



**“REDISEÑO DE LOS PROCESOS Y REORGANIZACIÓN DEL
ÁREA COMERCIAL DE LIBRERÍAS CRISOL S.A.C.”**

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

Presentado por

Sra. Jenny Milagros Gutiérrez Flores

Sra. Celia Leonor Sánchez Rocha

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2007



81410



BIBLIOTECA UP

Esta investigación no hubiera sido posible sin la dulce comprensión de mi pequeña Karla, que es mi razón de ser. Dedico este trabajo a mis padres Yrma y Edgardo por su permanente e incondicional apoyo en cada momento de mi vida; y a Dios por darme la fuerza para perseverar en mis ideales.

Jenny

Le dedico este trabajo a Concepción Valencia por ser la fuente de inspiración de cada paso que doy, sin dejar de mencionar a Leonor y Cristina, quienes siempre apoyan mis decisiones y, finalmente, a Manuel por ser mi soporte en todo momento.

Celia

Nuestro profundo agradecimiento al profesor Roberto Paiva por su constante apoyo en la asesoría del trabajo. No podemos dejar de mencionar, por sus valiosos consejos, a los profesores José Díaz, Dagoberto Díaz y Enrique Saravia, quienes, con cordial disposición, nos orientaron para lograr concluir nuestra investigación con éxito.

Asimismo, agradecemos de manera especial al Sr. Jaime Carbajal, Gerente General de Librerías Crisol y a su plana ejecutiva, quienes nos brindaron su apoyo para la ejecución del presente trabajo.

Resumen ejecutivo

En los últimos años, el sector de comercialización de libros ha tenido dos grandes competidores: la piratería, que va de la mano con la creciente informalidad del país, y el fenómeno de la globalización, que ha permitido el acceso al conocimiento a través de internet.

Ante esta coyuntura, las empresas de comercialización de libros se han visto en la necesidad de modificar su formato convencional por uno más atractivo para los clientes, en el que la variedad de los productos ofrecidos sea uno de los pilares. Entiéndase por variedad no solo tener diversidad de libros por temas, sino también contar con formatos variados como exhibición para la venta de CD, DVD, entre otros.

Debido a lo expuesto, la estrategia de Crisol, cuando ingresó en el mercado nacional, fue relacionar la compra de libros con un enfoque de “ocio creativo”, haciendo de sus tiendas el lugar ideal para consultas bibliográficas en diferentes formatos. Uno de sus objetivos a mediano y largo plazo es el crecimiento de ventas a través de la inauguración de nuevos puntos de comercialización a nivel nacional y la fidelización de los clientes.

Sin embargo, a pesar de contar con un importante reconocimiento de marca en el sector, que es la fuente de su ventaja competitiva, la empresa no cuenta con indicadores que controlen la marcha de sus principales procesos operativos y de soporte que minimicen las desviaciones que pudieran aparecer fruto de sus operaciones diarias y sus repercusiones en el crecimiento de la cadena.

A fin de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, se ha realizado el presente estudio bajo el enfoque de gestión por procesos para mejorar los procesos críticos del área comercial de Crisol, los cuales están orientadas a optimizar el desempeño del personal para lograr la satisfacción del cliente y, por ende, mejorar los resultados económicos de la empresa.

Las mejoras de los procesos se han dividido en cuatro bloques. El primero está relacionado directamente con el mejoramiento en el proceso de captación y selección del personal, trabajo que actualmente se realiza de manera informal por no contar con un manual de políticas y procedimientos ni control del proceso, a través de indicadores para una evaluación adecuada. En segundo lugar, se ha formalizado las actividades ligadas a la atención al cliente, que ha venido desarrollándose sin la estandarización necesaria, teniendo en cuenta el crecimiento de la cadena.

En tercer lugar, se ha cambiado el sistema de incentivos con la finalidad de que exista una relación directa entre las ventas de los locales y los ingresos de los vendedores como resultado de su esfuerzo. Finalmente, en cuarto lugar, se ha propuesto un programa de capacitación constante, con el fin de perfeccionar las competencias y habilidades del personal y mejorar el clima organizacional al interior del área.

Por otro lado, como consecuencia de la mejora de los procesos críticos del área comercial para lograr un manejo ágil de las operaciones en cada tienda se ha cambiado la estructura organizativa, de tal forma que la información fluya de manera oportuna para la toma de decisiones con respecto a los productos y servicios que se ofrecen.

La evaluación económica da como resultado un VAN de \$ 1.895.837 a una tasa de descuento del 11%, convirtiéndose en un proyecto rentable y beneficioso para los accionistas.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Análisis del entorno	1
1. Entorno económico	1
2. Entorno político – legal.....	2
3. Entorno sociocultural	3
4. Entorno demográfico.....	3
5. Entorno tecnológico	3
6. Entorno global.....	4
Capítulo II. Análisis del sector	5
1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	5
1.1. Análisis de la rivalidad entre las compañías	5
1.2. Análisis de los competidores potenciales.....	6
1.3. Disponibilidad de sustitutos	6
1.4. Poder de los compradores	6
1.5. Poder de los proveedores	6
2. Fuerzas motrices de la industria.....	7
3. Conclusión de análisis del sector	9
Capítulo III. Análisis de la empresa	10
1. Reseña de la empresa	10
2. Descripción del negocio.....	10
3. Visión y misión	11
3.1. Visión.....	12
3.2. Misión	12

4. Objetivos	12
5. Ventaja y estrategia competitiva	12
6. Tipo de estructura y organización	13
7. Cadena de valor.....	15
8. Situación económica financiera	15

Capítulo IV. Investigación de mercado.....16

1. Objetivos generales	16
2. Investigación exploratoria cualitativa del sector.....	16
2.1. Entrevistas a expertos.....	16
2.1.1. Objetivos específicos	16
2.1.2. Metodología empleada.....	16
2.2. Conclusiones de las entrevistas a expertos.....	16
3. Investigación exploratoria cualitativa de satisfacción del personal	17
3.1. Hipótesis.....	17
3.2. Objetivos	17
3.3. Metodología	17
3.4. Conclusión de la evaluación de satisfacción del personal.....	18
4. Investigación cuantitativa de atención al cliente.....	19
4.1. Objetivo general del estudio.....	19
4.2. Encuestas.....	19
4.2.1. Objetivos específicos	19
4.2.2. Metodología y diseño de la muestra.....	20
4.3. Conclusión de la investigación.....	20

Capítulo V. Diagnóstico de Crisol.....23

1. Diagnóstico general de los procesos	23
2. Diagnóstico de los procesos del área comercial.....	25
2.1. Proceso de captación y selección de personal.....	25
2.2. Proceso de atención y servicio al cliente.....	27

2.3. Proceso de compensación salarial.....	28
2.4. Proceso de capacitación	28
3. Organización del área comercial.....	28
4. Análisis organizacional.....	30
Capítulo VI. Propuesta de mejoras de los procesos del área comercial.....	31
1. Marco teórico.....	31
2. Cambio organizacional.....	33
2.1. Clima organizacional.....	33
2.2. Estructura de tiendas.....	34
2.3. Delimitación de funciones.....	34
3. Mejora de los procesos del área comercial.....	40
3.1. Proceso de captación y selección de personal.....	40
3.2. Proceso de atención y servicio al cliente.....	43
3.3. Proceso de compensación salarial.....	45
3.4. Proceso de capacitación.....	49
3.4.1. Capacitación interna.....	49
3.4.2. Capacitación comercial.....	51
3.4.3. Cronograma de implementación.....	53
Capítulo VII. Implementación e impacto de las propuestas.....	54
1. Propuesta de implementación.....	54
2. Beneficios intangibles.....	54
3. Evaluación económica.....	55
3.1. Supuestos.....	55
3.2. Análisis de gastos y flujo de caja.....	56
4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	54
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57

2. Recomendaciones.....	57
Bibliografía	59
Anexos	60
Nota biográfica	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Perú: Importación de maquinaria y repuestos para la industria gráfica, 2000-2005 (valores CIF en miles de US\$)	8
Tabla 2.	Personas que dejaron de laborar	25
Tabla 3.	Perfiles de puestos en la empresa	35
Tabla 4.	Proceso de captación y selección de personal	40
Tabla 5.	Descripción del procedimiento	41
Tabla 6.	Indicadores	43
Tabla 7.	Proceso de atención y servicio al cliente	43
Tabla 8.	Descripción del procedimiento	44
Tabla 9.	Indicadores	44
Tabla 10.	Proceso de compensación salarial	45
Tabla 11.	Incentivo por cumplimiento de meta	47
Tabla 12.	Comisiones	47
Tabla 13.	Descripción del procedimiento	48
Tabla 14.	Indicadores	48
Tabla 15.	Capacitación interna	49
Tabla 16.	Descripción del procedimiento	50
Tabla 17.	Indicadores	50
Tabla 18.	Proceso de capacitación comercial	51
Tabla 19.	Descripción del procedimiento	52
Tabla 20.	Indicadores	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Librerías Crisol.....	10
Gráfico 2.	Ventas por tienda.....	11
Gráfico 3.	Organigrama de Librerías Crisol	14
Gráfico 4.	Distribución por sexo – área comercial	26
Gráfico 5.	Distribución por nivel educativo – área comercial	26
Gráfico 6.	Estructura del área comercial	29
Gráfico 7.	Estructura organizacional de tienda.....	29
Gráfico 8.	Método sistemático de mejora de procesos	32
Gráfico 9.	Adaptación del método sistemático de mejora continua de procesos críticos de Crisol	33
Gráfico 10.	Estructura de tiendas.....	34
Gráfico 11.	Flujograma.....	42
Gráfico 12.	Flujograma.....	45
Gráfico 13.	Flujograma.....	49
Gráfico 14.	Flujograma.....	51
Gráfico 15.	Flujograma.....	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Escenario macroeconómico: Perú	61
Anexo 2.	Perú: Proyecciones del gasto y PIB sectorial 2003-2007	62
Anexo 3.	Encuesta IOP (pregunta 1).....	61
Anexo 4.	Encuesta IOP (pregunta 2).....	62
Anexo 5.	Encuesta IOP (pregunta 3).....	62
Anexo 6.	Encuesta IOP (pregunta 4).....	62
Anexo 7.	Encuesta IOP (pregunta 5).....	62
Anexo 8.	Perú: Librerías a nivel nacional y distribución	63
Anexo 9.	Perú: Distribución de librerías en Lima y Callao	63
Anexo 10.	Perú: Estructura de comercialización y descuentos.....	64
Anexo 11.	Venta de libros (valores en US\$).....	64
Anexo 12.	Venta de libros piratas y crecimiento (valores en US\$)	64
Anexo 13.	Poder de los proveedores	64
Anexo 14.	Disponibilidad de sustitutos.....	65
Anexo 15.	Barreras de salida	65
Anexo 16.	Barreras de entrada	65
Anexo 17.	Rivalidad entre competidores	66
Anexo 18.	Crisol: Participación en ventas por rubro	66
Anexo 19.	Crisol: Proveedores de libros.....	67
Anexo 20.	Cadena de valor de Crisol.....	68
Anexo 21.	Balance general	69
Anexo 22.	Estado de ganancias y pérdidas	70
Anexo 23.	Entrevista a expertos.....	71
Anexo 24.	Formato de encuesta	71
Anexo 25.	Calidad del servicio de Librerías Crisol – cuestionario.....	73
Anexo 26.	Mapeo de procesos Librerías Crisol	77
Anexo 27.	Proceso de captación y selección de personal	78
Anexo 28.	Proceso de atención y servicio al cliente	79

