?
- ¿Cuáles son para la relación con los clientes?
- ¿Cuáles son para el flujo de ingresos?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

g. **Recursos claves.** Describe los activos más importantes que la compañía requiere para hacer que el modelo de negocio funcione. Los recursos clave permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar el mercado objetivo, mantener relaciones saludables con los segmentos de clientes y generar ingresos.

Preguntas de referencia:

- ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requiere los canales de distribución?
- ¿Cuáles son para la relación con los clientes?
- ¿Cuáles son para el flujo de ingresos?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

h. **Estructura de costos.** Describe todos los costos incurridos en la operación del modelo de negocio. Los costos se ven incurridos en la creación y entrega de valor, y mantención de las relaciones comerciales.

Preguntas de referencia:

- ¿Cuáles son los costos más importantes?
- ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
- ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

i. **Flujos de ingresos.** El flujo de ingreso representa los ingresos que la compañía genera de cada segmento de mercado que abarca el plan de negocios. Dentro de la fuente de ingresos se puede tener distintos mecanismo de fijación de precios tales como una lista de precios fijos, negociación, subastas, precios en función de volumen.

Preguntas de referencia:

- ¿Por qué valor añadido estarían nuestros clientes dispuestos a pagar?
- ¿Por qué valor añadido pagan los clientes actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar a sus clientes?
- ¿Cuál es la manera de pago aceptada por LIBRIN?

(Osterwalder, Alex; Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. 2010).

F. Proceso de diseño del modelo de negocios

El proceso tiene cinco fases según Osterwalder y Pigneur en su libro *Business Model Generation*:

- **Movilización:** La empresa se da cuenta de la necesidad de tener un modelo de negocios y encuentra el motivo para su creación.
- **Entendimiento:** Se investiga y analizan todos los elementos necesarios para crear el modelo de negocios. Se estudia la situación actual de la empresa, se analiza la situación interna y externa en la que se trabaja por medio de documentaciones, encuestas, entrevistas. Se debe tener clara cuál es la visión y misión de los dueños para así poder guiar la información obtenida.
- **Diseño:** Se crea el modelo de negocios acorde a las necesidades de la empresa.
- **Implementación:** Es llevar a cabo y poner en práctica lo que se indica en el modelo de negocios. Esta parte es responsabilidad de las dueñas de la distribuidora.
- **Manejo:** Se trata de adaptar y modificar el modelo de negocios para obtener una reacción significativa en los clientes y en sus utilidades. En esta fase, las dueñas de la empresa deben controlar, evaluar y adaptar su modelo constantemente.

G. Ventajas de la reingeniería del modelo de negocios

- Al ser un modelo en el que se analizan individualmente las distintas actividades que tiene la empresa, permite mejorar la calidad con las que se realizan dichas actividades al describir una diferente forma de realizarlas para mejorar y darle mayor valor al cliente.
- Ayuda en la búsqueda y logro de ventajas competitivas en el modo en que realizan las empresas sus actividades internas. Mejora la planificación de las acciones y el establecimiento de objetivos.
- Además permite tener un mayor conocimiento del mercado al que se quiere dirigir, así como de la competencia que lo ocupa, haciendo el estudio de viabilidad del proyecto mucho más sencillo y fiable.

H. Contexto educativo de Guatemala

En Guatemala se considera analfabeto a la persona mayor de 15 años que no ha aprendido a leer y escribir en español. El porcentaje de analfabetismo al inicio de la gestión del presidente Álvaro Colom, superaba el 22% y gracias a la implementación de programas y acciones del Consejo Nacional de Alfabetismo (CONALFA), se logró reducir a 17% al concluir el 2011. Gracias a ello, 12 municipios fueron declarados libres de analfabetismo. El financiamiento utilizado representó el 2.86% del Producto Interno Bruto del país con Q11 millones. (Noticias de Guatemala. www.noticias.com.gt).

La división de la población que se encuentra estudiando se da de la siguiente manera:

Tabla 2: Porcentaje de estudiantes en educación pública y privada

Nivel escolar	Educación pública	Educación privada
Primario	85.00%	15%
Secundario	30.00%	70%

I. Contexto económico de Guatemala

1. **Salario mínimo.** El salario mínimo regido desde el uno de enero del 2012 es el siguiente (Ministerio de trabajo de Guatemala, 2012):

Tabla 3: Salario mínimo

Actividades	Salario Base mensual	Bonificación	Total
No agrícola	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 2,324.00
Agrícola	Q 2,074.00	Q 250.00	Q 2,324.00
Exportadora y maquila	Q 1,906.20	Q 250.00	Q 2,156.20

Dentro de las prestaciones laborales con las que se debe cumplir son el pago del Bono 14, Aguinaldo y Vacaciones todo regido el Código de Trabajo de Guatemala.

III. INVESTIGACIÓN

A. Análisis interno

1. Proceso declarativo. Un proceso declarativo para una empresa es manifestar las acciones que se quieren realizar y hacia dónde se quiere llegar, es decir, tener definidas su visión y misión.

a. Visión. Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.¹

Teniendo la clara la visión, se pueden definir las acciones a tomar sabiendo que conducirán hacia alcanzar el objetivo de la empresa. LIBRIN no ha definido su visión desde que inicio sus labores, por lo que se ha enfocado solamente en continuar supliendo su demanda de productos.

b. Misión. Jack Fleitman, autor del libro *"Negocios Exitosos"*, define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".²

Es importante como empresa tener claro lo que se quiere hacer y cómo se hará, pero LIBRIN no tiene establecida una misión desde que inició sus labores.

2. Estructura organizacional. El diseño de esta estructura organizacional, indica la distribución formal de los puestos dentro de una empresa. Las tres estructuras organizacionales básicas de acuerdo a Coulter Robbins en el libro *"Administración"* de Pearson, son:

- Estructura simple: es la que la mayoría de las empresas tienen al inicio de sus labores ya que tiene poca formalización, baja departamentalización, y es económica.
- Estructura funcional: se agrupa por especialidades por lo que funciona cuando son empresas grandes con varias áreas que tienen funciones específicas.
- Estructura divisional: la utilizan empresas que tienen divisiones de negocios separadas ya que cada una de ellas es independiente del resto.

¹ Fleitman, Jack. *Negocios Exitosos*. McGraw Hill, año 2000.

² Fleitman, Jack. *Negocios Exitosos*. McGraw Hill, año 2000.

LIBRIN cuenta con una estructura organizacional simple, que varía dependiendo de las dos temporadas de venta. Si es temporada baja sus actividades laborales son realizadas por solamente dos personas que al mismo tiempo son dueñas y administradoras de la empresa.

Para entender la estructura, se muestra a continuación el organigrama de la temporada baja:

Ilustración general 6: Organigrama de LIBRIN en temporada baja



La variación se da cuando es temporada alta, ya que se sub contrata personal para dos áreas:

- Ventas: realizan la venta de libros en puntos especificados por los clientes.
- Carga y descarga: se encargan cargar y descargar los productos.

La cantidad de personal sub contratado varía de acuerdo a la cantidad de puntos de venta que se acordaron con los clientes para un año específico.

Ilustración general 7: Organigrama de LIBRIN en temporada alta



3. **Descriptorios y perfiles de puestos.** Los descriptorios de puestos son documentos en los que se describen los objetivos y las funciones del puesto, el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. Permite aclarar las responsabilidades que deben cumplir y por las cuáles se les evalúa al personal de una empresa. A diferencia de éstos, los perfiles de puestos indican características de personalidad, competencias, experiencia, formación, entre otras condiciones ideales que deben tener para ocupar el puesto. (Especialistas en Servicios Empresariales y Laborales, S.C., 2009).

LIBRIN no cuenta con descriptorios o perfiles de puestos, lo cual hace difícil la división, organización y administración del negocio. Como consecuencias de ello, se observó lo siguiente:

- Las actividades que se realizan en un ciclo de trabajo para LIBRIN, las realizan aleatoriamente cualquiera de las dos administradoras.
- No se tienen objetivos o metas establecidas.
- El personal subcontratado para el área de ventas conoce sus labores el mismo día que debe desempeñarlos.
- Las administradoras informan al personal subcontratado lo que deberán realizar personalmente antes de iniciar las ventas.

- Se subcontrata a cualquier persona que esté dispuesta a trabajar en las fechas en que se necesita personal sin tomar en cuenta habilidades o conocimientos de las actividades a desempeñar.

4. **Remuneraciones.** Una remuneración es la suma que percibe una persona por la realización de un trabajo.³ Hay dos formas de pago:

- Remuneración por tiempo: todas las que se calculan en base a horas, días o meses trabajados.
- Remuneración por rendimiento: todas las que se miden por el resultado obtenido.

Es importante contar con una forma de remuneración básica para que de esta manera, el pago al personal contratado sea objetivo. Las remuneraciones que se manejan en LIBRIN son hacia tres categorías:

- Administradoras: varía en relación a las ventas realizadas por año. Su remuneración es el monto que obtienen de las ventas realizadas después de haber cubierto todos los costos y gastos relacionados al negocio.
- Personal sub contratado para el área de ventas: es subjetivo ya que varía dependiendo del punto de venta en el que se encuentran, las ventas obtenidas, la capacidad del personal y el trabajo que haya realizado. Este monto actualmente lo define una administradora.
- Personal sub contratado para el área carga y descarga: es subjetivo ya que varía dependiendo de la cantidad de producto cargado y descargado, la dificultad que se tenga para ello y la capacidad del personal. Este monto actualmente lo define una administradora.

5. **Cadena de valor.** La cadena de valor es una herramienta diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa al analizar las actividades principales que generan valor al cliente. (Porter, Michael. Cadena de Valor. Escuela de Negocios de Harvard). Las actividades se dividen en dos categorías:

³ Enciclopedia Jurídica, 2012.

- Actividades primarias o de línea: cualquier actividad que esté relacionada con la producción y comercialización del producto. Las actividades primarias para LIBRIN son:
 - Logística de entrada: Recepción y almacenaje de los productos enviados por las editoriales.
 - Operaciones: Clasificación de los productos dentro de la bodega de almacenamiento por orden de compra de cada cliente.
 - Logística de salida: Almacenamiento de los productos clasificados en órdenes de compra y distribución de los mismos hacia los clientes.
 - Marketing y ventas: Crédito de temporada otorgado por todas las editoriales a las distribuidoras y por las distribuidoras a todos sus clientes. Aparte de esto, no realiza ningún tipo de promoción o publicidad con sus clientes.
 - Servicios: Comunicación personal con los clientes solamente cuando se visita para realizar una venta y para cerrar el contrato. No se cuenta con ningún servicio que facilite la logística de distribución y venta de los productos.

- Actividades de apoyo: Actividades que agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con la producción y su comercialización. Las actividades secundarias para LIBRIN son:
 - Infraestructura de la empresa: No se tiene ninguna actividad que brinde apoyo a la organización de la empresa ya que carecen de modelo de negocios, visión, misión, y metas.
 - Desarrollo de la tecnología: No se tiene ninguna planificación para observar los cambios en la industria en la que operan, por lo que han quedado rezagados respecto a sus competidores en el área tecnológica de su distribución y servicio de venta.
 - Gestión de recursos humanos: Aparte de las dos administradoras, solamente se cuenta con el personal sub contratado para temporada alta de la empresa, el cual no es capacitado antes de realizar su trabajo.
 - Aprovechamiento: Se deben realizar las órdenes de compra a las Editoriales lo más pronto posible para que les puedan suplir ordenes completas. De lo contrario, se puede correr el riesgo de no encontrar los productos solicitados.

Ilustración general 8: Cadena de valor de LIBRIN



6. **Diagrama de flujo.** En el siguiente diagrama se presentan las actividades realizadas por LIBRIN con el objetivo de tener una visión general del proceso:

Ilustración general 9: Diagrama de operaciones de procesos 1

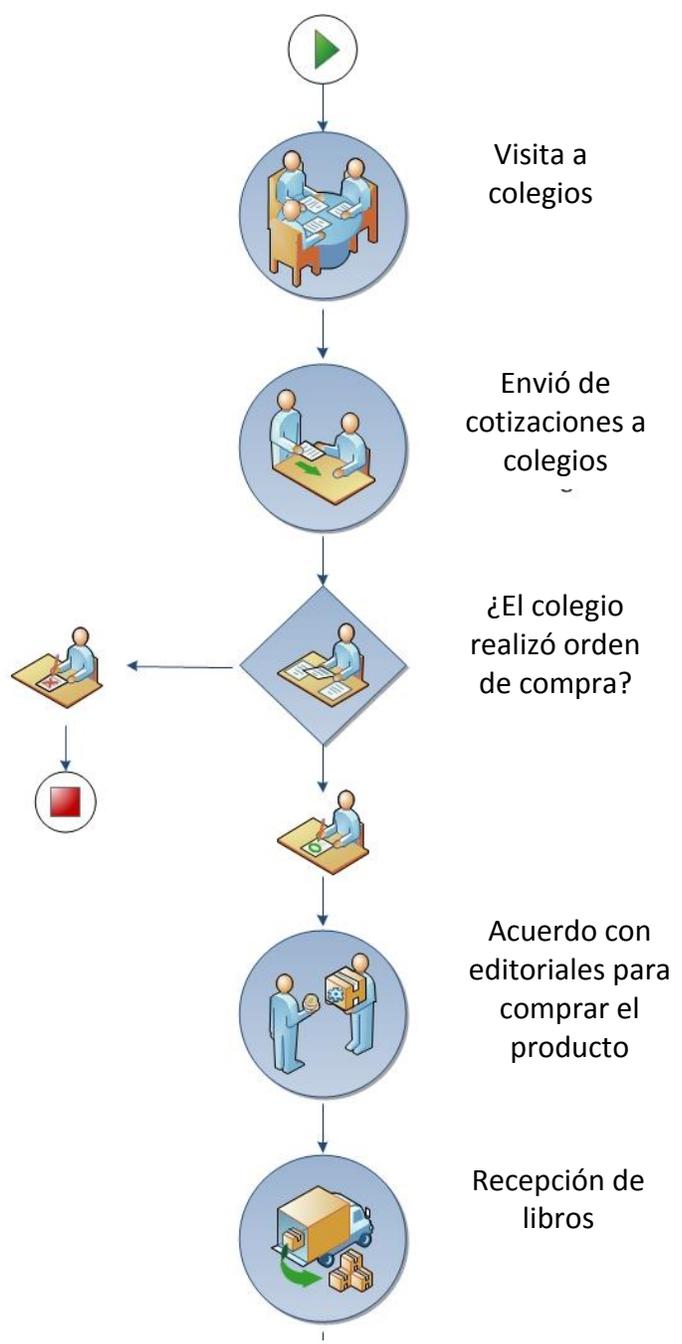
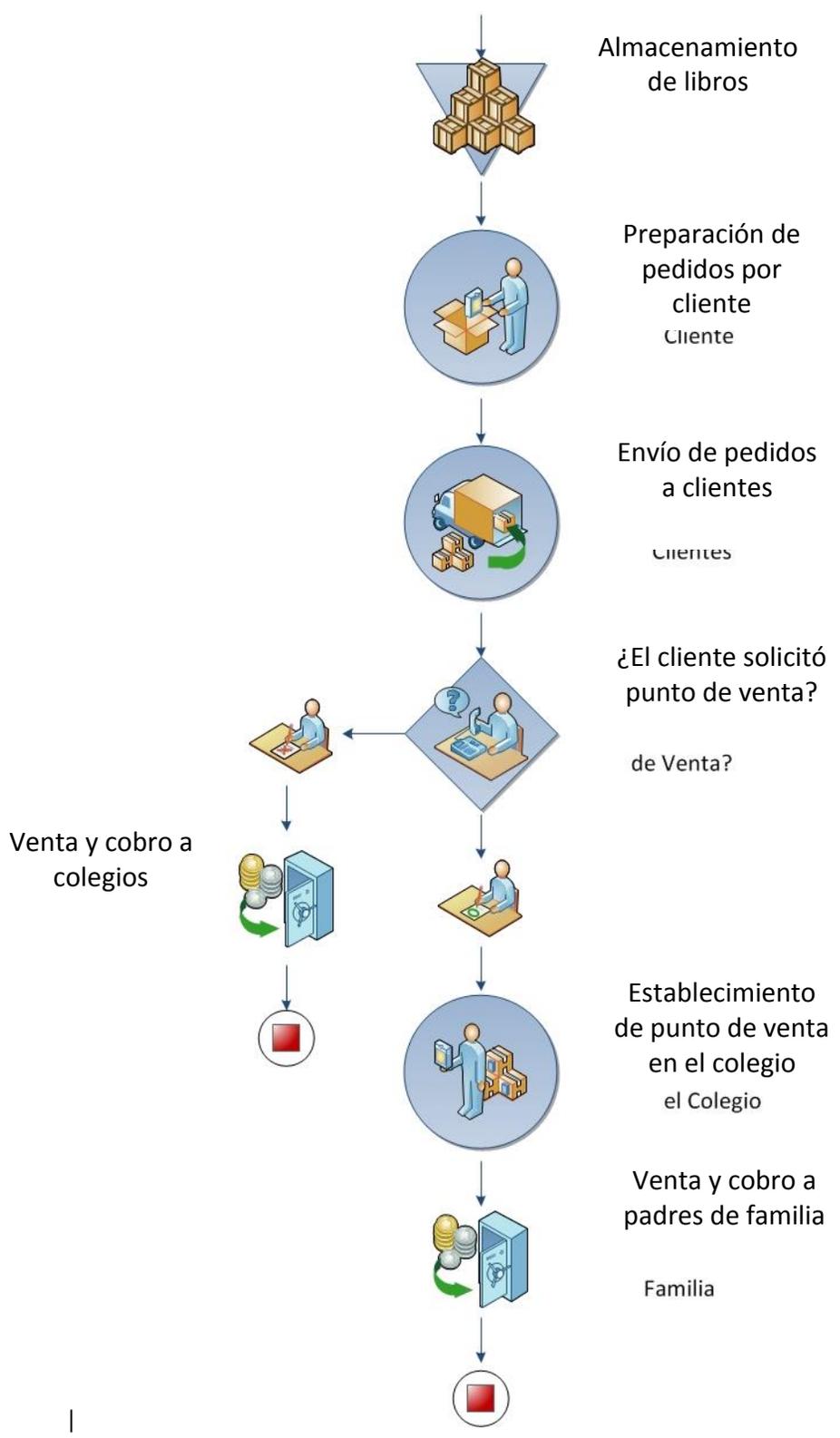


Ilustración general 10: Diagrama de operaciones de procesos 2

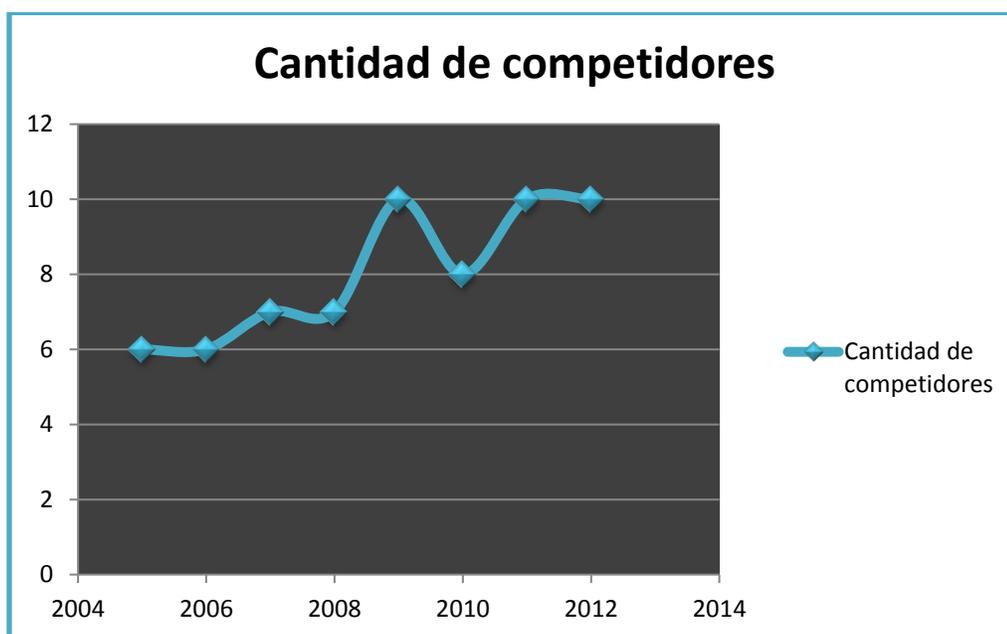


B. Análisis externo

Este análisis se basa en la identificación de los factores exógenos a la empresa, que condicionan su desempeño.

