

## **Capítulo I. Introducción.**

### **Antecedentes.**

El sentido actual de la palabra posicionamiento arranca del artículo que Ries y Trout publicaron en Industrial Marketing en 1969, y fue ampliado en Advertising Age (1972), donde señala que, en principio, posicionar no es algo que le haces al producto, es algo que haces con la mente, o sea, tú posicionas en la mente del consumidor. En términos estrictos “Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (Coca Carasila, 2017).

En la actualidad existen infinidad de empresas que lograron posicionarse de manera exitosa en Bolivia, entre algunas de estas podemos mencionar por ejemplo la librería papelería y editorial Gisbert y Cia S.A., empresa de la ciudad de La Paz la cual logró establecerse en tres ciudades exitosamente, La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, utilizando como estrategias, la implementación de un sistema de computación en 2006 que permitió agilizar la atención al público; asimismo, la incorporación de nuevas tecnologías y el lanzamiento de una página WEB en 2009 que permitió a la empresa abrirse a nuevos mercados nacionales e internacionales, aplicando estas nuevas formas de comercio. A la fecha la librería se consolida como una empresa con la cadena más extensa de librerías en el territorio Boliviano (Gisbert y Cia S.A., 2021).

Las librerías en Bolivia y en general cumplen un rol muy importante en el área educativa y laboral, dada la necesidad del mercado de adquirir libros (sobre reseñas históricas, cuentos, entre otros) y/o demandar materiales tanto de uso escolar como de oficina.

La Librería y Papelería EDAPA se encuentra operando en la ciudad de Tarija hace 16 años, y se encuentra ubicada en la zona del mercado Campesino, el propietario de esta librería logró identificar en las últimas gestiones un decrecimiento de sus ventas respecto a gestiones pasadas, creyendo que tal situación es atribuida por la creciente competencia, por lo tanto pretende dar una respuesta de solución, a dicha situación a

través del diseño de estrategias de posicionamiento que le permitan mejorar la posición competitiva en el mercado local.

EDAPA es un emprendimiento tarijeño que busca consolidarse y posicionarse dentro del sector minorista del segmento económico de librerías, sin embargo no tiene un horizonte definido en cuanto a poder lograr un posicionamiento en la mente de sus consumidores y de esa manera incrementar sus ventas.

También hay que valorar que actualmente se encuentra en un punto estratégico de la ciudad de Tarija, cómo es el Mercado Campesino, que tiene gran afluencia de personas y movimiento económico, aparte de estar cerca de varias unidades educativas, oficinas de entidades bancarias, oficinas del gobierno central, entre otras, el cual consideramos es una ventaja competitiva para el negocio.

### **Justificación.**

En la actualidad, las micro y pequeñas empresas atraviesan una serie de obstáculos, en un ambiente económico más competitivo, si quieren permanecer en el mercado deben enfrentarse a varios factores como los cambios en el entorno tanto externo como interno, además de la falta de conocimiento del propietario en cuanto a la formulación de estrategias promocionales, situación que deriva en distintos problemas como por ejemplo decrecimiento en las ventas que presenta actualmente.

Para obtener fidelidad y posicionar a la empresa en la mente del consumidor, vamos a realizar nuestro trabajo de investigación para proponer un plan basado en estrategias de posicionamiento, para que de esta forma logre la satisfacción de necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales y así mismo incrementar sus ventas y participación en el mercado tarijeño.

### **Justificación teórica.**

La propuesta se sustenta teóricamente como un aporte de conocimientos teóricos para el sector de librería en la ciudad de Tarija, y tiene potencial de servir como base para investigaciones futuras, ya que la información presentada contiene datos relevantes referentes a las necesidades y preferencias de la población de la ciudad de Tarija

respecto al consumo de productos ofertados por librerías, generando al largo plazo un impacto positivo para librerías que puedan adoptar como base estos conocimientos para el diseño de sus estrategias comerciales.

### **Justificación social.**

La presente propuesta tiene como objetivo incrementar la actual posición competitiva de la Librería y Papelería EDAPA, al alcanzarse este objetivo por ende la empresa presentara variaciones favorables en sus niveles de ventas, incrementando así sus ingresos económicos, lo que permitirá proteger la integridad de la librería, ofrecer mejores condiciones laborales para los empleados e incluso oportunidad de ofrecer nuevas fuentes laborales, además de ofrecer una mejor atención a su clientela, ya que la librería contara con recursos para mejorar constantemente.

### **Planteamiento del problema.**

La Papelería y Librería EDAPA es un negocio con una trayectoria en el mercado de 16 años, ubicada en una zona estratégica de la ciudad, calle Froilán Tijerina entre Hugo Mealla sector el campesino de la ciudad de Tarija, por medio de una entrevista con el propietario (Ver anexo N° 1) se conoce que a lo largo de su trayectoria ha logrado adquirir un buen posicionamiento en el sector y en general entre varias de las empresas de la ciudad de Tarija, ya que según la encuesta piloto, un 70 % de los encuestados conocen la librería (Ver anexo N° 2 ). Sin embargo, luego de llegar a un buen nivel económico, en las gestiones 2017 a 2020 se presentó un rápido descenso en sus ventas, comportamiento que presentamos en el siguiente cuadro, elaborado con información presentada por el propietario, situación reflejada también en sus estados financieros.

### CUADRO N° 1. NIVELES DE VENTAS (2016-2020)

Niveles de ventas 2016-2020, Librería Papelería Edapa (Expresado en Bolivianos)														
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Anual	%
2016	60.325	59.410	41.460	40.680	42.350	43.590	41.470	40.360	39.890	40.280	41.360	42.560	533.735	
2017	68.473	66.890	53.210	54.580	54.890	59.780	55.760	55.320	54.460	56.310	53.720	55.920	689.313	29 %
2018	75.650	77.320	61.450	62.500	61.200	63.740	61.640	61.320	60.540	61.780	61.580	61.780	770.500	12 %
2019	53.890	53.540	50.420	43.370	42.910	42.730	40.460	39.870	40.290	39.790	39.310	39.200	525.780	-32%
2020	48.960	45.250	21.050	0	0	8.070	7.500	8.300	11.576	10.487	9.153	12.200	182.546	-65%
2021	22.700	27.490	30.100											

**Fuente:** Librería y papelería EDAPA.

Como podemos observar en el cuadro detalle, si hacemos un valor comparativo entre las ventas anuales del 2016 y 2017. Las ventas anuales en EDAPA del año 2017 fueron de 689.313 presentando en si un aumento en las ventas del 29%, con respecto al año anterior.

Las ventas del año 2018 tuvieron un aumento del 12% con relación al año 2017 y del 44% con relación al año 2016.

Para el año 2019 se tuvo una disminución desfavorable del 32% en las ventas con relación al último año. Esta situación puede deberse a diferentes causas que se plantean a continuación:

- La inexistencia de análisis del mercado y entorno en el que opera la librería, que refleje nuevas necesidades de la población consumidora.
- La ampliación de la competencia en cuanto a extensión de productos en la cartera que oferta.
- La suspensión de las actividades escolares y académicas a nivel nacional, acrecentó esta situación. Sin embargo, como se puede observar en el gráfico, el nivel de ventas ya se encontraba con una situación estancada entre los años 2019-2020.
- Finalmente la fuerte competencia directa que existe entre las librerías en la zona, como las Librerías por mencionar Yireh y Vera, ya que ellos tienen una

empresa de mayor tamaño y sucursales en diferentes partes de la zona más cercana al campesino, que comercializan productos a un precio menor al de la librería y papelería EDAPA. Por otro lado, los puestos ambulantes que comercializan productos de contrabando en la zona conforman una fuerte competencia indirecta que ocasionan la disminución de la clientela por la venta de productos a menores precios.

Según lo mencionado anteriormente la presente propuesta de diseño de estrategias de posicionamiento pretende brindar una respuesta de solución a la situación adversa que atraviesa la Librería y Papelería EDAPA, mejorando su posición competitiva en el mercado en el que opera con la finalidad de maximizar los beneficios potenciales y por ende incrementar sus niveles de ventas.

**Formulación del problema.**

¿Qué estrategias de posicionamiento, permitirán mejorar la posición competitiva de la Librería y Papelería EDAPA en su mercado de operación?

**Planteamiento de hipótesis.**

La ausencia de estrategias de posicionamiento limita a la Librería y Papelería EDAPA a mejorar su posición competitiva en el mercado de la ciudad de Tarija.

**Variable dependiente.**

Posición competitiva de la Librería y Papelería EDAPA.

**Variable independiente.**

Implementación estrategias de posicionamiento.

**Unidad de observación.**

Librería y Papelería EDAPA.

## **Objetivos de la investigación.**

### **Objetivo General.**

Diseñar estrategias de posicionamiento para la Librería y Papelería EDAPA de la ciudad de Tarija, para incrementar su participación competitiva en su mercado de operación.

### **Objetivos Específicos.**

- Analizar el macro y micro entorno de operación de la Librería y Papelería EDAPA, mediante el análisis PEST, con la finalidad de conocer características y variaciones de estos.
- Investigar el nivel de competencia en el entorno de operación de la librería y papelería mediante un análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Realizar una investigación de mercado con la finalidad de identificar el nivel de posicionamiento actual y las formas en las cuales el cliente potencial recibiría el mensaje de la empresa para posesionarse.
- Determinar estrategias de posicionamiento basadas en los análisis, que permitan un mejor manejo de las estrategias de la librería en base a necesidades de la población frente a la competencia.
- Elaborar un presupuesto por la implementación de las estrategias planteadas.

## **Metodología de la investigación.**

### **Tipo de investigación.**

#### **Exploratoria.**

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. (Hernández Sampieri R. C., 1997).

Se considera la investigación de tipo exploratoria porque si bien a nivel general existe una gran cantidad de conocimiento e información referente a estrategias de

posicionamiento, este deberá ser estudiado, analizado y adecuado a las necesidades de la Librería Papelería, como también a su mercado de operación, con la finalidad de generar una propuesta de diseño de estrategia de posicionamiento específica para la Librería y Papelería EDAPA.

### **Descriptiva.**

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, - comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997).

Descriptiva por que será necesario describir de manera clara y formal, situaciones, eventos y comportamientos, en este caso los resultados alcanzados en el estudio de objetos de interés para la investigación, es decir las necesidades y preferencias del público objetivo, las variaciones del entorno y los métodos de operación de la Librería y Papelería EDAPA.

### **Métodos y técnicas de investigación.**

#### **Teóricos.**

Entre los métodos teóricos se utilizará el **lógico deductivo** mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios (Behar Rivero, 2008).

El método lógico deductivo permitirá adecuar conocimientos generales a una situación específica, tal es el presente caso, ya que por medio del estudio de conocimientos referentes a posicionamiento ya establecidos, se generará conocimiento específico para la Librería y Papelería EDAPA y su mercado de operación, conocimiento plasmado en una propuesta de diseño de estrategias de posicionamiento para dicha librería.

### **Empíricos.**

El conocimiento empírico se desprende de la experiencia y a través de los sentidos. Es el conocimiento que le permite al hombre interactuar con su ambiente; es generacional, sin un razonamiento elaborado, ni una crítica al procedimiento de obtención ni a las fuentes de información. El conocimiento encuentra su validez en su relación con la experiencia; significa que la experiencia es la base de todos los conocimientos no solo en cuanto a su origen sino también en cuanto a los contenidos del mismo (Behar Rivero, 2008).

Los métodos empíricos utilizados serán la **encuesta y entrevista**, y son los que permitirán recopilar información de primera mano proveniente de los objetos de estudio, es decir permitirán interactuar de manera directa con el público objetivo y la gerencia de la Librería y Papelería EDAPA, con la finalidad de conocer características, necesidades y comportamientos de estos.

### **Técnicas de investigación.**

Las técnicas que se utilizarán para la recopilación de información requerida para el desarrollo de la propuesta serán la encuesta y entrevista.

La encuesta se aplicará utilizando un cuestionario en el cual se interroga a los individuos de la población objetivo, utilizando interrogantes metódicas que tienen por finalidad obtener información puntual acerca de las principales características, percepciones y preferencias del grupo estudiado.

Además, se aplicará una entrevista al propietario de la Librería y Papelería EDAPA, esta tiene carácter de dialogo abierto con objetivos predefinidos, donde el entrevistado tendrá la posibilidad de responder las interrogantes abiertamente, la aplicación de la entrevista tiene la finalidad de recopilar información acerca de la situación actual de operación de la Librería y de la percepción de su propietario respecto al mercado en el que opera.



### **Instrumentos.**

A continuación, se presentan las técnicas a utilizar para la recopilación de información más su respectivo instrumento.

### **CUADRO N° 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.**

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

### **Delimitación.**

#### **Límite sustantivo.**

La presente propuesta se encuentra basada en la teoría de posicionamiento de Al Ries y Jack Trout, además de encontrarse dentro de marco de conocimiento referente a diseño de estrategias comerciales, elaboración de diagnóstico, análisis de entorno, investigación de mercados y elaboración de presupuestos.

#### **Límite temporal.**

El desarrollo de la propuesta se encuentra dentro de lapso de tiempo que comprende desde el mes de mayo a agosto del año 2021.

Además, se analizará información relevante de cuatro gestiones anteriores (2018-2020), información referente a las operaciones y de niveles de ventas de la Librería y Papelería EDAPA.

#### **Límite geográfico.**

La investigación se desarrolla dentro del Estado Plurinacional de Bolivia, Departamento de Tarija, Provincia Cercado, zona urbana y en el lugar de operación de la Librería y Papelería EDAPA, calle Froilán Tijerina entre Hugo Mealla, sector del mercado Campesino de la ciudad de Tarija

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

## Capítulo II. Marco Teórico.

### Marketing.

La palabra marketing empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo XX, cuando la Universidad de Míchigan puso en marcha un curso denominado «La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos», en cuyo folleto descriptivo se utilizó por primera vez la palabra marketing (Martínez García, Ruiz Moya, & Escrivá Monzón, 2014).

El objetivo de los empresarios en las operaciones de marketing es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. Esta oferta está conformada, desde el punto de vista mercadotécnico, por un conjunto de variables controlables por la empresa, denominadas comúnmente mezcla de mercadotecnia o, en su expresión en inglés, marketing mix (Peñaloza, 2005).

Hoy en día el marketing ha evolucionado, debido a los grandes cambios experimentados por el mercado generando nuevas conductas, nuevas oportunidades y nuevos retos para las empresas.

Cambios:

- Avances tecnológicos.
- Liberalización.
- Cambios distribución comercial.
- Mayor poder de los consumidores.
- Aumento de la competencia.
- Convergencia sectorial.
- Globalización.
- Personalización.

Marketing es el proceso de planificar y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los

objetivos de las personas y de las organizaciones” (Asociación Estadounidense de Marketing).

La dirección de marketing trata de satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores, seleccionando los mercados objetivo, para conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, la comunicación y la entrega de un mayor valor para el cliente (Fernández Alles, 2012).

### **Importancia del marketing.**

Frente al dinamismo y complejidad de los mercados globalizados, el marketing no sólo se ha convertido en herramienta de gestión sino en una filosofía empresarial, en una actitud fundamental en el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado.

La empresa que actúa bajo esta concepción asume que, para alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, debe conocer sus fortalezas y carencias internas, identificar las oportunidades existentes en los segmentos a los que pretende servir, estudiar al consumidor en sus hábitos de compra y de consumo, sus percepciones, actitudes, estilo de vida, lugares de compra, en el interés de adecuar su saber-hacer a las oportunidades que ofrecen dichos segmentos. En este contexto, la toma de decisiones en el ámbito empresarial se hace más compleja, pues afecta gran cantidad de recursos, obligando a la gerencia a vigilar en forma sistemática y permanente el entorno, con el objeto de conocer las tendencias en los gustos y necesidades de los consumidores, las potencialidades de crecimiento de los productos-mercado, así como los problemas que plantean competidores, distribuidores, condiciones económicas, tecnología, factores de índole político-legal, entre otros. Esta creciente importancia, sobre todo para las organizaciones con fines de lucro, obedece a las dificultades que enfrentan las empresas al desenvolverse en entornos cambiantes y competitivos, con mercados maduros, consumidores exigentes y competidores emergentes que disputan posiciones ante la progresiva desaparición de barreras al libre comercio. De manera que el proceso de detección y análisis de las necesidades del mercado, el desarrollo de conceptos de productos adecuados a las preferencias de los compradores, con atributos que propendan a una ventaja competitiva duradera y defendible, y la definición de la visión

y misión, constituyen acciones estratégicas que se inscriben dentro de una de las dimensiones del marketing, como herramienta de análisis, todo lo cual se traduce en formulación de estrategias, planes y programas para el desarrollo de productos, fijación de precios, publicidad, promoción de ventas, programa de distribución y políticas sobre servicios, herramientas de acción con las cuales la empresa espera lograr cifras de ventas al satisfacer, mejor que los competidores, las necesidades y los gustos de los compradores y entregar beneficios adicionales, todo lo cual se traduce en valor para los clientes (Peñaloza, 2005).

### **Estrategia.**

**Estrategia:** “conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización” (Fernández Alles, 2012, pág. 8).

### **Posicionamiento.**

En concreto, el posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores. En otras palabras, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes.

Para ello es fundamental que la empresa consiga diferenciar su oferta, centrándola en sus ventajas competitivas. Una vez identificadas estas, debe construir su posición sobre la que, de entre todas ellas, resulte más adecuada. En este sentido, llevar a cabo una estrategia de posicionamiento implica una metodología compuesta de cuatro fases sucesivas:

- Identificar los atributos principales del producto.
- Conocer la posición de los competidores en base a los atributos.
- Decidir el mejor posicionamiento para el producto.

(Monferrer Tirado, 2013)

### **Tipos de posicionamiento.**

En la actualidad, debido a las diferentes necesidades en las que se ven inmersos los mercados por factores como la saturación publicitaria, desarrollo tecnológico, globalización, etc. Se ha dado la necesidad de conceptualizar diversos tipos de posicionamiento en función a factores que se adaptan a las tendencias actuales. Kotler (2006) define las tipologías principales y más relevantes:

#### **Posicionamiento por beneficios.**

Trata de resaltar los beneficios diferenciadores de los productos y/o servicios, resaltando los problemas que soluciona de la mejor manera. Por ejemplo, la publicidad que realizan los medicamentos tiende siempre a mostrar el beneficio que brinda a sus clientes dependiendo del efecto que este tenga en los mismos, es decir, en el caso de ser un relajante muscular, centra toda su publicidad alrededor de como este soluciona todo lo relacionado con este problema (Castaño Leon & Garcia Franco, 2017).

#### **Posicionamiento en función de la competencia.**

Intenta lograr factores diferenciadores positivos en comparación a la competencia, es decir, afirmar que se es mejor que la competencia en uno o más factores. Por ejemplo, las baterías. En este caso se compara de frente a dos marcas, se puede hacer de esta manera o simplemente mencionar como una marca es mejor que el resto en general (Castaño Leon & Garcia Franco, 2017).

#### **Posicionamiento en función del consumidor.**

Busca generar una conexión directa con el tipo de consumidores que tiene el producto o servicio, es decir, estilo de vida y ocasiones en que se consume la marca, cómo y dónde lo utiliza. Empiezan a utilizar entonces publicidad en espacios donde los consumidores usualmente lo consumen la marca, diferentes situaciones, colores y formas que hagan que el cliente se sienta identificado con la marca en vez de la competencia (Castaño Leon & Garcia Franco, 2017).

### **Posicionamiento por uso o aplicación.**

El producto se posiciona como el mejor en términos de funcionalidades, usos y aplicaciones dentro de su categoría (Castaño Leon & Garcia Franco, 2017).

### **Posicionamiento por atributos.**

Este tipo de posicionamiento se enfoca en resaltar ciertas características de los productos y/o servicios que brillan por encima de la competencia y que tienden a darles mucho más beneficio a los clientes. Por ejemplo, el precio, un empaque innovador y práctico, calidad, tamaño, olores, etc. (Castaño Leon & Garcia Franco, 2017).

### **Estrategia de posicionamiento.**

Es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde la imagen actual a la deseada.

### **Posición competitiva.**

Posición que una empresa ocupa en el mercado, o está tratando de ocupar, relativa a la de sus competidores.

Es la fortaleza competitiva de la empresa con sus rivales en un producto o mercado.

Fortaleza de una empresa o producto, comparado con su competencia, son aquellas características relevantes para tener éxito en la industria o mercado en el que compite (Ibáñez & Manzano, 2008).

### **Diferenciación.**

Desempeño superior en alguna área. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de negocio (Kotler, 2001).

Tal como se ha mencionado, **la diferenciación implica alejarnos de las propuestas de la competencia hacia el consumidor y ofrecer una propuesta única, creíble y relevante.** Esta diferenciación puede ser real o percibida, ya que se refiere a la percepción del producto por parte del consumidor.

Un ejemplo que resiste el paso del tiempo lo constituye la estrategia de diferenciación seguida por la marca de coches Volvo en relación con la seguridad que aportan sus coches para toda la familia. Con independencia de la evolución del sector automovilístico en general hacia este beneficio, y con independencia de la posición competitiva de esta marca en cuanto a ventas y ranking por atributos, Volvo sigue asociándose fuertemente a esta imagen de beneficios que aporta el producto (Ibáñez & Manzano, 2008).

### **Estrategias de diferenciación.**

Engloba a todas aquellas actuaciones empresariales tendentes a distinguir el producto de la competencia con el propósito de cobrar un suplemento de precio superior a los costes necesarios para producir dicha diferenciación (Fernández Alles, 2012).

### **Diferenciación del producto**

Tener en cuenta que hay productos sumamente estandarizados que permiten escasas variaciones y productos susceptibles de diferenciarse marcadamente.

Principales diferenciadores:

#### **- Características**

Son los elementos que complementan el funcionamiento básico del producto. Son un elemento competitivo para diferenciar el producto de una empresa.

#### **- Rendimiento de la calidad**

Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto. Por lo general, quienes compran productos costosos compran las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto.

#### **-Cumplimiento de las especificaciones**

Es el grado en que el diseño y las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada.



#### - Durabilidad

Es una medida de la vida operativa del producto. Aunque los compradores pagan más por un producto que dura mucho, esto tiene sus limitaciones. El precio extra no debe ser excesivo y el producto no debe estar sujeto a los vaivenes de la moda o caducidad de tecnología.

#### - Seguridad de uso

Es el grado de probabilidad de que un producto funcione bien o sin fallas en un lapso determinado. La gente desea evitar costos de fallas y tiempo de reparación.

#### - Capacidad de reparación

Es la medida de la facilidad con que se repara un producto cuando funciona mal o se descompone.