Anexo 29. Capacitación interna	80
Anexo 30. Capacitación comercial.....	80
Anexo 31. Gasto de planilla (expresado en US\$)	81
Anexo 32. Gastos de capacitación.....	82
Anexo 33. Flujo de caja sin plan	83
Anexo 34. Flujo de caja con plan.....	83

Capítulo I. Análisis del entorno

1. Entorno económico

Las actuales condiciones macroeconómicas hacen prever que los próximos años también serán favorables en materia económica y, por tanto, las posibilidades de continuar con tasas de crecimiento superiores a largo plazo son significativas. De esta manera, el ritmo de mejora económica alcanzaría un crecimiento cercano del PBI de 6% para el 2008 (ver anexo 1).

La evolución favorable del PBI del país alcanzará un promedio de 6% gracias al dinamismo que presentarán los sectores de minería, manufactura y construcción (Maximixe s.f.). Asimismo, el crecimiento del PBI se deberá principalmente a que estará impulsado por la inversión privada (14,70%), la inversión pública (19,6%), el sector construcción (9,40%), comercio (7,33%), el consumo privado (4,20%), manufactura (7,33 %) y el sector agropecuario (3,49%) (ver anexo 2). El consumo privado aumentará debido a la progresiva mejora del poder adquisitivo de la población ante el crecimiento del empleo urbano (Maximixe s.f.).

Cabe mencionar que también se experimentará un dinamismo de los sectores orientados a la demanda interna y la expansión de los volúmenes de las exportaciones no tradicionales. Para lograr esto, surge la necesidad de concretar la implementación de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos y a la vez plantearse la posibilidad de firmar acuerdos con nuevos socios comerciales (Comunidad Europea, China, entre otros), para que así la economía se vea favorecida por los beneficios que trae consigo el comercio.

En cuanto al crecimiento de la industria editorial nacional, esta muestra algunos progresos: aumentaron las producciones, los editores y se registran numerosos centros convencionales y no convencionales de comercio de libros. Sin embargo, persistirán algunos problemas como las altas tarifas postales para la distribución, la piratería y la ausencia de una significativa demanda sostenida desde el exterior. Además, existe una relación entre el crecimiento del PBI y su impacto en la industria editorial, la cual desde el año 1997 hasta el 2004 ha experimentado un decrecimiento producto de la difícil situación económica que se ha tenido en esos años (Cámara Peruana del Libro 2002).

2. Entorno político – legal

Actualmente, se experimenta una estabilidad con el gobierno de turno, el cual ha decidido apostar por una campaña de concientización en la población respecto de la necesidad de leer. El presente año se ha puesto en marcha, a través del Ministerio de Educación, una campaña denominada “Lectura en Parques” cuya finalidad es fomentar la lectura entre los miembros de diferentes comunidades.

Además, se está incentivando la presentación de proyectos de ley que soliciten la ampliación de los beneficios tributarios, contemplados en la Ley N° 28086, ley de “Democratización del Libro y Fomento a la Lectura”, publicada el 11 de octubre del 2003, donde se declara el interés y la necesidad pública de la producción y protección del libro, sobre la base de que el fomento de la lectura es el fundamento de la creación científica y literaria, así como el desarrollo de la industria editorial.

La finalidad de la Ley N° 28086 fue establecer diversos incentivos tributarios, crear el FONDOLIBRO destinado a financiar los programas y acciones de promoción y difusión del libro y productos editoriales afines, así como también se creó el Consejo Nacional de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura “PROMOLIBRO”.

En el artículo 17 de la Ley N° 28086 se menciona que “[...] Promueve: Todas las fases de la industria editorial, así como la circulación del libro y productos editoriales afines, a cargo de empresas constituidas como personas jurídicas domiciliadas en el país, y fomenta el establecimiento de nuevas editoras, distribuidoras y librerías, cuya actividad exclusiva es la edición, comercialización, exportación, importación o distribución de libros y productos editoriales afines” (Congreso de la República del Perú 2003).

La finalidad de promover la iniciativa de presentar proyectos de ley es que llenen los vacíos existentes en la actual ley, lo que permitirá a la industria del libro abaratar sus costos, otorgando beneficios tributarios como la devolución del IGV, la exoneración al pago del impuesto a la renta a las regalías por derecho de autor y el otorgamiento de aranceles preferenciales a los bienes para el uso de la industria editorial.

Esto, sin duda alguna, beneficiará al usuario y contribuirá con la política del gobierno de fomentar la educación y la cultura.

3. Entorno sociocultural

En un estudio reciente realizado por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IOP) se ha determinado que el 58% de las personas encuestadas en Lima Metropolitana dedican entre media hora a dos horas a la lectura; el 70% pertenece a los NSE A, B y C, respectivamente (ver anexo 3).

Asimismo, se ha podido observar una tendencia a utilizar cada vez más formatos electrónicos, como el internet, para consultar sobre temas especializados referidos a estudios o trabajo. El 84% del total de los encuestados respondieron afirmativamente respecto al uso de ese medio de información (ver anexo 4).

También se reflejó la creciente informalidad del mercado al incrementarse el consumo de productos piratas. La población entre los 18 y 29 años es la más sensible a la compra de productos de esta procedencia en los tres NSE A, B y C (ver anexos 5, 6 y 7).

4. Entorno demográfico

Sigue existiendo y ha aumentado cada vez más la concentración de la población en las zonas urbanas en la búsqueda de mejores oportunidades de vida. La mayor cantidad de la población pertenece a los segmentos C y D, ya sea en Lima o en provincia (Apoyo 2003).

Asimismo, la mayoría de la población se ubica entre el rango de edad entre 9 y 49 años; un 50,1% son mujeres y el 49,9% restante, hombres, según el último censo del año 2005 (INEI).

La mitad de manzanas de Lima es de NSE D y E; la mayoría de ellas están ubicadas en Lima norte, este y sur, siendo la zona norte la más atractiva por los ingresos económicos de esa población, lo que se refleja en las grandes inversiones que se están realizando en la construcción de centros comerciales.

5. Entorno tecnológico

Si bien se ha mejorado los indicadores económicos, esto ha ido de la mano con las mejoras en el campo de la tecnología, donde se ha logrado innovar permitiendo crear bienes con mayor calidad o menor precio, lo cual ha beneficiado directamente a los consumidores.

Sin embargo, en el caso del Perú las industrias, debido a los tipos de políticas económicas cerradas que se ha tenido en gobiernos anteriores, han fomentado que los empresarios no vean la necesidad de invertir en mejorar este campo al no tener mayor competencia que la local. El panorama es similar en la industria editorial.

6. Entorno global

Dado que la era de la globalización ha afectado todos los ámbitos, la industria de distribución y comercialización de libros no ha sido la excepción. Así, aparecieron dos nuevos actores. El primero es lo que se conoce como grandes tiendas de consumo masivo: tiendas por departamento, tiendas de discos, etcétera, y el segundo es el comercio electrónico.

En el caso de las tiendas por departamento, estas poseen determinados tipos de libros y los costos, a veces no explícitos, en los que el editor o distribuidor incurre para atenderlos son mayores, como la pesada carga administrativa para poder conciliar medianamente entregas, ventas y devoluciones, pues generalmente los sistemas de estos comercios no se adaptan a las necesidades del mercado editorial y, por otro lado, enfrentan enormes pérdidas por material dañado y robado.

En cuanto al comercio electrónico, a pesar de su rápido crecimiento inicial, es evidente que ha sido fuente de ingresos reales para muy pocos. Los costos de administración son elevados. El costo de envío supera frecuentemente el costo del producto y, en el caso de América Latina, donde el número de usuarios de internet con dificultad supera el 2% de la población, se puede afirmar que el acceso masivo al comercio electrónico sigue siendo una utopía. Internet es sólo la punta del *iceberg* de la globalización, pero principalmente en el llamado primer mundo.