1. Análisis de la concentración. Este tiene como objetivo identificar la existencia de los competidores de la industria y la tendencia que tienen a reducirse o incrementarse.

Gráfica 1: Comportamiento de la cantidad de distribuidoras en el tiempo



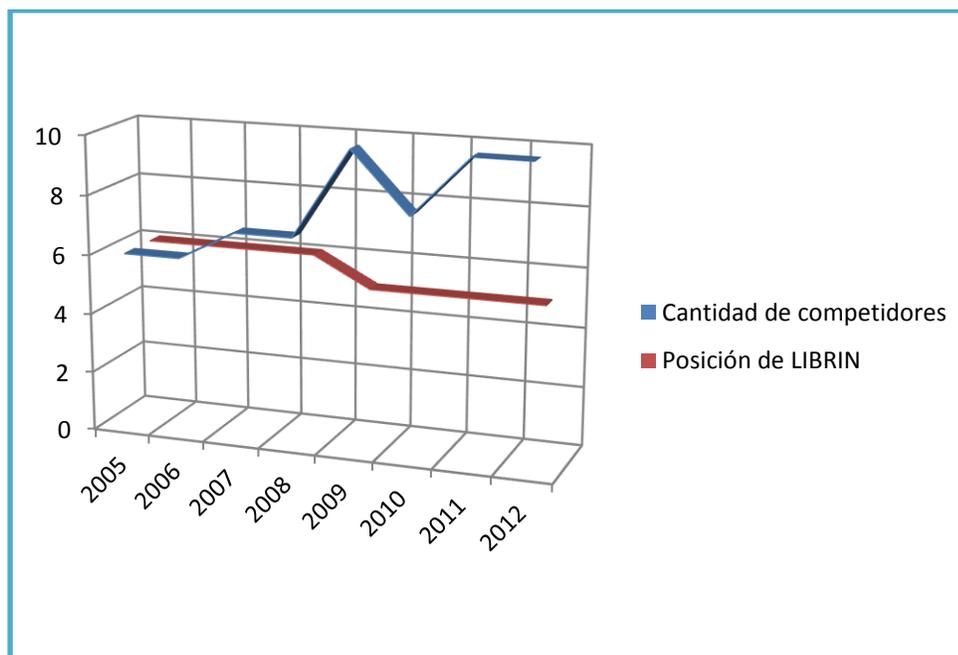
En la Gráfica 1 se puede observar el crecimiento que la industria ha tenido desde el 2005 hasta la actualidad. En el 2006 se mantuvieron constantes las distribuidoras, pero en el 2007 la que ocupaba el cuarto lugar de posicionamiento quebró y nacieron otras dos distribuidoras haciendo finalizar el año con 7 competidores.

En el 2009, quebró una distribuidora más y nacieron otras 4 distribuidoras dejando a 10 competidores. En el 2010, quebraron dos distribuidoras dejando a 8 competidores y finalmente en el 2011 nacieron dos competidores más.

Haciendo un análisis de las empresas que quebraron, todas tienen algo en común: fueron las que ocuparon los primeros lugares en el 2005 y se mantuvieron así por dos años más hasta que

empezaron a quebrar una por una. Dichas distribuidoras se caracterizaban por ser grandes, con buen posicionamiento, gran cantidad de personal (20 en promedio), y medios de transporte propios.

Gráfica 2: Posición de LIBRIN respecto a sus competidores en el tiempo



En el 2005 y 2006 es razonable que LIBRIN se haya encontrado en el último lugar dentro de la industria. En el 2007 y 2008 subieron un nivel y del 2009 a la actualidad, se han mantenido en un nivel intermedio dentro de la industria. La posición se tiene en relación a las ventas totales promedio que tiene cada distribuidora.

a. Competidores. Uno de los principales puntos que se debe tener claro, es contra quién se está compitiendo, ya que generalmente los potenciales clientes ya son clientes de alguien. Conocerlos permite adelantarse a las posibles reacciones de los competidores y a definir estrategias adecuadas para hacerlo. Debido a la dificultad de describir las características de todos los competidores, se seleccionan a las 4 distribuidoras que se posicionan antes de LIBRIN en la industria actualmente. Dicha descripción se encuentra en la sección B de anexos.

2. Análisis de la industria

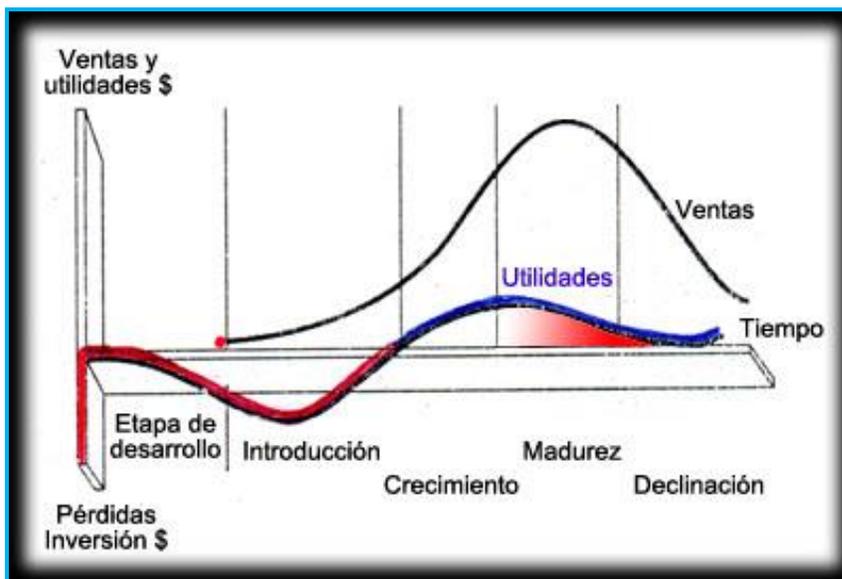
a. **Madurez de la industria.** El objetivo con el análisis de la madurez de la industria es identificar su etapa del ciclo de vida junto con su potencial de crecimiento. Cada etapa presenta diferentes desafíos y las empresas que se encuentran en dicha industria deben adaptarse a cada uno de ellos para lograr mantenerse competentes. Son cinco las etapas que se pueden identificar:

- Etapa de desarrollo: Este período incluye el progreso que comienza con la idea y termina mostrando el potencial del producto o servicio.
- Introducción: Inicia el funcionamiento de la idea con empresas nuevas en el área. Se trabaja en la planificación, organización, desarrollo y trabajo de la idea con el fin de hacerla rentable.
- Crecimiento: La industria muestra avances con la idea, las empresas que participan en ella obtienen utilidades y se comienzan a volver rentables. La industria se da a conocer y se amplía.
- Madurez: Sigue existiendo crecimiento tanto en ventas como en ganancias, pero a un porcentaje menor. Aquí es en donde hay que decidir si se quiere continuar en dicha industria o si se quiere salir. Para poder continuar deben de existir innovaciones en las empresas, descubrimientos o cualquier actividad que agregue valor y haga que la industria vuelva a tener un crecimiento después de haber llegado a cierto nivel de madurez. Esto no implica que el ciclo continúe después de un tiempo.
- Declinación: Se dan cambios significativos que hacen que la industria deje de ser rentable si se continúa con el mismo modelo de negocios de la etapa de desarrollo, introducción, crecimiento y madurez.

Tabla 4: Ciclo de vida de una industria

Factores	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Demanda	Mucho mayor a la oferta	Insatisfecha	Equilibrada	Menor a la oferta
Vol. Producción	Pequeños	Medios	Altos	En disminución
Lealtad de clientes	Poca o nada	Alguna	Establecida	Fuerte
Precios	Muy altos	Altos	Competitivos	Muy competitivos
Participantes	Pocos	Rápido aumento	Estable	Disminuyendo

Ilustración general 11: Ciclo de vida de la industria



Con base en las Gráficas 1 y 2, se puede observar que la industria de distribución de libros en Guatemala ha crecido sustancialmente. Partiendo desde la suposición que las condiciones externas seguirán siendo las mismas en los siguientes años, el futuro de la industria se ve con un crecimiento continuo pero en la realidad no será así.

La editorial que se posiciona en el primer lugar de Guatemala, ha implementado un plan piloto en el que los colegios utilizan dispositivos electrónicos que incluyen sus libros en formato digital. Este plan es llamado "Sistema 1".

La entrada de los libros electrónicos representa un cambio sustancial en los sistemas de creación, producción, diseño y distribución de libros. Esto crea el cambio en la tendencia que las editoriales y distribuidoras deben seguir en base a las estadísticas sobre lectura digital y consumo de dispositivos para esto.

Debido a que las tendencias que se tienen en las industrias guatemaltecas son replicas tardías de países más desarrollados, se pueden analizar los cambios que ha tenido la producción, distribución y consumo de los libros en Estados Unidos y Europa. A mediados de 2009, las ventas de libros electrónicos en Amazon habían alcanzado un tercio de los resultados de los libros impresos (Penenberg, 2009). Año y medio después, en diciembre de 2010, las ventas de libros electrónicos en la plataforma habían superado a las de los libros impresos.

En 2010 se vendieron en el mundo 17 millones de dispositivos de formato tableta, y casi el 90% fueron iPads de Apple. Se vendieron igualmente 11 millones de lectores de libros electrónicos, de los que el 41.5 % fueron libros electrónicos de Amazon. Las ventas de libros electrónicos han experimentado un crecimiento paralelo a las de los dispositivos de lectura consolidando un fenómeno que se extiende a todos los países del mundo. (www.ub.edu, 2011).

Por otra parte la industria de los libros en papel viene experimentando retrocesos continuados de ventas en los últimos 2 años, que oscilan entre el 4% y el 10% con respecto a años anteriores. En febrero de 2011 la cadena de librerías Borders, la segunda en importancia en Estados Unidos, se declaró en quiebra después de 40 años de existencia. Fuertemente afectada, según sus responsables, por las ventas en Internet y el auge del comercio de libros electrónicos. Barnes & Noble, primera cadena de librerías en Estados Unidos, declaraba un descenso en los ingresos de libros convencionales compensado por una elevación de un 7% en la venta de libros digitales. (www.ub.edu, 2011).

Es entonces que en base a los cambios drásticos que ha venido teniendo la industria desde el 2009 en Estados Unidos y Europa, y observando la acción de la principal editorial en Guatemala, que se puede predecir que la industria se encuentra al final de su etapa de madurez y solamente las distribuidoras que encuentren una manera de utilizar los cambios a su favor podrá continuar trabajando dentro de la industria.

b. Ciclo de trabajo de una distribuidora de libros. Un ciclo de trabajo es el conjunto de actividades que llevan a un resultado. El ciclo de las distribuidoras de libros en colegios, se divide en temporada alta y baja, iniciando en el mes de mayo y terminando en el mes de abril.

Ilustración general 12: Ciclo de trabajo de una distribuidora de libros



3. **Análisis de las 5 fuerzas de Porter.** Es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter graduado de Harvard Business School en 1989. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento específico. La idea es que la empresa evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

a. **Poder de negociación de los compradores o clientes.** A pesar de que los clientes son los que deciden qué productos se utilizarán año tras año, es el gobierno el que establece los requisitos que cada curso debe cumplir por lo que la selección del producto se da en base a esto. Hay dos únicos cambios que dependen exclusivamente de los clientes, el cambio de editorial para uno o varios libros, o el cambio de distribuidora.

b. **Poder de negociación de los proveedores o vendedores.** El poder que tienen las editoriales, es bastante fuerte tanto para las distribuidoras nuevas como para las ya existentes.

Si son nuevas, ponen un mínimo de compra en su pedido del primer año y todo el producto lo deben cancelar al recibirlo, contado con un 10% de posibilidad de devolución de productos acreditándose el monto de este porcentaje en su compra del siguiente año. Del segundo año en adelante, la distribuidora ya podrá gozar del crédito de temporada otorgado por todas las editoriales pero siempre tendrá una cuota de pedido mínima.

Las distribuidoras ya existentes tienen cierto poder de negociación con las editoriales ya que pueden acordar el porcentaje de descuento que obtienen al presentarles oportunidades de crecimiento o expansión que pueden tener las editoriales.

En conclusión, el poder de negociación que tienen las editoriales al inicio de las labores de cualquier distribuidora es bastante alto, y más debido a que los productos de cada distribuidora son únicos y no tienen sustitutos. En base a las encuestas realizadas, un cliente solicita las editoriales específicas para sus libros en un 100% de los casos, por lo que la distribuidora que realiza la venta debe contar con esos productos, de lo contrario, pierde la venta.

c. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Para ingresar en el mercado de distribución de libros a colegios, es necesario contar con capital suficiente para cubrir los gastos de los productos comprados el primer año de labores ya que no cuentan con crédito por parte de las editoriales. Otra manera de entrar es por medio de un préstamo bancario que puede ser cubierto, dependiendo de sus ingresos, en un periodo corto.

La manera de apoderarse de una porción del mercado, es ofreciendo un valor agregado a los productos que ofrecen, ya que actualmente las distribuidoras que abarcan la mayor parte del mercado, ofrecen todos los servicios y productos que los clientes necesitan.

d. Amenaza de productos sustitutos. El mercado de distribución de libros es atractivo debido a que los clientes necesitan de los productos para tener una base sobre la cual sus estudiantes serán evaluados. A pesar de esto, existen sustitutos utilizados actualmente:

- Fotocopias de libros
- Libros electrónicos
- Scanners de libros en formato PDF

Estos sustitutos son más impactantes en niveles universitarios debido a que unos están más avanzados tecnológicamente o se consiguen a precios más bajos. En el resto de niveles escolares menores, los libros de texto siguen predominando en un 100%. Esto se da porque los colegios no permiten seleccionar entre diferentes fuentes de información sino que hacen que todos los alumnos deben de trabajar con un mismo libro sin tener la opción a elegir uno de sus sustitutos.

A pesar de esto, en el 2012 seis colegios privados fueron utilizados como modelo piloto de la editorial posicionada en el primer lugar de Guatemala, para lanzar un proyecto innovador llamado "Sistema 1". Éste implica la utilización de dispositivos electrónicos (uno para cada estudiante), que contenga los libros que utilizarán en el transcurso del año en forma electrónica generando así la lectura y realización de actividades de manera digital. Esto fue aplicado para todos los niveles escolares.

e. Rivalidad entre los competidores. La rivalidad se muestra al momento de visitar a los clientes y proponerles un porcentaje de descuento con los productos que necesitan. Gana quien ofrezca un mejor precio y servicio completo.

En este mercado, no se utilizan campañas publicitarias grandes ya que lo que se busca, es lograr una conexión personal con el cliente. Es por ello que se realizan las visitas para ventas.

En la actualidad son 10 distribuidoras las que compiten por la venta en los colegios. Ya que son pocas, las personas que se encargan de realizar visitas a colegios se conocen bastante bien y saben con quién están compitiendo por lo que ofrecen diferentes porcentajes de descuento o comisión a los colegios que visitan en base a las distribuidoras que lo visitan para intentar ganarse al cliente.

4. **Análisis del entorno general (PEST).** Para definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental ya que éste condiciona a la organización sobre los movimientos y cambios que debe realizar para adaptarse.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que pueden afectar a las empresas. Es importante realizar éste antes del análisis FODA para tomar en cuenta las áreas que no se pueden cambiar o las restricciones con las que se cuentan. El análisis PEST incluye los factores Políticos, Económicos, Sociales, y Tecnológicos. (Coulter, Robbins. Administración. Décima edición, Pearson).

a. Factores políticos. Éstos incluyen todos los que afectan a la industria en la que opera la empresa. Entre las regulaciones que deben cumplir la distribuidora con sus procesos internos, clientes, canales y distribución según el gobierno de Guatemala son el pago de impuestos (31% de ISR).

Aparte de esto, al ingresar al poder Álvaro Colom en el 2008 a la presidencia, implementó una nueva política en la que prohibió las ventas de textos en el sector público. Desde ese momento, el gobierno es quien se encarga de regalar ciertos libros a las escuelas haciendo la compra de los mismos directamente a las editoriales. La desventaja de esto es que los libros no se renuevan por lo que hay poca actualización de información.

b. Factores económicos. Con ello se analiza la distribución y el uso de los recursos económicos de Guatemala. Los factores incluyen cualquier aspecto que pueda afectar los hábitos de consumo de la sociedad, entre ellos:

- El recuso de los libros, ya que hace que las ventas bajen con el paso de los años si se continúa pidiendo el mismo libro para los cursos impartidos.
- El aumento de precio de los textos, ya que hace que los colegios vayan disminuyendo la cantidad de libros utilizados para sus grados escolares.
- Precio de la gasolina, ya que el gasto relacionado al transporte va incluido en el precio que se les ofrece a los colegios sin cobrarles ningún porcentaje por aparte.

c. Factores sociales. Para poder brindar un buen servicio, se debe tomar en cuenta que hay factores sociales que afectaran el consumo del producto. Al trabajar en Guatemala, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Analfabetismo:** El Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA), fue creado para la ejecución del proceso de alfabetización en Guatemala. A inicios del 2008 la tasa de analfabetismo se encontraba en 22% y gracias a la implementación del ex presidente Álvaro Colom del programa “Yo sí puedo”, se logró reducir a 17% a finales del 2011. Con la continuidad de este programa, se puede pronosticar una disminución progresiva del analfabetismo. Claro está, que este factor evoluciona de acuerdo a factores políticos.
- **Cultura:** en Guatemala no se tiene una cultura de lectura, lo cual hace que varios padres de familia no compren los libros de literatura principalmente.

d. Factores tecnológicos. Son los cambios en la tecnología que afectan al sector tanto en su parte industrial, como en su parte comercial y administrativa.