#### - Estilo

Es la manera en que el comprador aprecia el producto y cómo se siente con él. Tiene la ventaja de que confiere a los productos una apariencia difícil de imitar.

#### - Diseño (elemento integrador)

Todas las características anteriores son elementos del diseño e indican la dificultad que supone un producto, dadas todas las modificaciones que pueden hacerse. Para la empresa, un producto bien diseñado es el que se fabrica y se distribuye sin problemas; para el cliente, un producto bien diseñado debe tener un aspecto agradable, fácil de abrir, de instalarlo, usarlo, repararlo y desecharlo.

(Kotler, 2001)

### **Diferenciación de servicios**

Cuando no es fácil diferenciar el producto físico, la clave para competir con éxito radica en el aumento y calidad de los servicios. Principales diferenciadores:

#### - Entrega

Manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, esmero y atención con que se hace el envío.

- Instalación

Abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar.

- Capacitación del cliente

Capacitar a los empleados del cliente para que utilicen el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz.

- Servicio de asesoría

Datos, información y publicidad que el vendedor ofrece sin costo o por un precio mínimo a los compradores.

- Reparaciones

Calidad del servicio de reparación que la empresa ofrece a los clientes.

- Servicios diversos

Descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados.

(Kotler, 2001)

### **Diferenciación del personal**

Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia y lo capacitan más. El personal bien capacitado posee seis características:

- **Competencia:** Los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios.

- **Cortesía:** Los empleados son amables, respetuosos y considerados.

- **Credibilidad:** Los empleados inspiran confianza.

- **Confiabilidad:** Los empleados proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.

- **Capacidad de respuesta:** Los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.

- **Comunicación:** Los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.

(Kotler, 2001)

### **Diferenciación de la imagen**

Aun cuando los bienes y servicios competitivos parezcan iguales a los compradores, el público puede notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca.

- Identidad contra imagen

Una personalidad exitosa de marca es el resultado de un programa de desarrollo de identidad consciente. Se consideran nombres, logos, símbolos, atmósferas y sucesos.

*Identidad* abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público.

*Imagen* es la forma en que el público percibe la empresa.

- Símbolos

El diseño de los logos debe hacer que la identificación sea instantánea.

- Medios audiovisuales y escritos

Anuncios para dar a conocer la personalidad de la empresa o marca.

- Ambiente

Espacio físico donde la organización fabrica o distribuye sus productos y servicios.

- Actividades

Tipo de actividades en las que participa.

(Kotler, 2001)

### **Estructura de un plan de estrategias de marketing.**

Proceso para realizar un plan de mercadotecnia o marketing

Las primeras dos partes se refieren a la etapa de recopilación de información:

1. Analizar la misión y filosofía de la empresa
2. Elaborar la evaluación del negocio

Los siguientes siete pasos del proceso corresponden a la etapa de planeación:

3. Determinar supuestos del mercado (escenario previsto)
4. Detectar problemas y oportunidades de mercado y elaborar análisis
5. Determinar los objetivos del área de mercadotecnia
6. Planear las estrategias, tácticas y acciones específicas
7. Elaborar el presupuesto
8. Calendarizar actividades
9. Diseñar las medidas de supervisión, evaluación y control

(Rodríguez Santoyo, 2013)

### **Establezca objetivos empresariales.**

Los objetivos empresariales los establecen los máximos directivos y por tanto pueden no ser de su competencia. A pesar de ello, usted debe tener conocimiento de los objetivos empresariales de su empresa y el plan debería ir acorde con ellos (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **Investigación de mercados.**

#### **Lleve a cabo investigaciones de mercado extensas.**

Dado que las empresas existen y operan en el ámbito del marketing, el primer paso en un plan de marketing es investigar en ese ámbito. La investigación se realiza en los propios mercados y luego la información recogida se analiza en el contexto del marketing de los productos (Rodríguez Santoyo, 2013).

#### **Lleve a cabo investigaciones de mercado internas.**

Quizá más importante que la información general del mercado es la información histórica disponible “en casa”. Serán datos sobre ventas/ pedidos y margen/ beneficio relativo a los productos y las áreas del plan. Esta información debe ponerse en contexto en forma de cuotas de mercado por área geográfica y tipo de industria para productos individuales y en total (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **Haga análisis de los puntos débiles y los fuertes y de las oportunidades y amenazas.**

Cuando a través de la investigación del mercado se haya recogido toda la información y todas las opiniones, deberán analizarse y presentarse los materiales de un modo que ayude a tomar las mejores decisiones. Esto puede hacerse seleccionando la información clave y llevando a cabo un análisis.

### **Haga suposiciones.**

El propio plan está basado en una serie de suposiciones claramente entendidas. Esto tiene que ver con factores económicos externos, así como también con factores tecnológicos y competitivos.

(Rodríguez Santoyo, 2013)

### **Objetivos de marketing y evalúe los resultados esperados.**

El siguiente paso es la clave de todo el proceso de marketing: el establecimiento de objetivos de marketing. Esto es lo que quiere conseguir: los propósitos fundamentales del plan (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **Genere estrategias de mercado y planes de acción.**

Las estrategias de mercado son los métodos que le permitirán alcanzar sus objetivos de marketing. Tienen que ver con los elementos de la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y distribución. Para cada objetivo deben desarrollarse estrategias relacionadas con estos elementos individuales. En primer lugar, debe establecerse la estrategia de mercado y luego se preparan los planes de acción (Rodríguez Santoyo, 2013).

**Defina los programas.**

Definir programas significa determinar quién hace que, cuando, donde y como (Rodríguez Santoyo, 2013).

**Fije los presupuestos.**

Pueden establecerse unos objetivos y crearse unas estrategias y unos planes de acción, pero deben ser rentables. La fijación de presupuestos define los recursos necesarios para llevar a cabo el plan, y cuantifica el coste y los riesgos financieros implicados (Rodríguez Santoyo, 2013).

**Escriba el plan.**

Una vez que haya llevado a cabo todos los pasos anteriores, estará preparado para escribir el plan. El plan escrito debería contener únicamente la información clave que debe comunicarse (Rodríguez Santoyo, 2013).

**Comunique el plan.**

Si un plan no se comunica de forma adecuada a aquellos que luego lo implementara, este fracasara (Rodríguez Santoyo, 2013).

**Estudie y actualice.**

Las condiciones y situaciones cambiaran y el plan deberá ser estudiado regularmente a la luz de las circunstancias cambiantes (Rodríguez Santoyo, 2013).

**Análisis del macro entorno PEST.****El entorno económico**

El entorno o ambiente económico es el más importante para toda empresa, pero también es el único en el que existe menor probabilidad de que una compañía lo afecte. Lo primero que debe entenderse acerca de este entorno es el ciclo de negocios. El ciclo de negocios comprende dos etapas: expansión y contracción. Durante toda la fase de expansión, todo sube. Las ventas, los ingresos, el número de empleos, las exportaciones, todo sube (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **Entorno tecnológico**

Existen dos formas en que el entorno tecnológico afecta a su empresa. Una es que los nuevos métodos de producción modifican de manera sustancial la estructura de costos del sector industrial y, por lo tanto, también cambian la rentabilidad de los competidores.

Sea consciente de que la tecnología cambiante de fabricación ocurre tanto entre sus proveedores y/o clientes, como entre los competidores.

Pero la otra amenaza del entorno tecnológico es la más peligrosa. Y consiste en que los nuevos productos desarrollados completamente fuera de sector industrial en el que usted se mueve y quizá destruyan el mercado de sus productos (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **El entorno demográfico/social/cultural**

Como quiera llamarlo, este es el entorno que incluye a toda la gente que se encuentra a su alrededor, sus clientes, o los clientes de sus clientes. En todo caso, se trata de la gente que constituye la fuente de la demanda final de todos los bienes y servicios.

Es el entorno que se mueve más despacio de todos. Comparado con la velocidad con que el entorno político cambia, el entorno demográfico/social/cultural es la tortura más lenta. Todo el mundo dentro de este entorno tiene que vivir cada año a la vez. No hay avances significativos. Ni acontecimientos que representen saltos enormes. Se trata solo de un día a la vez, día tras día.

Por todo lo anterior, el entorno demográfico/social/cultural es definitivamente el más difícil de anticipar de los cinco. Es posible verlo, medirlo de manera precisa, se mueve a paso de tortuga y puede observarlo siempre por el camino que se extiende frente a usted. Sin embargo, afecta a su empresa en cualquiera o ambas de las siguientes maneras: a través de sus clientes y a través de sus empleados (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **El entorno político**

El entorno político es el más susceptible de modificarse más rápido y frecuentemente provoca efectos inmediatos. Hay dos dimensiones fundamentales del entorno político que requieren su atención. Una es la nueva legislación para su sector industrial que entre en vigor. La otra dimensión son las actitudes gubernamentales hacia las utilidades, inversiones y gasto específico de las empresas (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **El entorno ecológico**

Existen dos problemas importantes para los planeadores de las empresas. Uno consiste en clasificar y reaccionar ante los problemas verdaderos y no ante las falsas cuestiones. El punto es que no todas las cuestiones relacionadas con el medio ambiente son iguales y vale la pena invertir tiempo para examinar cada una de ellas con mucho cuidado.

El segundo problema para elaborar estrategias y planes en torno de las consecuencias ecológicas es que existe una gran brecha entre lo que la gente afirma que son sus inquietudes respecto al medio ambiente y lo que en realidad hace para solucionarlas. Taylor, James W. (1997)

Dentro del análisis de la situación es necesario además del análisis del entorno interno analizar las variables externas que puedan ejercer presión directa e indirecta en nuestras actividades de marketing. Puesto que estas variables pueden ser muchas, debemos identificar cuáles son las que tienen mayor posibilidad de incidir en nuestra empresa, esto con el fin de obtener un mejor análisis es que nos permita definir el escenario que se puede presentar durante la aplicación de nuestro plan de mercadotecnia (Rodríguez Santoyo, 2013).

### **Análisis de micro entorno.**

Para tener una visión lo más completa posible del sector y siguiendo a Michael Porter (1979) existen 5 fuerzas básicas que determinan el grado de atractivo y competencia de un sector. Fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa. Cuanto más débiles sean estas fuerzas, mayores serán las oportunidades de ejecutar una actuación superior. La clave está en posicionar a la empresa en una



situación en el mercado en la que se pueda defender de estas fuerzas o bien influenciarlas en su favor. Tras este análisis, la dirección será capaz de conocer las fortalezas y debilidades que posee su empresa con respecto al resto de los competidores, la posición que ocupa en el sector, clarificar las áreas en dónde se podría conseguir una mayor rentabilidad, y detectar las tendencias del sector. Además, el entender el origen de las fuerzas ofrece a la organización pistas para considerar nuevas áreas de diversificación. Las cinco fuerzas básicas son:

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Esta amenaza será mayor cuanto menores sean las barreras de entrada que ofrezcan las empresas ya existentes en el sector. Existen 6 tipos de barreras de entrada:

1. Economías de escala: representan la necesidad de operar con un volumen elevado para obtener costes competitivos en el sector. Éstas pueden ser en producción, investigación, distribución o servicio, etc.
2. Grado de diferenciación de producto/servicio e imagen de marca: si las empresas que operan actualmente en el sector tienen una imagen sólida de sus productos y de empresa que genera cierto grado de lealtad, los nuevos competidores habrán de invertir considerablemente en comunicación para crearse su propia imagen.
3. Importancia de las inversiones iniciales: la necesidad de invertir grandes cantidades de capital para poder competir crea una barrera de entrada, sobre todo si el capital es requerido para gastos irrecuperables como publicidad o I+D (investigación y desarrollo).
4. Efectos de aprendizaje y curva de experiencia: son ventajas derivadas de la experiencia y de los procesos de aprendizaje en tecnología, acceso a las mejores materias primas, patentes, ayudas del gobierno, etc. Estos factores muchas veces son independientes del tamaño de la empresa y de sus economías de escala.
5. Acceso a canales de distribución: muchas veces los canales actuales de distribución están ya copados por las actuales empresas, y como consecuencia las compañías que se planteen el entrar en un sector deben crearse su propio canal de distribución.

6. Política gubernamental: el gobierno puede limitar e incluso impedir la entrada de nuevos competidores con políticas de controles o licencias e incluso limitar el acceso a las materias primas.

7. Reacciones esperadas de los competidores existentes: los actuales competidores pueden luchar con mucha fuerza para impedir tener que compartir la tarta del mercado con nadie más. Fuertes inversiones en marketing, reducciones en los precios, acuerdos con los canales de distribución o con los consumidores, son algunas de las armas que pueden utilizarse como impedimentos.

(Quintana Navarro, 2016)

### **Poder de negociación de los suministradores:**

Los proveedores pueden influir en una determinada industria modificando los precios o variando la calidad de sus productos o servicios. Los suministradores tendrán un mayor poder en función de:

1. Si el grado de concentración de los proveedores es elevado, es decir, que el mercado está dominado por unas pocas empresas suministradoras.
2. Si el grado de diferenciación del producto o servicio es alto: si su producto es único en el mercado o muy diferenciado.
3. El grado de disponibilidad de los productos sustitutivos: cuanto menores alternativas existan para poder suministrarse mayor será el poder que tenga el proveedor.
4. La importancia de los costes de cambio para el proveedor: cuanto más diversificada tenga su oferta, menor presión podrá ejercer sobre él cualquier empresa suministrada.
5. La amenaza de integración hacia delante del sector: si los suministradores adquieren el know-how o saber hacer necesario para completar ellos mismos el proceso y comercializar el producto final se convertirían en nuevos competidores con ventajas competitivas al crearse sinergia y ser sus propios suministradores.

(Quintana Navarro, 2016)

### **Poder de negociación de los consumidores:**

Al igual que los proveedores, este grupo de influencia puede ejercer fuerzas en el sector dependiendo de una serie de condiciones:

1. Grado de concentración de los consumidores o compras de importantes volúmenes: cuanto menor sea el número de clientes y mayores sus volúmenes de compra, mayor influencia ejercerán sus decisiones en la empresa y su estrategia.
2. Grado de sustituibilidad de los productos o servicios: si existen productos sustitutos, los compradores seguros de poder encontrarlos presionan en mayor medida a los proveedores para obtener mejores ofertas.
3. Amenaza de integración hacia atrás: cuando los compradores se proveen de las estructuras necesarias para ser ellos mismos los que fabriquen y comercialicen el producto.
4. Grado de información de los consumidores sobre las condiciones del mercado: cuanto mayor es su conocimiento del mercado, mayor serán sus exigencias y sus expectativas.
5. Grado de diferenciación del producto e imagen de marca: los consumidores tienden a ser más sensibles al precio si compran productos que no se diferencian entre sí o cuya calidad no es particularmente importante.

(Quintana Navarro, 2016)

### **Productos sustitutos:**

La existencia de productos sustitutos limita el potencial de una industria. Es entonces cuando las empresas del sector tendrán que hacer algo para diferenciar sus productos. Dos de las formas de diferenciarse podrían ser vía calidad o bien vía imagen a través de una estrategia de comunicaciones adecuada. Algunos aspectos a considerar cuando se estudia la fuerza que este factor pueda ejercer en el sector son:

1. Precio relativo de los sustitutos.
2. Costes de cambio para el consumidor de pasar de un producto a su alternativa.

3. Agresividad del productor sustitutivo con estrategias de marketing.

4. Calidad de los productos sustitutivos.

(Quintana Navarro, 2016)

#### **Grado de rivalidad existente en el sector:**

La intensidad de la rivalidad en un sector está en función de la presencia de una serie de factores: 1. Grado de concentración del sector: aumenta la rivalidad cuanto mayor sea el número de empresas similares en tamaño e importancia.

2. Tasa de crecimiento del sector: si el crecimiento del sector se desarrolla lentamente se incrementa la lucha por obtener cuotas de mercado.

3. Porcentaje que representan los costes fijos sobre el valor añadido: cuando los costes fijos son altos o el producto posee características de caducidad, existe una tendencia a reducir los precios, entrándose, a veces, en una guerra de precios.

4. Grado de diferenciación del producto o servicio: cuantas menores diferencias entre productos existan menores serán los costes de cambio entre productos de distintas empresas del sector.

5. Importancia de las barreras de salida: cuando las barreras de salida son altas hace que competidores se mantengan compitiendo, aunque sus beneficios sean pequeños.

6. Importancia de los excesos de capacidad para alcanzar economías de escala.

7. Importancia de los intereses estratégicos de los competidores: cuando las estrategias son diversas deben de tomarse continuamente medidas diferentes para combatirlas, generando incertidumbre y cambios constantes en las estrategias establecidas.

(Quintana Navarro, 2016).

#### **Investigación de mercado.**

La American Marketing Association propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados:

La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Varios aspectos de esta definición son de interés. Primero, la investigación de mercados es sistemática: todas las etapas del proceso de investigación de mercados se requiere la planeación metódica. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metodológicamente sólidos, están bien documentados y, en la medida de lo posible, se planean con anticipación. Su uso del método científico se refleja en el hecho de que se obtienen y analizan datos para probar ideas o hipótesis previas.

La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Aunque siempre es influida por la filosofía del investigador, debería estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración. La investigación que está motivada por un beneficio personal o político infringe los estándares profesionales, ya que implica un sesgo deliberado para obtener hallazgos predeterminados.

El lema de cada investigador debería ser “Averígualo y dilo como es”.

La investigación de mercados incluye identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información. Cada fase de este proceso es importante. Se identifica o define

el problema u oportunidad de la investigación de mercados, y luego se determina la información que se requiere para investigarlo. Puesto que cada oportunidad de marketing se traduce en un problema que debe investigarse, aquí se utilizarán de manera indistinta los términos “problema” y “oportunidad”. A continuación, se identifican las fuentes de información pertinente, y se evalúa la utilidad de una serie de técnicas de recopilación de datos que difieren en su complejidad. Se utiliza el método más adecuado para recabar los datos, los cuales se analizan e interpretan, y después se hacen inferencias. Por último, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita que la información sirva para la toma de decisiones de marketing y que se proceda en consecuencia. El siguiente apartado amplía esta definición mediante la clasificación de diferentes tipos de investigación de mercados.

(Malhotra, 2008)

### **El proceso de investigación de mercados.**

Se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos. Cada uno de éstos se analiza con mayor detalle en los capítulos siguientes, por lo que aquí se verán brevemente.

#### **Paso 1: definición del problema**

El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. Al hacerlo, el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

### **Paso 2: desarrollo del enfoque del problema**

El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

### **Paso 3: formulación del diseño de investigación**

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. El diseño también incluye la realización de investigación exploratoria, la definición precisa de las variables y el diseño de las escalas adecuadas para medirlas. Debe abordarse la cuestión de cómo deberían obtenerse los datos de los participantes (por ejemplo, aplicando una encuesta o realizando un experimento). También es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar a los participantes del estudio. De manera más formal, la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos  
(Encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.

## 8. Plan para el análisis de datos.

### **Paso 4: trabajo de campo o recopilación de datos**

La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet). La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

### **Paso 5: preparación y análisis de datos**

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos de los cuestionarios se transcriben o se capturan en cintas o discos magnéticos, o se introducen directamente a la computadora. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

### **Paso 6: elaboración y presentación del informe**

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados. Los hallazgos deben presentarse en un formato comprensible que facilite a la administración su uso en el proceso de toma de decisiones. Además, debe hacerse una presentación oral para la administración, en la cual se usen tablas, figuras y gráficas para mejorar su claridad e influencia. Internet sirve para difundir los resultados e



informes de la investigación de mercados, colocándolos en la Web para que estén disponibles para los administradores de todo el mundo. (Malhotra, 2008).

### **Análisis DAFO.**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2007).

### **¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992). Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la

evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

(Ponce Talancón, 2007).

### **Identificar oportunidades y amenazas**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones (Ponce Talancón, 2007).

### **Elaboración de presupuestos.**

Un presupuesto es la expresión formal, detallada, organizada y por anticipando de los planes, metas y objetivos de gestión que cubra todos los aspectos de las operaciones de un período de tiempo designado y de una determinada organización.

Los presupuestos son por tanto una herramienta de gestión imprescindible en cualquier organización independientemente de que sea una empresa, un organismo oficial, una entidad sin ánimo de lucro o cualquier otra.

El presupuesto tiene dos características fundamentales que lo definen siempre:

- La cuantificación: todas las partidas deben estar cuantificadas bien en unidades “técnicas” (kg, m, Tm, horas, días, litros, unidades de producto, etc.) bien en unidades monetarias y habitualmente en ambas.
- Por anticipado: El propio origen de la palabra lo atestigua: pre – supuesto, es decir, supuesto antes de que ocurra o estimaciones hechas por adelantado. Cualquier presupuesto siempre se hace hacia el futuro independientemente del periodo que se trate y por tanto antes de que las cosas sucedan.

(Austria Cooperacion Universitaria, 2017)

Bajo la misma línea de pensamiento, autores como Jiménez y Espinoza (2006) manifiestan que un presupuesto es: “Un plan que muestra cómo habrán de ser adquiridos y utilizados los recursos a lo largo de un intervalo específico. Mientras están las operaciones en proceso, el presupuesto sirve de base de comparación, y facilita el proceso de control” (pág. 311).

Algunos estudios han mostrado, que el presupuesto es uno de los instrumentos de administración de costos más usados, y valorados para la reducción y control de costos. Los defensores de los presupuestos llegan a afirmar: que el proceso de elaboración de presupuestos obliga al gerente, a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en la mente de éste

(Nora , 2018).

### **Librería.**

Establecimiento en el que se vende papel y otros objetos de escritorio, como carpetas, grapadoras, instrumentos para escribir y dibujar, etc.

## **CAPITULO III. ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO**

### **Capítulo III. Análisis de macro y micro entorno.**

Con la finalidad de identificar variables en el ambiente, que representen oportunidades y amenazas para el estudio de investigación y por ende se puedan tomar decisiones estratégicas, se analizarán el P.E.S.T relacionándolo con el sector más específicamente con la venta de material de escolar y de oficina.

#### **Análisis del macro entorno, utilizando herramienta PEST.**

##### **Factor político**

En cuanto a los factores políticos que pueden afectar el desenvolvimiento de la Librería y papelería EDAPA están las disposiciones que por leyes o decretos se deban cumplir de manera obligatoria. Nuevas disposiciones en cuanto a la variabilidad de impuestos que afecten al producto o como así también nuevas disposiciones que obliguen a la cuarentena por cuestiones de la pandemia (COVID 19). Asimismo, si bien por el momento algunas actividades van retomando su normalidad, por otro lado aún continúan las restricciones para todo tipo de actividad académica, escolar y universitaria.