Capítulo II. Análisis del sector³

1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

1.1. Análisis de la rivalidad entre las compañías

- El volumen de mercado de libros en el Perú se encuentra en crecimiento. Su tamaño se estima en US\$ 69 millones al 2004, habiendo crecido a un ritmo del 14,24% en el 2004 respecto al 2001.
- La piratería causa al sector formal una pérdida de US\$ 28 millones, según datos de la Cámara Peruana del Libro.
- El entorno competitivo abarca: las librerías tradicionales, los *stands* de los campos feriales, librerías dentro de los colegios, los supermercados y tiendas por departamento, los quioscos de diarios y revistas que a nivel nacional llegan a 8000 puntos de venta, los que se constituyen en espacios no convencionales de venta de libros.
- Respecto de las librerías tradicionales, comprende la cantidad de sucursales y tiendas con que cuentan dedicadas a la comercialización de libros, videojuegos, películas y afines que sumarían alrededor de 81 con un estimado de 371 puntos de venta a nivel nacional (ver anexo 8).
- De la red de librerías destacan principalmente: la red de librerías del Instituto Nacional de Cultura (INC) con 16 locales, los 29 puntos de venta de la Fundación del Libro Universitario (Libun). Además, se encuentran los 15 locales de Zeta Bookstore, 10 de Special Book Services, 5 de Ibero A&G, 4 de Librerías Crisol (solo en Lima) y 4 de Librería San Cristóbal.
- El campo de rivalidad competitiva se concentra en la capital con el 53% del total de puntos de venta y el 39% de estos en los distritos de mayor poder adquisitivo como Miraflores, San Isidro y Surco (ver anexo 9).
- El número de librerías privadas con similares características competitivas alcanza un estimado de 20 con 92 puntos de ventas en la ciudad de Lima.
- La rivalidad está enfocada en demostrar el mejor servicio al cliente, ofrecer promociones especiales, entre otros.
- Bajos niveles de almacenamiento de productos. La mayoría de librerías trabajan bajo el sistema de consignaciones con liquidaciones periódicas cada 30 o 60 días principalmente.

³ Para realizar el análisis del sector se ha tomado como referencia el “Sector Editorial Peruano. Un estudio sobre el libro en el Perú 1995-2005” de Dante Antonioli Delucchi.

1.2. Análisis de los competidores potenciales

- Restringido acceso a canales de distribución. La mayoría de las librerías cuentan con sucursales y tiendas de ventas al por menor de libros y otros productos afines.
- El servicio que otorgan las librerías es escasamente diferenciado.
- Poca identidad de marca, bajos niveles de lealtad y preferencia por parte del cliente.
- Alto requerimiento de capital para invertir en la apertura de locales y su acondicionamiento.
- Restricción en el acceso a locales en nuevos centros comerciales, debido a convenios de exclusividad con las grandes empresas que son locatarios fijos.
- Alto efecto de la experiencia. Casi el 90% de las librerías son empresas familiares y con un cúmulo de años en el sector. La mayoría se desenvuelve gracias a su experiencia en el sector.

1.3. Disponibilidad de sustitutos

- Gran accesibilidad a productos sustitutos como la fotocopia de libros completos con servicios adicionales incluidos a precios especiales, las ediciones piratas a gran escala, el comercio electrónico o librería virtual (*e-books*) y la narración de cuentos infantiles en discos compactos.
- Alta rentabilidad del mercado informal y la piratería. Según estudios de la Cámara Peruana del Libro, la venta de libros piratas logra un crecimiento promedio de 27,5% anual, lo cual convierte a la piratería en un negocio altamente agresivo.

1.4. Poder de los compradores

- Alto poder de negociación de los compradores, al contar con un alto grado de informalidad que permite adquirir textos a menores precios.
- Baja amenaza de integrarse hacia atrás.

1.5. Poder de los proveedores

- Alto poder de negociación, debido a que mantienen contratos de exclusividad con las casas editoriales internacionales adquiriendo los textos a través de importaciones.
- Mediana integración hacia delante. Algunas casas editoriales cuentan con su propia red de distribución de libros llegando directamente al consumidor final.

- Alta contribución a los costos por los cambios en la modalidad de venta y la aparición de nuevos niveles en la estructura de comercialización del sector, por lo que se encarece la distribución llegando incluso al 55% del precio de venta al público (ver anexo 10).

2. Fuerzas motrices de la industria

Este sector ha ido creciendo a medida que la situación en el país ha mejorado, pero su nivel de recuperación ha sido lento, debido, básicamente, a la piratería de libros que dificulta un comercio equitativo en esta industria. Sin embargo, entre los años 1995 y 2004 las ventas en el sector han aumentado en 87% (ver anexo 11).

El comercio de textos piratas, según el presidente de la Cámara Peruana del Libro, llegó a US\$ 28 millones en el 2005, es decir, de cada 10 libros vendidos, 4 son piratas.

En el anexo 12 se presentan las cifras de ventas de libros piratas a través del tiempo, según información recogida de diversas fuentes.

Como se puede apreciar, la situación se agrava continuamente y durante los últimos 8 años, la venta de libros piratas se ha incrementado hasta en 7 veces, manteniendo un ritmo de crecimiento promedio de 27,5% anual.

A pesar de la recesión sufrida durante los años 1996-1998 en toda la economía, se observa un crecimiento acumulado en esos años, superior al 140%, estabilizándose posteriormente a un ritmo de crecimiento del 40%-42% anual.

Respecto del tipo de consumidores de esta industria en una encuesta realizada por el IOP, se ha determinado que el 33% del total de encuestados leen por tener un mejor desarrollo personal y un 18% por cultura general, lo cual indica que leer un libro en la sociedad peruana es sinónimo de estatus.

Adicionalmente, los consumidores prefieren realizar sus compras en centros comerciales donde pueden encontrar una variedad de opciones, contando con mayor comodidad y seguridad en sus compras, lo cual a su vez hace que se vuelvan más exigentes en cuanto a la calidad de atención que demandan.



Es por eso que, en los últimos años, se ha experimentado un crecimiento explosivo de la construcción de centros comerciales no solo en Lima, sino también en las principales ciudades al interior del país.

Respecto de la innovación en estrategias de marketing de las principales empresas, es poca en comparación con otros sectores, pero en la mayoría de casos es un esfuerzo conjunto con las empresas editoriales a las cuales se les transfiere el costo de las campañas promocionales que se otorgan al consumidor final.

En cuanto a la incorporación de avances tecnológicos de la industria de comercialización y producción de libros, se puede apreciar dos tendencias: la de comprar maquinaria de punta por parte de las grandes empresas y la otra es reciclar, es decir, comprar lo que dejan de usar las grandes o modernizar sus equipos mediante la utilización de tecnología desarrollada localmente, lo cual es muy común en las medianas y pequeñas empresas.

Además, se debe considerar que según estadísticas del Ministerio de la Producción, el índice del volumen físico de la producción de la industria gráfica nacional creció en 14,3% entre los años 2004 y 2005 (2003-2004: 13,5%). Estos datos, asociados con el uso de la capacidad instalada promedio de la industria a diciembre del 2005 (55,2%), demuestran que sin la necesidad de grandes inversiones el sector podría seguir creciendo hasta el límite de su capacidad y de la tecnología disponible, sin embargo a pesar del crecimiento obtenido, un importante 45% de la capacidad instalada se encuentra ociosa o subutilizada.

Tabla 1. Perú: Importación de maquinaria y repuestos para la industria gráfica, 2000-2005 (valores CIF en miles de US\$)

Maquinaria y Equipo:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
ara encuadernación	1155	586	1073	1706	1671	2021	8,212
Para componer por procedimiento fotográfico	478	824	462	418	308	776	3,266
Impresoras de <i>offset</i> alimentadas con bobinas	259	2812	119	10129	348	1332	14,999
tras impresoras <i>offset</i>	2460	3655	5938	6042	5062	5583	28,740
Totales	4352	7877	7592	18295	7389	9712	55,217

Fuente: Aduanas. Subpartida 84.40.10.0000, 84.42.10.0000 y 84.43.19.0000

Como se puede apreciar, la inversión en maquinaria y repuestos realizada durante los últimos 6 años sobrepasa los 78 millones de dólares y es posible que este sea uno de los principales motivos por los que la industria editorial mantiene todavía una alta capacidad instalada no utilizada.

Con relación a la antigüedad de los equipos, hacia mediados del año 1995, la antigüedad promedio de la maquinaria del sector gráfico se encontraba alrededor de los 30 años. Hoy, con las inversiones antes mencionadas, el promedio se ha reducido a unos 12-15 años.

3. Conclusión de análisis del sector

Después de analizar el sector según el modelo de las cinco fuerzas de Porter y las fuerzas motrices, es posible afirmar que la industria de comercialización de libros en el país es poco atractiva, debido a que el mercado es reducido, existe un gran sector de informalidad y la mayoría de los consumidores se inclinan por la variable precio.

Por otro lado, este sector está integrado, principalmente, por empresas familiares con muchos años de experiencia cuya administración y desarrollo de actividades ha sido empírica con bajo nivel gerencial.

Asimismo, existe un fuerte grado de relación con los proveedores, por los años que llevan operando en el mercado, lo cual crea una barrera de entrada para nuevas compañías (ver anexos 13, 14, 15, 16 y 17).

Capítulo III. Análisis de la empresa

1. Reseña de la empresa

Gráfico 1. Librerías Crisol



Librerías Crisol S.A.C. fue constituida en la ciudad de Lima como una sociedad anónima cerrada el 13 de diciembre del 2000 por el Grupo Santillana S.A., que poseía el 99,89% del capital de la compañía. Comenzó sus operaciones en abril del 2001, con 2 locales situados en Miraflores y en el Centro Comercial Jockey Plaza, contando con un grupo de 24 trabajadores en el 2004 y 42 en el 2005.

El Grupo Santillana decidió salir del negocio de librerías, que fue parte de la estrategia de crecimiento, mediante la integración vertical hacia delante o progresiva vendiendo sus acciones a Inversiones El Quijote para concentrar sus esfuerzos en su actividad principal, que es la edición y producción de libros.