- En la parte industrial se ve la implementación de un nuevo programa en el que los colegios brindan a sus estudiantes dispositivos electrónicos con los libros que utilizarán incluidos, eliminando así el uso de libros de texto y literatura.
- La parte comercial del sector de distribución de libros es poca o nula por lo que no se han observado cambios que puedan afectarlo.
- Por último, en la parte administrativa, se ve una desventaja para LIBRIN ya que todos sus competidores utilizan facturación electrónica y programas para el manejo de inventarios y datos administrativos.

C. Análisis estratégico

Las estrategias de una empresa son los planes que se tienen sobre la manera en que se realizará el negocio, cómo competir con éxito y cómo atraer y satisfacer a los clientes para poder lograr objetivos. Parte del análisis estratégico incluye un Marketing Mix y un estudio del FODA.

Tener administración estratégica es importante por tres razones:

- Puede hacer la diferencia entre qué tan bien se desenvuelve una empresa ante condiciones cambiantes del entorno.
- Ayuda a los administradores y gerentes a tomar decisiones sobre las acciones que deben realizar cuando enfrentan situaciones anormales.
- Ayuda al logro de los objetivos al coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados.

1. Marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. El Marketing Mix es la herramienta que se utiliza para conocer lo que se está ofreciendo a los clientes, y lo que guiará las estrategias y el modelo de negocios de la empresa. Esta herramienta también es conocida como las 4 P del marketing ya que incluye una descripción del producto, precio, plaza, y promoción.

a. Producto. El producto es un bien físico que se ofrece en un mercado para ser adquirido y así satisfacer un deseo o necesidad y el servicio, como producto, es la actividad, beneficio o satisfacción ofrecida para su venta. El producto principal como bien físico de LIBRIN son libros de texto para los cuatro niveles escolares (preprimaria, primaria, básicos, diversificado). Se ofrecen en español e inglés y provienen de 8 editoriales tanto internacionales como nacionales.

La división de las ventas realizadas en base a las editoriales se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5: División de las ventas del producto principal con base en las editoriales

Editorial	División de ventas
E1	44.00%
E2	48.00%
E3	2.00%
E4	1.50%
E5	1.50%
E6	1.00%
E7	1.00%
E8	1.00%
	100.00%

Como se puede ver, los productos provenientes de dos editoriales, representan el 92% de las ventas totales de LIBRIN. A pesar de ello, LIBRIN no puede solamente trabajar con E1 y E2 debido a que el 97% sus clientes según las encuestas realizadas a los colegios, también solicitan productos de las otras seis editoriales. Si no se tuviera el producto, se perderían clientes.

El producto secundario son libros de literatura infantil y juvenil en inglés y español de 10 editoriales tanto internacionales como nacionales. La división de ventas para este producto en base a las editoriales es la siguiente:

Tabla 6: División de las ventas del producto secundario con base en las editoriales

Editorial	División de ventas
E1	12.00%
E2	11.00%
E3	11.00%
E4	10.00%
E5	10.00%
E6	10.00%
E7	10.00%
E8	9.00%
E9	9.00%
E10	8.00%
	100.00%

Estos productos tienen una distribución uniforme en relación a la cantidad vendida por editorial con la que se trabaja. El porcentaje de clientes que solicitan libros de literatura es de 97%. (Ver resultados de encuestas en anexos).

Con base en la rotación de inventarios de sus últimos 4 años de operación, esta es la división de ventas en base a los dos tipos de productos que ofrece LIBRIN:

Tabla 7: División de ventas con base en los dos tipos de productos

Producto	División de venta
Producto principal	92.00%
Producto secundario	8.00%
	100.00%

b. Precio. El precio es el valor monetario asignado a un bien o servicio. Los precios de venta que maneja LIBRIN, son acordados en un contrato firmado por el cliente al momento de hacer la venta. Los precios utilizados son fijos con todos los clientes y lo que varía es el porcentaje de descuento que se les aplica. El margen de utilidad para los libros de texto y literatura es de 25% para ambos. Los precios promedio para los productos son los siguientes:

Tabla 8: Precios de venta

Producto	Precio de venta promedio	
Producto principal	Q	200.00
Producto secundario	Q	100.00

c. Plaza. La plaza es el lugar en donde se vende el producto. LIBRIN solamente cuenta con una bodega para almacenar el producto cuando lo solicita a las editoriales, y los puntos de venta se colocan directamente en las instalaciones de los clientes dependiendo del tipo de ventar acordada en el contrato. LIBRIN maneja tres tipos de venta:

- Puntos de venta: LIBRIN se encarga de todo el proceso y la logística de la venta. Desde instalarse en donde indiquen los clientes, llevar al personal para atender el punto de venta, y los productos necesarios para la venta. Con este tipo de venta, LIBRIN cobra directamente a sus clientes secundarios (padres de familia) y al finalizar la venta, le deja un porcentaje de comisión a su cliente principal (colegios).

- Venta a consignación: LIBRIN le entrega el producto a los clientes y aceptan el 10% de devolución del mismo al cabo de cierto tiempo acordado en el contrato al mismo tiempo que el pago por el producto por parte del colegio.
- Venta en firme: LIBRIN le vende una cantidad fija a los clientes sin aceptar devoluciones pero igualmente se le brinda crédito al colegio para pagar el producto en determinada fecha.

El porcentaje que representa cada uno de estos tipos de venta se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: Porcentaje de tipos de ventas en relación a las ventas totales

Tipo de venta	Porcentaje de ventas totales
Punto de venta	4.50%
Venta a consignación	95.00%
Venta en firme	0.50%
	100.00%

d. Promoción. La promoción incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto, marca o empresa. Ésta está constituida por:

- Publicidad

Es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir. LIBRIN no realiza ningún tipo de publicidad desde que inició labores, y de sus competidores ninguno realiza publicidad al público en general. Lo único que ofrecen como medio publicitario es material promocional para sus clientes como agendas, lapiceros, calendarios, entre otros.

- Relaciones públicas

Son las acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo que tienen el objetivo de fortalecer vínculos con los clientes. Debido a que solamente dos personas manejan las ventas con los clientes, ellos ya conocen con quién trabajan y sienten mayor confianza al momento de elegir una distribuidora con la cual trabajar. Una de las desventajas es que se limitan a la cantidad de colegios que dos personas puedan cubrir en los meses de visitas para lograr ventas.

Actualmente cuentan con una carpeta de 80 clientes, por lo que la ampliación de la misma implicaría la necesidad de contratar a otra persona más. Otra opción, es reorganizar la carpeta de clientes y enfocarse en los que son rentables para LIBRIN junto con nuevos clientes ganados en base a una mejora en la distribución y servicios brindados.

- Promoción de ventas

Son los incentivos a corto plazo que fomentan la compra de un producto o servicio. Entre los objetivos de las promociones de ventas para los clientes:

- Incrementar la carpeta de productos utilizada por los clientes
- Atraer nuevos clientes
- Atacar a la competencia
- Desalojo de productos
- Ayuda en la etapa de lanzamiento de un producto nuevo
- Mantenimiento constante de ventas

Estos objetivos varían de acuerdo al enfoque de la empresa. LIBRIN ha operado las promociones de ventas con el único objetivo de mantener constancia en sus ventas. La manera en como distribuyen sus porcentajes de descuentos con los clientes es de manera subjetiva.

Una promoción de venta con la que cuentan no solamente LIBRIN, sino todas las distribuidoras de libros, es con el crédito de temporada. Este crédito es otorgado por las editoriales desde el 1 de octubre hasta el 25 de enero todos los años. Se utiliza para motivar a los clientes a poder consumir los productos para venta y cancelarlos al finalizar la misma para no necesitar inversión de capital para su compra.

- Venta directa

Es la venta a través de la cual se lleva al consumidor el producto o servicio que necesita, o se le motiva para el consumo. Con ella se establece un diálogo directo entre el vendedor y el comprador en su ambiente con el fin de entablar una relación personalizada.

LIBRIN maneja ventas directas con sus clientes para mostrarle la carpeta de productos que tiene para el año en curso, y para cerrar contratos de venta. Cualquier otro proceso como la solicitud de cotizaciones, órdenes de compra, y acuerdos en tipo de venta se realizan por vía electrónica y telefónica.

2. Análisis FODA. El FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos y externos de la empresa. Los factores internos son las fortalezas y debilidades, mientras que los externos incluyen las oportunidades y amenazas.

a. Fortalezas. Las fortalezas son todos aquellos elementos positivos que diferencian a la empresa en relación a sus competidores. Para la distribuidora se pueden mencionar:

- Experiencia de una de las dueñas de LIBRIN de 12 años en la industria.
- Son parte del listado de distribuidoras a recomendar que tienen las editoriales, gracias a que han cumplido con los pagos a tiempo.
- Relación directa con los clientes por varios años, lo que hace que haya una relación más cercana y de confianza.
- Bajos costos en el pago de recursos humanos ya que el personal para ventas, transporte, carga y descarga del producto es sub contratado.
- Flexibilidad en sus operaciones al tener una estructura organizacional simple.

b. Debilidades. Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr su crecimiento. Entre las debilidades encontradas se tienen las siguientes:

- El servicio que se brinda en los puntos de venta encontrados en los colegios, no es controlado ni evaluado.
- Todos los controles de inventarios y datos administrativos son realizados manualmente.
- No se tienen establecidas reglas sobre el buen manejo de los productos, lo que ocasiona que se dañen por mala colocación, transporte, o por el medio ambiente en el que se colocan.
- No se tienen establecidas las remuneraciones que se les debe dar a cada personal contratado ni a las administradoras.
- No se cuenta con vehículos para realizar las entregas de productos completas.

c. Oportunidades. Las oportunidades son aquellos factores positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las oportunidades encontradas en la industria son:

- Los colegios prefieren tener un buen y completo servicio por parte de las distribuidoras a obtener una ganancia mayor o a encontrar todos sus productos en un solo lugar. (Ver resultados de encuesta en anexos).

- Según las tendencias de crecimiento de la industria, y en base a los cambios innovadores que están iniciando, una distribuidora puede tomar la delantera al realizar un trato con las editoriales para continuar con su plan piloto de libros electrónicos.

d. Amenazas. Las amenazas son situaciones negativas que pueden afectar a la empresa. Es necesario por eso, diseñar una estrategia adecuada para soportarlas. Las amenazas encontradas fueron:

- Los competidores cambian su sistema de facturación y control al utilizar tecnología. La distribuidora sigue facturando y ejerciendo todos sus controles administrativos manualmente.
- Entrada al mercado de distribuidoras pequeñas que evaden impuestos. El porcentaje de descuento que ofrecen a los colegios supera el que da una distribuidora que funciona bajo las leyes.
- Avances tecnológicos.

El resumen del análisis FODA se encuentra en la sección B de anexos.

IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

A. Modelo de negocios actual

Para cada uno de los bloques del modelo de negocios, es necesario responder ciertas preguntas y así realizar el análisis adecuado. Dichas respuestas están basadas en datos obtenidas por medio de observación de las actividades, recursos, procesos, y forma de trabajo de las administradoras de LIBRIN en temporada baja; información histórica sobre costeo y flujo de ingresos; comentarios, opiniones y datos de clientes sobre la manera en la que seleccionan la distribuidora con la que trabajan y lo que esperan obtener.

1. Segmentos de clientes. La distribución de libros está dirigida a cualquier colegio privado que se encuentre en la ciudad de Guatemala. Para definir la segmentación de clientes que abarca LIBRIN actualmente, fue necesario clasificar a sus clientes de acuerdo a sus características, tomando en cuenta los siguientes factores:

- Niveles escolares que imparten
- Cantidad de estudiantes por grado
- Cantidad de cursos recibidos por grado (inglés y español)
- Cantidad de libros utilizados por estudiante en cada nivel escolar

Características de cada clasificación:

a. Cliente Tipo A

Tabla 10: Características promedio de Cliente tipo A

Nivel escolar	Estudiantes promedio	Libros utilizados por estudiante	Libros por nivel escolar
Pre primaria	40	5	200
Primaria	240	6	1,440
Básicos	120	8	960
Diversificado	80	8	640
	480		3,240

- Características de clientes
 - Tienen editoriales determinadas para ciertas materias.
 - Realizan órdenes de compra grandes.

- Restricciones para atender a los clientes por parte de LIBRIN
 - Falta de vehículos adecuados para poder entregar el pedido completo en una visita.
 - Falta de documentación electrónica. Los clientes tipo A solicitan la misma para tener un mejor control sobre los pedidos generados ya que hacerlo manualmente da mayor probabilidad de error en algún aspecto.

- Oportunidad de venta de LIBRIN

De acuerdo a la cantidad promedio de libros totales por cliente, y debido a que ya tienen editoriales determinadas para ciertas materias, el porcentaje que LIBRIN puede abarcar es el siguiente:

Tabla 11: Oportunidad de venta Cliente A

Producto	% representado
Libros de texto	92%
Libros de literatura	8%
	100%
Libros comprados con Distribuidora 1	30%
Libros comprados con Distribuidora 2	30%
Libros comprados con Distribuidora 3	15%
	75%
Oportunidad de venta	25%

b. Cliente Tipo B

Tabla 12: Características promedio de Cliente tipo B

Nivel escolar	Estudiantes promedio	Libros utilizados por estudiante	Libros por nivel escolar
Pre primaria	30	4	120
Primaria	165	5	825
Básicos	85	7	595
Diversificado	55	7	385
	335		1,925

- Características de clientes

- Tienen editoriales determinadas para ciertas materias.
- Realizan órdenes de compra grandes.
- Restricciones para atender a los clientes por parte de LIBRIN
 - Falta de vehículos adecuados para poder entregar el pedido completo en una visita.
 - Falta de POS para realizar cobros a padres de familia en puntos de venta.
- Oportunidad de venta de LIBRIN

De acuerdo a la cantidad promedio de libros totales por cliente, y debido a que ya tienen editoriales determinadas para ciertas materias, el porcentaje que LIBRIN puede abarcar es el siguiente:

Tabla 13: Oportunidad de venta Cliente B

Producto	% representado
Libros de texto	92%
Libros de literatura	8%
	100%
Libros comprados con Distribuidora 1	30%
Libros comprados con Distribuidora 2	30%
Libros comprados con Distribuidora 3	15%
	75%
Oportunidad de venta	25%

c. Cliente Tipo C

Tabla 14: Características promedio de Cliente tipo C

Nivel escolar	Estudiantes promedio	Libros utilizados por estudiante	Libros por nivel escolar
Pre primaria	15	4	60
Primaria	75	5	375
Básicos	40	5	200
Diversificado	25	5	125
	155		760

- Características de clientes
 - Tienen editoriales determinadas para ciertas materias.

- Restricciones para atender a los clientes por parte de LIBRIN
 - Falta de vehículos adecuados para poder entregar el pedido completo en una visita.
 - Falta de POS para realizar cobros a padres de familia en puntos de venta.

- Oportunidad de venta de LIBRIN

De acuerdo a la cantidad promedio de libros totales por cliente, y debido a que ya tienen editoriales determinadas para ciertas materias, el porcentaje que LIBRIN puede abarcar es el siguiente:

Tabla 15: Oportunidad de venta Cliente C

Producto	% representado
Libros de texto	92%
Libros de literatura	8%
	100%
Libros comprados con Distribuidora 1	30%
Libros comprados con Distribuidora 2	20%
	50%
Oportunidad de venta	50%

d. Cliente Tipo D

Tabla 16: Características promedio de Cliente tipo D

Nivel escolar	Estudiantes promedio	Libros utilizados por estudiante	Libros por nivel escolar
Pre primaria	8	3	24
Primaria	45	3	135
Básicos	30	3	90
Diversificado	15	3	45
	98		294

- Características de clientes
 - No tienen editoriales determinadas para ciertas materias.
 - Realizan órdenes de compra bajas.

- Restricciones para atender a los clientes por parte de LIBRIN
 - No se tiene ninguna restricción con este tipo de clientes.

- Oportunidad de venta de LIBRIN

De acuerdo a la cantidad promedio de libros totales por cliente, y debido a que ya tienen editoriales determinadas para ciertas materias, el porcentaje que LIBRIN puede abarcar es el siguiente:

Tabla 17: Oportunidad de venta Cliente D

Producto	% representado
Libros de texto	92%
Libros de literatura	8%
Oportunidad de venta	100%

El cliente puede clasificarse como tipo A, B, C o D si se acercan a los montos ya establecidos. También pueden ser A+, B+, C+, D+, D- si es mayor o menor al monto. De acuerdo a esto, la clasificación para los 80 clientes actuales con los que opera LIBRIN es la siguiente:

Tabla 18: Unidades vendidas de cada producto

Característica	Cantidad de clientes	% de representación
Con puntos de venta	3	4.50%
Sin puntos de venta	77	95.50%
	80	100.00%

Tabla 19: Clasificación de clientes para las ventas totales año 2011

Cantidad de clientes	Tipo de cliente
1	B
1	C +
1	C
70	No entran en la clasificación
7	No entran en la clasificación

Como se puede observar, el 88% de los clientes actuales son tipo D+. Esta es una desventaja para LIBRIN ya que no se toman en cuenta los costos que tiene la logística de poder suplir a sus clientes con todos los productos que necesitan, en el lugar y momento en que soliciten.

A parte de esto, se encuentra la Distribuidora 6 que está intentando ganar a estos clientes con la distinción de que tienen facturación electrónica. Como se vio en los resultados de las encuestas, el 66% de los clientes han cambiado de distribuidora en los últimos 5 años. Por este motivo por lo que se debe actuar rápidamente para no perder clientes en siguiente año de trabajo.

B. Propuesta de valor

El valor que ofrece LIBRIN son las características de un buen servicio:

- Entregas puntuales
- Un 80% de sus órdenes llegan con el producto completo y características acordadas.
- Puntos de venta solicitados
- Comunicación transparente con el contratista del servicio en los colegios

Las entregas puntuales son realizadas por personal subcontratado, pero de igual manera, siempre está presente una de las dos dueñas. Cada una lleva un cronograma especificando las fechas de entrega de productos para cada cliente, por lo que una impuntualidad se puede dar solamente por problemas técnicos que se encuentran fuera de alcance para LIBRIN.