##### **Factor legal**

La librería y papelería EDAPA, para poder operar legalmente en el departamento de Tarija, deberá adecuarse a diferentes exigencias legales, entre ellas:

- Licencia de funcionamiento.
- Pago de impuestos.
- Ley General de trabajo.
- Protocolo de bioseguridad.

**Ley Municipal N° 013 "Licencias de funcionamiento para el control de la actividad económica del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija"**

La librería y papelería EDAPA para poder operar legalmente en la ciudad de Tarija, deberá contar con una licencia de funcionamiento, por lo tanto deberá cumplir lo siguiente:

Según el artículo 1° el objeto de la presente Ley es establecer la normativa de Licencia de Funcionamiento para toda actividad económica en los sectores de comercio, industria y servicios de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado.

De acuerdo con su artículo 2° la presente Ley es de aplicación para toda actividad económica en el sector comercial, industria y servicios, realizadas por personas naturales o jurídicas dentro de la jurisdicción del Gobierno Autónomo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado.

Según el artículo 5°, están obligados a obtener Licencia de Funcionamiento las personas naturales, jurídicas o entes colectivos, nacionales o extranjeros, de derecho privado o público, incluyendo empresas o entidades del estado, regionales, que desarrollen, con o sin finalidad de lucro, actividades de comercio, industriales y/o de servicios de manera previa a la apertura, o instalación de establecimientos en los que se desarrollen tales actividades.

Según su artículo 8° todos los ciudadanos y ciudadanas para el ejercicio de una actividad económica; comercio, industria y servicios en la ciudad de Tarija tienen los siguientes derechos y obligaciones:

**Derechos**

1. Toda persona natural o jurídica tiene derecho a dedicarse al comercio, industria y servicio y/o a cualquier actividad económica lícita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo.
2. Toda persona tiene derecho a solicitar y tramitar la Licencia de Funcionamiento cumpliendo todos los requisitos y procedimientos establecidos para el efecto.

3. Todos los demás derechos que se encuentran contenidos en la C.P. E. Ley N° 2492 (Código Tributario), Ley N° 1333 (Ley de Medio Ambiente) Ley N° 2341 (Procedimiento Administrativo) y Decreto Reglamentario N° 27113.

### **Obligaciones**

1. A contar con una Licencia de Funcionamiento previa a la apertura de la actividad económica.
2. A cumplir anualmente con el pago de patentes.
3. Acatar todas las disposiciones establecidas en la presente Ley, Ordenanzas, Resoluciones Administrativas y Reglamentos.
4. Exhibir la Licencia de Funcionamiento en un lugar visible.
5. Impedir el acceso al local a personas en estado de ebriedad o bajo la influencia de estupefacientes.
6. Colocar en lugar visible la leyenda de "Prohibición de entrada a menores de edad en locales de actividad nocturna".
7. Exigir al ingreso del local o establecimiento la cédula de identidad con el objeto de comprobar la edad de la persona (locales con actividad nocturna).
8. Facilitar el acceso a los inspectores de la Dirección de Ingresos, Guardia Municipal y otras unidades del Gobierno Autónomo Municipal, cuando así lo requieran debidamente identificados.
9. En caso de ocurrir algún hecho ilícito dentro de la actividad económica la obligatoriedad de auxilio al consumidor por parte del propietario del local.
10. Todas las demás obligaciones que se encuentran contenidas en la C.P.E. Ley N° 2492 (Código Tributario), Ley N° 1333 (Ley de Medio Ambiente), Ley N° 2341 (Procedimiento Administrativo) y Decreto Reglamentario N° 27113.

### **Código Tributario Boliviano, Ley N° 2492 de 2 de Agosto de 2003.**

La librería y papelería EDAPA estará sujeta al pago de impuestos, como todo negocio legalmente establecido, por lo tanto deberá cumplir con las siguientes obligaciones y tendrá acceso a derechos enmarcados en el Código Tributario Boliviano, los cuales se presentan a continuación:

## **DERECHOS Y DEBERES DEL SUJETO PASIVO Y TERCEROS RESPONSABLES**

### **Artículo 68° (Derechos).**

Constituyen derechos del sujeto pasivo los siguientes:

11. A ser informado y asistido en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y en el ejercicio de sus derechos.
12. A que la Administración Tributaria resuelva expresamente las cuestiones planteadas en los procedimientos previstos por este Código y disposiciones reglamentarias, dentro de los plazos establecidos.
13. A solicitar certificación y copia de sus declaraciones juradas presentadas.
14. A la reserva y confidencialidad de los datos, informes o antecedentes que obtenga la Administración Tributaria, en el ejercicio de sus funciones, quedando las autoridades, funcionarios, u otras personas a su servicio, obligados a guardar estricta reserva y confidencialidad, bajo responsabilidad funcionaria, con excepción de lo establecido en el Artículo 67° del presente Código.
15. A ser tratado con el debido respeto y consideración por el personal que desempeña funciones en la Administración Tributaria.
16. Al debido proceso y a conocer el estado de la tramitación de los procesos tributarios en los que sea parte interesada a través del libre acceso a las actuaciones y documentación que respalde los cargos que se le formulen, ya sea en forma personal o a través de terceros autorizados, en los términos del presente Código.
17. A formular y aportar, en la forma y plazos previstos en este Código, todo tipo de pruebas y alegatos que deberán ser tenidos en cuenta por los órganos competentes al redactar la correspondiente Resolución.
18. A ser informado al inicio y conclusión de la fiscalización tributaria acerca de la naturaleza y alcance de la misma, así como de sus derechos y obligaciones en el curso de tales actuaciones.
19. A la Acción de Repetición conforme lo establece el presente Código



20. Ha ser oído o juzgado de conformidad a lo establecido en el Artículo 16° de la Constitución Política del Estado.

**Artículo 70° (Obligaciones Tributarias del Sujeto Pasivo).**

Constituyen obligaciones tributarias del sujeto pasivo:

1. Determinar, declarar y pagar correctamente la deuda tributaria en la forma, medios, plazos y lugares establecidos por la Administración Tributaria, ocurridos los hechos previstos en la Ley como generadores de una obligación tributaria.
2. Inscribirse en los registros habilitados por la Administración Tributaria y aportar los datos que le fueran requeridos comunicando ulteriores modificaciones en su situación tributaria.
3. Fijar domicilio y comunicar su cambio, caso contrario el domicilio fijado se considerará subsistente, siendo válidas las notificaciones practicadas en el mismo.
4. Respalda las actividades y operaciones gravadas, mediante libros, registros generales y especiales, facturas, notas fiscales, así como otros documentos y/o instrumentos públicos, conforme se establezca en las disposiciones normativas respectivas.
5. Demostrar la procedencia y cuantía de los créditos impositivos que considere le correspondan, aunque los mismos se refieran a periodos fiscales prescritos. Sin embargo, en este caso la Administración Tributaria no podrá determinar deudas tributarias que oportunamente no las hubiere determinado y cobrado.
6. Facilitar las tareas de control, determinación, comprobación, verificación, fiscalización, investigación y recaudación que realice la Administración Tributaria, observando las obligaciones que les impongan las leyes, decretos reglamentarios y demás disposiciones.
7. Facilitar el acceso a la información de sus estados financieros cursantes en Bancos y otras instituciones financieras.
8. Conforme a lo establecido por disposiciones tributarias y en tanto no prescriba el tributo, considerando incluso la ampliación del plazo, hasta siete (7) años conservar en forma ordenada en el domicilio tributario los libros de contabilidad,

registros especiales, declaraciones, informes, comprobantes, medios de almacenamiento, datos e información computarizada y demás documentos de respaldo de sus actividades; presentar, exhibir y poner a disposición de la Administración Tributaria los mismos, en la forma y plazos en que éste los requiera. Asimismo, deberán permitir el acceso y facilitar la revisión de toda la información, documentación, datos y bases de datos relacionadas con el equipamiento de computación y los programas de sistema (software básico) y los programas de aplicación (software de aplicación), incluido el código fuente, que se utilicen en los sistemas informáticos de registro y contabilidad de las operaciones vinculadas con la materia imponible.

9. Permitir la utilización de programas y aplicaciones informáticas provistas por la Administración Tributaria, en los equipos y recursos de computación que utilizarán, así como el libre acceso a la información contenida en la base de datos.
10. Constituir garantías globales o especiales mediante boletas de garantía, prenda, hipoteca u otras, cuando así lo requiera la norma.
11. Cumplir las obligaciones establecidas en este Código, leyes tributarias especiales y las que defina la Administración Tributaria con carácter general.

### **Ley General del trabajo, del 8 de diciembre de 1942.**

La empresa distribuidora Autorepuestos FV, al contar con personal a su cargo deberá adecuarse a las disposiciones de la Ley General del Trabajo, donde se manifiestan obligaciones y derechos del trabajo referente a los siguientes aspectos:

- Del contrato de trabajo.
- De los días hábiles para el trabajo.
- De los descansos anuales.
- De la jornada de trabajo.
- De las remuneraciones.

- De las primas anuales.
- De los ascensos y de la obligatoriedad de la jubilación.
- De la seguridad e higiene en el trabajo
- De la asistencia médica y otras medidas de previsión social.

### Síntesis factor político y legal

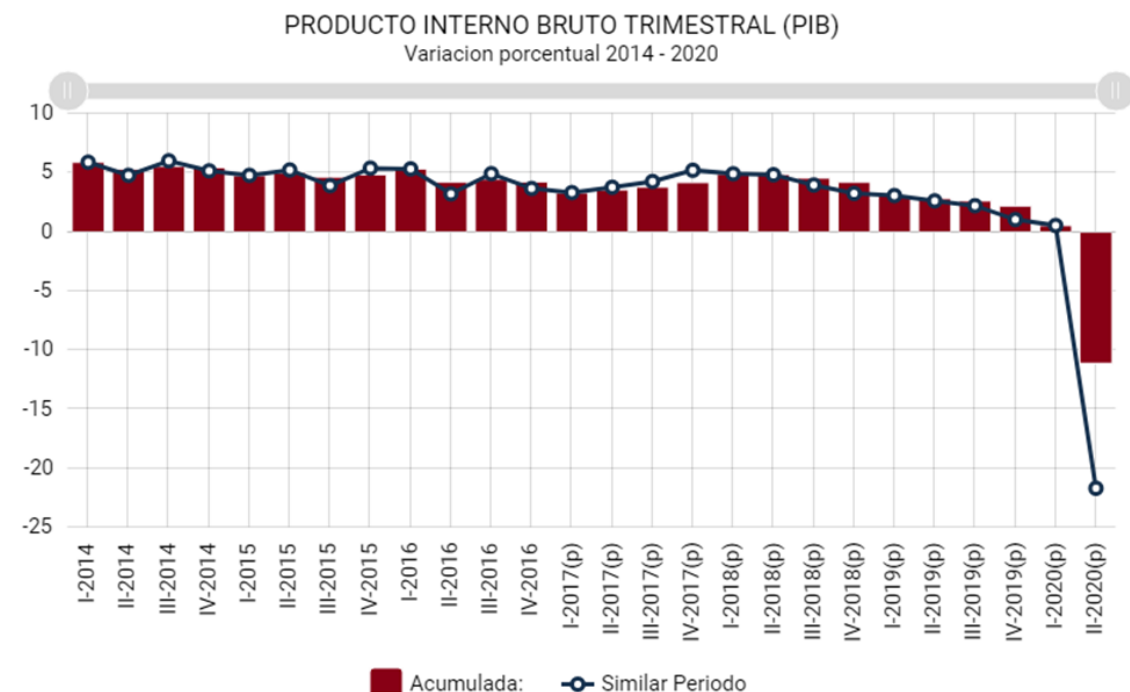
En base a la información recopilada y analizada se concluye que la librería y papelería EDAPA para operar legalmente debe cumplir ciertos requisitos, sin embargo estos se aplican a todo tipo de negocios o comercio, por lo que el factor político no representa una amenaza importante para la librería.

### Factor Económico.

#### Análisis del PIB Nacional.

### GRAFICO N° 1. PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL

#### (PIB) 2014-2020.



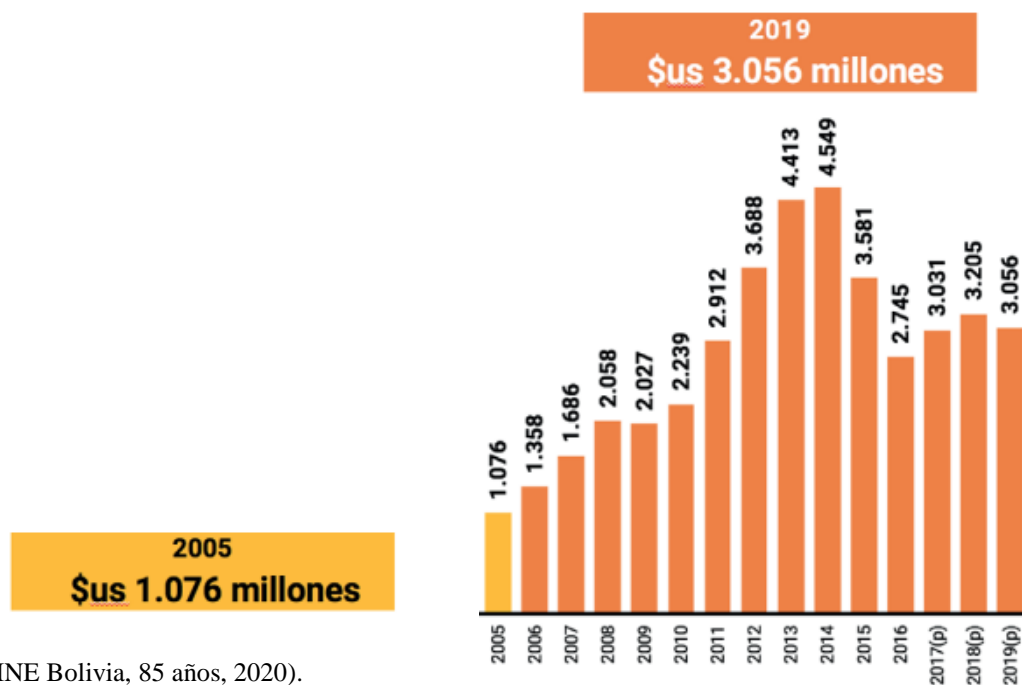
(Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Como se puede observar en el gráfico para el año 2018 Bolivia cierra el año con un PIB porcentual del 4,2 %, no obstante, para el año 2019 ya se va teniendo un decrecimiento y se tiene un PIB del 2,2 %. Para el primer trimestre del año 2020 el PIB nacional decrece de manera considerable en un 1%, si hacemos una relación comparativa con el PIB nacional del primer trimestre de los dos últimos años (I trimestre 2018 - I trimestre 2019) se tiene una caída de cuatro puntos en el producto bruto. Posterior al decreto Supremo del 17 de marzo de 2020 que decreta la cuarentena en todo el territorio nacional en el segundo trimestre del año 2020 se tiene una caída considerable del 11% situación que manifiesta indudablemente una crisis nacional, ocasionada por la situación de pandemia que se inició en el país, limitando todo tipo de actividades, como producción comercialización, deteniendo el flujo económico.

### Análisis del PIB Departamental.

#### GRAFICO N° 2. TARIJA, PRODUCTO INTERNO BRUTO NOMINAL

2005 – 2019 (EN MILLONES DE DÓLARES).



(INE Bolivia, 85 años, 2020).

En el gráfico se observa que el PIB a nivel departamental entre las gestiones 2017 a 2019 se mantenía con cierta estabilidad, sin embargo en el año 2020 el país a nivel nacional ingresa en una situación de pandemia que paralizó actividades económicas, afectando a cada uno de los departamentos del País, entre ellos Tarija, frenando el flujo económico, afectando directamente a todo tipo de comercio o negocio, en situaciones más extremas dejando negocios quebrados y personas desempleadas.

### **Análisis de medidas de reactivación económica Nacional y Departamental.**

Con la finalidad de reactivar las políticas económicas en el departamento de Tarija el gobierno nacional aseguró una inversión de 1.512 millones de bolivianos, mismo que representaría un incremento del 52% con relación a lo que se destinó a la región durante la gestión 2020. Esta inversión priorizaría:

- Al área productiva con Bs 670 millones.
- Infraestructura Bs 383 millones
- Proyectos sociales de salud, educación y saneamiento básico Bs 326 millones.
- Reactivación de proyectos de inversión pública como la Unidad acondicionadora de semillas de trigo, con una inversión de más de Bs 9 millones.
- Generación de energía eléctrica (parque eólico La Ventolera) a través de fuentes alternativas con aproximadamente 24 megavatios adicionados al Sistema Interconectado nacional”.
- Proyectos hidrocarburíferos, entre ellos la perforación del pozo Villa Montes X7, con una inversión de \$us 67 millones, con miras a convertir a Huamanpampa en el reservorio gasífero más importante del sur del país.
- Implementación de la unidad de remoción de mercurio de la planta separadora de líquidos “Carlos Villegas” de la localidad de Yacuiba, para que sea capaz de reducir los contenidos de mercurio 1,17 microgramos por metro cúbico hasta valores inferiores 0,01 microgramos por metro cúbico. El proyecto hará que se

cuenta con una capacidad de procesamiento de 1.178 de pies cúbicos por día de uso de gas natural.

- Reactivación de proyectos carreteros doble vía Yacuiba - Campo Pajoso, con una inversión de \$us 21 millones y una longitud de 3,56 Km, que incluirán tres puentes, para el beneficio de 78.128 habitantes del departamento de Tarija.
- Implementación de nuevos proyectos de nivel regional como la construcción de una planta piscícola en el Chaco para beneficio de 88 unidades productivas agropecuarias, que tendrá una capacidad para 737.223 alevines por año y la producción de 600 toneladas/año de alimento balanceado.
- Fortalecimiento del suministro de agua a través de proyectos como el sistema de agua potable en la zona periurbana de Tarija, los pozos en Bermejo, así como el mejoramiento de riego en San Lorenzo.

(Viceministerio de Comunicación del Estado Plurinacional de Bolivia, 2020).

Si bien estas obras no van dirigidas puntualmente a la actividad comercial, todas estas medidas repercuten en ella, ya que generan un movimiento económico importante en la región ya que la población retoma sus fuentes laborales y por ende se genera disponibilidad de recursos económicos para adquirir productos y servicios.

### **Medidas departamentales.**

A su vez el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija a través de la Administración del Lic. Oscar Montes Barzón, pretende aplicar siete medidas para frenar la crisis económica y financiera que atraviesa el departamento:

1. Reducir la estructura administrativa de 13 a 6 Secretarías y realizar fusiones institucionales para que funcionen como una sola. Reducir también el funcionamiento al mínimo de las Sub-gobernaciones y buscar coordinar de mejor manera con los alcaldes, para no quitarles competencias.
2. Eliminar gastos de proyectos innecesarios o no prioritarios, entre ellos los alquileres de más de 30 edificios, por ejemplo, de algunos que se pagaban más de 20 mil dólares por mes.

3. Revisión de convenios no esenciales, que son antiguos, con instituciones u organizaciones, especialmente con los gobiernos autónomos municipales, debido a que algunas alcaldías siguen cobrando a la Gobernación de proyectos millonarios de las gestiones 2006, 2007, 2011, solo por mencionar algunos.
4. Revisión a controles de obras y servicios, en particular a proyectos sobredimensionados, también de proyectos no necesarios o no esenciales.
5. Renegociar el pago de las deudas, como el caso de las empresas constructoras, quienes financiaron las obras o proyectos y ahora son parte de la crisis.
6. Reestructurar las empresas de servicios: SETAR, EMTAGAS, PERTT y SEDECA, en este último caso también existe mucho personal administrativo.
7. Ordenar competencias, tanto con el Gobierno Nacional, los gobiernos regionales, municipales y las instituciones públicas.

(Gobierno Autonomo Departamental de Tarija, 2021)

### **Síntesis factor económico.**

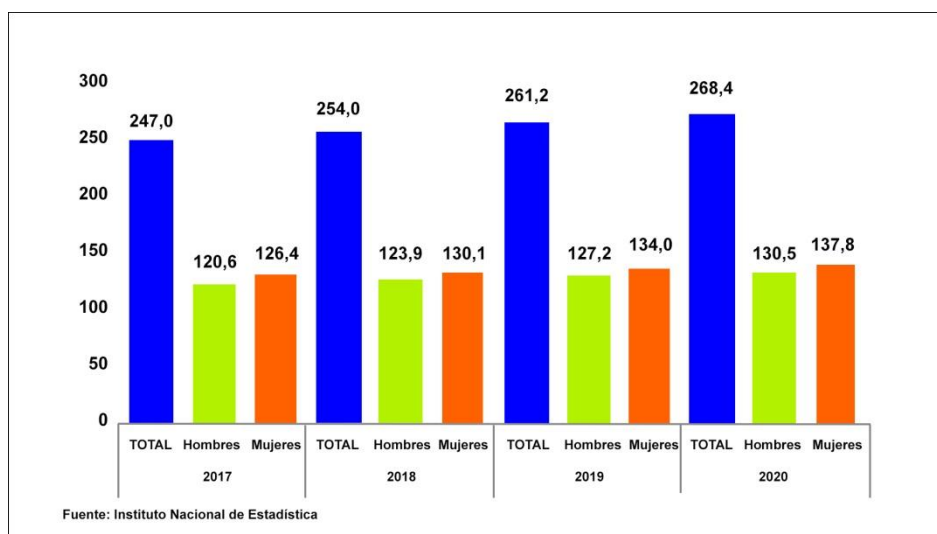
En base a los análisis presentados se concluye que el departamento de Tarija y el País en general atraviesan una situación difícil de crisis económica , ocasionada por la situación de pandemia por COVID 19, situación que paralizó estrictamente mayor parte del flujo económico, afectando de gran manera y directamente a personas naturales, comercios negocios entre otros. Si bien actualmente el gobierno nacional como departamental plantearon medidas para reactivar la economía estas tomaran su tiempo para cumplir su objetivo. No obstante, un paso importante es que algunas de estas políticas favorecerán a la dinamización de la economía. Mientras tanto la librería y papelería EDAPA con la finalidad de mantener su integridad deberá adecuarse a la situación por la que atraviesa la población. Sin embargo, según estimaciones del Programa Fiscal Financiero se tiene proyectado para el año 2021 un crecimiento del 4,4% en el PIB nacional, esto favorecería grandemente a una aceleración progresiva de la economía.