En agosto del año 2006, Librerías Crisol pasó a formar parte del Holding Mercados y Nor Andina que está conformado por siete empresas entre las cuales figuran: Alpamayo Entertainment, JC films, Librerías Crisol, Alpamayo Sound e Instituto de Educación Superior.

2. Descripción del negocio

La actividad económica principal de Librerías Crisol comprende la comercialización y distribución de toda clase de publicaciones, libros y revistas científicas, culturales, artísticas y educacionales, incluyendo las de uso escolar y universitario, así como materiales didácticos y textos de todo tipo y soporte, discos, música, papelería y fotografía.

La organización es reconocida como una librería de referencia cultural dirigida a un público que pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C, y que cuenta con la calidad, cantidad y

...necesidad de mercadería necesaria para un público variado. Actualmente, la compañía cuenta con un total de 84 empleados redistribuidos en sus 4 locales ubicados en el Óvalo Gutiérrez (Miraflores), Centro Comercial Jockey Plaza (Surco), Centro Comercial Plaza San Miguel (San Miguel) y Centro Comercial Primavera (San Borja).

Al cierre del año 2006, las ventas de la compañía alcanzaron el monto de S/. 13.934.347,77. Las tiendas del Jockey Plaza y del Óvalo Gutiérrez contribuyeron con el 97% de las ventas totales de la empresa.

Gráfico 2. Ventas por tienda



Fuente: Gerencia Comercial de Crisol

Actualmente, la tienda del Óvalo Gutiérrez se consolida como la librería con mayor preferencia en los rubros de literatura y humanidades, con una facturación al año 2005 de US\$ 1.953.000 seguida de la tienda del Jockey Plaza con US\$ 1.803.000 siendo los rubros de literatura e infantil las de mayor demanda (ver anexo 18).

La empresa trabaja con 200 proveedores de libros de los cuales el 11% concentra el 70% de las ventas, entre los cuales predominan Planeta, Santillana y Norma (ver anexo 19). En cuanto al sistema de almacenamiento de libros el 82% se trabaja bajo consignaciones y el 18% bajo la adquisición en firme.

3. Visión y misión

La empresa tiene una visión y una misión que no han sido difundidas a todos los miembros de la organización y que se mantienen desde que Librerías Crisol pertenecía al Grupo Santillana.

3.1. Visión

“Implementar una red de librerías que sean el referente de cultura y entretenimiento en el Perú”.

3.2. Misión

“Desarrollar una empresa profesional y dinámica que satisfaga las necesidades de cultura y entretenimiento de cada persona, sin importar la distancia, edad, sexo ni gustos particulares”.

4. Objetivos

La empresa no cuenta con un plan estratégico elaborado para el año 2007. Los directivos basan sus decisiones en un documento desarrollado en el año 2006 a manera de marco referencial para formular sus objetivos y líneas de acción de corto y mediano plazo así como para el planteamiento de la nueva estructura organizacional de Librerías Crisol. De acuerdo con entrevistas con la plana directiva se ha propuesto que los objetivos financieros para el presente año son:

- Lograr US\$ 5.463.190 de ventas totales (crecimiento del 25,7%)
- Lograr un incremento del 10% de las ventas corporativas
- Lograr el 10% de los ingresos como EBIT

Y los objetivos estratégicos están orientados a:

- Ampliar cobertura geográfica; a partir del segundo semestre del año se pretende abrir una tienda en la ciudad de Trujillo y dos tiendas en la ciudad de Lima ubicadas en el distrito de Miraflores y en el Cono Norte.
- Proporcionar un mejor servicio al cliente.
- La empresa ha proyectado un crecimiento de ventas de 27%, 20% y 20% para los próximos 3 años.

5. Ventaja y estrategia competitiva

La principal fuente de ventaja competitiva de la empresa se encuentra en el reconocimiento de marca en el mercado tanto por el lado de los clientes al proporcionarles una gama de publicaciones nacionales e extranjeras variada y diversificada en ambientes amplios y

agradables a la vista, como por el lado de sus proveedores en los términos de negociación que han resultado beneficiosos para ambas partes.

La estrategia genérica que desarrolla Librerías Crisol es el enfoque en diferenciación en segmentos de NSE A y B por ser un público para el que el precio no es el principal motivador de consumo sino el valor que le proporciona la combinación dada por la variedad temática y novedosa de las publicaciones junto con una experiencia de relax cultural brindada por los ambientes cómodos, tranquilos luminosos y elegantes, y que lo hace diferente del resto de librerías. La valiosa e inimitable combinación de sus recursos y capacidades hacen posible el sostenimiento de su ventaja competitiva.

Para alinear los objetivos con la estrategia, la empresa tomará las siguientes acciones:

- Lograr un excelente desempeño financiero, a través del establecimiento de metas por unidad de negocio y negociación de reducción de costos con proveedores.
- Lograr clientes fieles, mediante el desarrollo de base de datos utilizando la tecnología (CRM) y actividades enfocadas de acuerdo con las preferencias de cada cliente.
- Mejorar la satisfacción de cliente, a través de la calidad en el servicio de su personal en tienda.
- Mejorar la cadena de abastecimiento, mediante el desarrollo tecnológico aprovechando la plataforma existente para reducción de costos administrativos y mejores tiempos de respuesta en la demanda de productos.

6. Tipo de estructura y organización

Como se mencionó anteriormente, la nueva estructura orgánica de la empresa fue desarrollada a finales del 2006 por la jefatura de Recursos Humanos y la Gerencia General de la empresa. Se caracteriza por ser relativamente simple, con poco *staff* y poca jerarquía de línea media. Si bien dicha estructura se está aplicando, no ha sido aprobada formalmente y la mayoría del personal no lo conoce. Los órganos de dirección son los siguientes:

- La junta de accionistas, conformada por cuatro miembros.
- La gerencia general, que es el órgano encargado de monitorear las actividades de la empresa y está a cargo de un funcionario designado por la junta de accionistas; es el responsable del negocio.

7. Cadena de valor

En conclusión, entre las actividades que le generan valor a Librerías Crisol, se encuentra eficiente cadena de abastecimiento y la relación con sus proveedores, que le permiten tener una variedad temática. Por otro lado, el lograr que los locales cuenten con espacios amplios, limpios y modernos le proporciona comodidad a su público objetivo.

En el anexo 20 se muestran las actividades que generan valor a Librerías Crisol.

8. Situación económica financiera

El análisis se ha realizado con los estados financieros auditados. La empresa sigue políticas, principios y prácticas contables para la elaboración de la información financiera, los cuales han sido aplicados en los años 2003 a diciembre del 2006. La tendencia de las utilidades de la empresa ha venido mostrando un decrecimiento durante los últimos tres años (ver anexos 21 y 22).

El estado de resultados comparativo al 31 de diciembre del 2006 muestra que a pesar de un aumento de 9,90% en las ventas, la utilidad neta se redujo de S/. 392.528 en 2005 a S/. 341.941,21 en el 2006, es decir, se produjo una disminución del 12,89%. Como porcentaje de las ventas netas, el margen de utilidad se redujo de 3,10% a 2,45% bajo el mismo periodo de análisis.

Las causas más importantes de esta disminución fueron los aumentos en el costo de los bienes vendidos (10,9%), los gastos de venta (8,67%) y el aumento en los gastos financieros por concepto de la reestructuración de deudas pendientes con Unimundo por US\$ 100.000 y el pago de intereses de US\$ 75.000 cada trimestre hasta su cumplimiento en el 2010 por préstamo del BIF de US\$ 1.066.226,07 a Inversiones El Quijote para la adquisición de Librerías Crisol.

Si bien el aumento de 8,6% de los gastos de venta es resultado del mayor esfuerzo de venta durante el último año, estos costos no se han visto justificados en términos de resultados a pesar de que la administración ha logrado mantener un control sobre sus gastos operativos. Así, se espera que los resultados económicos sean mejores este año por la mayor venta proyectada y por la finalización de la reestructuración de la deuda con Unimundo.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Objetivos generales

- Conocer el grado de satisfacción de los clientes de Crisol con el servicio brindado en sus locales.
- Determinar si la atención brindada por los locales de Crisol se adecua a los estándares de calidad establecidos por la gerencia de la empresa.

2. Investigación exploratoria cualitativa del sector

2.1. Entrevistas a expertos

2.1.1. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de atraktividad y las barreras con que cuenta el sector.
- Identificar los principales participantes del sector, como los proveedores, distribuidores y la relación entre sí.
- Conocer el impacto del consumo de libros piratas en la industria de la comercialización de libros.
- Identificar los perfiles de los segmentos que actualmente compran libros.
- Conocer el comportamiento del consumidor de libros en el Perú.

2.1.2. Metodología empleada

La metodología empleada fue la de entrevistas a expertos del sector. En total fueron tres las personas entrevistadas, un investigador que realizó un estudio del sector y dos empresarios que cuentan con librerías en Lima (ver anexo 23).

2.2. Conclusiones de las entrevistas a expertos

En las entrevistas a expertos se llegó a las siguientes conclusiones:

- Uno de los principales obstáculos de la industria de la comercialización de libros es que entre la población se ha institucionalizado la compra de textos denominados “piratas”, contra los cuales no se puede competir.

- La integración vertical que han realizado algunas distribuidoras de libros no logró el éxito esperado, lo cual ha originado que los demás proveedores o distribuidores dejen de facilitarles ejemplares por considerarlos sus competidores.
- Una de las principales características que valora el consumidor de libros es la atención y contar con la variedad de ejemplares que faciliten la compra, lo cual marca la diferencia entre una librería y otra.
- No existe una cadena de librerías propiamente dicha a no ser la promocionada por el gobierno dentro del INC, que es la única que cuenta con una amplia red de sucursales en provincias, pues la empresa privada no ha logrado penetrar en estos mercados por ser más riesgosos.