Los productos con características y cantidades solicitadas, son posibles debido a que se realiza una clasificación de los mismos para cada orden solicitada en el espacio de almacenaje desde el momento en que el producto entra. Esto tiene la ventaja de que las órdenes de compra van juntando sus productos rápidamente, pero tiene la desventaja al no llevar un control sobre los libros que ya se colocaron y los que faltan.

Los puntos de venta solicitados, son cubiertos por personal sub contratado sin ningún entrenamiento o experiencia en el área. Esto hace que lo único que se les solicite es disponibilidad de tiempo y de esta manera, se pueda contar con personal en las horas y días que los clientes soliciten. La desventaja de esto es la falta de capacitación que tiene el personal respecto al trato de los clientes y del producto que venden.

La comunicación transparente con el contratista del servicio en los colegios, han creado confianza en ellos haciendo que los consideren para próximos años. La comunicación transparente se da al momento de tener un punto de venta establecido ya que la comisión que ganan en base a las ventas que se realicen. Dicha comisión se le respalda a los colegios con facturaciones y movimientos de productos con documentos realizados manualmente. Esto crea confianza en

personas que administran colegios y que todavía prefieren documentos manuales a programas tecnológicos. Sin embargo, el hacerlo de esta manera, hace que LIBRIN no pueda trabajar con clientes tipo A.

C. Canales de distribución

Actualmente, se llega a los clientes por medio de visitas directas al personal encargado de realizar las compras de libros en los colegios para lograr las ventas de productos. Son dos personas con las que cuenta LIBRIN para poder realizar dichas visitas.

Por otro lado, LIBRIN tiene dos maneras de distribuir el producto a sus clientes:

- Cargar, transportar y descargar el pedido realizado por los clientes en el lugar y momento que indiquen.
- Cargar, transportar, descargar y colocar el pedido realizado por los clientes en el lugar y momento que indiquen, llevando personal de la empresa para realizar la venta del producto por determinado tiempo.

Tomando en cuenta que se entregue la misma cantidad de libros para las dos opciones, la primera es la más rápida y rentable ya que no se necesita de personal o tiempo extra para realizar la venta mientras que en la segunda opción sí. Los clientes directos de LIBRIN son los que eligen la manera en la que quieren trabajar cada año.

Los vehículos utilizados para transportar el producto son de tamaño compacto ya que pertenecen a las dueñas. Los mismos tienen una capacidad máxima aproximada de 240 libros tomando en cuenta que se necesita espacio tanto para el conductor como para el copiloto que en este caso sería la persona sub contratada para carga y descargar. Con esto se puede observar que son necesarios los dos carros para poder transportar los productos que solicitan los clientes tipo D en promedio, o realizar varios viajes que causan costos de distribución mayores.

D. Relación con los clientes

El proceso del contacto con los clientes inicia al momento de visitarlos para ofrecerle sus productos y servicios, y termina al momento de entregarle los productos o finalizar el periodo de venta acordado. Si en dado caso, el cliente elige trabajar su pedido con otra distribuidora, la relación inicia y termina en la visita.

No se les da seguimiento a los clientes que piden cotizaciones, sino solamente a los que las confirman al hacer su orden de compra. Esto hace que se desconozca el motivo por el cual los clientes que cotizaron, no compraron sus productos.

La relación que se tiene con los clientes es poca debido a que solamente se tiene contacto con el mismo en dos primeras oportunidades en la temporada baja y otras dos veces en la entrega y liquidación de la orden de compra. Aparte de esto, no se tiene ningún otro contacto o comunicación con los clientes.

E. Socios claves

LIBRIN no cuenta con ningún socio, pero sí cuenta con dos proveedores clave en sus negocios. Estos son:

- Editorial 1
- Editorial 2

LIBRIN adquiere de ambas editoriales libros de texto y literatura en un 44 % con la 1 y en un 48% con la 2 de sus compras totales.

El beneficio que adquiere al trabajar con la Editorial 1, es un descuento fijo adicional al pagar lo que haya adquirido antes de que finalice el crédito de temporada. Éste porcentaje de descuento lo puede lograr cualquier distribuidora que tenga una compra superior al monto establecido por la editorial, y LIBRIN cumple con éste.

F. Actividades claves

Las actividades clave que utiliza LIBRIN actualmente para su propuesta de valor incluye:

- Tener solvencia con las editoriales para tener el producto a tiempo
- Organización de órdenes de compra para poderlas entregar a tiempo y completas.
- Sub contratación de personal para poder cumplir con los puntas de venta establecidos, y con la distribución de los productos.

Las actividades clave que requieren sus canales de distribución son:

- Organización del personal sub contratado para realizar las cargas y descargas de los productos.
- Disponibilidad de vehículos en buen estado para el transporte de productos.

Para la relación con los clientes, no se realiza ninguna actividad clave aparte de visitarlos en primera instancia para lograr las ventas. Con relación al flujo de ingresos, no se tienen ninguna actividad clave, meta establecida o forma en la que se debería operar para que la empresa sea rentable.

G. Recursos claves

Los recursos utilizados para la propuesta de valor es disponibilidad monetaria para cubrir sus compras, tiempo invertido en la administración de la empresa, y personal capaz de organizar eficiente y eficazmente las visitas, órdenes de compra y entrega de productos. El personal subcontratado para los puntos de venta y para el transporte del producto, vehículos para entregar las órdenes de compra.

Para la relación con los clientes, solamente se necesita de tiempo para realizarles visitas. Por último, para el flujo de ingresos necesitan del personal que conforma a la empresa en temporada alta (dos administradoras, personal subcontratado para puntos de venta, carga y descarga), y baja (dos administradoras). Actualmente no se cuenta con recursos que faciliten la administración y actividades del negocio.

H. Estructura de costos y gastos

La estructura de costos muestra todos los elementos directos o indirectos que intervienen en el proceso de comercialización de los libros de texto y literatura. Por otro lado, la estructura de gastos muestra todos los elementos que intervienen en el desarrollo de LIBRIN y que hacen que la empresa pueda estar vigente.

Ambas estructuras muestran costos fijos y variables. Los fijos son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos, mientras que los variables van a depender del volumen de venta.

Todos los costos y gastos fueron calculados en base a las ventas netas obtenidas en el año 2011 como referencia.

1. Estructura de costos

Tabla 20: Costos totales situación actual

Tipo de costo	Costo anual
Costos fijos	
Arrendamiento de bodega (servicios incluidos de agua y luz)	Q 12,000.00
<i>Total costos fijos</i>	Q 12,000.00
Costos variables	
Costos de libros de texto	Q 3,806,880.00
Costos de libros de literatura	Q 331,040.00
Costos de entrega	Q 53,068.90
<i>Total costos variables</i>	Q 4,190,988.90
COSTOS TOTALES	Q 4,202,988.90

El mayor costo se da con los libros de texto y literatura. El arrendamiento de la bodega es bajo debido a que es propiedad de una de las dueñas.

Respecto al personal sub contratado para carga y descarga, se les contrata por dos meses tiempo completo para tener siempre la disponibilidad de entregar productos en cualquier momento.

2. Estructura de gastos

Tabla 21: Gastos totales situación actual

Tipo de gasto	Gasto anual
Gastos fijos	
Arrendamiento de oficina (servicios incluidos de agua y luz)	Q 6,900.00
Salarios administrativos (2 personas)	Q 653,921.47
Gastos por depreciación	Q 73,440.00
<i>Total gastos fijos</i>	Q 734,261.47
Gastos variables	
Gastos operativos	
Gastos de gasolina	Q 26,268.00
Servicio telefónico	Q 12,000.00
Gastos administrativos	
Gastos de personal sub contratado para ventas	Q 118,800.00
Otros gastos	Q 4,200.00
<i>Total gastos variables</i>	Q 161,268.00
GASTOS TOTALES	Q 895,529.47

El gasto fijo más costoso es el salario de las administradoras al que le siguen los gastos por depreciación. Depreciación es la reducción en el valor de un activo que debe ser considerado para la toma de decisiones de los propietarios y para representar el valor de disminución de los fondos de capital invertidos en él. Los activos con los que cuenta LIBRIN para tomar en cuenta en la depreciación son equipo de cómputo y vehículos. Los vehículos son utilizados solamente por las dueñas para la visita a clientes. Los vehículos para la entrega y transporte de los productos son brindados por el personal sub contratado por lo que no se toma en cuenta para la depreciación. Los cálculos se realizaron para una depreciación a 5 años.

El gasto variable que más afecta es del personal sub contratado para ventas siendo éste el recurso más costoso a pesar de que el porcentaje de clientes que solicitan el servicio de puntos de ventas es el 4.5%.

Por otro lado, el costo más volátil de todos es el de la gasolina, ya que un cambio en el precio de la misma puede afectar los costos variables positiva o negativamente rápidamente.

El área de otros gastos, incluyen los gastos obtenidos por la compra de materiales para uso interno como lo son hojas, lapiceros, marcadores, rotuladores, entre otros.

I. Flujo de ingresos

El precio del producto de la editorial es público para todos los colegios y personas en general, por lo que las distribuidoras manejan el precio de la editorial menos una oscilación de 10 a 20 por ciento de descuento para los clientes.

Respecto a la forma de pago, todos los colegios tienen un crédito de temporada que permite que cubran el total de los productos al finalizar el mes de enero que es cuando la mayoría de los colegios ponen fin a las ventas realizadas a los padres de familia. Hay dos maneras en que los clientes pueden llevar a cabo su pago:

- Si los colegios solamente solicitan los productos, pueden cancelar en efectivo o con cheque al finalizar el crédito de temporada con LIBRIN. Estos clientes representan el 96% de la carpeta.
- Si los colegios solicitan los productos y un punto de venta en sus instalaciones, LIBRIN obtiene ingresos de dinero cada vez que vende un libro a un padre de familia solamente por medio de efectivo. Al finalizar la venta, LIBRIN es quien se encarga de efectuar el pago al colegio por la comisión establecida en un contrato. Dicha comisión va incluida en el costo de libros de texto y literatura.

Tabla 22: Flujos de ingreso, situación actual

Cantidad de clientes	Tipo de cliente	Ventas por cliente	Ventas totales
1	B	Q 92,400.00	Q 92,400.00
1	C +	Q 82,680.00	Q 82,680.00
1	C	Q 72,960.00	Q 72,960.00
70	No entran en la clasificacion	Q 64,704.00	Q 4,529,280.00
7	No entran en la clasificacion	Q 56,448.00	Q 395,136.00
Ventas totales 2011			Q 5,172,456.00

V. REINGENIERÍA

Muchas empresas, se vieron obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, entre otras formas, no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo. Es en este contexto donde emerge la reingeniería. Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades.

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Stanton (principales exponentes de de la reingeniería), es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño.

El rediseño radical de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes. Radical significa ir a la raíz de las cosas. Reingeniería no es mejorar lo que ya existe, sino que se trata de desechar lo actual para recomenzar, esto es: reinventar cómo podemos hacer nuestro trabajo. Es entonces en donde observamos que se centra principalmente en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios.

A. Modelo de negocios propuesto

1. Segmentación de mercado. Es necesario tener la descripción de las preferencias, características y capacidades de los clientes. Para que el negocio funcione, se debe prestar atención tanto a los clientes principales que son los colegios, como a indirectos que son los padres de familia que adquieren los libros en los colegios.

La manera de generar valor para los clientes directos, ocurre al momento de tener a su disposición tanto los productos que necesita como los servicios de transporte, colocación y venta dentro de sus instalaciones. Para los clientes indirectos, es al tener a su disposición el producto que quieran comprar a un precio menor que el que encuentran en librerías o en las mismas editoriales.

La clave, es poder brindar un buen servicio a ambos clientes para que se soliciten los servicios y productos continuamente. De acuerdo a la clasificación realizada, los clientes A son los que tienen mayor potencial de compra por la cantidad de estudiantes y cursos en los que utilizan libros de texto.

Para poder trabajar con los clientes tipo A+, A, B+, B, C+, C, se deben eliminar las siguientes barreras:

- Falta de documentación electrónica. Los clientes tipo A solicitan la misma para tener un mejor control sobre los pedidos generados ya que hacerlo manualmente da mayor probabilidad de error en algún aspecto. No se da confianza a los clientes al utilizar documentos llenados manualmente ya que al solicitar pedidos grandes, se tendría que contar completo y al momento de entregarles comisión, no tendrían la seguridad de que se les está brindando la comisión por todo el producto vendido.
- Falta de vehículos adecuados para poder entregar el pedido completo en una visita.
- Falta de POS para realizar cobros a padres de familia en puntos de venta. Esto es solicitado por los padres de familia de colegios tipo B+, B, C+, C, por lo que es un punto importante que el colegio solicita para comodidad y seguridad de los padres.

El primer punto se soluciona al implementar un programa para las actividades de LIBRIN para que incluya todos los campos que necesitan como manejo de inventarios y entrega de órdenes de compra. El segundo punto se soluciona al contratar el servicio de transporte, carga y descarga completo en el que las administradoras solo deban de coordinar con la empresa sub contratada, las fechas en las que debe recoger y entregar los productos. El último punto es el más rápido y fácil de solucionar ya que solamente se necesita solicitar los POs necesarios a la empresa financiera encargada de esto.

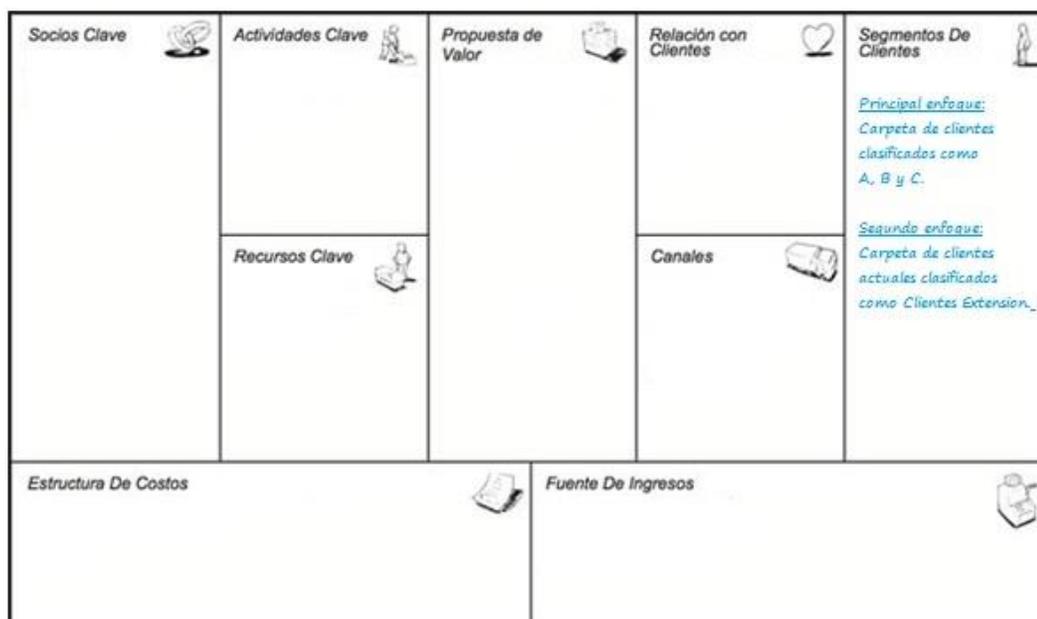
La información detallada de costos sobre cada posible inversión se muestra en la sección de Análisis Financiero. Al implementar las tres soluciones, se puede reorganizar la estrategia de LIBRIN con su carpeta de clientes para que se quede con la misma cantidad de personal con el que cuenta hasta ahora, pero haciendo que sus ventas y utilidad incrementen.

Gracias a las oportunidades que se muestran y a que el porcentaje de oportunidad de venta para los clientes A+, A, B+, B, C+, C, son cubiertos por la Distribuidora 4 con mal servicio, se pueden atacar estos clientes haciéndose distinguir por la debilidad de la competencia: Buen Servicio.

Principalmente, se enfocara el modelo de negocios hacia clientes tipo A+, A, B+, B aumentando así, la utilidad obtenida. Como segundo enfoque se tendrá el mantenimiento de los clientes actuales debido que si son rentables para la empresa. Ya que no pertenecen a la clasificación descrita con anterioridad, se mantendrán como Clientes Extensión para tener mayor presencia de LIBRIN en instituciones educativas privadas.

De acuerdo a la capacidad de la empresa, si se da la oportunidad de atender a clientes que no se encuentren dentro de la segmentación pre dicha, se podrán atender al contratar a una persona más para administrar el negocio. Por el momento no se quiere realizar dicha contratación hasta después del segundo año para tener la base del nuevo modelo de negocios establecido y en funcionamiento.

Ilustración de Modelo de Negocios 2: Segmentación de mercado



2. Propuesta de valor. La necesidad que se cubre, es el contar con todos los libros de texto que necesite un colegio para sus niveles escolares, siempre contando con productos en existencia en el tiempo y lugar que los soliciten. Esta necesidad es cubierta no solo por LIBRIN sino por el resto de sus competidores, por lo que es importante definir la propuesta de valor que diferencia a LIBRIN de sus competidores.

De acuerdo a la encuesta realizada, el 83% de los clientes prefiere obtener un buen servicio por parte de la distribuidora a una ganancia mayor para ellos y a poder comprarlos todos con un solo proveedor. Esto demuestra que LIBRIN debe mejorar todas las áreas que implican brindar un buen servicio al implementar los siguientes aspectos:

- Programa para almacenamiento y trabajo de datos
- Sub contratación de servicio de transporte, carga y descarga
- Implementación de POS para el cobro en los puntos de venta

Al implementar un programa para almacenamiento y trabajo de datos, se tiene un orden claro de lo que se está realizando y con lo que se está trabajando ya que ayuda a mantener control sobre inventarios de entrada, almacenados y de salida que se tienen. Junto con esto, la facturación electrónica hace que se haga más rápido el proceso.

Para asegurarse de poder suplir a los clientes en una sola visita, se sub contrata el servicio completo de transporte, carga y descarga asegurándose así la entrega puntual y completa de las órdenes de compra.

Adicional a esto, la implementación de POS para el cobro en los puntos de venta, abrirá las puertas a varios clientes que solicitan el servicio para comodidad y seguridad de los padres de familia. Un POS es un acrónimo inglés (Point Of Sale) referente a un dispositivo electrónico que permite realizar cobros con tarjetas de crédito o débito.

Entonces, se puede mencionar que estos aspectos influyen en cada una de las acciones a tomar para crear una propuesta de valor basada en un buen servicio y comunicación.

a. Buen servicio

- Entrega de órdenes puntuales

Ya que son dos personas las que se encargan de desarrollar la logística de entrega de productos y la propia entrega, se puede manejar un calendario de entregas en el que se incluyan todas las que deben realizar. Este calendario sería enviado al personal sub contratado para transporte para planificar las entregas y de esta manera se realicen de forma puntual.