2017	2018	2019	2020	2021
247.000	254.000	261.200	268.000	274.968
	0,027	0,027	0,026	

## Factor social

### Población de la ciudad de Tarija.

#### GRAFICO N° 3. POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE TARIJA.



**TASA  
ANUAL  
DE**

#### **CRECIMIENTO DEL 2017 AL 2020 Y PROYECCION DE CRECIMIENTO AL 2021**

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

En el grafico se puede observar que la población de la ciudad de Tarija crece de manera importante con el paso de los años, al año 2020 la población alcanzo una cifra de 268.400 habitantes, de esta cifra el 48,7 % son Hombres y el 51,3 % son mujeres, registrando asi según el detalle en la tabla una tasa anual de crecimiento del año 2017-



2020 de 2,6%, asimismo según este crecimiento al año 2021 se proyecta tener una población de 274.968 habitantes, aspecto favorable para la librería y papelería EDAPA, ya que a mayor cantidad de habitantes mayor son las necesidades presentes.

### **Estilo de vida de la población.**

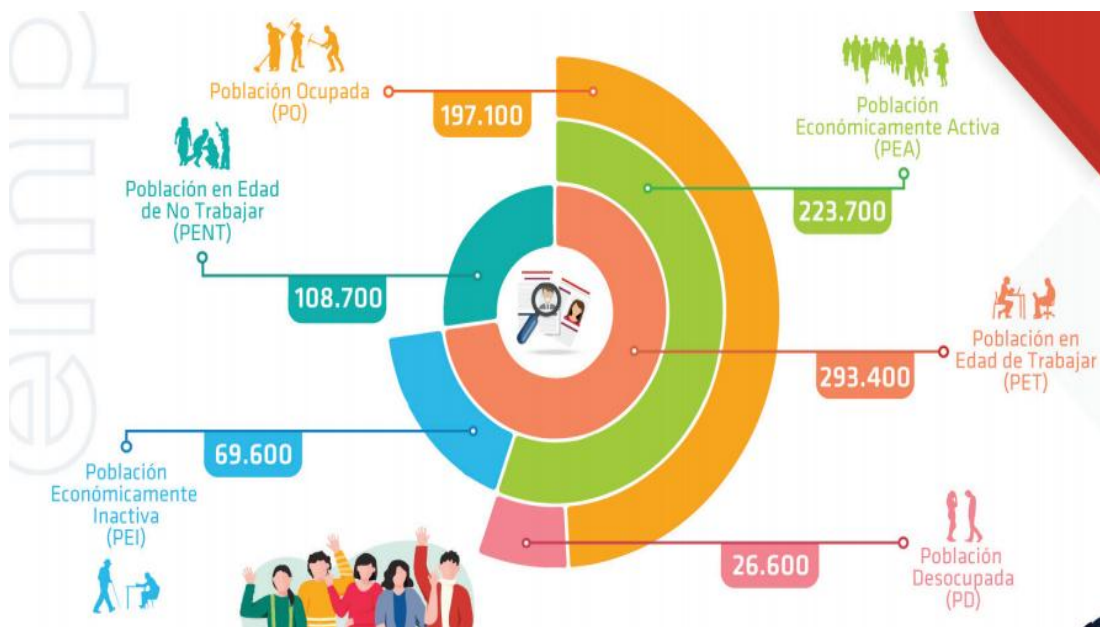
Según encuesta hogar aplicada al departamento de Tarija por parte del Instituto Nacional de Estadística:

- 52 % de los habitantes que habitan el departamento de Tarija viven en casa propia, 20% por préstamo de familiares y un 19% alquileres o anticréticos.
- 97% de los hogares cuenta con acceso a energía eléctrica, un 69% cuentan con agua por red de cañería, 60% cuentan con alcantarillado público y un 84 % tienen acceso a gas natural domiciliario.
- Las principales características de sus viviendas son: en su mayoría predomina las construcciones de ladrillo, techados de calamina o plancha y en pisos cemento como material predominante.

(Instituto Nacional de Estadística, 2020)

### **Población económicamente activa.**

**GRAFICO N° 4. POBLACIÓN DE TARIJA, ZONA URBANA, SEGÚN CONDICIÓN DE ACTIVIDAD (CUARTO TRIMESTRE 2020)**



Fuente (Instituto Nacional de Estadística 2021)

Según resultados de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) al IV trimestre de 2020, la población económicamente activa estuvo conformada aproximadamente por 223.700 personas en el área urbana del departamento de Tarija, observándose una tasa de desocupación de 11,9 %

(Instituto Nacional de Estadística, 2021)

**Síntesis factor social.**

En base a la información analizada se puede concluir que la población de la ciudad de Tarija se encuentra en constante crecimiento que las proyecciones de crecimiento son del 2,6% anual, por lo tanto a mayor población mayor requerimiento de bienes y servicios, además se puede observar que a pesar de la situación de pandemia en el cuarto trimestre del año 2020, solamente existe un 11 % de población desempleada, aspecto favorable ya que gran parte de la población mantuvo sus fuentes laborales, por ende favorece al flujo económico del departamento.

**Factor tecnológico.**

En la actualidad gracias a los acelerados avances tecnológicos y por la situación de pandemia que atraviesa el departamento, las nuevas tecnologías de la comunicación fueron transformándose en una necesidad creciente además que hoy en día juegan un papel importante en muchos aspectos, como comunicación, interacción, comercio entre algunas de interés para la investigación. La librería y papelería EDAPA podrá utilizar las nuevas tecnologías de comunicación de la siguiente manera:

- Promoción de sus productos por medio de redes sociales y páginas web.
- Interactuar con sus clientes vía mensajería instantánea.
- Comunicación al instante y en cualquier momento.
- Promoción de catálogos virtuales de productos ofertados.
- Publicidad de bajo costo.

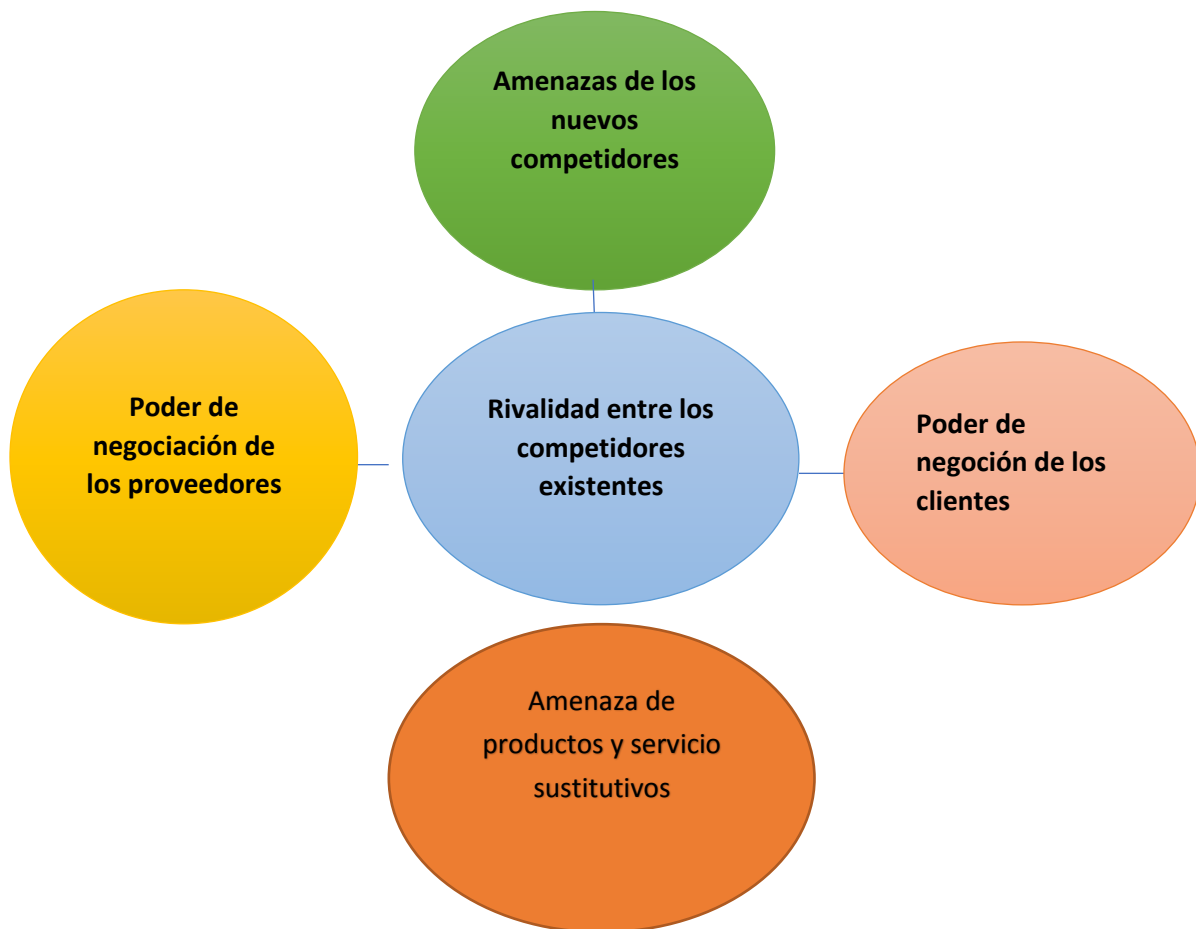
**Síntesis factores tecnológicos.**

Las nuevas tecnologías de comunicación en la actualidad juegan un papel muy importante en el comercio, ya que ofrecen variedad de alternativas favorables para impulsar las ventas y dar a conocer el comercio o negocio, es vital para la librería y papelería EDAPA aprovechar estas ventajas ofrecidas por las nuevas tecnologías de comunicación e información, caso contrario queda en desventaja contra librerías que

ya aplican estas tecnologías. Es necesario también mencionar que la Papelería debe capacitar a su personal en cuanto a las nuevas herramientas tecnológicas para que estos estén conectados entre sí, con su espacio laboral y con el mercado. Para optimizar la gestión debe contar con los equipos y herramientas digitales necesarias que a mencionar serian una buen servicio a internet (wifi), equipos de computación.

### **Análisis del micro entorno, utilizando las cinco fuerzas de Porter.**

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 un algún segmento de este, la idea es que la librería y papelería EDAPA debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia en su sector de operaciones.



#### **Amenaza de nuevos competidores.**

La amenaza de nuevos competidores para la librería y papelería EDAPA es latente, si bien en la zona actualmente no se presenta la apertura de nuevas librerías legalmente establecidas, la aparición de puestos ambulantes en la zona del mercado campesino es una amenaza importante para la librería y papelería EDAPA, además estos puestos

ambulantes manejan precios más bajos, ya que generalmente sus productos son de procedencia ilegal y contrabando.

Ahora las librerías que pretenden ingresar al sector deberán cumplir con una serie de requisitos legales que son impuestas a todo tipo de comercio, por lo que no se las considera una barrera importante, y son descritas a continuación.

- Ley Municipal N° 013 "Licencias de funcionamiento para el control de la actividad económica del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija", las librerías y papelerías para poder operar legalmente en la ciudad de Tarija, deberá contar con una licencia de funcionamiento.
- Código Tributario Boliviano, Ley N° 2492 de 2 de agosto de 2003. El pago de impuestos por productos comercializados.
- Ley general del trabajo, del 8 de diciembre de 1942, cumplir las condiciones establecidas poder ser empleador legal.

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes es importante para la librería, ocasionado por la creciente aparición de puestos ambulantes, con productos procedentes de contrabando y la reducida dificultad legal para ingresar al sector.

### **Rivalidad entre competidores**

Actualmente la rivalidad entre competidores para la librería y papelería EDAPA es una de las fuerzas más amenazantes, ya que los fuertes competidores son unas de las principales causantes de la reducida posición competitiva de la librería.

Actualmente los principales competidores directos identificados son los siguientes:

- Librería Yireh.
- Librería Vera.

Estas dos mencionadas son importantes librerías de la ciudad de Tarija y se encuentran ubicadas en zonas cercanas a la librería y papelería EDAPA, por lo que los clientes tienen variedad de alternativas para elegir y optar por la que más se adecue a sus necesidades y preferencia, lo que hace vital para la librería y papelería EDAPA realizar

una investigación de mercados que le permita conocer las características, necesidades y preferencias más importantes de sus consumidores y potenciales consumidores, con la finalidad de que la librería y papelería EDAPA pueda adecuarse a estas.

En conclusión, la fuerza de rivalidad entre competidores es elevada para la librería y papelería EDAPA, por lo que se deberá contemplar dentro de la propuesta estrategias que permitan destacar la librería y papelería EDAPA frente a la competencia.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores juegan un rol muy importante en cualquier tipo de comercio tal es el caso de la librería y papelería EDAPA, sin embargo, esta librería y papelería mantiene muy buenas relaciones con sus proveedores a tal punto que maneja contratos de productos a recibir, asegurando de esta manera un stock completo de producto disponible. Los proveedores más importantes y a nivel nacional son empresas que se mencionan a continuación:

- Milcar
- La Papelera
- Fertel

Generalmente estas empresas son proveedoras de productos de la gran mayoría de las librerías y papelerías de la ciudad, por lo que es difícil negociar con ellos, obteniendo ellos la potestad actualmente de fijar precios a los que deben adecuarse las librerías de la ciudad.

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de los clientes en relación a la negociación es fuerte ya que como se mencionaba la competencia es elevada y el cliente tendrá diferentes alternativas para realizar sus compras, entre los factores que determinaran la decisión del cliente se encontrarán el precio, la calidad, la cercanía, la atención entre otros, por lo tanto la

empresa deberá manejar precios lo más adecuados según la calidad, con el fin de captar la mayor cantidad de clientes y poder sacar ventaja frente a la competencia.

- **Interacción directa con proveedores**

Este aspecto es favorable para la librería y papelería EDAPA, ya que los grandes proveedores como Milcar, Fertel, La Papelera entre otros, solamente distribuyen sus productos por mayor y no así por unidad, que generalmente es la manera de adquisición de los clientes del día a día.

### **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

- **El internet y nuevas tecnologías de comunicación**

Las nuevas tecnologías y el internet representan un sustituto que amenaza el rubro de librerías, el material educativo digital, como libros, láminas, diccionarios, calculadoras y muchos más pueden adquirirse en la red y ser transportados en un dispositivo móvil.

- **Vendedores ambulantes en ferias populares**

Otra amenaza de sustitutos a librerías son los ambulantes en ferias populares, ya que generalmente sus productos son de contrabando y los precios son más económicos que en las librerías establecidas legalmente.

- **Supermercados**

Otro comercializador de productos que sustituye los productos y servicios ofertados por una librería son los supermercados más importantes, ya que estos cuentan con una amplia variedad de material escolar y académico, más aún en temporadas de inicio de ciclos escolares.

Esta fuerza es considerada desfavorable y de mucha influencia, ya que los sustitutos mencionados anteriormente tienen diferentes aspectos como por ejemplo la tecnología que generalmente es de acceso gratuito y de fácil manejo y transporte, los ambulantes los cuales en su mayoría comercializan productos de contrabando a precios más



económicos y los supermercados que se manifiestan como una opción más para los consumidores generando amenaza de disminución de demanda para las librerías.

# **CAPITULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## **Capítulo IV. Investigación de mercado.**

Un estudio de mercado es el proceso de recogida, análisis e interpretación de información relativa al mercado objeto de estudio, se realiza con diferentes motivos, en el presente caso con el fin de analizar la competencias, el comportamiento, necesidades y preferencias del mercado de la ciudad de Tarija, respecto al consumo de productos ofertados por librerías y así poder elaborar correctas estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA.

### **Objetivos.**

#### **Objetivo General.**

Mejorar la posición competitiva de la librería y papelería EDAPA frente a la competencia, por medio del diseño de estrategias de posicionamiento, basada en las necesidades y preferencias del cliente y potencial cliente, con el fin de dar una respuesta de solución a la reducción de ventas presentada en la gestión 2019.

#### **Objetivo general de la Investigación de mercado.**

Identificar las principales características del mercado de la ciudad de Tarija referente al consumo de productos ofertados por librerías y papelerías.

#### **Objetivos específicos de la Investigación de mercado.**

- Identificar los competidores más fuertes para la librería y papelería EDAPA y la percepción de la población acerca de estos.
- Identificar atributos más valorados a la hora de adquirir productos ofertados por librerías y papelerías.
- Determinar los canales de distribución de información más importantes y utilizados para el consumidor.
- determinar el precio adecuado para nuestros consumidores con relación a precios manejados por la librería en general.

## **Población y muestra.**

### **Población.**

En la presente investigación se tomará como población a personas mayores de 18 años, habitantes de zonas aledañas al mercado Campesino de la ciudad de Tarija, ya que en el mercado Campesino se encuentra la Librería y Papelería EDAPA y la población mayor a 18 años es la que cuenta con poder de decisión tanto para ellos como para sus apoderados.

### **CUADRO N° 3. PARÁMETROS DE LA POBLACIÓN DEFINIDA**

Unidad de estudio	Población de zonas aledañas al mercado Campesino de la ciudad de Tarija, mayor de 18 años
Elemento	Consumidores de productos ofertados por librerías y papelerías
Extensión	Zona aledañas al mercado Campesino de la ciudad de Tarija
Tiempo	El muestreo se realizará en el tercer trimestre del año 2021
Parámetro pertinente	Necesidades y preferencias acerca del consumo de productos ofertados por librerías y papelerías

**Fuente:** Elaboración propia.

En el cuadro se muestra datos del INE de la población mayor a 18 años, habitantes de zonas aledañas al mercado Campesino, de la ciudad de Tarija, referente al año 2021, en base a una estimación de población partiendo en el año 2010, considerando una tasa de crecimiento proveniente del INE de 2,4.

**CUADRO N° 4. DISTRITOS MÁS CERCANOS AL MERCADO CAMPESINO Y SU POBLACIÓN.**

Distritos en la ciudad de Tarija	Taza de crecimiento %	Personas + 18 años (2012)	Personas +18 (2021)	%
Distrito 1 - El Molino	2,4	2.672	3.308	5
Distrito 2 - San Roque	2,4	2.606	3.226	5
Distrito 3 - Camino a Tomatitas	2,4	11.517	14.257	20
Distrito 4 - Zona Mercado Campesino	2,4	12.501	15.475	22
Distrito 5 - Zona Villa Abaroa	2,4	12.910	15.982	23
Distrito 6 - Zona Senac	2,4	14.181	17.555	25
Total		56.387	69.803	100

**Fuente:** (Instituto nacional de estadística Bolivia, 2012)

Por lo tanto, la población considerada para la investigación será de 69.803 habitantes.

**Muestra.**

Para realizar el cálculo de tamaño de muestra se utiliza el método probabilístico y la técnica de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, con la finalidad de que todos los individuos de la población tengan la misma posibilidad de ser seleccionados, según la distribución de la población en cada distrito de la ciudad y los resultados pueda ser más representativos.

Para estimar los valores de p y q se aplicó una encuesta piloto a 15 individuos parte de la población definida, la encuesta se muestra en el anexo N. ° 1.

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

N = 69.803 personas mayores de 18 años habitantes de zonas aledañas al mercado Campesino de la ciudad de Tarija.

z = 1,96 (Nivel de confianza 95)

$p = 0,9$  probabilidad de éxito que la población adquiriera productos ofertados por librerías y papelerías.

$q = 0,1$  probabilidad de fracaso que la población adquiriera productos ofertados por librerías y papelerías.

$e = 0,05$  error muestral deseado

$$n = \frac{1.96^2 * 69.803 * 0.9 * 0.1}{0.05^2 * (69.803 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1} = 138.02$$

Se deberán aplicar 139 encuestas entre los individuos que conforman la población.

Plan de ANÁLISIS de variables.

#### CUADRO N° 5. PLAN DE ANÁLISIS DE VARIABLES.

Plan de análisis de variables				
Interrogante	Tipo de variable	Detalle de la variable	Según respuesta	
N.º	Categoría/Cuantitativa	Dicotómica- Nominal- Ordinal	Abierta- Cerrada	Excluyente- No excluyente
1	Categoría	Dicotómica	Cerrada	Excluyente
2	Categoría	Ordinal	Cerrada	Excluyente
3	Categoría	Nominal	Cerrada	Excluyente
4	Categoría	Nominal	Cerrada	No excluyente
5	Categoría	Nominal	Cerrada	Excluyente
6	Categoría	Nominal	Cerrada	Excluyente
7	Categoría	Nominal	Cerrada	Excluyente
8	Categoría	Dicotómica	Cerrada	Excluyente
9	Categoría	Dicotómica	Cerrada	Excluyente
10	Categoría	Ordinal	Cerrada	Excluyente
11	Categoría	Ordinal	Cerrada	Excluyente
12	Categoría	Nominal	Cerrada	No excluyente
13	Categoría	Nominal	Cerrada	Excluyente
14	Categoría	Nominal	Cerrada	Excluyente
15	Categoría	Nominal	Cerrada	Excluyente
16	Categoría	Dicotómica	Cerrada	Excluyente
17	Categoría	Ordinal	Cerrada	Excluyente

**Fuente:** Elaboración propia

### **Modelo de encuesta, herramienta de recolección de datos**

El modelo de la encuesta aplicada a los 138 individuos de análisis se contempla en el anexo N°3.

### **Trabajo de campo y recolección de datos**

#### **Selección de trabajadores de campo**

Los trabajadores de campo para el presente trabajo de investigación son: Víctor Hugo Ortega Acosta y Celinda Sabina Ortega, estudiantes de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, que se encuentran cursando la modalidad de graduación, mismos que reúnen las condiciones y capacidades necesarias para realizar el trabajo de campo.

#### **Capacitación de los trabajadores de campo**

Para realizar la recolección de datos correcta se recibió capacitación en el transcurso de su formación académica en la carrera de Administración de empresas de la UAJMS.

Además, se recibió la capacitación adecuada para el diseño de la encuesta, la recolección de datos de manera adecuada, la tabulación de las encuestas y los análisis que corresponden a las mismas.

#### **Supervisión de los trabajadores de campo**

La supervisión del trabajo de campo estuvo a cargo de la Lic. Raquel Buitrago guía tutor asignada a los estudiantes.

#### **Validación del trabajo de campo**

Una vez que el trabajador de campo presento las encuestas llenas se procede a la tabulación de datos en Excel y SPSS, para ser sometidos a análisis y finalmente presentados en un documento formal de Word por medio de cuadros y gráficos.