3. Investigación exploratoria cualitativa de satisfacción del personal

3.1. Hipótesis

La investigación aplicada al personal de la gerencia comercial permitirá determinar los factores de motivación que generan un alto rendimiento y que contribuyen a una mayor satisfacción laboral y, por ende, a un mayor compromiso con la organización. De esta forma, se analizará la situación actual para desarrollar propuestas de mejora de las actitudes de los empleados con respecto a su ambiente laboral.

3.2. Objetivos

- Evaluar el grado de satisfacción y motivación actual del personal de tiendas.
- Conocer el grado de conocimiento sobre los flujos de trabajos, los canales de comunicación y las relaciones laborales.
- Determinar si el ambiente laboral es el adecuado para que el personal se desarrolle de acuerdo con sus competencias y habilidades.

3.3. Metodología

Tipo de estudio:	Cualitativo
Técnica:	Escala de Likert
Instrumento:	Formato de encuesta (ver anexo 24).
Universo:	Personal de tiendas de Crisol en los dos turnos de trabajo

Se realizaron 33 encuestas de un total de 37, debido a que el personal se encontraba de descanso en el momento de la aplicación de la encuesta.

3.4. Conclusión de la evaluación de satisfacción del personal

- La puntuación media de la satisfacción laboral del personal de tiendas de Librerías Crisol es de 3,60. Las dimensiones más valoradas han sido que el personal se siente satisfecho con el trabajo que realiza y que le pone mayor dedicación que un año atrás con media de 4,09, su labor lo estimula y reta (3,97) y siente que sus habilidades son puestas en práctica en su trabajo (3,94).
- Las dimensiones menos valoradas han sido que no perciben que exista un plan de carrera dentro de la empresa (2,91) y que sus esfuerzos sean reconocidos (3,18).
- Los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos con el trabajo que desempeñan. No se sienten insatisfechos del todo porque los factores de mantenimiento son proporcionados de manera adecuada, pero tampoco se sienten motivados para rendir al máximo, ya que precisamente los factores de la motivación como oportunidades de promoción y reconocimiento son los que alcanzan el promedio más bajo de las afirmaciones de la escala de satisfacción laboral.
- El local de Primavera es el que obtiene el mayor promedio del resto de locales con 4,0. Las dimensiones más valoradas han sido que sus labores los estimula y reta (4,7) y la menos valorada es que el personal de Primavera percibe que su esfuerzo no es reconocido y justamente compensado (3,2).
- El local del Jockey Plaza es el que obtiene el menor promedio en relación con las otras tiendas, con un promedio de 3,3. Dentro de la escala de satisfacción laboral las dimensiones más valoradas por el personal han sido que sienten que pueden tomar decisiones relacionadas con su trabajo, con una media de 3,8, que su labor lo estimula y reta (3,7) y que se sienten satisfechos con el desempeño alcanzado (3,7).
- En cuanto a las menos valoradas, el personal percibe que no existe un plan de carrera dentro de la empresa con un promedio de 2,3 y que el esfuerzo desplegado en sus labores no es reconocido con un promedio de 2,9.
- Los locales del Óvalo Gutiérrez y de San Miguel, el promedio de bienestar laboral alcanza el 3,6 y 3,8, respectivamente. Existe una mayor valoración por la satisfacción por el desempeño alcanzado y la menos valorada estaría dada por la percepción de que no existe un plan de carrera dentro de la organización.

- En cuanto a cómo percibe el personal de tiendas a nivel global el flujo de trabajo, el conocimiento de las funciones a desempeñar y la existencia de oportunidades de capacitación se ha logrado un promedio de 3,7, siendo las más valoradas las afirmaciones respecto a que el personal se muestra sensible a las necesidades del cliente y el conocimiento de las funciones con un promedio de 4,27 y 4,09, respectivamente. Por otro lado, las dimensiones menos valoradas están dadas por la percepción que se tiene de que la carga laboral es desigual dentro del mismo grupo laboral (3,12) y que no haya oportunidades de capacitación (3,15).
- El personal del área conoce cuáles son sus funciones y está consciente de la actitud que debe mostrar con el cliente, sin embargo, percibe que existen desigualdades en la carga laboral entre sus similares y las escasas oportunidades de capacitación que se ofrece.
- En relación con el clima organizacional, el personal de la Gerencia Comercial considera que Crisol no es desagradable para laborar, pero tampoco considera que existe un ambiente en donde se puede expresar las ideas y opiniones con naturalidad donde se incentiven las innovaciones y exista un ambiente de camaradería entre los grupos de trabajo.
- El estudio muestra que el personal del área comercial no manifiesta una fuerte identificación con la empresa, con sus objetivos y sus logros; si bien ha habido una mejora en la dedicación y esfuerzo laboral respecto a un año atrás, este se vislumbra débil en el corto y mediano plazo y puede incidir en el índice de rotación laboral por la relativa ausencia de factores de motivación como las oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y planes de capacitación.

4. Investigación cuantitativa de atención al cliente

4.1. Objetivo general del estudio

Conocer el grado de satisfacción con la atención brindada en los locales de Crisol.

4.2. Encuestas

4.2.1. Objetivos específicos

- Determinar las características valoradas por el cliente en el momento de la elección de dónde comprar sus libros.

- Evaluar el desempeño del personal, la infraestructura de los locales y el tiempo promedio de espera para ser atendido.

4.2.2. Metodología y diseño de la muestra

Tipo de estudio:	Cuantitativo
Técnica:	Encuesta
Instrumento:	A través de la aplicación de cuestionarios en las cuatro tiendas de Crisol (ver anexo 25)
Universo:	Habitantes de Lima
Perfil del cliente:	Hombres y mujeres de 30 a 50 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A (Alto), B (Medio Alto) y C, lectores habituales y/o con <i>hobbies</i> específicos

Se realizaron un total de 385 encuestas entre los 4 locales, las cuales fueron repartidas en los turnos indicados por Crisol.

4.3. Conclusión de la investigación

- La encuesta desarrolla 6 puntos básicos, siendo el primer punto el conocer los lugares y motivos de visita de los consumidores y el 66% de los encuestados mencionó a Crisol como la primera opción de librería para ser visitada. En segundo lugar, aunque con un amplio margen de distancia, se ubicaron los diferentes supermercados con el 21%, quedando relegados a un tercer lugar otras librerías con un 13%.
- Respecto a la frecuencia de visita el 24% de los encuestados sostuvo que visitaba Crisol una vez cada 2 meses, empatados por un 17% que afirmó visitar una vez cada 15 días o una vez al mes respectivamente. Otra frecuencia mencionada fue semanalmente con 13% y el principal motivo para visitar Crisol es que se encuentra gran variedad de ejemplares con un 28% y que los locales están ubicados cerca de sus domicilios ocupa un segundo lugar con un 25%. En tercer lugar está el ambiente agradable con un 17%.
- El 79% mencionó que las compras realizadas en la librería son personales. Poco menos de la cuarta parte, el 17%, señaló que eran para regalar y solo el 4% dijo que eran para su trabajo. Siendo la compra de libros la actividad principal con un 70%; mientras que están en segundo lugar con un 13 % la revisión de libros y compra de CD/DVD.

- El segundo punto evaluó la infraestructura, donde la calificación de la comodidad y confort de los locales de Crisol alcanzó un 57% como bueno, el 33% lo calificó como regular. Cabe destacar que fue en las tiendas de Crisol de San Miguel y Primavera que se obtuvieron las calificaciones más bajas.
- Respecto de la apariencia del local, alcanzó una calificación de bueno con un 62%, seguido por un 23% como regular y un 15% que calificó como muy bueno. La tienda del Jockey se movió entre los rangos de muy bueno y bueno con mejor calificación.
- En lo que respecta a la señalética del local, la calificación fue de buena con un 59%, seguido de 23% como regular y 18% como muy bueno; la principal razón para la calificación de regular fue que en algunas tiendas la señalética no era muy clara. La tienda de San Miguel fue la que mayor porcentaje de regular obtuvo con un 42%.
- En cuanto a la limpieza del local, esta registró una calificación de buena con 75% y 15% como muy buena y la iluminación de los locales de Crisol, consiguió una calificación de buena con un 72%, 18% como regular y 10% como muy buena. Además, la ubicación de los productos en los locales de Crisol alcanzó el 75% de calificación positiva (muy buena + buena) y la variedad un 57% como buena y 23% como muy buena, siendo esto una de sus fortalezas.
- El tercer punto está relacionado con el nivel de operatividad donde la calidad de atención, resolución de reclamos y horario de atención tuvieron una calificación satisfactoria acumulando un 64%, 74% y 78%, respectivamente.
- En cuanto al sistema de caja, obtuvo una calificación positiva de 85%, siendo el 15% restante poco satisfactorio principalmente porque el personal no está dispuesto a ayudar al cliente absolviendo sus dudas por el grado de involucramiento en su trabajo.
- En el cuarto punto, se realizó una evaluación al personal donde el 87% de los encuestados manifestó sentirse satisfecho o muy satisfecho con la presentación del personal de Crisol. Solo el 13% manifestó que estaba poco satisfecho con esta presentación.
- La satisfacción por el conocimiento del producto, interacción con el cliente y capacitación de parte del personal de Crisol alcanzó un 57%, 59% y 54%, respectivamente.
- El quinto punto, se evaluó la percepción del tiempo de permanencia en los locales y el 59% de los entrevistados mencionó que permaneció en el local de Crisol durante 10 a 20 minutos. En segundo lugar, el 20% dijo haber estado 30 minutos; mientras que el 21% restante señaló que permanecieron más de una hora en la tienda.
- El sexto punto, la evaluación general sobre la absolución de las consultas un 78% de los encuestados contestaron que fueron totalmente resueltas sus dudas, sin embargo, al 92% no

les ofrecieron productos o servicios adicionales, así como tampoco les informaron de promociones o actividades desarrolladas en los locales.