- Órdenes de compra completas

Cuando un cliente realiza un pedido, LIBRIN rápidamente lo solicita a las editoriales encargadas para tener el producto lo más pronto posible para asegurarse de poderle cumplir al cliente. Esta solicitud se realiza al llenar un formulario con el pedido necesario. Dicho formulario tiene que ser

compatible con el programa implementado para que inmediatamente ingrese a órdenes solicitadas. De esta manera, cuando el producto llegue a la bodega de almacenamiento de LIBRIN, puedan cambiar estas órdenes a inventario.

Del mismo inventario, las administradoras pueden crear sus órdenes de compra y así asegurarse de que tienen la cantidad de producto necesario para suplirlas. Cuando las órdenes vayan a ser distribuidas, se debe imprimir la orden de compra para entregarla al cliente y con esto hacer la revisión de la misma. La finalidad de esto, es asegurarse de que tener los productos necesarios en el inventario, y las cantidades correctas en cada orden de compra.

- Personal capacitado para los puntos de venta

Debido a que el personal que se utiliza para los puntos de venta es sub contratado, se debe capacitar para asegurarse de que puedan brindar un buen servicio de venta y un buen control y manejo de los productos. Para esto se tendrá una presentación de capacitación que mostrará información básica de LIBRIN, información básica del colegio en el que se está realizando el punto de venta, puntos básicos sobre el trato a clientes, puntos básicos sobre el manejo de productos, la logística que se utilizará en el punto de venta, y la forma de uso del programa de facturación electrónica y POs.

b. Buena comunicación. En base a las entrevistas realizadas a los clientes, se obtuvo que algo influyente en la selección de un proveedor es la comunicación transparente al momento de realizar las ventas. Para atacar este aspecto, se tiene las siguientes divisiones:

- Control de entrega de ordenes completas

Llevar la hoja de la orden de entrega junto con una copia debajo en la que firmen de recibido y conforme con el pedido. De esta manera quedará constancia tanto para LIBRIN como para el cliente. La hoja se obtiene del programa de almacenamiento y trabajo de datos.

- Descripción específica de los precios de productos y descuentos en la orden de compra

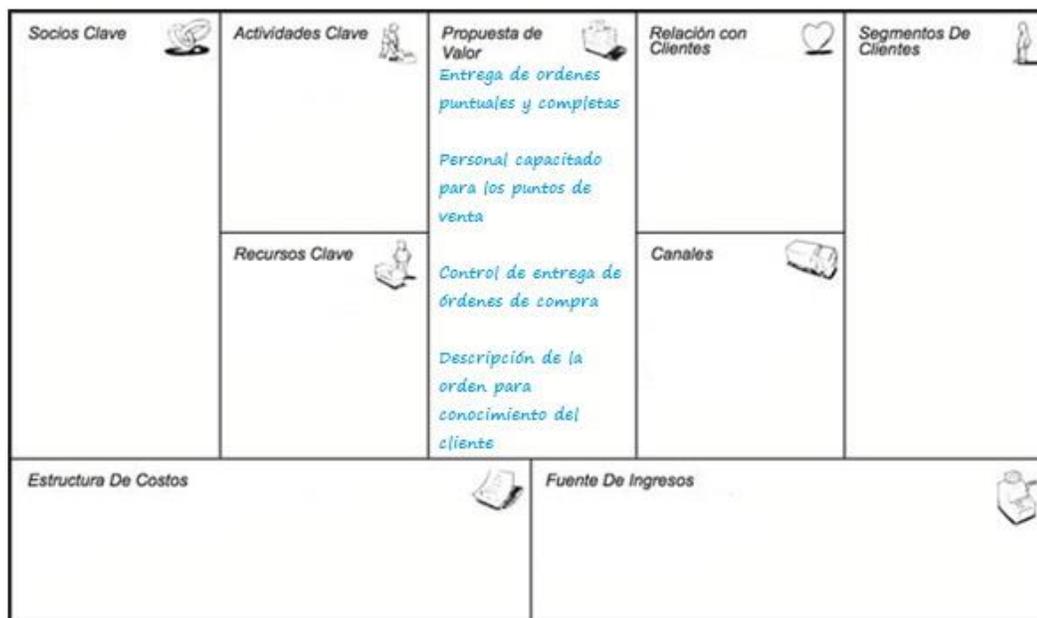
Al momento de facturar, LIBRIN deberá colocar el precio unitario y completo por cada uno de los productos solicitados junto con el descuento que aplica a cada uno para que de esta manera se cree confianza con el cliente en la forma de cobro.

- Descripción específica y justificada de los productos vendidos en los puntos de ventas

Cuando se trabaja con puntos de venta, LIBRIN debe utilizar el mismo sistema de control de entrega de órdenes completas para que el cliente pueda verificar que sí se tiene el producto solicitado en el punto de venta. Al finalizar los mismos, LIBRIN deberá presentarle detalladamente

un listado con la cantidad de productos vendidos junto con su costo unitario y total. Aparte de esto, el porcentaje de comisión que aplica a cada producto.

Ilustración de Modelo de Negocios 3: Propuesta de valor



3. Canales de distribución. Para comunicar y alcanzar sus segmentos de mercado, LIBRIN debe enfocarse en las siguientes fases:

- Comunicación
 - Comunicación inicial: Es cuando se visita a los colegios en la época de ventas para hacerle conocer la distribuidora y los productos que ofrecen en ese año. Ya que no se utilizan los medios de comunicación como publicidad, esa es la manera más directa de hacer que los colegios los conozcan. Es en esta fase en la que las administradoras deben comunicar su propuesta de valor a los clientes potenciales, al mismo tiempo en que deben escuchar las necesidades de los mismos para ver si se pueden cubrir con lo que ya se maneja o se necesita alguna modificación.
 - Comunicación intermedia: Los colegios solicitan el producto a LIBRIN, por lo que deben visitarlos para firmar un contrato por lo mismo y así tener una base para la realización del proceso. El canal en este caso es la segunda visita que realizan las administradoras a los clientes.

- Comunicación post venta: Se debe evaluar el servicio que fue brindado por medio de la comunicación al cierre de la compra. Al mismo tiempo, la comunicación no debe terminar en ningún momento ya que nos brinda la ventaja al estar presentes para los contratistas de los servicios en los colegios.

- Entrega

Es importante darle seguimiento a lo ofrecido en la propuesta de valor para poder entregar los productos solicitados puntualmente y completos, aumentando con cada proceso la confianza que los clientes tengan hacia LIBRIN.

La sub contratación del servicio completo de transporte, carga y descarga se realizará para poder cumplir con el objetivo. El servicio que se brindará será más eficiente y eficaz debido a que se tiene a una empresa enfocada solamente en este proceso. Es importante que a pesar de que sea sub contratada, se debe tomar en cuenta como parte de la cadena de valor al momento de planificar la distribución.

Ilustración de Modelo de Negocios 4: Canales de distribución



4. Relación con los clientes. Según resultados obtenidos de las encuestas, el 34% de los clientes han mantenido relaciones laborales con una sola distribuidora por cinco años, mientras que el 17% ha cambiado una vez y el 46% dos veces. Entre los motivos para dicho cambio, se encontró que el 60% de los casos es por mala atención y servicio por parte de las distribuidoras. Esto indica la importancia de la aplicación correcta de la propuesta de valor nueva para LIBRIN.

Hay dos aspectos que se deben realizar para asegurarse de brindarle un buen servicio y la atención debida a todos los clientes:

- **Seguimiento a las requisiciones y quejas**

LIBRIN puede diferenciarse en este caso, al tener una comunicación constante con sus clientes teniendo presente el lema nuevo para LIBRIN “Lo tratamos como si fuera nuestra único cliente”. Para lograrlo, no se requiere de mucho tiempo o dinero ya que se puede utilizar el correo electrónico como medio de comunicación rápido y efectivo.

Después de la primera visita que se realiza a los clientes, ellos pueden solicitar la visita de editoriales para la presentación de los libros físicos. Así como se lleva un calendario de visitas a los colegios y entregas de productos, se lleva entonces otro calendario en el que se encuentran las fechas en que las editoriales deben visitar a los colegios ya que esta información es brindada a las distribuidoras después de realizar la petición de visita.

Dos días después de la visita de las editoriales a los colegios, el programa utilizado para el almacenamiento y trabajo de datos envía un correo electrónico personalizado para el cliente, haciendo que LIBRIN se ponga a disposición de los mismos para cualquier pedido.

Por otro lado, si un cliente se queja sobre el servicio o atención de LIBRIN, se deberá actuar rápidamente para corregirlo y tomarlo en cuenta para futuras relaciones con el mismo.

- **Actividades para la relación a largo plazo**

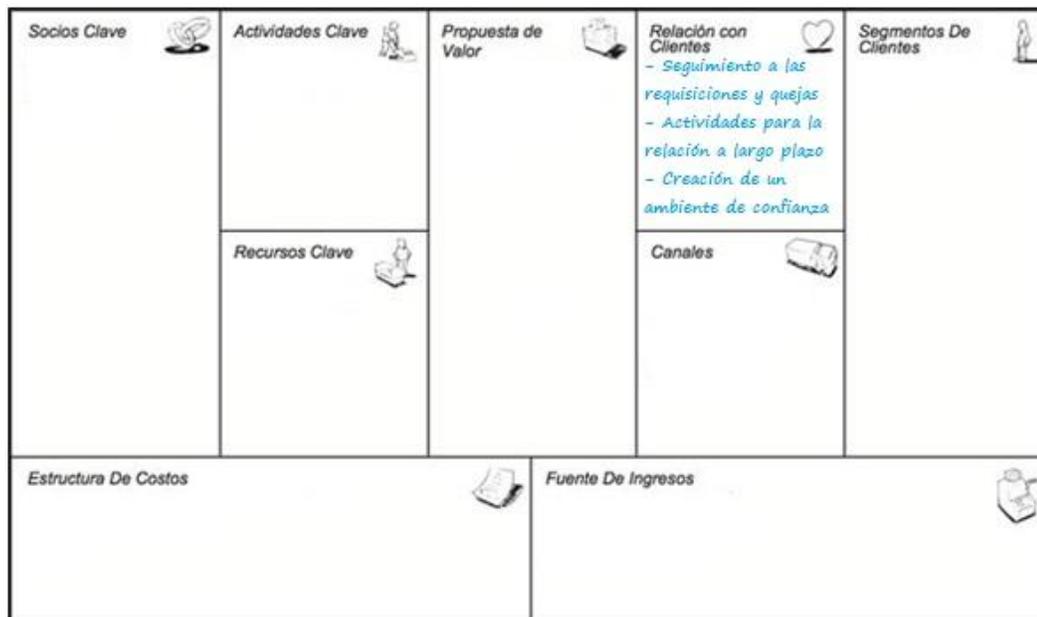
En el transcurso del año, LIBRIN deberá enviar correo a su carpeta de clientes actuales y potenciales en días festivos. Esto no solamente creará una diferenciación sino que también hará que la distribuidora esté presente para los contratistas de los colegios.

Para crear unión con sus clientes, tendrán calendarios para mesa o pared para sus clientes y se los regalarán al momento de cerrar el contrato cada año. Otro detalle importante será llevar un registro de los cumpleaños de sus clientes para que cuando sea el día se le llame y se le envíe un correo de felicitaciones automáticamente al tener una base de datos en el programa.

- **Creación de un ambiente de confianza**

El ambiente de confianza es un efecto de realizar las actividades para la relación a largo plazo correctamente. Aparte de ello, se tienen que complementar con siempre mostrar datos con descripción y fundamentos en todo el proceso de compra y venta que se realiza con sus clientes.

Ilustración de Modelo de Negocios 5: Relación con los clientes



5. Socios clave. Una de las ventajas para LIBRIN al no tener socios, es el fácil manejo, cambio y control del negocio pero una de las desventajas es no contar con ideas innovadoras o diferentes para la gestión.

Con relación a los libros de texto, sus dos principales proveedores son las Editoriales 1 y 2 ya que de ellas se obtiene el 92% de los productos que venden. Es importante entonces cumplir con los siguientes aspectos para asegurarse una buena relación laboral con ellas:

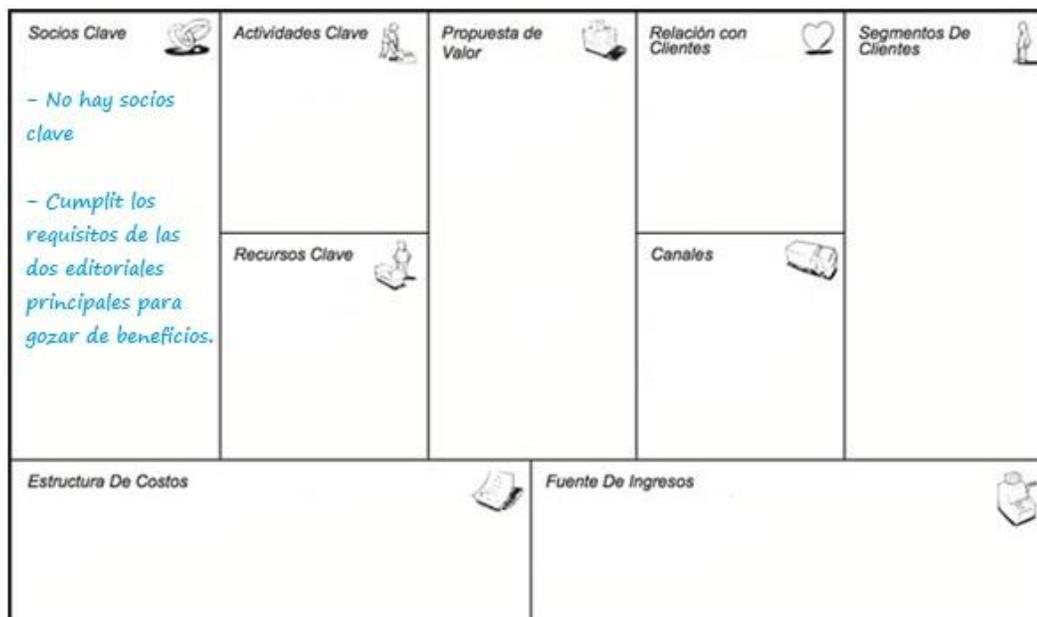
- Realizar compras puntuales (tipo de producto) y exactas (cantidad de productos de cada tipo).
- Recibir el producto en la fecha acordada entre distribuidora y editorial.
- Realizar sus pagos antes de la fecha de finalización del crédito de temporada para gozar de un descuento adicional.
- Devolverles menos del 10% de las compras realizadas (10% es la cantidad que aceptan todas las editoriales en devolución de productos por falta de venta).

Para el resto de Editoriales proveedoras de productos, siempre se recomienda cumplir con los aspectos mencionados para fomentar una buena relación.

Los beneficios que se obtienen con las Editoriales al cumplir con los aspectos mencionados, es el reconocimiento por ser una distribuidora apta para recomendación. Esto hace que LIBRIN se encuentre en el listado de las distribuidoras que las editoriales recomiendan a los colegios que llaman directamente para pedir referencias de con quién pueden trabajar.

Respecto a los libros de literatura, la distribución de sus compras es normal con sus 10 proveedores por lo que se recomienda cumplir con los mismos aspectos.

Ilustración de Modelo de Negocios 6: Socios clave



6. Actividades clave. Para que LIBRIN pueda crear y ofrecer un buen servicio, es importante realizar las siguientes actividades para:

a. Propuesta de valor y canales de distribución

- **Capacitaciones continuas para las dueñas**

Las capacitaciones abarcarían temas sobre las tendencias que se están dando en la industria, formas de comunicación efectiva, organización de flujos, y cualquier otro tema que pueda brindarles una ventaja superior a la de sus competidores. Es fundamental que para conocer los temas en los que deben capacitarse, busquen noticias e información sobre las tendencias que está teniendo la industria en la que trabajan. Dependiendo del tipo de capacitación que se busque, se pueden obtener en conferencias, cursos específicos, o información solamente de medios informativos.

- **Capacitaciones para personal sub contratado**

Para el personal sub contratado, es importante darles una capacitación antes de que realicen el trabajo ya que de esta manera se puede clarificar cualquier duda que tengan sobre sus actividades laborales. Las capacitaciones son importantes ya que el personal es el punto de contacto con los clientes secundarios, quienes pueden decidir con sus comentarios si la distribuidora continúa trabajando para el colegio.

- **Mantenimiento preventivo de programa y sistema utilizado**

- Programa para almacenaje y trabajo de datos: Se debe brindar mantenimiento al programa utilizado para reducir el porcentaje de fallas que pueda mostrar. De igual manera, con forme se utilice, se pueden encontrar cambios que el mismo programa necesite para facilitar el control de algún proceso o para su mejoración.
- POS: Con este sistema, solamente hay que tomar en cuenta las indicaciones que la empresa financiera que lo proporciona brinda, para su buen funcionamiento.
- Servicio de transporte, carga y descarga sub contratado: Para el servicio sub contratado, no se necesita realizar ningún tipo de mantenimiento. Para los vehículos utilizados por las administradoras para visitar a los clientes en temporadas bajas, si se debe tomar en cuenta las fechas en las que se les debe hacer servicio para contar con tiempo de holgura para cubrir cualquier imprevisto.

b. Relación con los clientes

- **Darle seguimiento a cualquier comentario que tengan los clientes**

Los clientes son el motivo de que el negocio siga en funcionamiento, por lo que prestarles atención en cualquier inquietud que tengan brindará la oportunidad de continuar trabajando con ellos los siguientes años.

- **Mantener comunicación con los clientes**

Al mantener una comunicación con ellos en el transcurso del año por medios electrónicos, se puede estar en más presente y de esta manera se asegura un cliente abierto a trabajar con LIBRIN y a posibles recomendaciones con otros clientes que amplíen la carpeta que se tiene.

c. Flujo de ingresos

- **Establecer el punto de equilibrio anual**

De esta manera se tiene una base en la que se puede observar cual es la cantidad mínima para cubrir los costos y gastos de la empresa. Esto se toma en cuenta para la creación de objetivos.

- **Establecer objetivos de ventas anuales**

Utilizando el punto de equilibrio y el porcentaje de utilidad que se quiere y puede tener, se crean los objetivos de ventas para el año y un plan de trabajo para alcanzarlos.

- **Modificar el modelo de negocios**

De acuerdo a los cambios que se vayan observando en la industria y en la empresa, se debe ir modificando el modelo de negocios para asegurarse de generar los cambios y modificaciones necesarias con tiempo, estableciendo acciones a tomar claramente.

Ilustración de Modelo de Negocios 7: Actividades clave



7. Recursos clave. Los recursos clave que LIBRIN debe utilizar para hacer que el modelo de negocio funcione con su propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes y flujos de ingresos, son los siguientes:

a. Recursos humanos

- Personal con experiencia en la industria de libros y buena atención al cliente para administrar el negocio.
- El personal sub contratado para los puntos de venta en los colegios no necesita tener ninguna experiencia previa ya que sus funciones son básicas e instruidas por las dueñas con una capacitación antes de realizarlas.
- El personal sub contratado para la carga y descarga de libros, necesita tener condición física con capacidad de cargar cajas de 100 libras (peso promedio de las cajas de libros).