### Preparación y análisis de datos

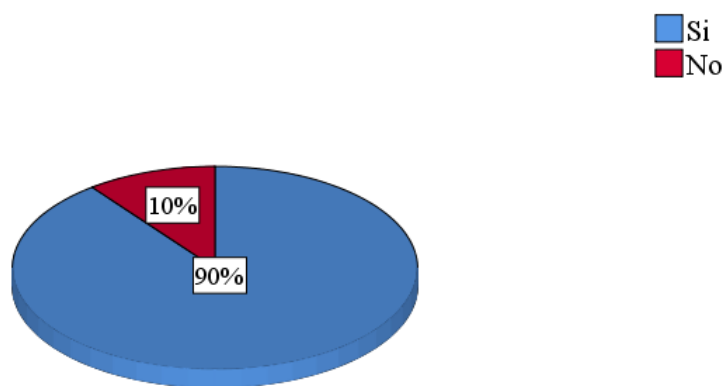
**Interrogante N. ° 1. Consumo de productos ofertados por librería y papelerías.**

**CUADRO N° 6. CONSUMO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LIBRERÍA Y PAPELERÍAS.**

		¿Usted consume productos ofertado por librerías -papelerías?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	121	89,6	89,6	89,6
	No	14	10,4	10,4	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

**GRAFICO N° 5. CONSUMO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LIBRERÍA Y PAPELERÍAS.**

**¿Usted consume productos ofertado por librerías- papelerías?**



**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro y gráfico un 90 % de los individuos analizados son consumidores de productos ofertados por librerías y papelerías, aspecto favorable para la empresa ya que los resultados indican que el mercado de la ciudad de Tarija tiene en su gran mayoría la necesidad de adquirir este tipo de productos.



**Interrogante N° 2. Frecuencia de consumo de productos ofertados por librerías y papelerías.**

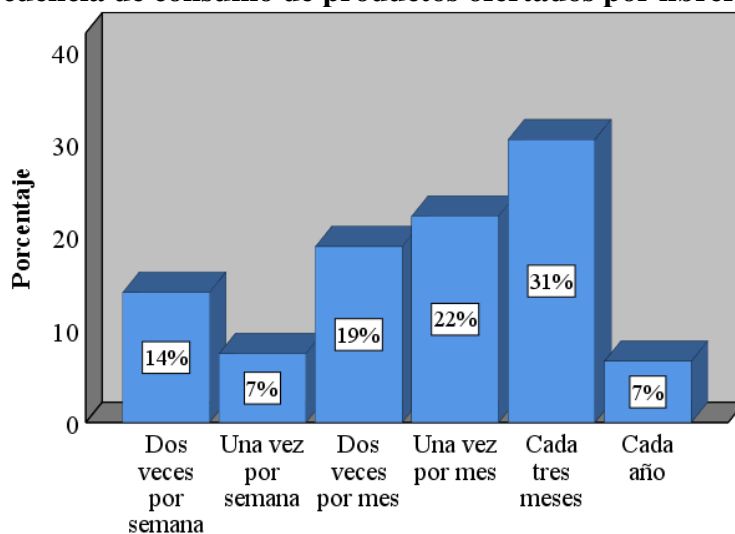
**CUADRO N° 7. FRECUENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS.**

¿Con que frecuencia consume productos ofertados por librerías y papelerías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Dos veces por semana	17	12,6	14,0
	Una vez por semana	9	6,7	7,4
	Dos veces por mes	23	17,0	19,0
	Una vez por mes	27	20,0	22,3
	Cada tres meses	37	27,4	30,6
	Cada año	8	5,9	6,6
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 6. FRECUENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS.**

**Frecuencia de consumo de productos ofertados por librerías y papelerías.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados obtenidos acerca de las frecuencias de consumo de productos ofertados por librerías y papelerías indican que un 62 % de la población consume productos constantemente durante el mes, otro 31 % lo hace cada tres meses y solamente un 7 % cada años, resultado favorable para la librería y papelería EDAPA, ya que los resultados indican que las necesidades de la población referente a productos de librería y papelerías son en su mayoría frecuentes en cortos periodos de tiempo.

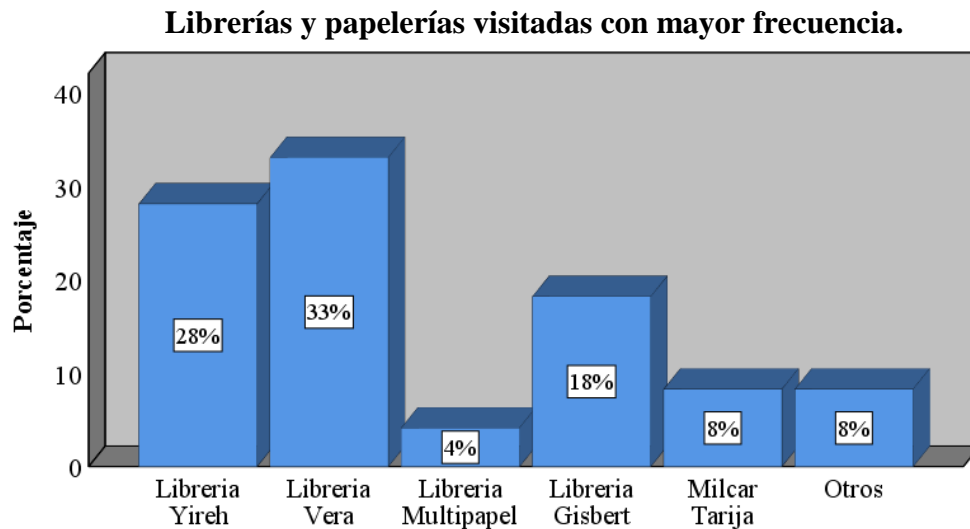
**Interrogante N° 3. Librerías y papelerías visitadas con mayor frecuencia.**

**CUADRO N° 8. LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS VISITADAS CON MAYOR FRECUENCIA.**

¿Mencione de qué librería-papelería adquiere productos con mayor frecuencia, cuando lo requiere?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Librería Yireh	34	25,2	28,1
	Librería Vera	40	29,6	33,1
	Librería Multipapel	5	3,7	4,1
	Librería Gisbert	22	16,3	18,2
	Milcar Tarija	10	7,4	8,3
	Otros	10	7,4	8,3
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 7. LIBRERÍAS Y PAPELERÍAS VISITADAS CON MAYOR FRECUENCIA.**



**Fuente:** Elaboración propia.

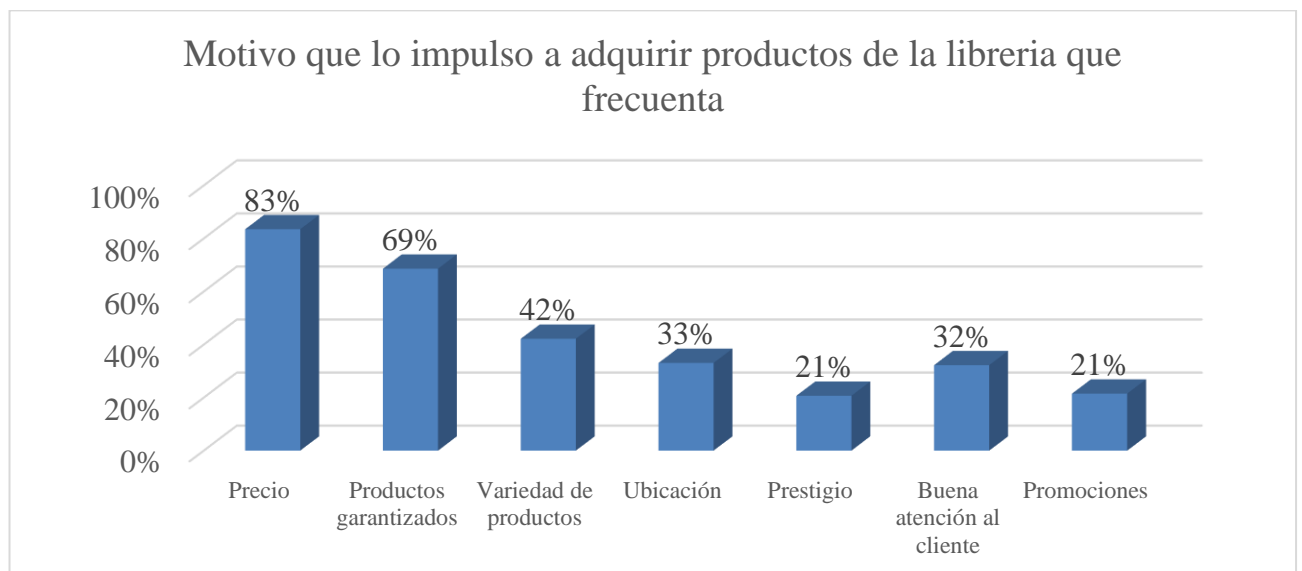
En el gráfico y cuadro se puede observar que las librerías más frecuentadas por la población habitante de la zona del mercado Campesino y zonas aledañas son, con un 33% la librería Vera, seguida de la librería Yireh en un 28 % y en tercer lugar la librería Gisbert, estas tres mencionadas se constituyen en competencia directa para librería y papelería EDAPA, además de los puestos ambulantes que serán analizados más adelante.

**1.1.1 Interrogante N°.4 Motivo que lo impulso a adquirir productos de la librería que frecuenta.**

**CUADRO N° 9. MOTIVO QUE LO IMPULSO A ADQUIRIR PRODUCTOS DE LA LIBRERÍA QUE FRECUENTA.**

		<u>Respuestas</u>	<u>Porcentaje de</u>
		N	casos
Que lo llevo a seleccionar la librería	Precio	101	83,5%
	Productos garantizados	83	68,6%
	Variedad de productos	51	42,1%
	Ubicación	40	33,1%
	Prestigio	25	20,7%
	Buena atención al cliente	39	32,2%
	Promociones	26	21,5%
<b>Total</b>		<b>365</b>	<b>301,7%</b>

**GRAFICO N° 8. MOTIVO QUE LO IMPULSO A ADQUIRIR PRODUCTOS DE LA LIBRERÍA QUE FRECUENTA.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Por medio de la presente interrogante se busca identificar los principales factores que considera la población al momento de adquirir productos ofertados por librerías, en primer lugar en un 83 % consideran el precio, seguido en importancia productos garantizados con un 69 %, un 42 % de la población considera la variedad de productos en la librería y finalmente un 33 % busca librería en buena ubicación y buena atención al cliente, factores vitales que deberán ser considerados al momento de diseñar las estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA.

Nota: Se debe considerar que esta interrogante es de opción múltiple y por tal razón los porcentajes no cuadran en un 100%.

**Interrogante N° 5. Decisión de volver a adquirir productos de librería más frecuentada.**

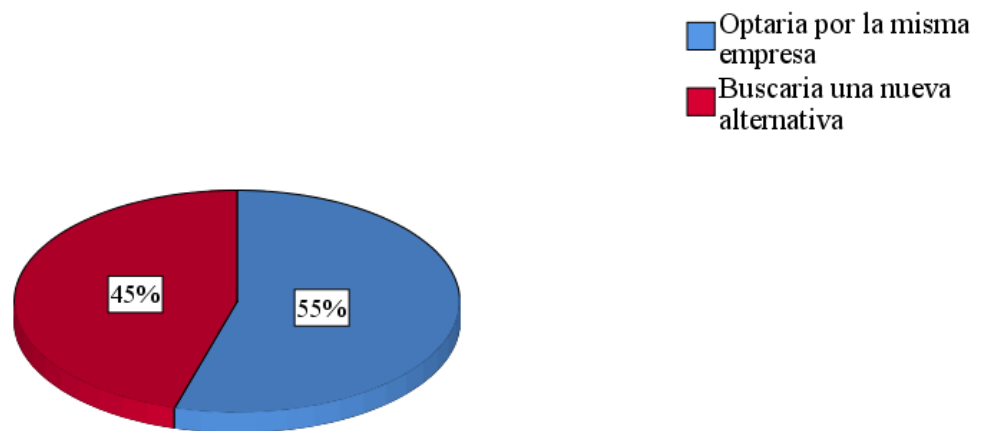
**CUADRO N° 10. DECISIÓN DE VOLVER A ADQUIRIR PRODUCTOS DE LIBRERÍA MÁS FRECUENTADA.**

¿Si usted tuviese la necesidad de volver a adquirir productos ofertados por librerías y papelerías, cuál sería su decisión en base a las siguientes opciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Optaría por la misma empresa	66	48,9	54,5
	Buscaría una nueva alternativa	55	40,7	45,5
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 9. DECISIÓN DE VOLVER A ADQUIRIR PRODUCTOS DE LIBRERÍA MÁS FRECUENTADA.**

**¿Si usted tuviese la necesidad de volver a adquirir productos ofertados por librerías y papelerías, cuál sería su decisión en base a las siguientes opciones?**



Fuente: Elaboración propia.

La interrogante presente permite conocer la decisión de la población analizada respecto a su disposición de buscar nuevas alternativas para adquirir productos ofertados por librerías y papelerías, donde los resultados indican que un 45 % de la población tiene interés de buscar nuevas alternativas, dejando en claro que una gran mayoría de la población está en búsqueda de una librería que pueda satisfacer a cabalidad sus necesidades, abriendo una oportunidad para capturar clientela en la librería y papelería EDAPA.

**Interrogante N° 6. Tipo de productos de librerías que consume con mayor frecuencia.**

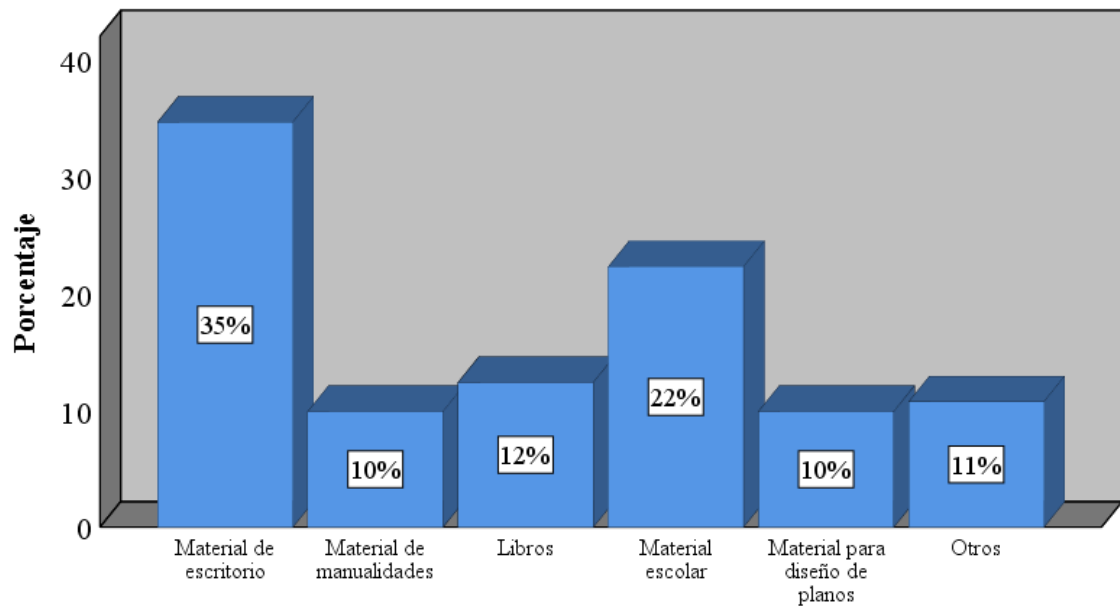
**CUADRO N° 11. TIPO DE PRODUCTOS DE LIBRERÍAS QUE CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA.**

¿Qué tipo de productos son los que más consume de librerías- papelerías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Material de escritorio	42	31,1	34,7
	Material de manualidades	12	8,9	9,9
	Libros	15	11,1	12,4
	Material escolar	27	20,0	22,3
	Material para diseño de planos	12	8,9	9,9
	Otros	13	9,6	10,7
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 10. TIPO DE PRODUCTOS DE LIBRERÍAS QUE CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA.**

**Tipo de productos de librerías que consume con mayor frecuencia.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Los productos más consumidos en librerías y papelerías de la ciudad de Tarija son en primer lugar, con un 35 % el material de escritorio, seguido con un 22 % el material escolar, por lo que se deberá hacer énfasis en la oferta de este tipo de productos, para las publicidades y contenidos que difusión que maneje la librería y papelería EDAPA.



**Interrogante N° 7. Consumo de productos de formación académica de puestos ambulantes.**

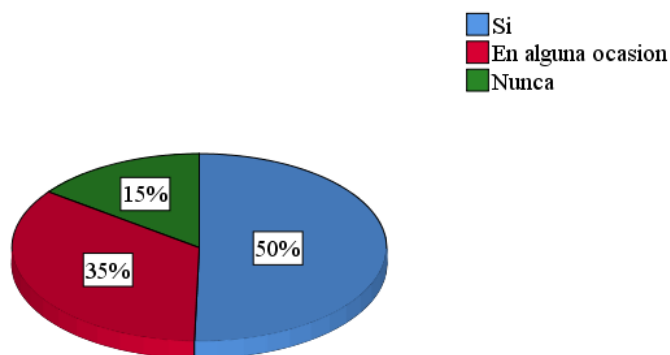
**CUADRO N° 12. CONSUMO DE PRODUCTOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA DE PUESTOS AMBULANTES.**

¿Adquiere productos de formación académica ofertados por puestos ambulantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Si	61	45,2	50,4
	En alguna ocasión	42	31,1	34,7
	Nunca	18	13,3	14,9
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 11. CONSUMO DE PRODUCTOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA DE PUESTOS AMBULANTES.**

¿Adquiere productos de formación académica ofertados por puestos ambulantes?



**Fuente:** Elaboración propia.

Esta interrogante es de vital importancia para la investigación, ya que una de las principales causantes de la problemática planteada es atribuida a la circulación de

puestos ambulantes en los alrededores de la librería y papelería EDAPA, los resultados indican que un 50 % de la población si adquiere productos de estos puestos ambulantes, un 33 % lo realiza en alguna ocasión y solamente un 15 % no lo hace. Esto reafirma una de las causas de la problemática planteada. Por lo que dentro de las estrategias de posicionamiento deberán considerarse medidas para sobrellevar esta situación.

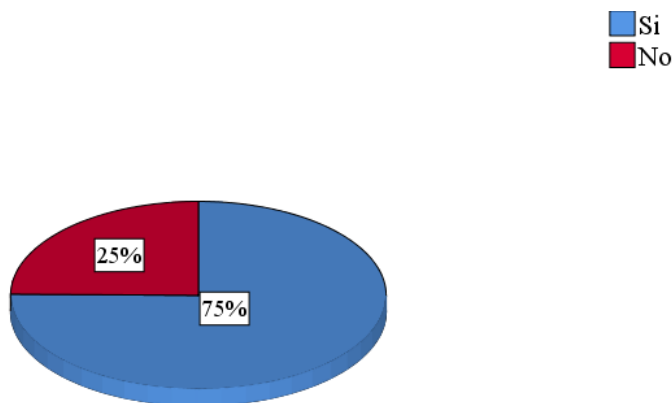
**Interrogante N° 8. Conocimiento de la librería y papelería EDAPA en la población analizada.**

**CUADRO N° 13. CONOCIMIENTO DE LA LIBRERÍA PAPELERÍA EDAPA EN LA POBLACIÓN ANALIZADA.**

¿Usted conoce la Librería y papelería EDAPA?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Si	91	67,4	75,2
	No	30	22,2	24,8
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 12. CONOCIMIENTO DE LA LIBRERÍA PAPELERÍA EDAPA EN LA POBLACIÓN ANALIZADA.**

**¿Usted conoce la Librería y papelería EDAPA?**



**Fuente:** Elaboración propia.

Esta interrogante permitirá estimar la actual posición competitiva de la librería y papelería EDAPA, los resultados indican que un 75 % de la población si conoce la librería y papelería EDAPA y un 25 % no, esto indica que actualmente la librería y papelería EDAPA dispone de un 25 % de mercado para conquistar, sin embargo, es diferente que la población conozca la librería a que consuma sus productos, la siguiente interrogante podrá resolver esta inquietud.

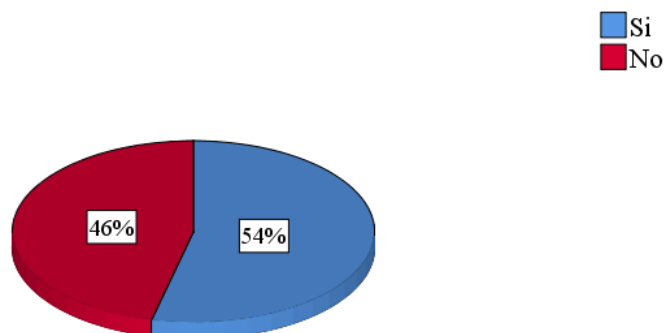
**Interrogante N° 9. Consumo de productos ofertados por la librería y papelería EDAPA.**

**CUADRO N° 14. CONSUMO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LA LIBRERÍA PAPELERÍA EDAPA.**

<u>¿Adquirió alguna vez productos ofertados por la librería y papelería EDAPA?</u>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Si	65	48,1	53,7
	No	56	41,5	46,3
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 13. CONSUMO DE PRODUCTOS OFERTADOS POR LA LIBRERÍA PAPELERÍA EDAPA.**

**¿Adquirió alguna vez productos ofertados por la librería y papelería EDAPA?**



**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico del total de las personas que conocen la librería y papelería EDAPA, un 54 % consume de sus productos ofertados, mientras que un restante 46 % no, esto demuestra que la librería y papelería EDAPA a pesar de estar presente en el mercado de la ciudad de Tarija, no logra llamar la atención de la población consumidora.

**Interrogante N° 10. Nivel de satisfacción de la experiencia de consumo de productos de la librería y papelería EDAPA.**

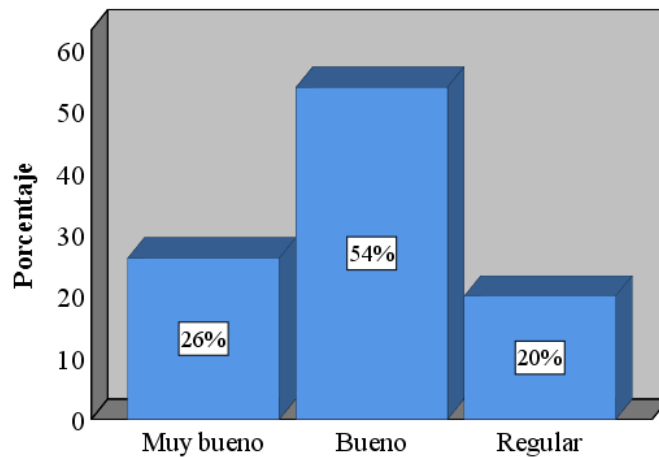
**CUADRO N° 15. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS DE LA LIBRERÍA PAPELERÍA EDAPA.**

¿Cómo califica su experiencia al momento de adquirir productos ofertados por la librería y papelería EDAPA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Muy bueno	17	12,6	26,2
	Bueno	35	25,9	53,8
	Regular	13	9,6	20,0
	Total	65	48,1	100,0
Perdidos	Sistema	70	51,9	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 14. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS DE LA LIBRERÍA PAPELERÍA EDAPA.**

**Nivel de satisfacción de la experiencia de consumo de productos de la librería y papelería EDAPA.**



**Fuente:** elaboración propia.

Es importante conocer el nivel de satisfacción de la experiencia de consumo de productos en la librería y papelería EDAPA, un 54 % manifiesta que tuvo una experiencia buena, un 26 % muy buena y solo un 20 % manifiesta regular, estos resultados son favorables para la empresa ya que un 80 % se encuentra satisfecho, dejando un 20 % de población a la cual aún se puede conquistar por medio de estrategias basadas en sus necesidades y preferencias, sin embargo no se identificaron malas experiencias.