En conclusión, el 98% de los encuestados manifestó su intención de regresar a Crisol y solo el 2% restante sostuvo que no regresaría, siendo la principal razón la insatisfacción por no haberseles brindado la información requerida. Finalmente, el cliente de Crisol se caracteriza por pertenecer al sexo masculino y fluctuar entre los 26 y 45 años, cuyo principal interés es la compra de libros de temas relacionados con novelas literarias, poesía y teatro.

Capítulo V. Diagnóstico de Crisol

1. Diagnóstico general de los procesos

Actualmente, la empresa no cuenta con procesos formalizados ni difundidos sobre las actividades que realizan sus diversas áreas, ni tampoco indicadores que mantengan bajo control las actividades de los procesos. La mayoría de las actividades se realizan de manera informal en función a procedimientos empíricos o como se ha venido haciendo anteriormente.

Sobre la base de lo mencionado en el párrafo anterior y conversaciones con la Dirección de Operaciones y la Gerencia de Administración, se ha podido construir el mapeo de los procesos relacionados al giro del negocio de la empresa así como de los procesos que le sirven de soporte, tal como se muestran en el anexo 26.

La planificación de compras se hace sobre la base de las estadísticas de ventas de un rango de fecha determinado. Esta información se combina con el *stock* actual y se calculan los productos a comprar. En el caso de compras locales y de importación, se manejan tiempos de demora (*lead times*) con los proveedores. Muchas veces los proveedores disponen de *stock* y en ese caso las entregas son casi inmediatas, pero en otros casos el proveedor depende de la fecha de llegada de su importación.

Los pedidos son locales y de importación. En el caso de las importaciones, estas son tramitadas directamente por Crisol; los libros provienen por lo general de Argentina, España y México. Todos los libros pagan un arancel similar de 12%. La mercadería es desaduanada totalmente y llevada a un almacén central (transitorio) para que posteriormente se distribuya mediante transferencias a los almacenes de cada tienda.

Cuando el desaduanaje lo realiza directamente Crisol, toda la documentación de aduana llega junta, pero si el desaduanaje se realiza por medio de una agencia de aduanas la documentación no llega junta y alguna puede demorar hasta una semana.

La empresa tiene como política que la mercadería no ingrese al almacén si no se cuenta con toda la documentación para el costeo. La mercadería no se vende mientras que la documentación no esté completa.

Se tienen dos almacenes por tienda: uno para mercadería en firme (propia) y un segundo almacén para mercadería en consignación. Todo artículo que es facturado va al almacén firme. Puede ser que un artículo llegue con guía y posteriormente se facture. La consignación ingresa directamente a una tienda y se realizan inventarios rotativos.

Se debe mencionar que el proceso de ventas se analizará en la sección de análisis del área comercial.

En relación con el *back office* o actividades que sirven de soporte a las unidades orientadas al cliente, el área de crédito y cobranzas está a cargo de una sola persona que gestiona los créditos y cobranzas. Actualmente no se manejan letras. En el caso de que el cliente pague con cheques generalmente se envía un mensajero a recibirlos.

En Tesorería, se programan pagos semanales según la fecha de ingreso del documento. La mayor parte de los pagos se realiza sobre la base de liquidaciones. Para las facturas de servicios se realiza una verificación previa antes de emitir los pagos. Se manejan muy pocas letras con proveedores. El proceso más complejo que se maneja es la conciliación de los pagos de los clientes con tarjeta de crédito.

Por otro lado, Contabilidad tiene como principal problema la conciliación de ingresos a almacén con las facturas de los proveedores. En las tiendas se manejan cajas chicas, las cuales envían la información para ser procesada en la central.

En relación con las actividades de gestión de personal, el área de Recursos Humanos administra actualmente los siguientes procesos: captación y selección de personal, remuneraciones, pagos de beneficios sociales y control de asistencia. La jefatura de Recursos Humanos elaboró el manual de políticas y procedimientos, el cual ha servido al área como marco referencial para normalizar sus funciones, sobre todo después del proceso de fusión que el personal de Crisol experimentó. Dicha norma desarrolla detalladamente los procedimientos de las principales funciones que le competen.

En el caso del pago de remuneraciones, la empresa no cuenta con un *software* de planillas que facilite la administración del personal, por lo cual el departamento de contabilidad se encarga de elaborar la planilla actualizada con la información que le provee Recursos Humanos. Luego, la

planilla es verificada y si es conforme pasa a Tesorería para el pago respectivo. El proceso concluye con el envío de la boletas de pago al quinto día útil del mes siguiente.

De otro lado, la evaluación del desempeño de los empleados aún no ha sido realizada y no se lleva una estadística ni un plan de capacitación programada para los empleados ni de tiendas ni del personal de *staff*.

2. Diagnóstico de los procesos del área comercial

2.1. Proceso de captación y selección de personal

Para el análisis de este proceso se ha elaborado un flujograma (ver anexo 27), que se realiza a través de dos modalidades: la primera por referidos del personal que labora en la empresa y que tiene mayor incidencia en el reclutamiento, y la segunda por convocatoria externa en universidades, institutos o bolsas de trabajo en internet. Luego, se realiza el primer filtro a través de la preselección de los currículos dependiendo de la experiencia laboral, para pasar a una evaluación psicológica y la entrevista final. El personal seleccionado pasa finalmente por una breve inducción en la empresa. Ocasionalmente, se tenía en cuenta para el puesto a personas que previamente habían hecho llegar a los jefes de tienda y/o al gerente comercial su experiencia profesional en el mismo rubro y categoría profesional, sin elaborar oferta de empleo. Actualmente, los legajos de todo el personal se encuentran por implementar. Desde noviembre del 2006 a mayo del presente año se han registrado 17 renunciaciones de las cuales el 71% pertenece al área comercial. La mayoría de las renunciaciones provienen de las tiendas del Óvalo Gutiérrez, San Miguel y Jockey Plaza por causas de estudios inconclusos y por desarrollo profesional.

Tabla 2. Personas que dejaron de laborar

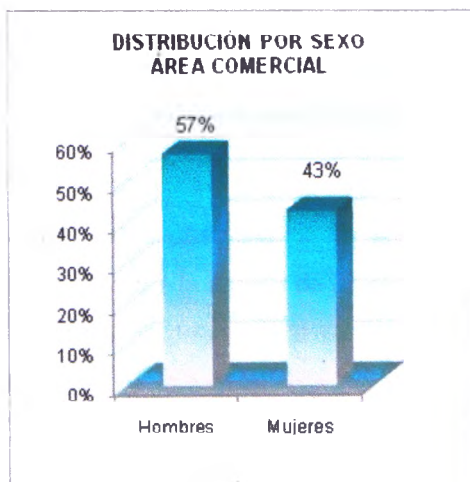
Áreas	Personas que dejaron de laborar	%
Administración Central	1	6%
Comercial	12	71%
Logística	2	12%
Recursos Humanos	1	6%
Tesorería	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Área de Recursos Humanos de Crisol. Elaboración propia.

Del mismo modo, se observa que la distribución del personal del área comercial segmentada según el sexo y nivel educativo muestra que el 37% de su personal tiene estudios superiores

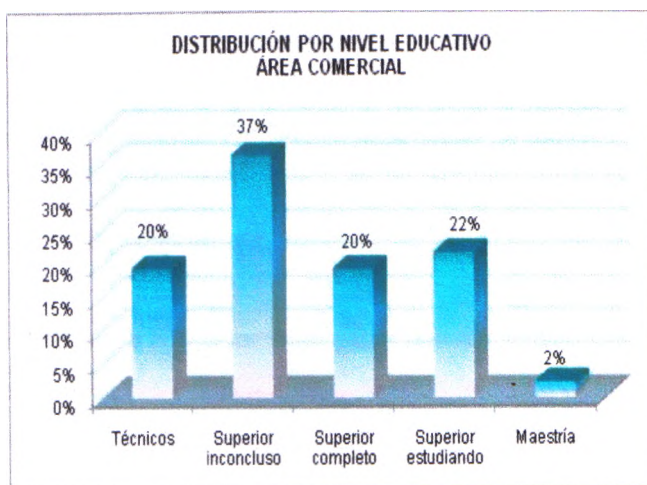
inconclusos; mientras que el 21% se encuentra estudiando y el 20% cuenta con estudios superiores finalizados, lo cual genera que al interior del área unos estén mejor preparados que otros y, por consiguiente, no se sientan cómodos con la posición que ocupan.

Gráfico 4. Distribución por sexo – área comercial



Fuente: Área de Recursos Humanos. Elaboración propia.

Gráfico 5. Distribución por nivel educativo – área comercial



Fuente: Área de Recursos Humanos. Elaboración propia.

Este proceso se agravó por la renuncia del jefe de Recursos Humanos a finales del mes de abril del presente año, y la búsqueda y adaptación del nuevo jefe, el cual incidió en el proceso de captación y selección de personal de tiendas obligando a la gerencia comercial a hacer las selecciones más orientadas a la experiencia en ventas que a ser promotores de la cultura.

En general, este proceso es crítico para Crisol, debido a que no se lleva de manera formalizada y definida. La débil evaluación de las actitudes, conocimientos, experiencia profesional y las competencias para el puesto durante el proceso de selección ha ocasionado la alta rotación de personal y, por ende, el bajo compromiso del personal con los objetivos de la empresa y su intención de continuar trabajando en ella.