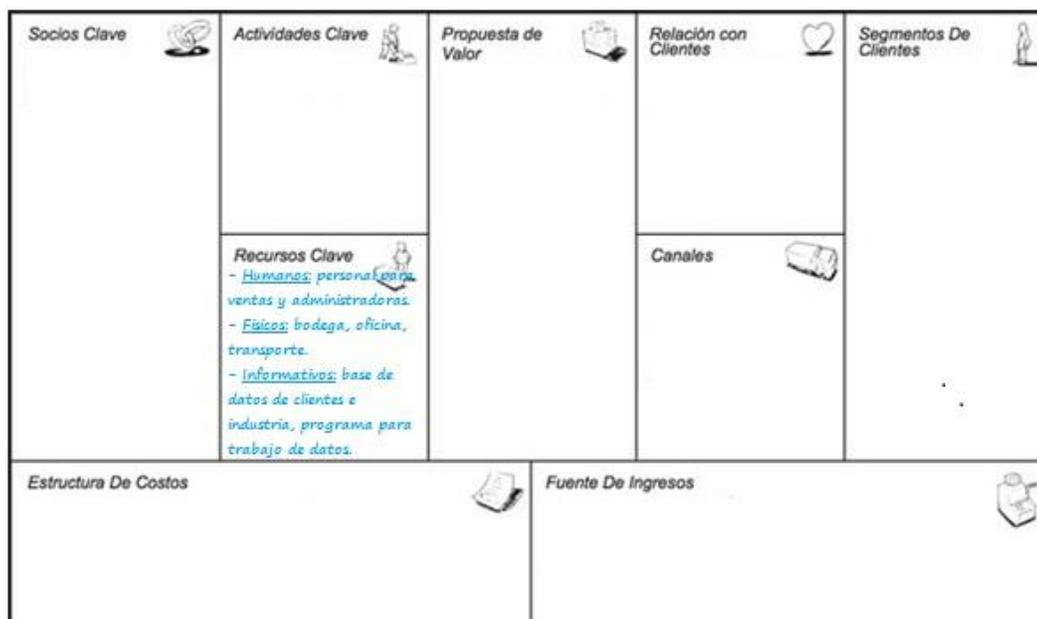
b. Recursos físicos

- Bodega de almacenamiento de productos con capacidad de guardar los libros de venta del punto de equilibrio más el porcentaje de libros vendidos para obtener utilidad y el porcentaje de crecimiento que se quiera tener anualmente (crecimiento por objetivos). Debido a que LIBRIN cuenta con una bodega para almacenar un promedio de 60,000 unidades de libro, es necesario el alquiler de otra bodega con la misma capacidad para poder cubrir la demanda en el segundo año de trabajo con el modelo de negocios.
- Oficina para dos personas en la que se necesita contar con escritorio, computadora, impresora, y complementos de oficina.
- Vehículos con capacidad de transportar las órdenes completas de los clientes, por medio de sub contratación del servicio completo.

c. Recursos informativos

- Base de datos del comportamiento de la industria en los últimos años, de las nuevas tendencias y del posicionamiento y actividades de sus competidores.
- Base de datos de clientes con el promedio de libros solicitados por año para tener base al enviarles productos y de esta manera reducir el porcentaje de devolución. Características y forma de trabajar de los mismos para identificar sus necesidades y poder atacarlas para ganar clientes en volumen al venderles libros para mayor cantidad de cursos o grados impartidos.
- Programa para almacenamiento y trabajo de datos.

Ilustración de Modelo de Negocios 8: Recursos clave



8. Estructura de costos y gastos. La estructura de costos muestra todos los elementos directos o indirectos que intervienen en el proceso de comercialización de los libros de texto y literatura. Por otro lado, la estructura de gastos muestra todos los elementos que intervienen en el desarrollo de LIBRIN y que hacen que la empresa pueda estar vigente.

Ambas estructuras muestran costos fijos y variables. Los fijos son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos, mientras que los variables van a depender del volumen de venta.

a. Estructura de costos

Tabla 23: Estructura de costos propuesta

Tipo de costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos					
Arrendamiento de 2 bodegas (servicios incluidos de agua y luz)	Q 24,000.00				
Total Costos Fijos	Q 24,000.00				
Costos Variables					
Costos de libros de texto	Q 160.00				
Costos de libros de literatura	Q 80.00				
Costos por entrega de productos	Q 1.90	Q 1.75	Q 1.50	Q 1.25	Q 1.00
Comisión de uso del POS	Q 4.00				
Total Costos variables para libros de texto	Q 165.43	Q 165.29	Q 165.06	Q 164.83	Q 164.60
Total Costos variables para libros de literatura	Q 80.47	Q 80.46	Q 80.44	Q 80.42	Q 80.40
Total Costos variables por unidad	Q 245.90	Q 245.75	Q 245.50	Q 245.25	Q 245.00

El único costo fijo continuo siendo por el arrendamiento de bodega pero debido a la capacidad limitada de la misma para 60,000 unidades, fue necesario tomar en cuenta el arrendamiento de una segunda bodega con la misma capacidad. Entre los costos variables se encuentra como propuesta el costo por entrega de productos y el costo por servicio de POS. El primero es tomando en cuenta que deben ir como mínimo 760 libros cargados en el transporte, y como máximo 5000. El servicio sub contratado cobra Q400.00 por ir a la bodega, cargar los libros y entregarlos en el colegio en que se solicite que se encuentre dentro de la ciudad de Guatemala.

El segundo costo propuesto, es el uso de los sistemas electrónicos POS. Los sistemas son completamente gratis y de acuerdo al tipo de negocio, se cobra el 2% sobre ventas totales.

b. Estructura de gastos

Tabla 24: Estructura de gastos propuesta

Tipo de gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Fijos					
Arrendamiento de oficina (servicios incluidos de agua y luz)	Q 6,900.00				
Salarios administrativos (2 personas)	Q 705,482.67				
Gastos por depreciación	Q 73,440.00				
Total Gastos Fijos	Q 785,822.67				
Gastos Variables					
Gastos Operativos					
Gastos de gasolina	Q 1.21				
Gastos en publicidad	Q 0.48	Q 0.40	Q 0.33	Q 0.28	Q 0.23
Servicio telefónico	Q 1.11				
Gastos administrativos					
Gastos de personal sub contratado para ventas	Q 4.13				
Otros gastos	Q 0.39				
Total Gastos variables por unidad	Q 7.33	Q 7.25	Q 7.18	Q 7.12	Q 7.08

Los gastos que se agregan para la propuesta, son en publicidad para poder ofrecerles a todos los clientes calendarios para mesa y pared, lapiceros y volantes. Por otro lado vemos una disminución en los gastos de gasolina al contar ya con un servicio sub contratado para la entrega de los productos.

Los salarios administrativos se aumentaron Q2,500.00 mensuales más al salario base, por lo que se tiene un gasto fijo mayor.

Así mismo, se ve una disminución en los gastos del pernal sub contratado para ventas. Esto se da debido a que se propone pagarles por mes trabajado y no por horas que era la manera en la que se trabaja de manera subjetiva. Tomando en cuenta que dicho personal deberá trabajar un mes, se le calcula su salario mensual tomando en cuenta prestaciones y cuota patronal de la siguiente manera:

Tabla 25: Salario de personal sub contratado para ventas

Salario de personal sub contratado para ventas	
Salario Base	Q 2,074.00
Bono decreto	Q 250.00
Aguinaldo	8.33%
Bono 14	8.33%
Vacaciones	4.17%
Pasivo Laboral (Indemnización)	9.72%
IGSS	10.67%
IRTRA	1%
INTECAP	1%
Salario Mensual	Q 3,720.50

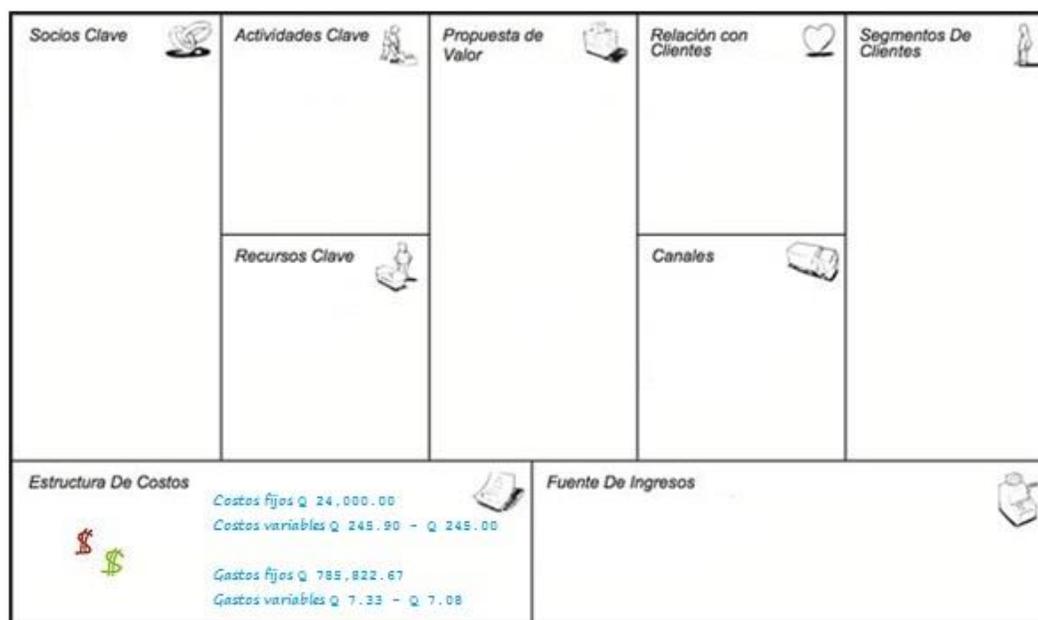
Todos los gastos variables fueron calculados por cliente y se dividieron dentro del promedio ponderado de libros que compran los clientes para determinar el gasto por unidad vendida.

Tabla 26: Resumen de gastos variables por cliente y por libro

Monto estimado por cliente	Cientes esperados año 1	Monto estimado por unidad
Q 163.90	135	Q 1.21
Q 65.00	135	Q 0.48
Q 150.00	135	Q 1.11
Q 558.07	135	Q 4.13
Q 52.50	135	Q 0.39

Los gastos de publicidad son más fuertes en el primer año para ganar mercado. Después se tendrá una reducción de los mismos con el avance de los años al ganar mayor cantidad de clientes.

Ilustración de Modelo de Negocios 9: Estructura de costos y gastos



9. Flujos de ingresos. Según el reporte de establecimientos privados que reportaron información en el 2011, obtuvo el listado de colegios que entran en la clasificación de clientes elaborada. A continuación se muestra el listado de clientes totales por tipo, y la cantidad de estudiantes totales con los que cuentan.

Tabla 27: Clientes potenciales por clasificación

Tipo de cliente	Clientes totales	Clientes actuales	Clientes potenciales	Estudiantes totales
A	20		20	13,118
B	5	1	4	1,058
B+	10		10	4,150
C	40	1	39	7,359
C+	19	1	18	5,288
D	14		14	807
D+	13		13	1,724
	121	3	118	33,504

De acuerdo a la clasificación realizada en segmentación de clientes, se obtuvo un promedio ponderado de los libros que compra cada estudiante y de esta manera el total de ventas posibles.

Tabla 28: Ventas por colegio

Tipo de cliente	Estudiantes totales	Promedio de libros por estudiante	Promedio de literatura por estudiante	92% libros de texto	8% libros de literatura	Ventas por colegio
A	13,118	6.75	2.00	Q 16,292,556.00	Q 209,888.00	Q 16,502,444.00
B	1,058	5.75	2.00	Q 1,118,637.61	Q 16,928.00	Q 1,135,565.61
B+	4,150	5.75	2.00	Q 4,387,850.75	Q 66,400.00	Q 4,454,250.75
C	7,359	4.90	2.00	Q 6,639,242.32	Q 117,744.00	Q 6,756,986.32
C+	5,288	4.90	2.00	Q 4,770,799.48	Q 84,608.00	Q 4,855,407.48
D	807	3.00	2.00	Q 445,464.00	Q 12,912.00	Q 458,376.00
D+	1,724	3.00	2.00	Q 951,648.00	Q 27,584.00	Q 979,232.00
				Q 34,606,198.16	Q 536,064.00	Q 35,142,262.16

Tomando en cuenta el porcentaje de oportunidad de ventas que se tiene en cada tipo de cliente, se obtuvieron las ventas potenciales para libros de texto y literatura:

Tabla 29: Ventas potenciales para LIBRIN

Tipo de cliente	Ventas por colegio	% de oportunidad por tipo de	Ventas potenciales totales	Ventas potenciales libros de texto	Ventas potenciales literatura
A	Q 16,502,444.00	25%	Q 4,125,611.00	Q 3,795,562.12	Q 330,048.88
B	Q 1,135,565.61	25%	Q 283,891.40	Q 261,180.09	Q 22,711.31
B+	Q 4,454,250.75	25%	Q 1,113,562.69	Q 1,024,477.67	Q 89,085.01
C	Q 6,756,986.32	50%	Q 3,378,493.16	Q 3,108,213.71	Q 270,279.45
C+	Q 4,855,407.48	50%	Q 2,427,703.74	Q 2,233,487.44	Q 194,216.30
D	Q 458,376.00	100%	Q 458,376.00	Q 421,705.92	Q 36,670.08
D+	Q 979,232.00	100%	Q 979,232.00	Q 900,893.44	Q 78,338.56
				Q 11,745,520.39	Q 1,021,349.60

Las ventas potenciales se esperan llegar a cubrir en un periodo de 5 años de la siguiente manera:

Tabla 30: Ventas potenciales en el año 5 para LIBRIN

Tipo de cliente	Cientes totales	Unidades de texto	Unidades de literatura
A	20	18,978	3,300
B	4	1,306	227
B+	10	5,122	891
C	39	15,541	2,703
C+	18	11,167	1,942
D	14	2,109	367
D+	13	4,504	783
	118	58,728	10,213

Debido a los porcentajes de aceptación de los clientes para cambiar la distribuidora con la que trabajan por una distribuidora con un servicio nuevo, se esperan las siguientes ventas para el primer año:

Tabla 31: Ventas potenciales en el año 1 para LIBRIN

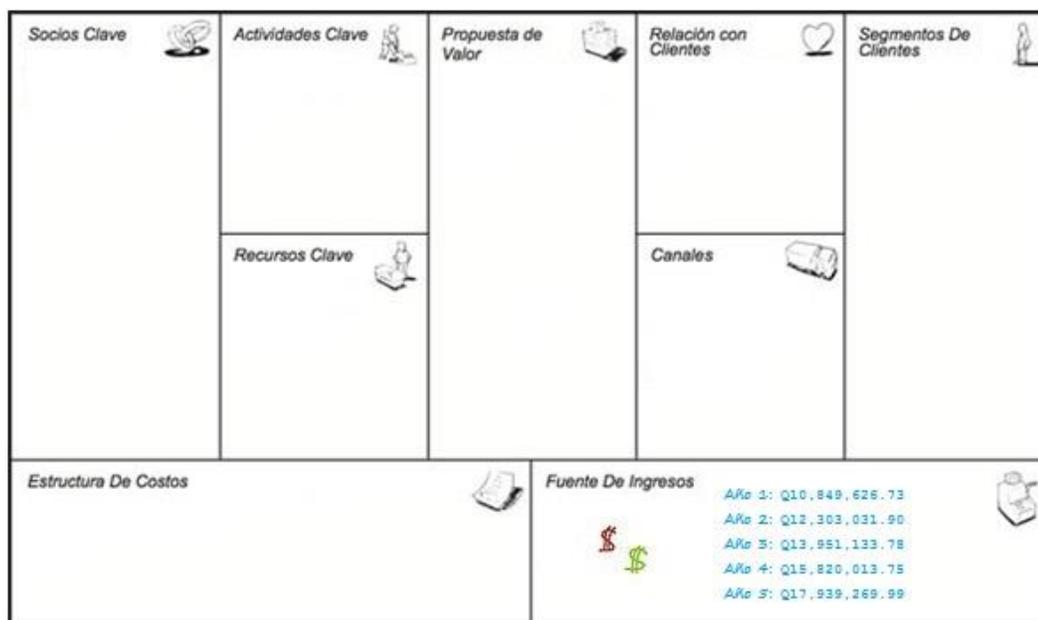
Tipo de cliente	% clientes que cambian distribuidora	Cientes totales	Unidades de texto	Unidades de literatura
A	38%	8	7,212	1,254
B	36%	1	470	82
B+	36%	4	1,844	321
C	48%	19	7,460	1,297
C+	48%	9	5,360	932
D	57%	8	1,202	209
D+	57%	7	2,568	447
		55	26,115	4,542

Con esto, se espera entonces tener un crecimiento del 13% anual para poder llegar a cubrir el 100% del mercado objetivo en 5 años teniendo el siguiente flujo de ingresos:

Tabla 32: Flujo de ingresos propuesta

Flujo de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Texto	49,908	56,594	64,175	72,772	82,521
Demanda Literatura	8,680	9,843	11,161	12,656	14,351
Unidades vendidas totales	58,588	66,436	75,336	85,428	96,872
Precio de Venta Promedio Texto	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00
Precio de Venta Promedio Literatura	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00
Ingresos	Q10,849,626.73	Q12,303,031.90	Q13,951,133.78	Q15,820,013.75	Q17,939,269.99

Ilustración de Modelo de Negocios 10: Flujo de ingresos



IV. ANÁLISIS FINANCIERO Y COMPARACIONES

A. Punto de equilibrio

Para analizar los beneficios que tiene LIBRIN al contar con el modelo de negocios propuesto, se analizó el punto de equilibrio actual contra el punto de equilibrio que tendría en los siguientes 5 años.

Tabla 33: Comparación de puntos de equilibrio

Punto de equilibrio	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Libros de texto	18,805	24,868	24,669	24,404	24,155	23,919
Libros de literatura	3,270	4,829	4,792	4,758	4,729	4,704

El aumento en el punto de equilibrio en la propuesta de los años 1 al 5 se da debido a que se espera abarcar 55 clientes más en el primer año hasta llegar a abarcar 118 clientes más en el año 5 aparte de los 80 con los que ya cuenta LIBRIN.

Se puede observar que es un cambio viable debido a que la relación de libros vendidos por cliente es menor con el paso de los años comparándola con la relación que se tiene actualmente. De esta manera se muestra que la relación propuesta desde el año 1 de operación es menor a la que se tiene actualmente por lo que se obtienen mayores beneficios.