**Interrogante N° 11. Percepción acerca de los precios manejados en la librería y papelería EDAPA.**

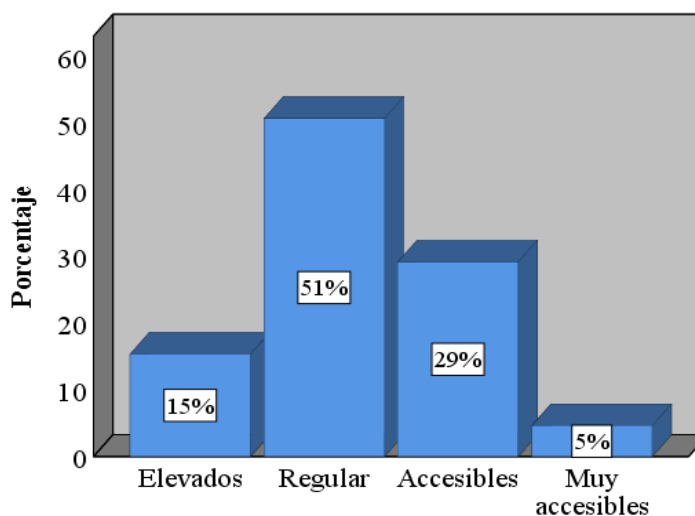
**CUADRO N° 16. PERCEPCIÓN ACERCA DE LOS PRECIOS MANEJADOS EN LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA EDAPA.**

¿Cómo califica los precios de productos ofertados por la librería y papelería EDAPA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Elevados	10	7,4	15,4
	Regular	33	24,4	50,8
	Accesibles	19	14,1	29,2
	Muy accesibles	3	2,2	4,6
	Total	65	48,1	100,0
Perdidos	Sistema	70	51,9	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 15. PERCEPCIÓN ACERCA DE LOS PRECIOS MANEJADOS EN LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA EDAPA.**

¿Cómo califica los precios de productos ofertados por la librería y papelería EDAPA?



**Fuente:** Elaboración propia.

En el gráfico y cuadro se puede observar la percepción de la población consumidora de productos de la librería y papelería EDAPA, respecto al precio manejado por la misma, un 51 % considera que los precios manejados son regulares, un 29 % indicó precios accesibles, un importante 15 % considera precios elevados y un restante 5 % manifestó precios muy accesibles. Esta variable muestra una situación importante, ya que como se determinó anteriormente el precio es el principal factor que consideran las personas al adquirir productos de librerías, por lo que se debe trabajar en estrategias referentes a los precios manejados por la librería y papelería EDAPA, con la finalidad de hacer sentir a ese 66 % de consumidores que consideran entre regular y elevados los precios, que está adquiriendo un buen precio de compra.

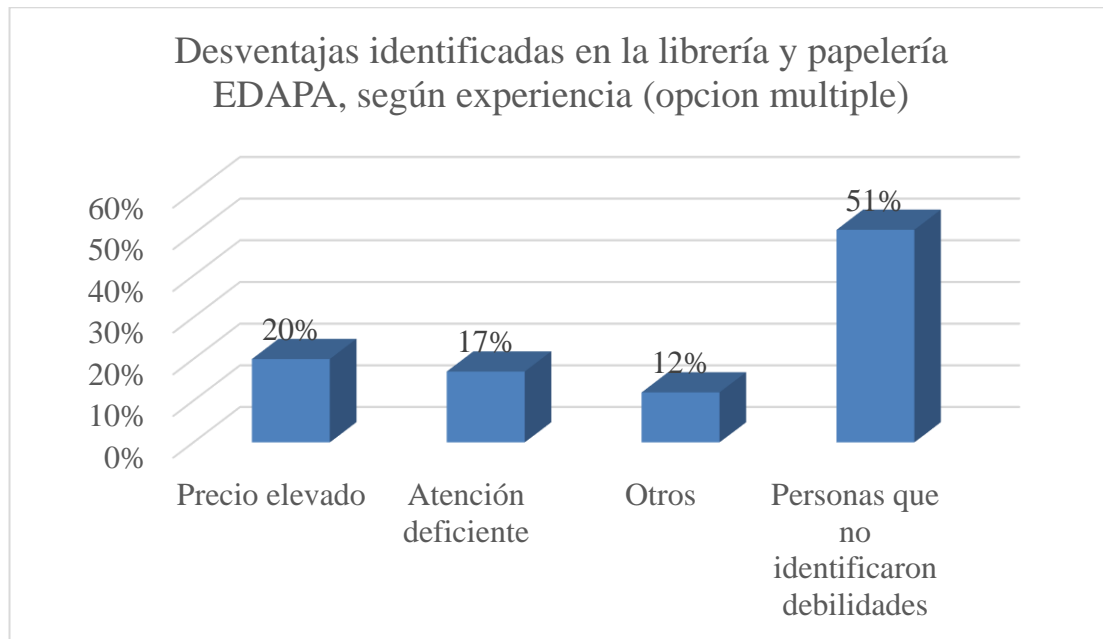
**Interrogante N° 12. Desventajas identificadas en la librería y papelería EDAPA.**

**CUADRO N° 17. DESVENTAJAS IDENTIFICADAS EN LA LIBRERÍA PAPELERÍA EDAPA.**

¿Qué desventajas identifica en la librería y papelería EDAPA, según su experiencia? Seleccione dos opciones

		Respuestas	
		N	Porcentaje
Desventajas librería y papelería EDAPA	Precio elevado	13	20%
	Atención deficiente	11	17%
	Otros	8	12%
	Personas que no identificaron debilidades	33	51%
Total		65	100,0%

**GRAFICO N° 16. DESVENTAJAS IDENTIFICADAS EN LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA EDAPA.**



**Fuente:** Elaboración propia.

De las personas consumidoras de productos ofertados por la librería y papelería EDAPA se pudo obtener información relevante acerca de las debilidades que ellos identificaron en la librería, donde un gran porcentaje de 51 % no encontraron debilidades significativas, mientras que un 20 % identifico precio elevados, reafirmando la interrogante anterior y un 17 % considera una atención deficiente, de aquí se puede obtener que la atención al cliente es otra base muy importante para mejorar por medio el desarrollo de las estrategias de posicionamiento.

Nota: Se debe considerar que esta interrogante es de opción múltiple.



**Interrogante N° 13. Medios de comunicación más utilizados.**

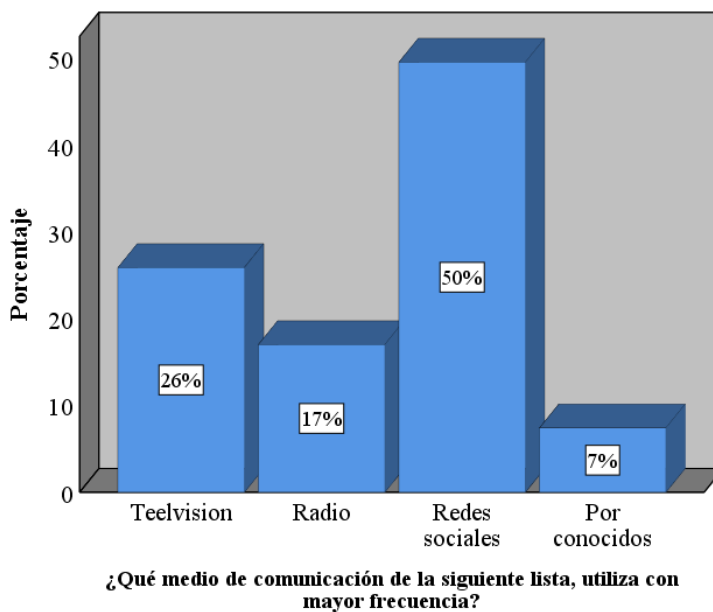
**CUADRO N° 18. MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS.**

¿Qué medio de comunicación de la siguiente lista, utiliza con mayor frecuencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Televisión	34	25,2	25,2
Radio	22	16,3	16,3
Redes sociales	67	49,6	49,6
Por conocidos	12	8,9	8,9
Total	135	100,0	100,0

**GRAFICO N° 17. MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS.**

**Medios de comunicación más utilizados.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Es muy importante para los objetivos de la investigación conocer los medios de comunicación que más utiliza la población, de ahí la importancia de esta interrogante, un 50 % afirmó que los medios de comunicación que más utiliza en la actualidad son las redes sociales, seguido en 26 % la televisión y en un 17 % la radio, obteniendo

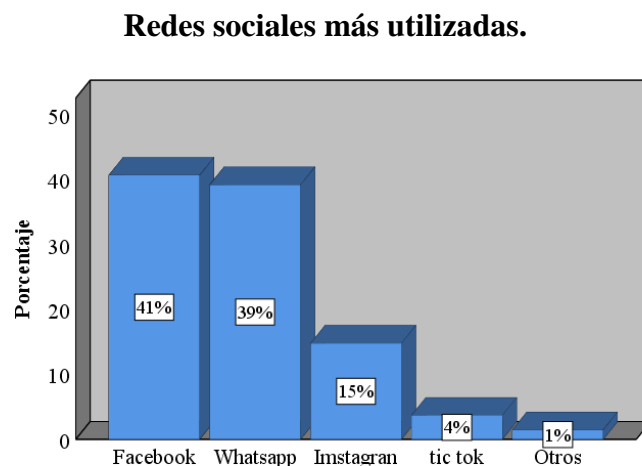
como resultado los medios de comunicación que deberá utilizar la librería y papelería EDAPA para transmitir contenido de difusión que favorezca a su posición competitiva.

**Interrogante N° 14. Redes sociales más utilizadas.**

**CUADRO N° 19. REDES SOCIALES MÁS UTILIZADAS.**

<u>¿Cuáles son las redes sociales que usted utiliza con mayor frecuencia?</u>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Facebook	55	40,7	40,7
	WhatsApp	53	39,3	39,3
	Instagram	20	14,8	14,8
	Tic tok	5	3,7	3,7
	Otros	2	1,5	1,5
	Total	135	100,0	100,0

**GRAFICO N° 18. REDES SOCIALES MÁS UTILIZADAS.**



**Fuente:** Elaboración propia.

En la actualidad es sabido que las redes sociales tienen un poder de influencia muy importante en la población, por lo que se hace de vital importancia conocer las redes sociales que más utiliza la población de interés.

En el gráfico se observa que las redes sociales más utilizadas son, con un 41 % Facebook, seguido de la red social de mensajería instantánea WhatsApp con un 39 %, en menor grado Instagram con un 15 %.

Redes sociales en las que deberá manejarse la librería y papelería EPADA para poder llegar influenciar a su consumidor y potencial consumidor.

**Interrogante N° 15. Aceptación de catálogos digitales referentes a productos ofertados por librerías.**

**CUADRO N° 20. ACEPTACIÓN DE CATÁLOGOS DIGITALES REFERENTES A PRODUCTOS OFERTADOS POR LIBRERÍAS.**

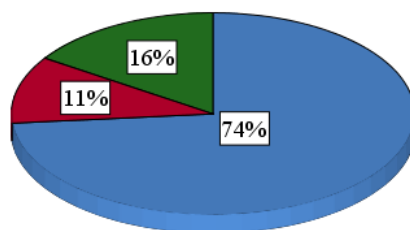
¿Le gustaría conocer productos ofertados por librerías y papelerías mediante un catálogo digital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Si	89	65,9	73,6
	No	13	9,6	10,7
	Tal vez	19	14,1	15,7
	Total	121	89,6	100,0
Perdidos	Sistema	14	10,4	
Total		135	100,0	

**GRAFICO N° 19. ACEPTACIÓN DE CATÁLOGOS DIGITALES REFERENTES A PRODUCTOS OFERTADOS POR LIBRERÍAS.**

**¿Le gustaría conocer productos ofertados por librerías y papelerías mediante un catálogo digital?**

■ Si ■ Tal vez  
■ No



**Fuente:** Elaboración propia.

En la actualidad debido a la situación de pandemia que atraviesa el departamento y el país, se abrió paso al comercio digital en el medio, el cual va ingresando cada vez más en la cotidianidad de las personas por el acelerado avance de las tecnologías, entonces es importante conocer las pre disponibilidad de la población a acceder a este tipo de servicio al momento de adquirir productos de librerías, los resultados indican que un 74 % de la población tiene interés en recibir catálogos digitales de los productos ofertados por librerías, entonces la librería y papelería EDAPA deberá diseñar este tipo de alternativas en su propuesta de comercialización con la finalidad de destacar frente a la competencia.

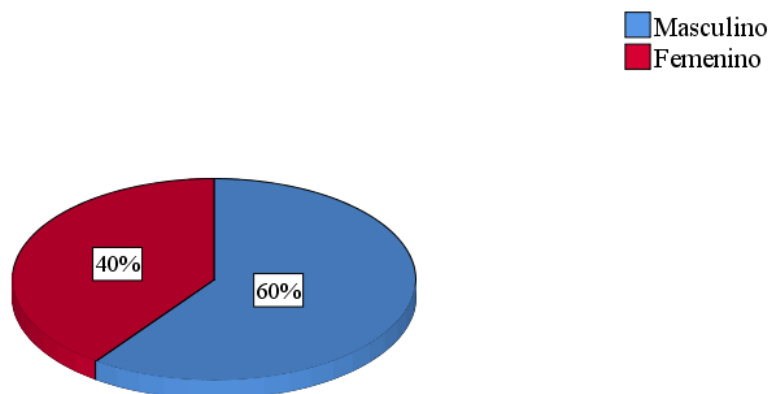
**Interrogante N° 16. Genero del encuestado**

**CUADRO N° 21. GENERO DEL ENCUESTADO.**

		¿Genero?		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Masculino	81	60,0	60,0
	Femenino	54	40,0	40,0
	Total	135	100,0	100,0

**GRAFICO N° 20. GENERO DEL ENCUESTADO.**

**Genero del encuestado**



**Fuente:** Elaboración propia.

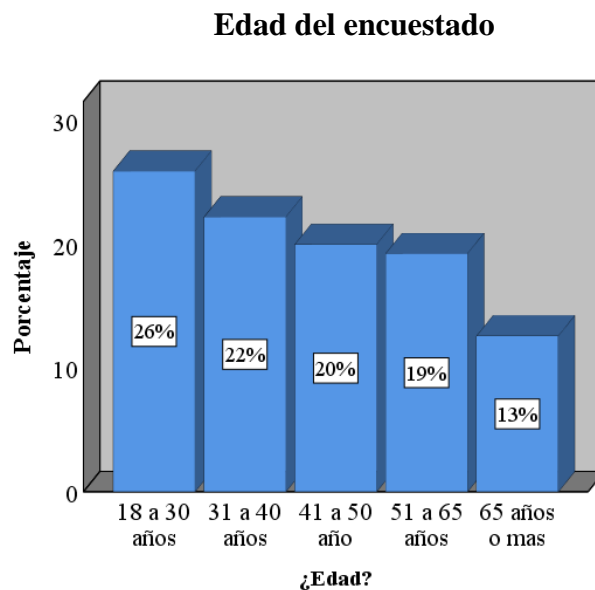
Del total de encuestados un 60 % corresponde al género masculino y un 40 % al género femenino, se debe considerar que las encuestas fueron distribuidas aleatoriamente.

**Interrogante N° 17. Edad del encuestado.**

**CUADRO N° 22. EDAD DEL ENCUESTADO.**

		¿Edad?		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	18 a 30 años	35	25,9	25,9
	31 a 40 años	30	22,2	22,2
	41 a 50 año	27	20,0	20,0
	51 a 65 años	26	19,3	19,3
	65 años o mas	17	12,6	12,6
Total		135	100,0	100,0

**GRAFICO N° 21. EDAD DEL ENCUESTADO.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante conocer la edad de los individuos analizados, ya que generalmente estos tienen diferentes necesidades y preferencias según su edad, del total de encuestados un 26 % corresponde a personas entre 18 a 30 años, un 20 % personas entre 41 a 50 años, un 19 % entre personas de 51 a 65 y un 13 % de personas de 65 años o más.

### Análisis de cruce de variables

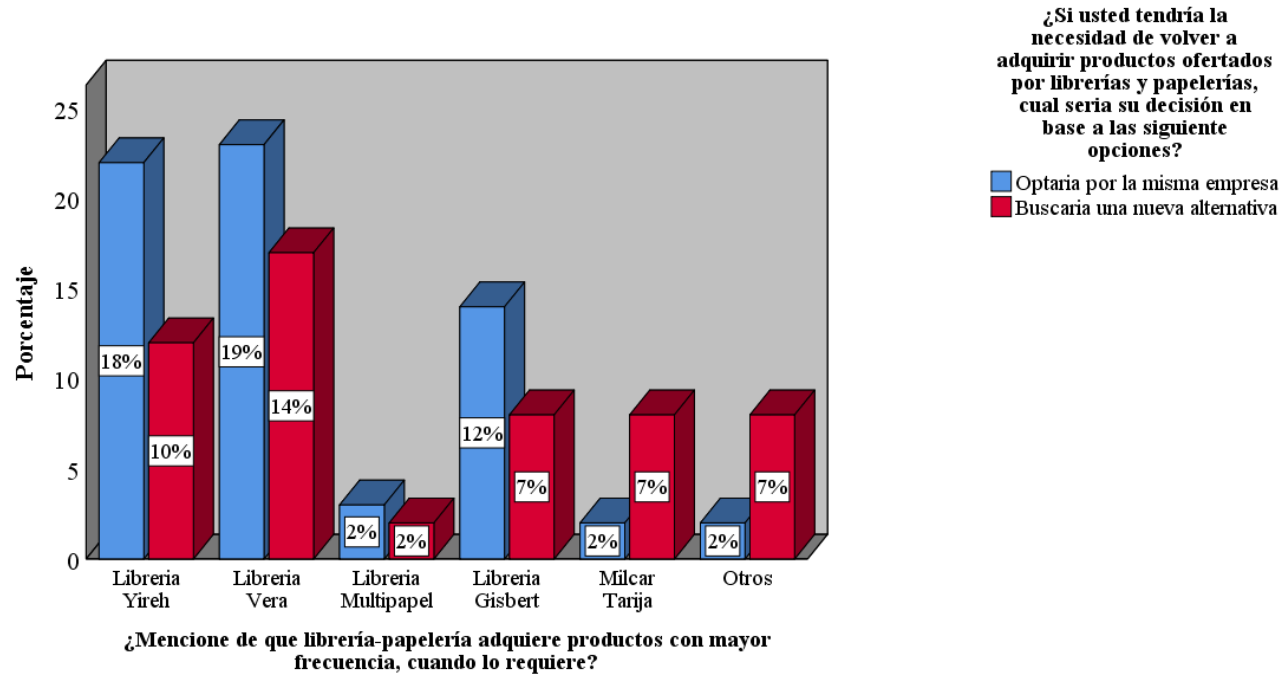
Cruce de variables N° 1. Librería que más frecuenta y decisión de buscar una nueva alternativa de consumo.

#### CUADRO N° 23. LIBRERÍA QUE MÁS FRECUENTA Y DECISIÓN DE BUSCAR UNA NUEVA ALTERNATIVA DE CONSUMO.

		Tabla cruzada		
		¿Si usted tuviese la necesidad de volver a adquirir productos ofertados por librerías y papelerías, cuál sería su decisión en base a las siguientes opciones?		
		Optaría por la misma empresa	Buscaría una nueva alternativa	Total
¿Mencione de qué librería-papelería adquiere productos con mayor frecuencia, cuando lo requiere?	Librería Yireh	22	12	34
	Librería Vera	23	17	40
	Librería Multipapel	3	2	5
	Librería Gisbert	14	8	22
	Milcar Tarija	2	8	10
	Otros	2	8	10
Total		66	55	121

**GRAFICO N° 22. LIBRERÍA QUE MÁS FRECUENTA Y DECISIÓN DE BUSCAR UNA NUEVA ALTERNATIVA DE CONSUMO.**

**Librería que más frecuenta y decisión de buscar una nueva alternativa de consumo.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los consumidores de productos ofertados por librerías competencias se realizó el cruce de variables, donde se puede observar nuevamente a los principales competidores, Librería Yireh, Vera y Gisbert, además se puede observar que sus más del 50 % de sus clientes optarían por volver a adquirir productos de ellas, lo



que hace evidente que la librería y papelería EDAPA deberá diseñar estrategias de posicionamiento que le permitan destacar frente a la competencia y llamar la atención de la cliente para posteriormente tratar de fidelizarlos.