2.2. Proceso de atención y servicio al cliente

Para analizar este proceso se ha elaborado el flujograma de atención y servicio al cliente (ver anexo 28). La mayoría de las veces, el cliente desde que ingresa a cualquiera de los locales de Crisol realiza la acción de autoservicio de búsqueda de libros u otra publicación de su interés. No es abordado ni por el vigilante ni por el vendedor. Ambos toman una actitud pasiva y solo después de que el cliente desestima su búsqueda pasados varios minutos es cuando decide consultar al vendedor para que le brinde la asesoría necesaria. Básicamente, el vendedor actúa como facilitador para que el cliente ubique el tema o libro que le interesa en las secciones identificadas con la señalética respectiva. Tal como se concluyó en la investigación de mercado, la atención y servicio al cliente no es homogénea ni por local ni por turnos. Por otro lado, los clientes afirman que no son informados sobre promociones actuales o próximas, actividades desarrolladas en el local y servicios o productos alternativos. Es casi ausente la despedida por parte del vendedor y el vigilante cuando el cliente se está retirando del local. Respecto de la sección infantil, es el lugar donde existe un mayor cuidado por el comportamiento propio de los niños. Los vendedores muestran interés en atender al cliente por ser los padres quienes determinan la compra.

De acuerdo con lo anterior, este proceso es sumamente crítico para Crisol en la medida en que el cliente se lleva la percepción de poco interés e indiferencia por parte del personal de atención en las tiendas. Por otro lado, el área comercial no cuenta con una base de datos de clientes que contribuyan al mayor margen de las ventas ni por frecuencia de visitas. Esto constituye un problema porque no hay forma de saber a cuántos clientes de este rango se ha dejado de atender y se han perdido compras repetidas y la que se genera de la comunicación verbal positiva del consumidor para la captación de nuevos clientes.

2.3. Proceso de compensación salarial

Para este proceso se centrará el trabajo en el análisis del área comercial de la empresa, la cual tiene una política de sueldos estándar para todos sus vendedores, es decir, se les paga un sueldo fijo de acuerdo con el promedio del mercado y solo existe una variación en el salario por la antigüedad del trabajador en la empresa.

Adicionalmente, se cuenta con un sistema de reconocimiento al trabajador por el cumplimiento de una cuota establecida para el local, por la cual se hace merecedor de un bono fijo repartido igualitariamente entre todos los miembros de la tienda. Este bono se paga trimestralmente.

El sistema de incentivos actual no permite determinar un ranking de vendedores ni mucho menos establecer si existe un impacto directo entre el desempeño de los trabajadores del área comercial con los ingresos por ventas de la cadena, lo cual impide saber si el trabajo dentro de las tiendas está repartido equitativamente entre los miembros.

El grado de satisfacción salarial del personal es indiferente, pues sin importar el esfuerzo individual que se haga para llegar a la cuota establecida para el local, el ingreso individual será siempre el mismo y el pago adicional del bono por cumplimiento de meta dependerá en algunos casos de que pocos trabajadores se esfuercen para llegar a su meta; sin embargo, en el pago de la misma todos reciben el mismo monto sin medir los esfuerzos individuales.

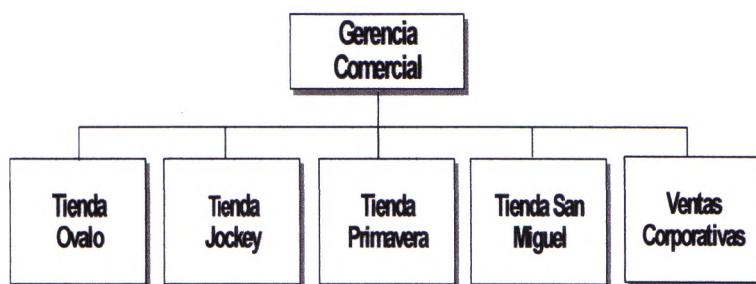
2.4. Proceso de capacitación

Actualmente, la gerencia comercial no cuenta con un plan de capacitación para el personal que labora en tiendas como vendedores, cajeros, encargados de turno, encargados de caja y jefes de tienda en lo que respecta a este año. A la fecha, se han realizado dos capacitaciones desde el inicio de la presente administración.

3. Organización del área comercial

La organización del área comercial está compuesta por cuatro tiendas ubicadas en el Óvalo Gutiérrez, Centro Comercial Jockey Plaza, Centro Comercial Primavera, Centro Comercial San Miguel y Ventas Corporativas. Esta última se encarga de las ventas a instituciones públicas y privadas. La estructura actual es la que se muestra a continuación.

Gráfico 6. Estructura del área comercial

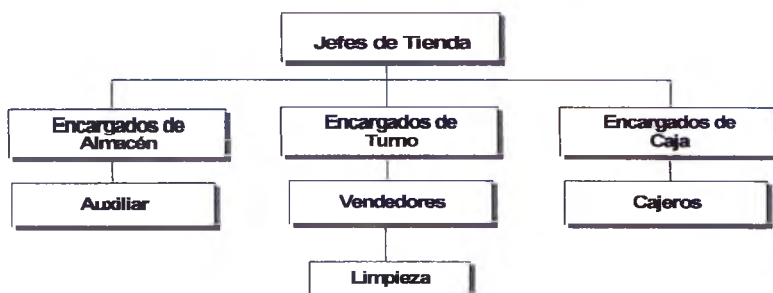


Fuente: Gerencia Comercial

Cada tienda de Crisol es responsable del proceso de ventas desde el momento en que la mercadería está expuesta para la venta (ver anexo 26).

Actualmente, la estructura organizativa de cada tienda es funcional. La distribución del trabajo se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Estructura organizacional de tienda



Fuente: Gerencia Comercial

La venta es directa al público en las cuatro tiendas actuales. Se emite factura, boleta de venta, ticket-boleta y ticket-factura. A los clientes que pagan en caja se les emite ticket y a los clientes que se les envía la mercadería por algún transporte se le hace factura o boleta.

La empresa también realiza ventas al crédito. En caso de que se soliciten operaciones a crédito desde las tiendas, estas deberán ser autorizadas por el jefe de créditos y cobranzas. Actualmente, se emiten facturas a crédito desde las tiendas. También se emiten notas de crédito por devolución. No se emiten notas de débito.

Al momento de vender se le da prioridad a los productos en firme sobre los productos en consignación.

El área comercial dispone de dos turnos de caja. Al finalizar cada turno se realiza un cierre de caja en el cual se emite una liquidación donde se separan los pagos en los diferentes medios recibidos. Existe un caso especial: se venden vales de un monto en dólares para canjear por productos. Para estos vales se emite un certificado que luego servirá para retirar algún producto de cualquiera de las tiendas. Asimismo, se manejan tablas de descuentos a clientes naturales o jurídicos cuya relación es estratégica para la empresa.

El problema es que la lista de descuentos es larga y engorrosa para el personal de cajas al momento de registrarla, sobre todo en alta demanda.

Al final de cada mes se emite un reporte de artículos en consignación vendidos. Esta información se envía al proveedor y este emite sus facturas.

4. Análisis organizacional

Después del proceso de fusión, el personal de tiendas mostraba una fuerte insatisfacción, desmotivación y alta rotación producto de la poca claridad en el otorgamiento de incrementos salariales, en el cálculo de los incentivos económicos, drasticidad en la corrección de errores afectando en todo momento los salarios respectivos, la poca comunicación con el personal, el temor a expresar opiniones, entre otros.

Dicha situación obligó a la jefatura de Recursos Humanos a realizar actividades, con el aval de la Gerencia General, para incrementar los niveles de motivación como, por ejemplo, la elección del empleado del mes. Asimismo, entre los beneficios que se comenzó a otorgar se encuentran los préstamos al personal para los casos principalmente de salud y estudios, para lo cual el trabajador debía tener más de seis meses laborando y cancelar el préstamo en un plazo igual. Además, el otorgamiento de descuentos en compra de libros y la estimulación de la lectura a través del préstamo de ejemplares por un máximo de 15 días, pero con la devolución en excelentes condiciones.

Para analizar el estado actual y evaluar si ha habido una mejoría en el clima y comportamiento organizacional del área comercial, se realizó una encuesta al personal, la cual se muestra en el anexo 24 y cuyos resultados fueron evaluados y comentados en el capítulo IV.

Capítulo VI. Propuesta de mejoras de los procesos del área comercial

1. Marco teórico

Como resultado de la globalización de las economías, los mercados y del impulso de la denominada sociedad de la información, las empresas se han visto en la necesidad de cambiar y adaptarse para competir en el mercado con otras compañías que ofrecen productos similares y estandarizados donde solo la satisfacción integral del cliente va a marcar la diferencia entre ellas.

Este cambio ha conllevado que los gerentes estén preocupados por administrar sus recursos de manera eficiente para obtener una alta calidad y fidelización de los consumidores. Ante esto surge la gestión por procesos como una forma de dirigir que busca mejorar los resultados de la empresa consiguiendo niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la productividad.

Tras esta breve introducción se intenta fijar el marco definiendo como proceso, “[...] todo conjunto de actividades conectadas que toman un *input*, le añaden valor y producen un *output* para un cliente externo o interno” (Petrick et al. 1997: 136).

En ese sentido, la gestión por procesos permite analizar las limitaciones de la organización funcional para mejorar la competitividad, reconocer la existencia de los procesos internos, identificar los procesos relacionados con los factores críticos, medir su actuación, conocer las necesidades del cliente externo e interno y orientar a la empresa hacia su satisfacción.