Tabla 34: Relación de libros contra clientes totales

Relacion libros/clientes	Actual	Clientes	Relación	Año 1	Clientes	Relación
Libros de texto	18,805	80	235	24,868	135	184
Libros de literatura	3,270	80	41	4,829	135	36

B. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo manejado en el 2011 por LIBRIN se muestra a continuación:

Tabla 35: Flujo de efectivo actual

Flujo de efectivo	Actual
Demanda Texto	23,793
Demanda Literatura	4,138
Unidades vendidas totales	27,931
Precio de Venta Promedio Texto	Q200.00
Precio de Venta Promedio Literatura	Q100.00
Ingresos	Q5,172,400.00
Costo Variable Texto	Q160.00
Costo Variable Literatura	Q80.00
Costo Fijo	Q29,322.56
Costo Total	Q4,167,242.56
Utilidad Bruta	Q1,005,157.44
Gasto Variable	Q5.77
Gasto Fijo	Q660,821.47
Gasto Total	Q822,089.47
Gasto Depreciación	Q73,440.00
Depreciación Total	Q73,440.00
Utilidad	Q109,627.98
Impuestos	Q33,984.67
Utilidad neta	Q75,643.30
Flujo de Efectivo Neto	Q149,083.30

Si se da la implementación del modelo de negocios propuesto, el flujo de efectivo para los próximos cinco años sería de Q525,863.47 para el primer año y Q1,251,397.01 para el quinto. La descripción detallada del mismo se encuentra en la sección B de anexos.

La inversión realizada incluye la implementación de un programa de almacenamiento y trabajo de datos personalizada para LIBRIN, y un evento utilizado como medio publicitario para dar a conocer a los clientes actuales y a los potenciales, los cambios y mejoras implementados.

El detalle de la inversión se muestra a continuación:

Tabla 36: Inversión total

Total Inversión	Inversion año 0	
Programa para almacenamiento y trabajo de datos	Q	12,000.00
Publicidad para dar a conocer los cambios de la distribuidora	Q	125,000.00
Total inversion evento	Q	137,000.00

Teniendo una Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) de 25%, el Valor Presente Neto de la implementación sería de Q1,975,200.20 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 410.30%. Con eso se puede observar la alta rentabilidad de los cambios propuestos obteniendo el retorno de la inversión en el primer año de trabajo.

C. Análisis de sensibilidad

El objetivo del análisis es determinar las variables que tienen un mayor impacto en el Valor Presente Neto y en la Tasa Interna de Retorno del modelo de negocios propuesto. Las variables que se toman en cuenta son:

- Inversión inicial
- Demanda de libros de texto y literatura
- Demanda de libros de literatura
- Precio de venta promedio de libros de texto y literatura
- Costo variable del libro de texto y literatura
- Costo fijo
- Gastos variables
- Gastos fijos

Las variaciones fueron realizadas porcentual y equitativamente. Las gráficas de los análisis de sensibilidad tanto para el Valor Presente Neto como para la Tasa Interna de Retorno se encuentra en la sección B de anexos.

En las gráficas se puede observar que las variables más sensibles y con mayor influencia en el Valor Presente Neto y en la Tasa Interna de Retorno son:

- Costo variable del libro de texto
- Precio de venta promedio del libro de texto

Al aumentar dichas variaciones de manera positiva, afectan de manera positiva la rentabilidad del proyecto y viceversa si es negativa.

VII. RESULTADOS

De acuerdo a la reingeniería, el modelo de negocios propuesto es el siguiente:

Ilustración de Modelo de Negocios 11: Propuesta de Modelo de Negocios Canvas

<p>Socios Clave </p> <p>- No hay socios clave</p> <p>- Cumplir los requisitos de las dos editoriales principales para gozar de beneficios.</p>	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Mantenimiento preventivo de sistemas - Planificación con servicios sub contratados - Comunicación con clientes - Establecer objetivos <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Humanos:</u> personal para ventas y administradoras. - <u>Físicos:</u> bodega, oficina, transporte. - <u>Informativos:</u> base de datos de clientes e industria, programa para trabajo de datos. 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Entrega de órdenes puntuales y completas</p> <p>Personal capacitado para los puntos de venta</p> <p>Control de entrega de órdenes de compra</p> <p>Descripción de la orden para conocimiento del cliente</p>	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a las requisiciones y quejas - Actividades para la relación a largo plazo - Creación de un ambiente de confianza <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación personal y por vía electrónica - Entrega de productos por medio del servicio sub contratado de transporte, carga y descarga. 	<p>Segmentos De Clientes </p> <p><u>Principal enfoque:</u> Carpeta de clientes clasificados como A, B y C.</p> <p><u>Segundo enfoque:</u> Carpeta de clientes actuales clasificados como Clientes Extension.</p>
<p>Estructura De Costos </p> <p>Costos fijos Q 24,000.00</p> <p>Costos variables Q 245.90 - Q 245.00</p> <p>Gastos fijos Q 785,822.67</p> <p>Gastos variables Q 7.33 - Q 7.08</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Año 1: Q10,849,626.73</p> <p>Año 2: Q12,303,031.90</p> <p>Año 3: Q13,951,133.78</p> <p>Año 4: Q15,820,013.75</p> <p>Año 5: Q17,939,269.99</p>		

Los cambios necesarios para poder iniciar con la implementación son:

- Instalación de un programa para almacenamiento y control de datos específicamente para las operaciones de la empresa.
- Alquiler de una segunda bodega con capacidad de almacenar 60,000 unidades.
- Sub contratación de personal para el servicio de transporte, carga y descarga.
- Contratación del servicio POS.
- Inversión inicial de Q137,000.00 tomando en cuenta el programa para la empresa y un evento realizado para dar a conocer sus cambios a los clientes.

Siguiendo los cambios del modelo de negocios propuesto, se tiene un VPN de Q1,975,200.20 con una TIR de 410.30% analizando los flujos de efectivo a 5 años.

VIII. IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA

El presente trabajo fue presentado a las dueñas de LIBRIN y decidieron implementar el modelo de negocios propuesto a inicios del año 2013. La implementación se llevará a cabo en las siguientes fases:

A. Fase 1: Definir objetivos

Como guía para la implementación del modelo de negocios propuesto, se establecieron tanto la misión como la visión de LIBRIN. Seguidamente, se especificaron los objetivos con los que se trabajarán los cambios necesarios.

Objetivo principal

- Implementar el modelo de negocios para innovar los procesos actuales haciendo que la utilidad generada sea mayor y más atractiva para las dueñas.

Objetivos secundarios

- Establecimiento de objetivos de venta.
- Implementación de un programa para almacenamiento y control de datos.
- Sub contratación del servicio de transporte, carga y descarga.
- Creación de planes de acción para la sub contratación del personal para ventas.
- Creación de planes de acción para el servicio al cliente.
- Creación de capacitaciones para personal sub contratado.
- Contratación del servicio de POS.
- Arrendamiento de una bodega para un almacenamiento de 60,000 libras aproximadamente.
- Creación de los materiales utilizados para la publicidad de la empresa.
- Planificación y creación de un evento hacia clientes para dar a conocer los cambios realizados en la empresa.

B. Fase 2: Planificación

Se realizó un cronograma con las dueñas para tener una planificación con las fechas en que se deberán realizar los cambios necesarios para poder llevar la implementación del modelo propuesto. Dicho cronograma fue creado con el fin de tener un tiempo específico para realizar actividades que conllevan a alcanzar los objetivos anteriormente propuestos.

Ilustración General 13: Planificación de implementación enero 2013

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos de venta. • Cotización de la creación del programa para almacenamiento y control de datos. • Cotización del servicio completo de transporte, carga y descarga. • Cotización y arrendamiento de una bodega para un almacenamiento de 60,000 libras aproximadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación, contratación y reunión con personal que realizará el programa de almacenamiento y control de datos para determinar forma del mismo. • Evaluación y contratación de la empresa sub contratada para el servicio de transporte, carga y descarga de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de planes de acción para la sub contratación del personal para ventas. • Creación de planes de acción para el servicio al cliente. • Creación de capacitaciones para personal sub contratado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera prueba del programa para almacenamiento y control de datos.

El establecimiento de objetivos de ventas para el primer año se tiene en la tabla 37 de flujo de efectivo. El mismo tiene un crecimiento del 13% anual para llegar a cubrir a todos los clientes potenciales en un periodo de 5 años. Las ventas que se deben realizar para cumplir con esto se detallan a continuación:

Objetivo de ventas para la implementación del modelo de negocios

Objetivo de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Texto	49,908	56,594	64,175	72,772	82,521
Demanda Literatura	8,680	9,843	11,161	12,656	14,351
Unidades vendidas totales	58,588	66,436	75,336	85,428	96,872

Las cotizaciones que se realizarán en la primera semana de enero 2013, se harán para asegurarse de contar con el servicio más económico y que mejor se adapte a las necesidades que tiene la empresa. De igual manera, se cuenta con las cotizaciones realizadas para el análisis de este trabajo y con las cuales fueron aproximados los montos de costos y gastos para los servicios. Los contactos para el servicio de transporte, y para la creación del programa fueron entregados a las dueñas con el fin de tomarlos dentro de su análisis de cotizaciones. Para el alquiler de la bodega de almacenamiento, una de las dueñas cuenta con el mismo por lo que el monto será fijado igual al de la bodega con la que cuentan actualmente.

Para la segunda semana, ya se deben tener las cotizaciones pertinentes a los servicios necesarios para poder analizarlos y así determinar con qué empresa se trabajará. La reunión con las mismas es para cerrar contratos y para determinar las condiciones de los servicios que se tendrán.

Los planes de acción para la sub contratación del personal de ventas será la siguiente:

- Estimación de la cantidad de personal necesario para puntos de venta.
- Publicación de anuncio con las características necesarias y beneficios ofrecidos en la prensa para obtener curriculums de personal interesado en el puesto temporal.
- Análisis de curriculums obtenidos y selección del personal necesario.
- Comunicación a personal seleccionado de que fueron contratados y especificar fecha en la que deben llegar a las oficinas para cerrar el contrato.
- Cierre de contrato y especificación de fecha en la que deben presentarse nuevamente en las oficinas para obtener su calendario de actividades.
- Entrega de calendario de actividades a todo el personal sub contratado y capacitación para todo el personal sobre proceso de ventas y servicio al cliente.

Ilustración general 14: Planificación de implementación febrero 2013

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones al programa para almacenamiento y control de datos. • Contratación del servicio de POS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda prueba del programa para almacenamiento y control de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación del programa para almacenamiento y control de datos en todo el equipo de cómputo de la empresa. • Creación de la base de datos de clientes y proveedores en el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con la empresa sub contratada para el servicio de transporte, carga y descarga de productos para mostrarle la manera en que realizarán la planificación de entregas en el año.

Las modificaciones al programa deberán ser propuestas por las dueñas al momento de utilizarlo para obtener un programa que se adopte específicamente a las necesidades que tiene la empresa. Respecto al servicio de POS, se debe coordinar una reunión con el personal de ventas de empresas financieras para que lleguen a las oficinas a cerrar el contratado de uso de sus sistemas desde octubre 2013 que es cuando inicia la temporada alta. El hacerlo desde febrero nos garantiza que la empresa cuente con el servicio cuando sea necesario.

La instalación del programa se realizará en las dos computadoras que se tienen en las oficinas para que las dos dueñas tengan disponibilidad de entrar al mismo en cualquier momento.

Para la creación de base de datos de clientes y proveedores, se pondrá énfasis en características principales de cada uno. Para los clientes, se colocará el nombre del colegio que se atiende, el nombre de las personas con las que se tiene contacto especificando su puesto, la capacidad de estudiantes que tienen, la cantidad de libros que utiliza un alumno en promedio, y el porcentaje de ventas que la empresa puede cubrir. Con los proveedores, se deben colocar los requisitos que cada uno pide para poder estar entre el listado de distribuidoras mayor recomendadas, tipos de productos que se encuentran en cada uno, tiempo y forma de entrega de los mismos.

Ya que se cuenta con el programa que se utilizará para la operación de la empresa, se debe tener una reunión con la empresa sub contratada para el servicio de transporte, carga y descarga para informarles la manera en que se trabajará con ellos la planificación de las entregas de productos en los meses de octubre a abril del 2013 (temporada alta).

Ilustración general 15: Planificación de implementación marzo 2013



En marzo 2013, las dueñas deberán enfocarse en la preparación de la publicidad que entregarán a sus clientes actuales y potenciales. Las primeras semanas se determinarán los detalles del evento publicitario que se tendrá a finales del mes de abril, mientras que la última

semana se enfocarán en determinar el diseño de los materiales publicitarios a entregar en las visitas a sus clientes comenzando desde mayo en la temporada baja.

Ilustración general 16: Planificación de implementación abril 2013



El envío de las invitaciones del evento debe realizarse un mes antes del evento para que los clientes puedan organizar su tiempo. Al mismo tiempo se deberá informar en la misma, las actividades, regalos y beneficios que se obtienen al asistir. Cada cliente podrá llegar al evento con dos invitados más.

Ya con todos los costos y gastos incurridos a mitad del mes de abril, se deben actualizar los flujos de efectivo para asegurarse de estar dentro del presupuesto propuesto para la inversión de los cambios. De igual manera cada una de las cotizaciones, contratos y acuerdos van alimentando el listado de costos y gastos incurridos para llevar un seguimiento de los mismos. La actualización del flujo será asistido por mi persona para pronosticar los efectos de cambios en el mismo debido a la variación de costos y gastos que se hayan tenido para tener un dato real.

En Mayo inicia la temporada baja que implica la visita a los colegios para ofrecer sus servicios a finales del 2013. Es en cada una de las visitas que se estará entregando el material realizado en la cuarta semana de marzo. El paquete publicitario para cada cliente incluirá un calendario de mesa, un calendario de pared, tres lapiceros, y un block de notas. Debido a la preferencia de los clientes, se mandan a realizar un 5% mayor cantidad de lapiceros y block de notas de las previstas para estar siempre presentes en cada punto visitado.

C. Fase 3: Implementación de la planificación

Ya teniendo definidos los objetivos y la planificación de las actividades, se debe proceder a realizarlas con basen los mismos. Toda la implementación será realizada por ambas dueñas en el transcurso del año 2013, siendo éste su año 1. Así mismo, contarán con mi asesoría para llevar a cabo el modelo de negocios propuesto y la actualización del mismo con forme se vaya procediendo con costos, gastos, y ventas realizadas.

Cualquier atraso que se de en las actividades planeadas deberá analizarse para ver los efectos que tiene en el resto de actividades ya que de esta manera se pueden acomodar las fechas para poder tener listo el material y así cumplir con los objetivos propuestos.

D. Fase 4: Modificación del modelo de negocios

Con forme a las actividades se vayan desarrollando y tomando en cuenta los cambios en la industria en la que operan, deberán realizar las modificaciones que sean necesarias en el modelo de negocios propuesto para que de esta manera pueda seguir contando con una ventaja competitiva.

IX. CONCLUSIONES

- LIBRIN es una empresa rentable en la actualidad contando con una utilidad neta de Q149,083.30 en el 2011 con 80 clientes. En comparación con sus competidores, se ha quedado rezagado en cuantos a cambios en sus procesos a forma digital por lo que corre peligro de perder a sus clientes si no logra ponerse al mismo nivel de sus competidores.
- En el área de mercadeo, se determinó una segmentación de clientes con los que puede trabajar si realiza cambios en su propuesta de valor. Dichos cambios son la implementación de un programa para almacenamiento y control de datos, pagos por medio de POS, y sub contratación de personal para el servicio completo de transporte, carga y descarga. Aparte de esto tiene se dan las bases para mejorar la relación y presencia con los clientes.
- En el área de operaciones, se debe incrementar su capacidad de almacenamiento como recurso clave para poder satisfacer la futura demanda incrementada por la implementación del modelo de negocios propuesto. Por otro lado, se deben implementar las actividades clave para tener una guía de su trabajo y así buscar un mejoramiento y crecimiento continuo.
- En el área de finanzas se da un incremento en costos y gastos al enfocarse a la distribución con base en la segmentación de clientes propuesta con la propuesta de valor establecida. A pesar de esto, la implementación del modelo de negocios es viable logrando una TIR de 410.30% y Q1,975,200.20 de Valor Presente Neto pronosticado para 5 años con una inversión inicial de Q137,000.00.

X. RECOMENDACIONES

- Es recomendable la implementación del modelo de negocios propuesto debido a los avances que han tenido los competidores de LIBRIN, ya que pueden hacer que la empresa deje de tener utilidades con una reducción de clientes.
- Se recomienda evaluar cotizaciones para servicios de POS, creación del programa para almacenamiento y control de datos, transporte, carga y descarga previo a la Fase 3 de la implementación.
- Se recomienda tener conocimiento de la situación actual educativa de Guatemala, y las tendencias que se dan en relación al caso junto con cambios que tengan competidores para modificar el modelo de negocios con forme se necesite.
- Se recomienda evaluar la viabilidad del modelo de negocios propuesto de acuerdo a los cambios que se den en la industria en la que operan.
- Parte importante al realizar el modelo de negocios, es tomar como base las necesidades de los clientes tanto para segmentar como para establecer las ventajas competitivas de la empresa respecto a sus competidores.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Blanck, Leland; Tarquin, Anthony. *Ingeniería Económica*. Sexta edición. Mc Graw Hill.

Coulter, Robbins. *Administración*. Décima edición. Pearson.

Fleitman, Jack. *Negocios Exitosos*. 2000, McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística de la República de Guatemala 2012. Tomado de www.ine.gob.gt

Kotler, Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. 6ta Edición, Prentice Hall.

Ministerio de Educación de Guatemala. Anuario Estadística Guatemala 2012. Tomado de www.mineduc.gob.gt

Ministerio de Trabajo de Guatemala. Salario Mínimo 2012. Tomado de www.mintrabajo.gob.gt

Niebel, Benjamin W.; Freivalds, Andris. *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*. Duodécima edición. Mc Graw Hill.

Osterwalder, Alexander; Pigneur Yves. *Business Model Generation*. John Willey & Sons, Inc. 2010, New Jersey.

Sub Dirección de Estadística Educativa de DIPLAN-MINEDUC. *Solicitud de información estadística de establecimientos educativos privados ubicados en la ciudad capital*. Ministerio de Educación.

Siglo 21. Implementación del sistema uno en colegios 2011. Tomado de <http://www.s21.com.gt/node/117732>

XII. ANEXOS

A. Encuestas realizadas

1. Preguntas de la encuesta

1) Al realizar su pedido de libros, ¿a cuántas editoriales diferentes elige? No tome en cuenta editoriales para libros de literatura.