**Cruce de variables N° 32. Medio de comunicación más utilizado en función de la edad.**

**CUADRO N° 24. MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO EN FUNCIÓN DE LA EDAD.**

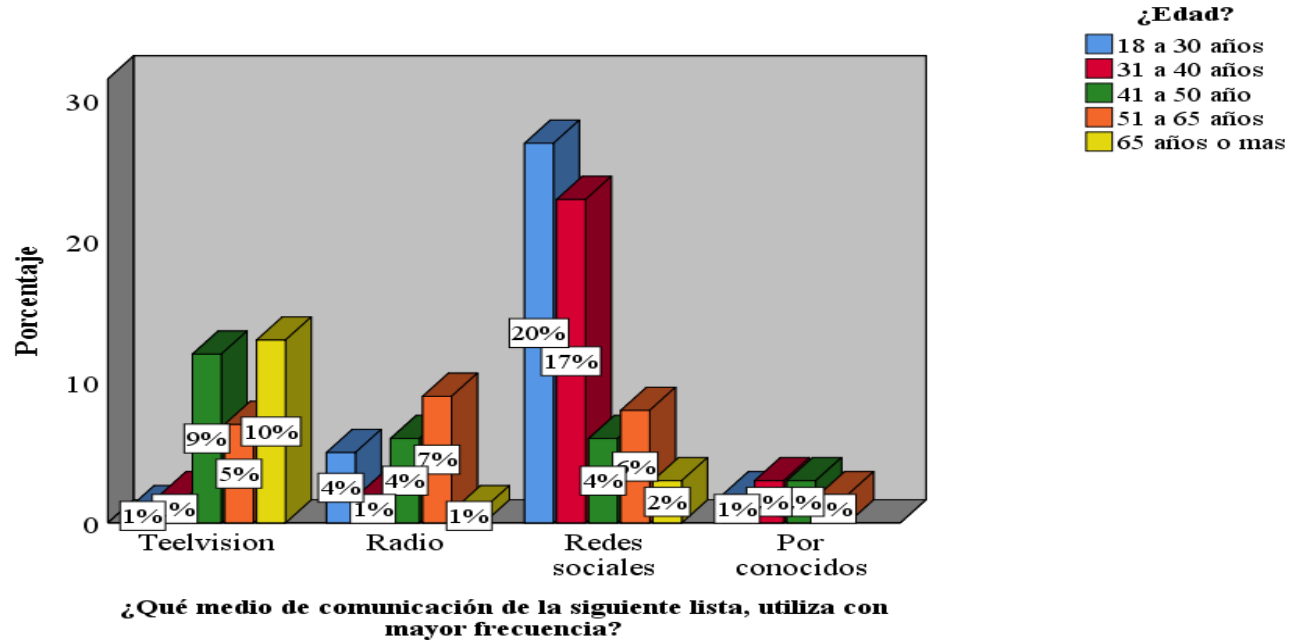
Tabla cruzada ¿Qué medio de comunicación de la siguiente lista, utiliza con mayor frecuencia? \*¿Edad?

Recuento

		¿Edad?					Total
		18 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	51 a 65 años	65 años o mas	
¿Qué medio de comunicación de la siguiente lista, utiliza con mayor frecuencia?	Televisión	1	2	12	7	13	35
	Radio	5	2	6	9	1	23
	Redes sociales	27	23	6	8	3	67
	Por conocidos	2	3	3	2	0	10
Total		35	30	27	26	17	135

## GRAFICO N° 23. MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO EN FUNCIÓN DE LA EDAD.

Medio de comunicación más utilizado en función de la edad



**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante identificar los medios de comunicación más utilizados según la edad del individuo analizado, con la finalidad de repartir contenido adecuado para cada segmento, en el gráfico se puede observar que la población que utiliza las redes sociales como medio de comunicación se encuentra en su mayoría en el rango de edad de 18 a 40 años, personas que utilizan la televisión y radio se encuentran en rangos de edad de 41 años en adelante, por lo que el contenido

Distribuido por redes sociales deberá estar dirigido a un público más juvenil, mientras que el difundido en televisión y radio a personas más adultas.

**Cruce de variables N° 3. Consumidores de librería y papelería EDAPA y su comportamiento de consumo de puestos ambulantes.**

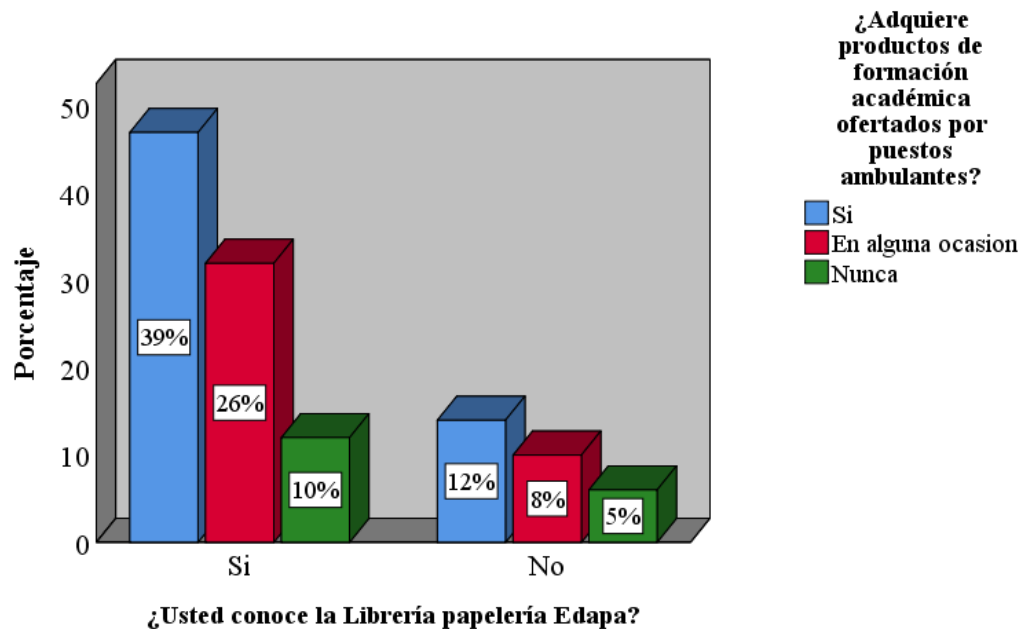
**CUADRO N° 25. CONSUMIDORES DE LIBRERÍA EDAPA Y SU COMPORTAMIENTO DE CONSUMO DE PUESTOS AMBULANTES.**

Tabla cruzada ¿Usted conoce la Librería y papelería EDAPA? \*¿Adquiere productos de formación académica ofertados por puestos ambulantes?

Recuento		¿Adquiere productos de formación académica ofertados por puestos ambulantes?			Total
		Si	En alguna ocasión	Nunca	
¿Usted conoce la Librería y papelería EDAPA?	Si	47	32	12	91
	No	14	10	6	30
Total		61	42	18	121

**GRAFICO N° 24. CONSUMIDORES DE LIBRERÍA EDAPA Y SU COMPORTAMIENTO DE CONSUMO DE PUESTOS AMBULANTES.**

**Consumidores de librería y papelería EDAPA y su comportamiento de consumo de puestos ambulantes**



**Fuente:** Elaboración propia.

Mediante el presente cruce de variables se puede analizar a las personas la tendencia de las personas que consumen productos de la librería y papelería EDAPA y que además acuden a puestos ambulantes, los resultados indican que un 65 % de las personas que consumen productos de la librería y papelería EDAPA, también consumen frecuentemente o en alguna ocasión productos de puestos ambulantes. Dejando claro que estos puestos ambulantes son una competencia indirecta para la librería, por lo que la empresa deberá plantear estrategias para fidelizar totalmente al consumidor, tratando de lograr que solo consuma productos de la librería y papelería EDAPA.

**Conclusiones de los resultados alcanzados.**

- 1) Un 90 % de los individuos analizados son consumidores de productos ofertados por librerías y papelerías.
- 2) Un 62 % de la población consume productos constantemente durante el mes, otro 31 % lo hace cada tres meses y solamente un 7 % cada años.
- 3) Las librerías más frecuentadas por la población habitante de la zona del mercado Campesino y zonas aledañas son, con un 33% la librería Vera, seguida de la librería Yireh en un 28 % y en tercer lugar la librería Gisbert.
- 4) Los principales factores que considera la población al momento de adquirir productos ofertados por librerías, en primer lugar en un 83 % consideran el precio, seguido en importancia productos garantizados con un 69 %, un 42 % de la población considera la variedad de productos en la librería y finalmente un 33 % busca librería en buena ubicación y buena atención al cliente.
- 5) Un 45 % de la población tiene interés de buscar nuevas alternativas, dejando en claro que una gran mayoría de la población está en búsqueda de una librería que pueda satisfacer a cabalidad sus necesidades, abriendo una oportunidad para capturar clientela en la librería y papelería EDAPA.
- 6) Los productos más consumidos en librerías y papelerías de la ciudad de Tarija son en primer lugar, con un 35 % el material de escritorio, seguido con un 22 % el material escolar.
- 7) Un 50 % de la población si adquiere productos de estos puestos ambulantes, un 33 % lo realiza en alguna ocasión y solamente un 15 % no lo hace. Esto reafirma una de las causas de la problemática planteada.
- 8) Un 75 % de la población si conoce la librería y papelería EDAPA y un 25 % no, esto indica que actualmente la librería y papelería EDAPA dispone de un 25 % de mercado para conquistar, sin embargo.
- 9) Del total de las personas que conocen la librería y papelería EDAPA, un 54 % consume de sus productos ofertados, mientras que un restante 46 % no, esto demuestra que la librería y papelería EDAPA a pesar de estar presente en el

mercado de la ciudad de Tarija, no logra llamar la atención de la población consumidora.

- 10) El nivel de satisfacción de la experiencia de consumo de productos en la librería y papelería EDAPA es el siguiente, un 54 % manifiesta que tuvo una experiencia buena, un 26 % muy buena y solo un 20 % manifiesta regular, estos resultados son favorables para la empresa ya que un 80 % se encuentra satisfecho, dejando un 20 % de población a la cual aún se puede conquistar por medio de estrategias basadas en sus necesidades y preferencias, sin embargo no se identificaron malas experiencias.
- 11) La percepción de la población consumidora de productos de la librería y papelería EDAPA, respecto al precio manejado por la misma es la siguiente, un 51 % considera que los precios manejados son regulares, un 29 % indicó precios accesibles, un importante 15 % considera precios elevados y un restante 5 % manifestó precios muy accesibles. Esta variable muestra una situación importante, ya que como se determinó anteriormente el precio es el principal factor que consideran las personas al adquirir productos de librerías.
- 12) Las debilidades identificadas en la librería y papelería EDAPA por consumidores son, un 20 % precio elevados, un 17 % considera una atención deficiente, de aquí se puede obtener que la atención al cliente es una base muy importante para mejorar por medio el desarrollo de las estrategias de posicionamiento, sin embargo un gran porcentaje de 51 % no encontraron debilidades significativas.
- 13) Los medios de comunicación que más utiliza la población son, un 50 % las redes sociales, seguido en 26 % la televisión y en un 17 % la radio, obteniendo como resultado los medios de comunicación que deberá utilizar la librería y papelería EDAPA para transmitir contenido de difusión que favorezca a su posición competitiva.
- 14) Las redes sociales más utilizadas son, con un 41 % Facebook, seguido de la red social de mensajería instantánea WhatsApp con un 39 %, en menor grado Instagram con un 15 %.

- 15) Un 74 % de la población tiene interés en recibir catálogos digitales de los productos ofertados por librerías, en la actualidad debido a la situación de pandemia que atraviesa el departamento y el país, se abrió paso al comercio digital en el medio, el cual va ingresando cada vez más en la cotidianidad de las personas por el acelerado avance de las tecnologías, entonces es importante conocer las pre disponibilidad de la población a acceder a este tipo de servicio al momento de adquirir productos de librerías.
- 16) Del total de encuestados un 60 % corresponde al género masculino y un 40 % al género femenino, se debe considerar que las encuestas fueron distribuidas aleatoriamente.
- 17) Del total de encuestados un 26 % corresponde a personas entre 18 a 30 años, un 20 % personas entre 41 a 50 años, un 19 % entre personas de 51 a 65 y un 13 % de personas de 65 años o más, es importante conocer la edad de los individuos analizados, ya que generalmente estos tienen diferentes necesidades y preferencias según su edad.
- 18) Con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los consumidores de productos ofertados por librerías competencias se realizó el cruce de variables, donde se puede observar nuevamente a los principales competidores, Librería Yireh, Vera y Gisbert, además se puede observar que sus más del 50 % de sus clientes optarían por volver a adquirir productos de ellas.
- 19) Se analiza los medios de comunicación más utilizados según la edad del individuo analizado, con la finalidad de repartir contenido adecuado para cada segmento, en el grafico se puede observar que la población que utiliza las redes sociales como medio de comunicación se encuentra en su mayoría en el rango de edad de 18 a 40 años, personas que utilizan la televisión y radio se encuentran en rangos de edad de 41 años en adelante, por lo que el contenido distribuido por redes sociales deberá estar dirigido a un público más juvenil, mientras que el difundido en televisión y radio a personas más adultas.
- 20) Un 65 % de las personas que consumen productos de la librería y papelería EDAPA, también consumen frecuentemente o en alguna ocasión productos de

puestos ambulantes. Dejando claro que estos puestos ambulantes son una competencia indirecta para la librería, por lo que la empresa deberá plantear estrategias para fidelizar totalmente al consumidor.



## **CAPITULO V. ANÁLISIS FODA**

## **Capítulo V. Análisis FODA.**

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

**CUADRO N° 26. ANÁLISIS FODA PARA LA LIBRERÍA Y PAPELERÍA  
EDAPA DE LA CIUDAD DE TARIJA.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación en el mercado Campesino, zona estratégica de la ciudad.</li> <li>• Diversidad de marcas.</li> <li>• Disponibilidad de un stock completo de productos.</li> <li>• Manejo de capitales importantes.</li> <li>• Contratos en vigencia constante con proveedores.</li> <li>• Considerable experiencia operando en el mercado de la ciudad de Tarija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias en atención al cliente.</li> <li>• Ausencia de estrategias de comercialización.</li> <li>• No conoce ni aplica estudios para conocer las necesidades y preferencias de la población.</li> <li>• No cuenta con personal capacitado para desarrollar estrategias de comercialización.</li> <li>• No realiza gestión de redes sociales.</li> <li>• Los productos ofertados y servicio no se diferencian de la competencia.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de realizar cambios y mejoras en sus métodos de operación.</li> <li>• Gran mayoría de la población tiene necesidad de adquirir productos ofertados por librerías.</li> <li>• Incursionar en las redes sociales en base a análisis de mercado.</li> <li>• Nuevas tecnologías de la comunicación e información para conocer y conectar con el cliente y potencial cliente.</li> <li>• Elevado porcentaje de población en búsqueda de alternativas de librería que satisfagan sus necesidades.</li> <li>• La compra de productos ofertados por librerías, para el año escolar es obligatorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suspensión de año escolar.</li> <li>• Restricciones impuestas por pandemia.</li> <li>• Ingreso constante de puestos ambulantes en la zona.</li> <li>• Crisis económica que dejó la pandemia en el país en general.</li> <li>• Fuertes competidores establecidos en el mercado de la ciudad de Tarija.</li> <li>• Creciente tendencia de cambio a una educación virtual.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante tomar en cuenta que el análisis FODA está realizado en base a los análisis previos, presentados en este documento, entre ellos, el análisis de macro y micro entorno y la investigación de mercados.

## **CAPITULO VI. PROPUESTA**

## **Capítulo VI. Propuesta de Diseño de Estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA.**

A partir de la investigación realizada, se detectó la necesidad de proponer propuesta con la finalidad de dar una respuesta de solución, de diseñar estrategias de posicionamiento basadas en diferentes análisis previos, entre ellos análisis de macro y micro entorno, investigación de mercados y FODA, las estrategias planteadas son; posicionamiento basado en el precio, posicionamiento basado en el servicio, posicionamiento basado en beneficios y posicionamiento basado en la competencia, para mejorar la posición competitiva de la librería y papelería EDAPA frente a la competencia,

### **Posicionamiento basado en el precio.**

Se considera que es de vital importancia diseñar estrategias de posicionamiento basadas en los precios de los productos, ya que un 83 % de la población analizada considera el precio al momento de tomar una decisión de adquisición de productos en librerías y papelerías.

Este tipo de estrategias no llevaran a la librería y papelería EDAPA a reducir sus precios, ya que actualmente la librería se maneja con precios justos que le permiten obtener ingresos económicos, lo que buscan este tipo de estrategias basadas en el precio es hacer sentir al consumidor que están pagando lo mismo que a la competencia pero obtienen más producto.

### **Regalos de bajo costo.**

La librería y papelería EDAPA deberá empezar a realizar pequeños regalos a sus clientes por llegar a cierta cantidad consumida, en este caso 30 bolivianos.

Cuando el cliente realice compras superiores a un valor de 30 bolivianos en la librería y papelería EDAPA, este recibirá algún producto de bajo costo, entre estos pueden ser bolígrafos sencillos, cuadernos de 20 hojas, archivadores de sencillos y/o productos de bajo costo que hayan quedado rezagados en la librería, estos con un pequeño stickers

de la librería, con la finalidad de que el nombre de la misma quede de alguna manera en la mente del cliente.

De esta manera el cliente sentirá que está obteniendo más producto y por el precio de siempre.

Estas acciones deberán estar acompañadas de campañas de publicidad, que difundan la estrategia planteada en la población y por los medios de comunicación más aceptados que se definen más adelante.

### **ILUSTRACIÓN 1. STICKERS PARA DISTINGUIR REGALOS.**



### **ILUSTRACIÓN 2. BOLIGRAFO DE REFERENCIA PARA REGALO POR COMPRA.**



### **ILUSTRACIÓN 3. CUADERNO 20 HOJAS DE REFERENCIA PARA REGALO POR COMPRA.**



### **Posicionamiento basado en el servicio.**

Un 32 % de la población analizada considera antes de seleccionar una librería para comprar sus productos la atención al cliente, y según la percepción de la población acerca de la librería y papelería EDAPA, la atención al cliente se encuentra en una de las desventajas de la librería y papelería, por lo que se hace importante diseñar estrategias basadas en el servicio al cliente.

### **Personal a cargo de la atención al cliente.**

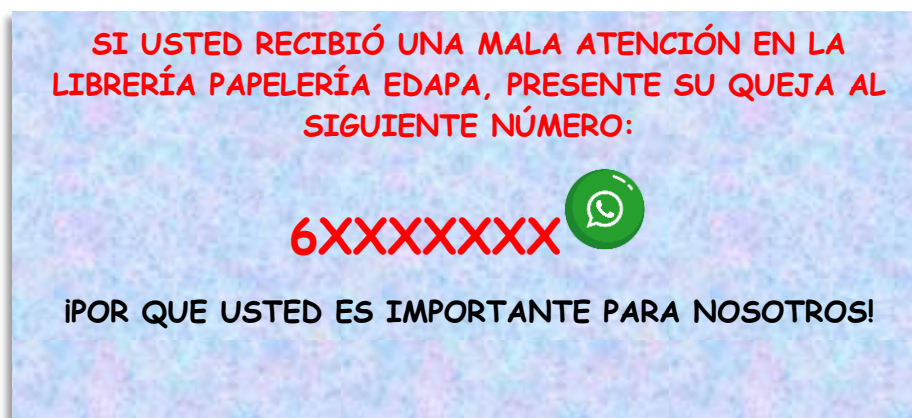
Actualmente la librería y papelería EDAPA cuenta con cuatro personas a cargo de la atención al cliente, y otra en caja, las personas encargadas de la atención al cliente se encargan de asistir al cliente al momento de que este busca el producto que más se adecue a sus necesidades, sin embargo cuando incrementa la afluencia de clientes al local este se ve saturado y no puede cumplir su rol adecuadamente, por lo que se propone contratar un trabajador más para apoyar esta labor, como se mencionaba en el FODA, la librería y papelería EDAPA maneja capitales importantes por lo que se encuentra dentro de sus posibilidades costear esta inversión.

Adicional a la contratación de un nuevo trabajador para el área de atención al cliente, la librería y papelería EDAPA deberá invertir en capacitaciones anuales de su personal que interactúan con el cliente, con la finalidad de que este pueda adquirir las aptitudes para desempeñar un buen trabajo al momento de atender y asesorar al cliente en su comprar, además deber conocer a cabalidad el stock de productos que maneja la librería, sus características, calidades y precios.

Como una medida de seguimiento y control el área gerencial presentara en las instalaciones de la librería y papelería EDAPA carteles con el número de contacto del gerente, para que el cliente pueda presentar quejas en caso de recibir una mala atención y pueda ser retribuido de alguna manera.

El personal por su parte ser dotado de un uniforme de trabajo y equipo de bioseguridad, debido a la actual situación de pandemia, con el fin de hacerlo sentir que es importante y pertenece al equipo de la librería y papelera EDAPA.



**ILUSTRACIÓN 4. REFERENCIA DE CAPACITACIONES AL PERSONAL.****ILUSTRACIÓN 5. MEDIDAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

## ILUSTRACIÓN 6. DOTACIÓN DE INDUMENTARIA AL PERSONAL.



### **Posicionamiento basado en beneficios.**

Aprovechando la situación actual donde el comercio digital se va implantando cada vez más en el mercado local, se proponen una serie de propuestas que beneficien al ahorro de tiempo y comodidad del cliente:

### **Oferta de productos por medio de un catálogo digital.**

La librería y papelería EDAPA deberá preparar un catálogo donde muestre al público que así lo requiere su variedad de productos, marcas y precios disponibles en las instalaciones físicas de la librería, mediante este catálogo la población podrá ver la variedad disponible de productos, posteriormente podrá seleccionar la calidad del producto en relación al precio, ya que la librería maneja variedad de marcas, calidades y precios, finalmente podrá añadirlas a un carrito virtual solicitar una cotización en general y aprobar la compra, inmediatamente el cliente recibirá una llamada por parte

de la librería y papelería EDAPA para coordinar el método de pago, este podrá ser mediante tarjeta de crédito o al momento de la entrega, ya que la empresa contara además con un repartidor del cual se hablara en el siguiente punto

De esta manera el cliente ahorra tiempo y obtiene sus productos en la comodidad de donde se encuentre, sin pagar un precio significativo adicional.

### **ILUSTRACIÓN 7. REPRESENTACIÓN GRAFICA DE REFERENCIA DEL CATALOGO VIRTUAL DE LA LIBRERÍA EDAPA.**

The screenshot displays the EDAPA website interface. At the top, there is a red navigation bar with the text "Visita nuestra sección de LIBROS DIGITALES »". Below this, the website header includes the EDAPA logo, a breadcrumb trail "Inicio > Papelería", a search bar with "Búsqueda en Papelería", and a "BUSCAR" button. A "PRODUCTOS" sidebar on the left lists various categories with checkboxes. The main content area, titled "PAPELERÍA", shows four product cards, each with a placeholder image and detailed product information.