<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	4 -- 5
<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	6 -- 7
<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	8 o más

2) ¿Incluye libros de literatura en su compra?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

3) ¿Usted solicita a las distribuidoras una editorial específica para los libros que utilizará en el año?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

4) Ordene con base al nivel de importancia para usted: 1 es muy importante, 4 es no importante

<input type="checkbox"/>	Encontrar todos los libros que necesita en una distribuidora
<input type="checkbox"/>	Buen servicio por parte de las distribuidoras
<input type="checkbox"/>	Porcentaje de ganancia mayor para el colegio

5) **¿Solicita puntos de venta en su colegio al realizar un pedido?**

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

6) **¿Cuántas veces ha cambiado de distribuidora de libros en los 5 años pasados?**

<input type="checkbox"/>	0
<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	Más de 2

7) **¿Cuál es el motivo por el que ha cambiado de proveedor en los últimos cinco años?**

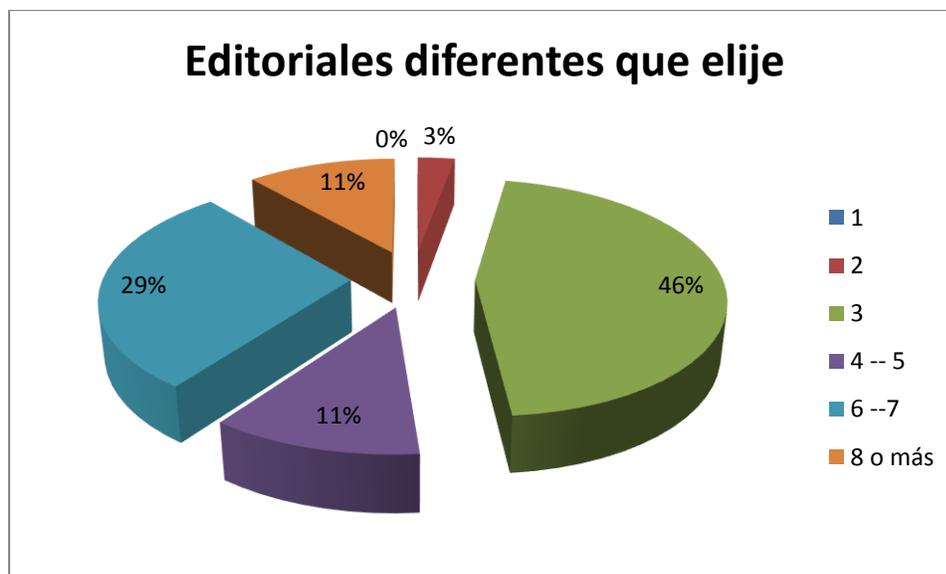
<input type="checkbox"/>	Mala atención y servicio
<input type="checkbox"/>	Consiguieron mejores descuentos y comisiones
<input type="checkbox"/>	La distribuidora cerró

8) **¿Cuántos de sus estudiantes utilizan libros y cuántos utilizan fotocopias o libros electrónicos?**

<input type="checkbox"/>	Libros
<input type="checkbox"/>	Fotocopias, libros electrónicos

2. Resultados de las encuestas

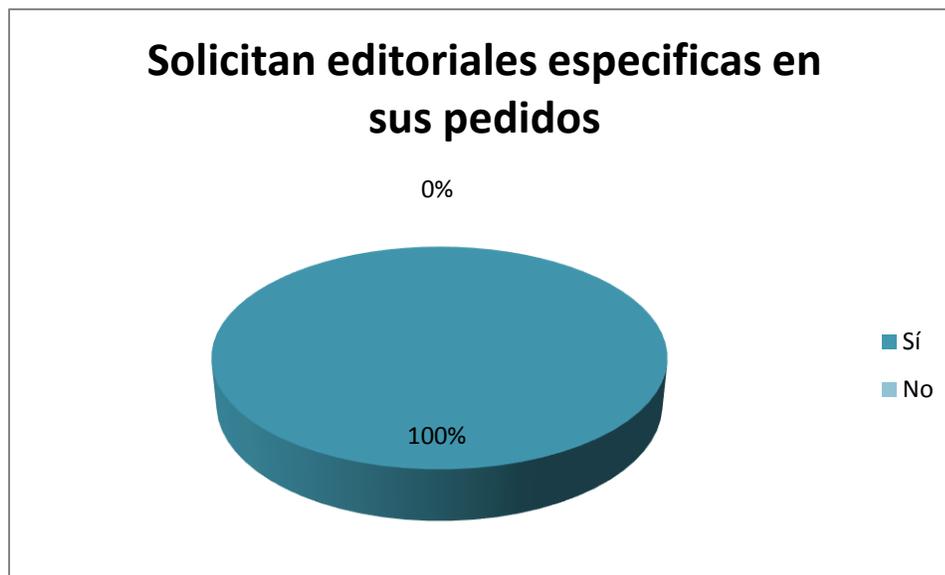
Gráfica 3: Encuesta a clientes, Pregunta 1



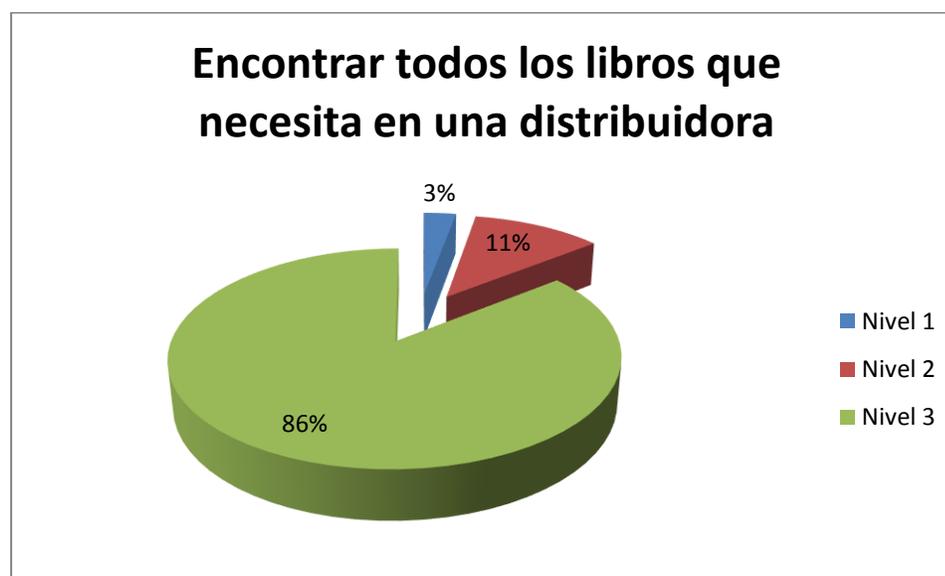
Gráfica 4: Encuesta a clientes, Pregunta 2



Gráfica 5: Encuesta a clientes, Pregunta 3



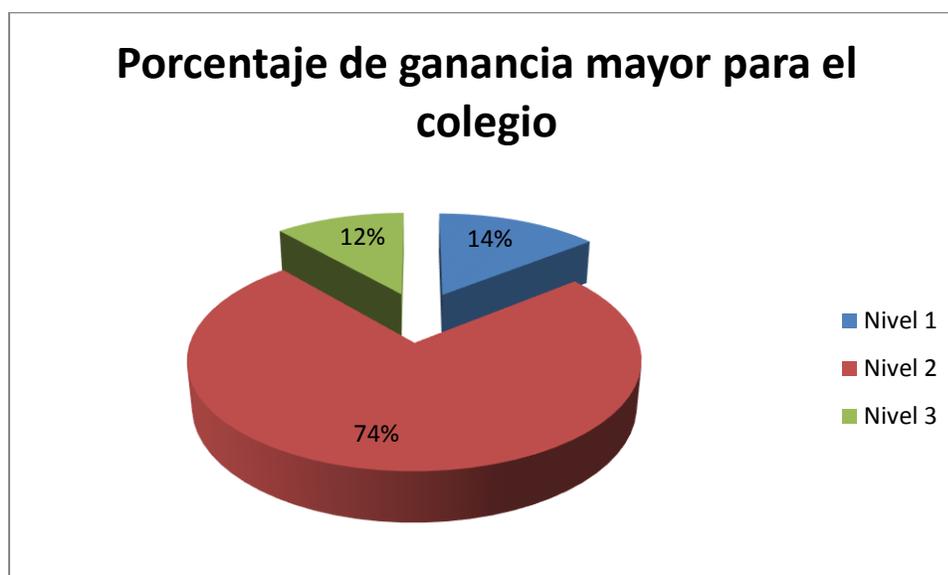
Gráfica 6: Encuesta a clientes, Pregunta 4 parte 1



Gráfica 7: Encuesta a clientes, Pregunta 4 parte 2

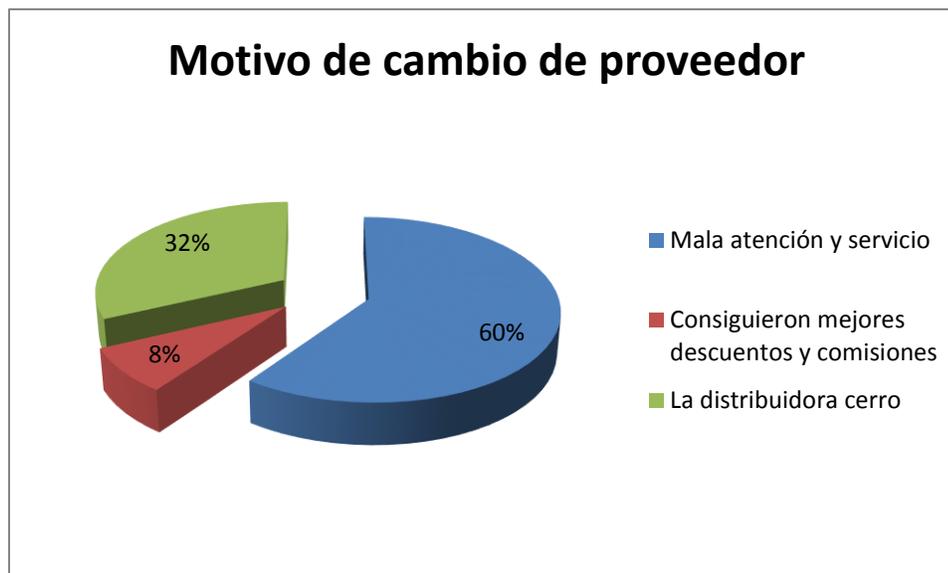


Gráfica 8: Encuesta a clientes, Pregunta 4 parte 3



Gráfica 9: Encuesta a clientes, Pregunta 5**Gráfica 10:** Encuesta a clientes, Pregunta 6

Gráfica 11: Encuesta a clientes, Pregunta 7



Gráfica 12: Encuesta a clientes, Pregunta 8



B. Tablas, gráficas e ilustraciones

Tabla 37: Características de competidores

Características	Competidores			
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidor exclusivo de una de las dos editoriales más grandes en Guatemala - No importa libros 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene la representación de varias editoriales extranjeras - Importa libros en inglés - Tiene tiendas en varios departamentos de Guatemala 	<ul style="list-style-type: none"> - Es distribuidor exclusivo de una distribuidora extranjera - Importa libros en español - Tiene otra distribuidora en otro país 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene tiendas en dos departamentos de Guatemala - Importa libros en español
Condiciones comerciales que ofrecen a sus clientes	Todas las distribuidoras ofrecen las mismas condiciones para sus clientes: mismas fechas de crédito de temporada, servicio de carga, transporte, descarga y puntos de ventas. La diferencia se da en el porcentaje de descuento o comisión que cada distribuidora le brinda a sus clientes.			
Sistemas de distribución	Todas las distribuidoras realizan la distribución de sus productos en paneles pequeñas. Cuentan con dos personas para cargar y descargar el producto y el transportista. Las distribuidoras que se encuentran en las primeras dos posiciones en la industria llevan consigo una persona de seguridad en cada panel.			

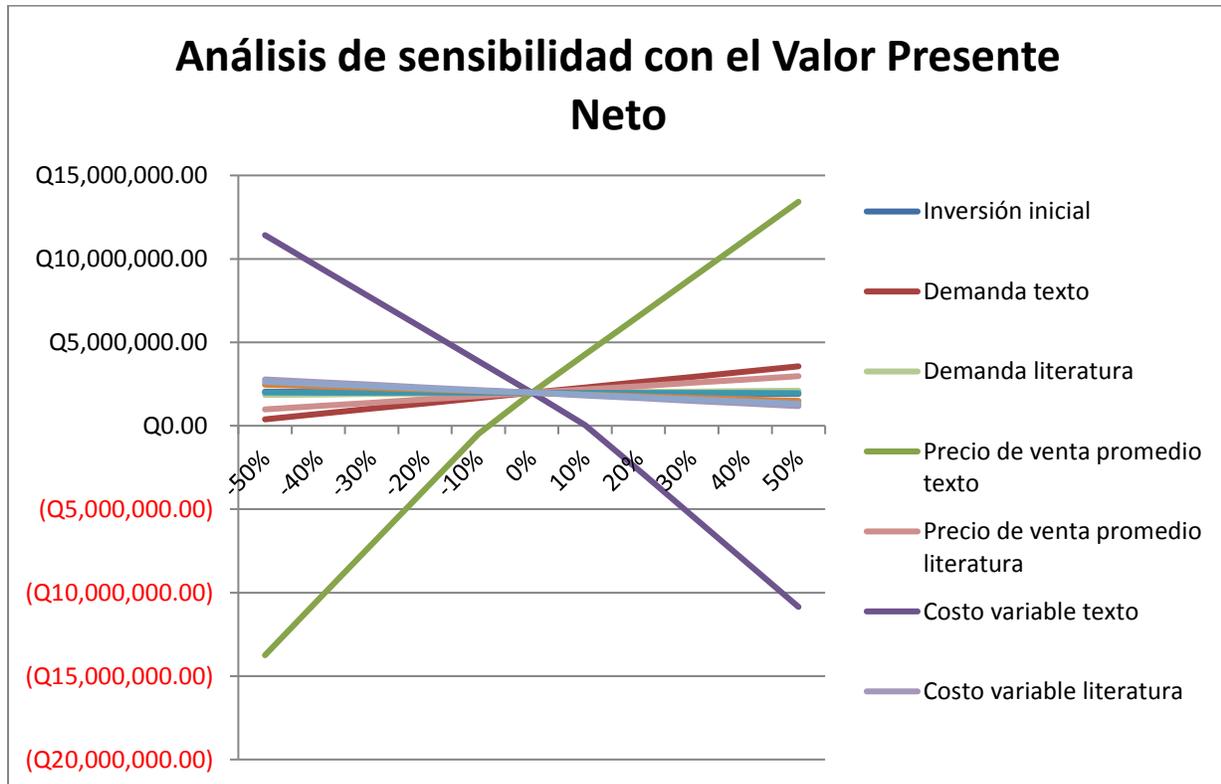
Ilustración general 17: Análisis FODA



Tabla 38: Flujo de efectivo propuesto

Flujo de efectivo	Inversion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Texto		49,908	56,594	64,175	72,772	82,521
Demanda Literatura		8,680	9,843	11,161	12,656	14,351
Unidades vendidas totales		58,588	66,436	75,336	85,428	96,872
Precio de Venta Promedio Texto		Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00	Q200.00
Precio de Venta Promedio Literatura		Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00
Ingresos		Q10,849,626.73	Q12,303,031.90	Q13,951,133.78	Q15,820,013.75	Q17,939,269.99
Costo Variable Texto						
Costos de libros de texto		Q160.00	Q160.00	Q160.00	Q160.00	Q160.00
Costos por entrega de productos		Q1.75	Q1.61	Q1.38	Q1.15	Q0.92
Comision de uso del POS		Q3.68	Q3.68	Q3.68	Q3.68	Q3.68
Total Costo Variable Texto		Q165.43	Q165.29	Q165.06	Q164.83	Q164.60
Costo Variable Literatura						
Costos de libros de literatura		Q80.00	Q80.00	Q80.00	Q80.00	Q80.00
Costos por entrega de productos		Q0.15	Q0.14	Q0.12	Q0.10	Q0.08
Comision de uso del POS		Q0.32	Q0.32	Q0.32	Q0.32	Q0.32
Total Costo Variable Literatura		Q80.47	Q80.46	Q80.44	Q80.42	Q80.40
Costo Fijo						
Arrendamiento de 2 bodegas (servicios incluidos de agua)		Q24,000.00	Q24,000.00	Q24,000.00	Q24,000.00	Q24,000.00
Total Costo Fijo		Q24,000.00	Q24,000.00	Q24,000.00	Q24,000.00	Q24,000.00
Costo Total		Q8,978,700.18	Q10,170,334.82	Q11,514,544.20	Q13,036,815.36	Q14,760,751.36
Utilidad Bruta		Q1,870,926.55	Q2,132,697.08	Q2,436,589.58	Q2,783,198.39	Q3,178,518.63
Gasto Variable						
Gastos de gasolina		Q 1.21	Q 1.21	Q 1.21	Q 1.21	Q 1.21
Gastos en publicidad		Q 0.48	Q 0.40	Q 0.33	Q 0.28	Q 0.23
Servicio telefónico		Q 1.11	Q 1.11	Q 1.11	Q 1.11	Q 1.11
Gastos de personal sub contratado para ventas		Q 4.13	Q 4.13	Q 4.13	Q 4.13	Q 4.13
Otros gastos		Q 0.39	Q 0.39	Q 0.39	Q 0.39	Q 0.39
Total Gastos Variables		Q 7.33	Q 7.25	Q 7.18	Q 7.12	Q 7.08
Gasto Fijo						
Arrendamiento de oficina (servicios incluidos de agua)		Q 6,900.00	Q 6,900.00	Q 6,900.00	Q 6,900.00	Q 6,900.00
Salarios administrativos (2 personas)		Q 705,482.67	Q 705,482.67	Q 705,482.67	Q 705,482.67	Q 705,482.67
Total Gastos Fijos		Q712,382.67	Q712,382.67	Q712,382.67	Q712,382.67	Q712,382.67
Gasto Total		Q1,141,800.21	Q1,193,886.61	Q1,253,270.28	Q1,320,909.95	Q1,397,894.56
Gasto Depreciación		Q73,440.00	Q73,440.00	Q73,440.00	Q73,440.00	Q73,440.00
Depreciación Total		Q73,440.00	Q73,440.00	Q73,440.00	Q73,440.00	Q73,440.00
Utilidad		Q655,686.34	Q865,370.48	Q1,109,879.30	Q1,388,848.45	Q1,707,184.07
Impuestos		Q203,262.76	Q268,264.85	Q344,062.58	Q430,543.02	Q529,227.06
Utilidad neta		Q452,423.57	Q597,105.63	Q765,816.72	Q958,305.43	Q1,177,957.01
Flujo de Efectivo Neto	(Q137,000.00)	Q525,863.57	Q670,545.63	Q839,256.72	Q1,031,745.43	Q1,251,397.01

Gráfica 13: Análisis de sensibilidad con el Valor Presente Neto



Gráfica 14: Análisis de sensibilidad con la Tasa Interna de Retorno