PRODUCTOS	PAPELERÍA
<input type="checkbox"/> ACCESORIOS DE OFICINA	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> ALQUILERES	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> ALQUILERES CENTRO CULTURA G. Y CAFE CM	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> ARTE	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> CARTONES	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> CARTULINAS	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> CINTAS Y PEGAMENTOS	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> ENVOLTURAS	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> ESCRITURA	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> FLETES, EMBALAJES Y OTROS	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> MATERIAL DE PROMOCION	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> MATERIAL DIDACTICO	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> MATERIAL ESCOLAR	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> MATERIAL TÉCNICO	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> PAPELES	IMAGEN NO DISPONIBLE
<input type="checkbox"/> PAQUETES ESCOLARES	IMAGEN NO DISPONIBLE
	<b>GOMA LAPIZ PELIKAN M-20 38X26X14</b>
	MARCA: COMPUJET
	ORIGEN:
	CÓDIGO: 7501015213230
	UNIDAD: Pza
	<b>TAJADOR ESCOLAR PELIKAN 2743 PLAST/DOBLE.PUNT+DEP.</b>
	MARCA: COMPUJET
	ORIGEN:
	CÓDIGO: 7501015227435
	UNIDAD: Pza
	<b>BASURERO REY 20 PLAST.MEDIANO C/TAPA</b>
	MARCA: VARIOS
	ORIGEN:
	CÓDIGO: 16411180171
	UNIDAD: Pza
	<b>BASURERO REY 25 PLAST.GRANDE C/TAPA</b>
	MARCA: VARIOS
	ORIGEN:
	CÓDIGO: 16411180170
	UNIDAD: Pza

#### **Servicio de delivery por la compra a la empresa.**

Con la finalidad de ofrecer mayores beneficios al cliente la librería y papelería EDAPA pondrá a disposición de su clientela y población en general el servicio de delivery, el cual podrá ser adquirido por medio del catálogo virtual y mensajería instantánea que habilitara la librería, en base al punto siguiente.

La ventaja de este servicio de delivery es que ya cuenta con una motocicleta del propietario de la librería y papelería EDAPA, ya que los costos manejados serán

relativamente bajos, costos entre 3 y 5 bolivianos dependiendo de la zona, se debe considerar que los medios de transporte serán de propiedad de la librería, lo que le permitirá realizar esta subvención, además de que si el costo del consumo es superior a los 70 bolivianos la entrega será totalmente gratuita.

De esta manera se estará dando opciones a la población de ahorrar tiempo y dinero al momento de adquirir productos ofertados por la librería y papelería EDAPA.

### **ILUSTRACIÓN 8. REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL SERVICIO DE DELIVERY.**



#### **Posicionamiento basado en la competencia.**

Las estrategias planteadas anteriormente están dirigidas a incrementar la posición competitiva de la librería y papelería EDAPA en su mercado de operación, sin embargo estas por sí sola no serán efectivas, ya que deberán ser difundidas a la población objetivo, con la finalidad de poder resaltar frente a la competencia destacando las nuevas estrategias planteadas. Para poder realizar esta difusión masiva de las nuevas estrategias de la librería y papelería EDAPA se utilizarán los medios de comunicación más utilizados por la población, en base a la investigación de mercados, y estos se presentan a continuación:

### **Medios de comunicación estratégicos.**

#### **Crear una página en Facebook de la librería y papelería EDAPA.**

Para la incursión en esta red social se deberá tomar en cuenta varios aspectos que se describen a continuación:

- En primer lugar, se comenzará por crear la página dentro de la red social, esta página deberá tener la característica de empresa, que permita que los clientes y potenciales clientes interactúen con la librería.
- Otro aspecto será la presencia de la página, en ella deberá resaltar el nombre de la librería, el logo, la misión y visión de la misma, horarios de atención, ubicación, principales contactos y la oferta constante de los productos y promociones.
- Otra característica será el contrato de publicidad pagada, Facebook oferta a sus usuarios la opción de publicidad automatizada de paga, la cual será vital para incentivar al usuario de la red social la visita a la página de la librería y papelería EDAPA.
- Un aspecto muy importante es la opción que otorga la red social de interactuar con el cliente por medio de comentarios, transmisiones en vivo y lo más importante por medio de un canal de comunicación directo vía chat.

Al crear una página de Facebook permite mostrar al público, las nuevas estrategias manejadas e información de la librería y papelería EDAPA, la ubicación de esta, los horarios de atención y los productos que se ofrecen, de esta forma la librería tendrá una imagen mucho más profesional.

Siendo un mecanismo de promoción y difusión más efectivo y económico.

Se realizará el pago por anuncios automatizados en la red social de Facebook, dichos anuncios pasarán diez veces por día, de lunes a sábado, durante todo el año. El costo

del mismo es por mucho más económico que los métodos tradicionales y por lo tanto es accesible para la librería.

### ILUSTRACIÓN 9. DESCRIPCIÓN GRAFICA PAGINA EN FACEBOOK.



**Fuente:** Elaboración propia.

**edapa**  
**LIBRERIA PAPELERIA**  
*Encuentras más de lo que buscas!!!*

**edapa**  
**LIBRERIA PAPELERIA**  
*Encuentras más de lo que buscas!!!*

### Crear un grupo de WhatsApp

WhatsApp será una vía de atención al cliente personalizada, ya que se podrá compartir y difundir información a los clientes más activos de la librería de manera individual y

según sus necesidades, además de atender sus solicitudes por las diferentes alternativas que ofrece este medio, como ser chat, llamadas y video llamadas.

Además se creará un grupo de WhatsApp con los clientes, para compartirles información acerca de los productos ofertados, esto permitirá interactuar con los mismos recibiendo sus consultas sobre los productos que requieren, y si es que están a disposición en la librería para su venta, como también para atender inquietudes e incluso reclamos de los usuarios.

Otro medio de llegada serán los estados, los cuales serán recibidos por todos aquellos clientes que nos tengan registrados en su lista de contactos, estados acerca de las promociones y descuentos, además de servir como plataforma para sorteos y demás actividades.

Se enviará información al grupo de WhatsApp ofertando los productos, promociones y socializando información de forma permanente, tomando en cuenta la importancia de no saturar de información, es por ello que se publicará 2 veces por semana, haciendo un total de 8 envíos de información al mes.

La red social WhatsApp no exige ningún tipo de costos económico por sus servicios ofrecidos, sin embargo, la importancia y llegada de esta es masiva.

## ILUSTRACIÓN 10. REPRESENTACIÓN GRÁFICA CUENTA EN WHATSAPP.





**Fuente:** Elaboración propia






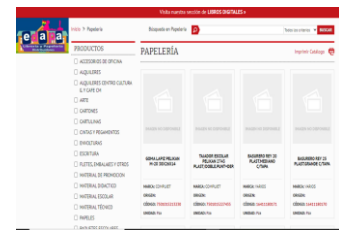

## Plan de acción.






CUADRO N° 27. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA.

Estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA				
Tipo	Estrategias	Actividades	Recursos	Representación
<b>Posicionamiento basado en el precio</b>	Regalos de bajo costo	Entregar al cliente regalos de bajo costo, obtenidos de los productos rezagados de la librería, como bolígrafos y cuadernos de 20 hojas, estos por compras mayores a 30 bs, estos regalos llevaran un stickers que mantenga presente a librería y papelería EDAPA en la mente del consumidor	Pago de impresión de stickers- disposición de mercancía rezagada de la librería y papelería EDAPA.	 

**Estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA**

Tipo	Estrategias	Actividades	Recursos	Representación
<b>Posicionamiento basado en el servicio</b>	Contratación de personal	Se deberá contratar el servicio de un operador para apoyar al área de atención al cliente, llegando a ser tres operadores encargados de atención y asesoramiento de la clientela	Presupuesto mensual	
	Capacitación al personal	Se deberá capacitar al personal cada años en temas y tendencias nuevas de atención al cliente	Presupuesto anual	
	Medidas de seguimiento al personal	Se colocara letreros con el número de contacto de gerencia, en la librería y papelería EDAPA con la finalidad de que el cliente pueda contactarse con el gerente y presentar quejas por mala atención	Recurso administrativo	
	Dotación de equipamiento y protección al personal	El personal será dotado de una polera uniforme y equipo de protección de bioseguridad, con la finalidad de que este se sienta parte y protegido por su fuente laboral	Presupuesto anual	

<b>Estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Representación</b>
<b>Posicionamiento basado en beneficios</b>	Catalogo virtual	La librería y papelería EDAPA pondrá a disposición de la población un catálogo virtual en el cual se podrán ver la variedad de productos ofertados, añadir a un carrito virtual el de interés, posteriormente la librería contactara al cliente para definir el método de pago y entrega	Recurso humano: programador Recurso humano: atención de comunicaciones	
	Delivery	La empresa además ya cuenta con una motocicleta del propietario para distribución, de los pedidos del catálogo, y el servicio de delivery será cubierto por operadores de la empresa según sus actividades así lo permitan, con la finalidad de reducir costos de implementación de las estrategias planteadas.	Presupuesto para motocicleta en gasolina (litros x mes)	

<b>Estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA.</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Representación</b>
<b>Posicionamiento basado en la competencia</b>	Participación en redes sociales, que destaquen las nuevas estrategias de la librería y papelería EDAPA frente a la competencia	Crear un página de la librería y papelería EDAPA en Facebook, con la finalidad de difundir contenido manualmente, referente a la oferta de productos de la librería, además de atender al cliente vía mensajería instantánea en tiempo real	Recurso humano: Técnico informático	
		Pagar por publicidad automatizada en la red social Facebook, de manera que los mensajes difundidos y la existencia de la librería llegue a la población de manera masiva	Presupuesto para publicidad de bajo costo	
		Crear una cuenta de empresa en WhatsApp, que permita interactuar a la librería con el cliente en tiempo real	Recurso humano: encargado de atención de redes	
		Crear un grupo de WhatsApp para ofertar los productos de la librería, difundir promociones y comunicar información de interés en general	Recurso humano: encargado de atención de redes	
		Difundir contenido referente a la librería y papelería EDAPA por medio de los estados de WhatsApp y estos llegaran de manera individual a cada miembro del grupo de WhatsApp	Recurso humano: encargado de atención de redes	

Fuente Elaboración propia.

## **CAPITULO VII. PRESUPUESTO**

## Capítulo VII. Presupuesto de aplicación de la propuesta.

A continuación se presenta un estimado de los costos de aplicación de las estrategias de posicionamiento diseñadas para la librería y papelería EDAPA:

<b>Presupuesto de aplicación de estrategias</b>					
<b>Ítem</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario (Bs)</b>	<b>Costo total (Bs)</b>
Pago de stickers para regalos	Gerencia	1000	Mensual	0,2	200
Operador de apoyo a atención al cliente	Gerencia	1	Mensual	2200	2200
Capacitación al personal en temas de atención al cliente	Gerencia	1	Anual	2000	2000
Uniforme (polera) para el personal	Gerencia	7	Anual	50	350
Equipo de protección personal	Gerencia	7	Mensual	20	140
Programador eventual de catálogo virtual	Gerencia	1	Mensual	250	250
<b>Motocicleta</b>	Gerencia	1	Fijo	Existente	0
Gasolina motocicleta	Gerencia	25	Litros/mes	3,7	92,5
<b>Distribuidor delivery</b>	Gerencia	1	Mensual	Existente	0
Programador eventual redes sociales	Gerencia	1	Mensual	200	200
Pago de publicidad automatizada en Facebook	Gerencia	1	Mensual	100	100
<b>Personal a cargo de redes sociales e interacción con el cliente</b>	Gerencia	1	Mensual	Existente	0
<b>Costo total mensual</b>					3182,5
<b>Costo Anual</b>					40.540

**Fuente:** Elaboración propia.

En el cuadro se pueden observar los costos mensuales y anuales de lo que implica la aplicación de las estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA, el costo anual total por la aplicación de las estrategias es de 40.540 bolivianos.

Se debe considerar que se utilizara una motocicleta del propietario para distribución, y el servicio de delivery será cubierto por operadores de la empresa según sus actividades así lo permitan, con la finalidad de reducir costos de implementación de las estrategias planteadas.

Niveles de ventas 2016-2020, Librería Papelería Edapa (Expresado en Bolivianos)														
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Anual	%
2016	60.325	59.410	41.460	40.680	42.350	43.590	41.470	40.360	39.890	40.280	41.360	42.560	533.735	
2017	68.473	66.890	53.210	54.580	54.890	59.780	55.760	55.320	54.460	56.310	53.720	55.920	689.313	29 %
2018	75.650	77.320	61.450	62.500	61.200	63.740	61.640	61.320	60.540	61.780	61.580	61.780	770.500	12 %
2019	53.890	53.540	50.420	43.370	42.910	42.730	40.460	39.870	40.290	39.790	39.310	39.200	525.780	-32%
2020	48.960	45.250	21.050	0	0	8.070	7.500	8.300	11.576	10.487	9.153	12.200	182.546	-65%
2021	22.700	27.490	30.100											

Por medio de la tabla de ingresos anual de ventas vamos a realizar la estimación de ventas para los años 2022 y 2023. Como se puede observar los niveles de ventas para el año 2020 fueron totalmente negativos ya que se tiene una caída del 65% sobre el último año de ventas que es el 2019. Por lo tanto para poder realizar las estimaciones en cuanto al crecimiento que se desea tener con la implementación de las estrategias de marketing se va a trabajar con el año 2019 debido a que fue un año en donde las actividades se llevaron con total normalidad y no así como el 2020 que fue un año con restricciones y confinamientos de más de tres meses por motivos de la pandemia. Por lo tanto las estimaciones para los años 2022 y 2023 se detallan en el siguiente cuadro:

Crecimiento de ventas del 25%					
Estimaciones al 2022-2023					
MES/AÑO	2019	%25	2022	25%	2023
Enero	53.890	13.432	67.363	16.840	84.203
Febrero	53.540	13.385	66.925	16.731	83.656
Marzo	50.420	12.605	63.025	15.756	78.781
Abril	43.370	10.842	54.213	13.553	67.766
Mayo	42.910	10.727	53.638	13.409	67.047
Junio	42.730	10.682	53.413	13.353	66.766
Julio	40.460	10.115	50.575	12.643	63.219
Agosto	39.870	9.967	49.838	12.459	62.297
Septiembre	40.290	10.072	50.363	12.590	62.953
Octubre	39.790	9.947	49.738	12.434	62.172
Noviembre	39.310	9.827	49.138	12.284	61.422
Diciembre	39.200	9.800	49.000	12.250	61.250
TOTAL	525.780	131.445	657.225	164.306	821.531

**Datos:**

Vf=Ventas Futuras 2022-2023  
VA=Ventas 2019  
r = tasa de crecimiento periódico 25%

$$VF = VA (1+r)$$

$$\text{Ventas}_{2019} = 525.780$$

$$\text{Ventas Futuras}_{2022} = 525.780 (1+0,25) = 657.225$$

$$\text{Ventas Futuras}_{2023} = 657.225 (1+0,25) = 821.531$$

Considerando que la inversión para la implementación de la estrategia tiene un costo anual de Bs. 40.540, como asimismo que el crecimiento de las ventas estimadas para los años 2022 y 2023 será del 25%. Podemos señalar que esta inversión representa el 14% por sobre las estimaciones realizadas.

$$\frac{\text{Costo de Implementacion de Estrategia}}{\text{Estimaciones para los años 2022 - 2023 (25\%)}}$$

$$\frac{40.540}{295.751}$$

$$= 0,14 \%$$

Por lo tanto la inversión propuesta para la implementación del proyecto es del 14% es decir es menor al crecimiento del 25%.

### **Periodo Recuperación Inversión (P.R.I.)**

Para determinar el periodo en el que la Librería-Papelería EDAPA recuperara la inversión en la implementación de estrategias de posicionamiento, es necesario definir al Periodo de Recuperación de Inversión como el número de años que se requieren para que la inversión sea recuperada, de manera que los flujos efectivos futuros de cada año deben sumarse hasta que el costo inicial de capital quede totalmente cubierto.

$$PRI = \text{Año Anterior a la recuperacion total} + \frac{\text{costo no recuperado a principio del año}}{\text{flujo de efectivo dte año a la recup total}}$$



$$\text{PRI} = 0 + \frac{525,780}{657.225}$$

$$\text{PRI} = 0,8$$

El tiempo de recuperación de la Inversión inicial será de 8 meses lo que hace que sea un proyecto muy atractivo ya que la inversión se recuperara antes del primer año.

### **CONTROL DEL PLAN**

Para que se logren alcanzar los objetivos planteados así como las estrategias competitivas y operativas propuestas en el presente proyecto es necesario se deba tener un control de plan.

Si bien el objeto de estudio fue mejorar la posición competitiva de la librería papelería Edapa frente a la competencia, por medio del diseño de estrategias de posicionamiento, basada en las necesidades y preferencias del cliente y potencial cliente, con el fin de dar una respuesta de solución a la reducción de ventas presentada en gestiones 2018-2021. Para poder cumplir con este objetivo la empresa debe de realizar un monitoreo diario permanente a través de hojas de cálculo y seguimiento continuo que permitan tener información en tanto al crecimiento, decrecimiento o estancamiento del nivel de ventas.

Para conocer si Edapa Librería-Papelería está logrando una mejor posición dentro del mercado, es necesario llevar adelante la actualización de estudios de mercado que permitan identificar esta situación cada 1 como máximo 2 años.

El control de la satisfacción de los clientes también puede ser medido a través de las opiniones o sugerencias que transmitan los consumidores a través de los medios virtuales. Página web, Facebook y what Sapp Business.

**CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## **Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones.**

### **Conclusiones.**

- El análisis del macro entorno permite destacar la actual situación de crisis que atraviesa el país y el departamento, pero también las medidas de reactivación económica que se van proponiendo, mientras tanto la librería y papelería EDAPA deber adecuarse a esta situación hasta que el departamento logre sobreponerse a tal situación.

Del análisis del micro entorno se destaca la fuerza elevada que tienen actualmente los nuevos entrantes como puestos ambulantes y la fuerza de las librerías principales competidoras, entre ellas librería Yireh y Vera, además del poder moderado de los proveedores, ya que estos no se encuentran disponibles a negociaciones en precios, mas no presenta variaciones importantes en estos. Por otro lado, el poder de los compradores elevados por la gran cantidad de alternativas que ofertan productos iguales en el mercado de la ciudad de Tarija. Los sustitutos por su parte cuentan con un poder moderado ya que en una librería a comparación de supermercados o ferias, existe gran variedad de productos, marcas y precios, cubriendo de mejor manera las necesidades de la población.

- Un 90 % de los individuos analizados son consumidores de productos ofertados por librerías y papelerías. Un 62 % de la población consume productos constantemente durante el mes, otro 31 % lo hace cada tres meses y solamente un 7 % cada años. Las librerías más frecuentadas por la población habitante de la zona del mercado Campesino y zonas cercanas son, con un 33% la librería Vera, seguida de la librería Yireh en un 28 % y en tercer lugar la librería Gisbert.
- Los principales factores que considera la población al momento de adquirir productos ofertados por librerías, en primer lugar, en un 83 % consideran el precio, seguido en importancia productos garantizados con un 69 %, un 42 % de la población considera la variedad de productos en la librería y finalmente un 33 % busca librería en buena ubicación y buena atención al cliente. Un 45 % de la población tiene interés de buscar nuevas alternativas, dejando en claro que una gran mayoría de la población está en búsqueda de una librería que pueda satisfacer a cabalidad sus necesidades.

- Los productos más consumidos en librerías y papelerías de la ciudad de Tarija son en primer lugar, con un 35 % el material de escritorio, seguido con un 22 % el material escolar. Un 50 % de la población si adquiere productos de estos puestos ambulantes, un 33 % lo realiza en alguna ocasión y solamente un 15 % no lo hace. Un 75 % de la población si conoce la librería y papelería EDAPA y un 25 % no. Del total de las personas que conocen la librería y papelería EDAPA, un 54 % consume de sus productos ofertados, mientras que un restante 46 % no.
- El nivel de satisfacción de la experiencia de consumo de productos en la librería y papelería EDAPA es el siguiente, un 54 % manifiesta que tuvo una experiencia buena, un 26 % muy buena y solo un 20 % manifiesta regular, estos resultados son favorables para la empresa ya que un 80 % se encuentra satisfecho, dejando un 20 % de población a la cual aún se puede conquistar, sin embargo, no se identificaron malas experiencias.
- La percepción de la población consumidora de productos de la librería y papelería EDAPA, respecto al precio manejado por la misma es la siguiente, un 51 % considera que los precios manejados son regulares, un 29 % indico precios accesibles, un importante 15 % considera precios elevados y un restante 5 % manifestó precios muy accesibles. Las debilidades identificadas en la librería y papelería EDAPA por consumidores son, un 20 % precio elevados, un 17 % considera una atención deficiente, un gran porcentaje de 51 % no encontraron debilidades significativas.
- Los medios de comunicación que más utiliza la población son, un 50 % las redes sociales, seguido en 26 % la televisión y en un 17 % la radio. Las redes sociales más utilizadas son, con un 41 % Facebook, seguido de la red social de mensajería instantánea WhatsApp con un 39 %, en menor grado Instagram con un 15 %. Un 74 % de la población tiene interés en recibir catálogos digitales de los productos ofertados por librerías.
- Del total de encuestados un 60 % corresponde al género masculino y un 40 % al género femenino. Del total de encuestados un 26 % corresponde a personas entre 18 a 30 años, un 20 % personas entre 41 a 50 años, un 19 % entre personas de 51 a 65 y un 13 % de personas de 65 años o más. Con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los consumidores de productos ofertados por librerías competencias se realizó el cruce de variables, donde se puede observar

nuevamente a los principales competidores, Librería Yireh, Vera y Gisbert, además se puede observar que sus más del 50 % de sus clientes optarían por volver a adquirir productos de ellas.

- Se analiza los medios de comunicación más utilizados según la edad del individuo analizado, con la finalidad de repartir contenido adecuado para cada segmento, en el gráfico se puede observar que la población que utiliza las redes sociales como medio de comunicación se encuentra en su mayoría en el rango de edad de 18 a 40 años, personas que utilizan la televisión y radio se encuentran en rangos de edad de 41 años en adelante. Un 65 % de las personas que consumen productos de la librería y papelería EDAPA, también consumen frecuentemente o en alguna ocasión productos de puestos ambulantes.
- Se diseñaron estrategias de posicionamiento basadas en los análisis previos, entre ellos análisis de macro y micro entorno, investigación de mercados y FODA, las estrategias planteadas son; posicionamiento basado en el precio, posicionamiento basado en el servicio, posicionamiento basado en beneficios y posicionamiento basado en la competencia.
- El costo anual de lo que implica la aplicación de las estrategias de posicionamiento para la librería y papelería EDAPA, es anualmente un total de 43.220 bolivianos.

#### **Recomendaciones.**

- Se recomienda que la librería y papelería EDAPA pueda aceptar las estrategias propuestas en el presente documento y seguirlas al pie de la letra, con la finalidad de que estas puedan cumplir con su objetivo de creación.
- Se recomienda además que la librería y papelería EDAPA pueda adecuarse a la situación de crisis actual por la que atraviesa el departamento, tratando de sobrellevar la situación hasta que las medidas de reactivación económica puedan cumplir con su objetivo.