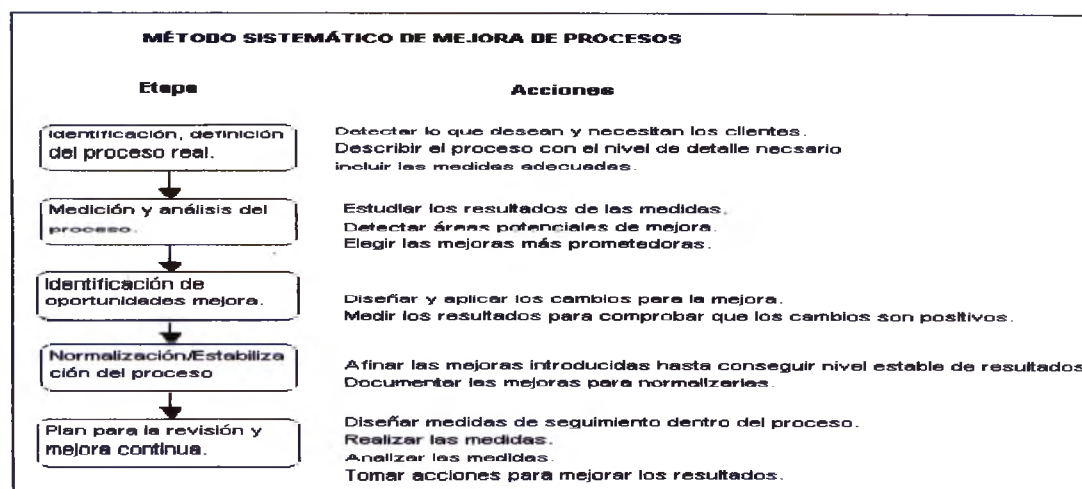
Para la gestión por procesos prima la orientación hacia el cliente sobre las actividades de la organización y aporta una visión y herramientas con las que se pueden mejorar y rediseñar el flujo del trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes (Petrick et al. 1997: 68).

Después de conocer los procesos se plantea la necesidad de mejorarlos para lo cual se emplea el concepto de rediseño de proceso, que significa hacer los procesos más eficientes y eficaces para conseguir que rindan en un grado superior al que tenían anteriormente gracias a una acción sistemática que hará posible que los cambios sean estables; es decir, se trata de conocer el proceso, sus causas de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la

satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora continua. Entendamos por mejora continua “la propensión de una organización a perseguir mejoras cuantitativas e innovadoras de sus procesos, productos y servicios”.

Sobre la base del diagnóstico realizado en el capítulo anterior se ha utilizado la gestión por procesos para mejorar los principales procesos críticos del área comercial de Crisol para lo cual se ha empleado el método sistemático de mejora continua.

Gráfico 8. Método sistemático de mejora de procesos



Fuente: Ishikawa, 1985.

De acuerdo con el gráfico anterior, se han desarrollado las propuestas que comprenden los cuatro procesos críticos que otorgan mayor valor a la empresa: procesos de captación y selección del personal, proceso de atención y servicio al cliente, proceso de compensación salarial y proceso de capacitación. La propuesta desarrollada llevará a una continua mejora de los procesos, productos, servicios y una mayor satisfacción del empleado, los cuales son básicos para la satisfacción del cliente de librerías Crisol.

Cada proceso crítico origina un resultado esperado. Del proceso de captación y selección se espera obtener personal idóneo que cumpla con el perfil y las competencias de los puestos. Del proceso de atención y servicio al cliente se espera mejorar la calidad en el servicio, contando con técnicas de ventas adecuadas. Del proceso de compensación salarial se espera lograr reconocimiento económico, es decir, que el trabajo y esfuerzo del personal de ventas tenga incidencia directa en su sueldo. Finalmente, del proceso de capacitación se espera lograr el

perfeccionamiento del personal para el mejor desempeño de sus funciones.

Gráfico 9. Adaptación del método sistemático de mejora continua de procesos críticos de Crisol



2. Cambio organizacional

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado desarrollada en el capítulo IV, el diagnóstico de los procesos en el capítulo V y alineándolos al marco teórico, se hace necesario un cambio en la estructura organizativa del área comercial.

La nueva estructura organizativa de las tiendas permitirá aprovechar y demostrar las habilidades del personal haciendo más fluida y directa la comunicación al interior del área comercial.

2.1. Clima organizacional

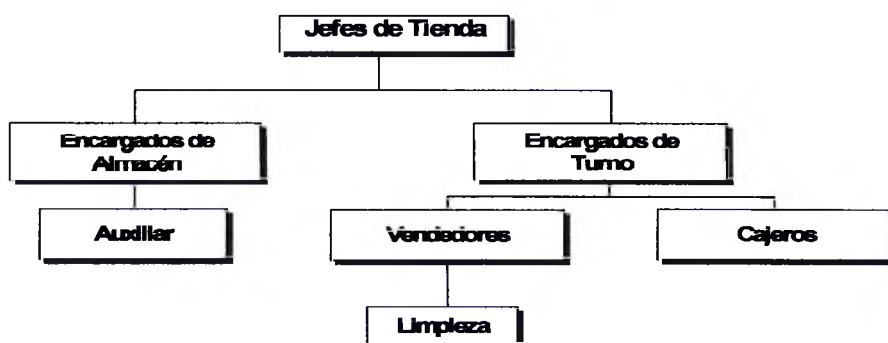
Para lograr el cambio de actitud del personal de tiendas de Crisol es necesario mejorar el grado de satisfacción, el cual está relacionado con factores de motivación según el modelo de dos factores de Frederick Herzberg: el reconocimiento por el esfuerzo y logro alcanzado, el plan de perfeccionamiento profesional y las oportunidades de desarrollo profesional, los cuales son factores relacionados con el contenido del puesto. En el anexo 29 se muestra el plan de acción y su calendarización. Para el caso de los factores de mantenimiento que están vinculados al

ambiente o contexto del puesto, se ha elaborado un plan (ver anexo 30) que permita afianzar las bases de un nivel razonable de motivación en el personal de tiendas.

2.2. Estructura de tiendas

Se propone eliminar el puesto de encargado de caja en las tiendas de la empresa, ya que se considera innecesario e irrelevante para el control de las operaciones de pago. Una estructura más plana no solo reduce costos sino también facilita una respuesta más rápida al requerimiento del cliente. El encargado de turno asumirá las funciones del puesto eliminado y tendrá a su cargo a vendedores y cajeros, lo que redundará en un mayor acercamiento a las necesidades de su personal como a las sinergias que de ahora en adelante el vendedor y el cajero lograrán del contacto diario con el cliente. El responsable de implementar el cambio será el Gerente Comercial.

Gráfico 10. Estructura de tiendas



Fuente : Elaboración propia

2.3. Delimitación de funciones

Se han confeccionado los perfiles y las descripciones de cada puesto del área comercial bajo el modelo de competencias (Alles 2004). Cada perfil de puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y de la conducta, las cuales están relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa. De esta forma, se propiciará una correcta selección y captación del personal requerido para lograr el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.

A continuación, en la tabla 3, se detallan los perfiles de cada puesto.

Tabla 3. Perfiles de puestos en la empresa

Puesto	Gerente Comercial
Área	Gerencia Comercial
Objetivo	Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.
Reporta en línea directa	Director de Operaciones
Reporta en línea funcional	Gerente General
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar ante distribuidores y proveedores las mejores condiciones comerciales. • Verificar la adecuada distribución de títulos y productos en todas las tiendas. • Ser el líder de equipo de los jefes de tienda y personal de venta en las librerías. • Promocionar ascensos. • Elaborar el plan de capacitación anual según necesidades del área. • Realizar la investigación comercial o de mercados.
Plan de carrera (posibilidad de promociones internas)	Para el puesto de Director de Operaciones
Lugar de Trabajo	El trabajo se realizará en los locales de la empresa.
Características personales	El encargado del puesto debe haber interiorizado la cultura de la organización así como saber interrelacionarse con su grupo de trabajo y el resto de los ejecutivos de la empresa. También, ha de ser una persona próxima a la Gerencia General de la empresa para seguir sus directrices y para mantenerlo informado. Debe hacer suyo los valores y principios institucionales buscando permanentemente la mejora continua de los procesos de trabajo.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que el encargado del puesto haya trabajado anteriormente en librerías o dentro del sector editorial con una experiencia no menor de 3 años. • Amplios conocimientos en negociaciones comerciales y técnicas de fidelización de clientes. • Manejo de base de datos (CRM). • Edad entre 35 y 45 años. • Conocimientos avanzados del idioma inglés.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Economista, administrador, ingeniero industrial de preferencia con estudios de postgrado en marketing o administración. • Amplio manejo de herramientas de oficina como Microsoft office.

Competencias requeridas/Grado	A	B	C	D
Desarrollo de su equipo: Habilidad para desarrollar las habilidades y competencias de sus recursos humanos según las necesidades de la empresa.	X			
Liderazgo para el cambio: Habilidad para comunicar la estrategia a seguir a su grupo laboral haciendo surgir entre ellos una motivación y compromiso genuinos.		X		
Pensamiento estratégico: Habilidad para comprender cambios en el entorno y detectar oportunidades de negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores o competidores.	X			
Relaciones públicas: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria por la influencia que ejercen sobre los que manejan los productos líderes del mercado.	X			
Empowerment: Provee dirección y define responsabilidades. Aprovecha la diversidad de los miembros de su equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio.	X			
Modalidades de contacto: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una clara comunicación.	X			

A = Alto	B = Bueno	C = Mínimo necesario	D = Insatisfactorio
----------	-----------	----------------------	---------------------

Puesto	Jefe de Tienda
Área	Gerencia Comercial
Objetivo	Incrementar permanentemente el volumen de las ventas y la rentabilidad de la tienda a su cargo, así como detectar las áreas de mayor rentabilidad.
Reporta en línea directa	Gerente Comercial
Reporta en línea funcional	Gerente Comercial
Funciones	<p><u>Atención de reclamos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Solucionar los problemas que se presenten en la tienda originados por el reclamo de un cliente. • Facilitar las alternativas para que los clientes queden satisfechos con la atención brindada. • Asesorarse con la gerencia comercial si el cliente persiste con su reclamo. <p><u>Otorgar descuentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar descuentos a los clientes analizando tres variables: • Continuidad de compra del cliente. • Monto de compra del cliente. • Análisis del descuento del libro por el margen de contribución a la empresa. <p><u>Supervisión del orden y limpieza del local:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el ordenar de los estantes, exhibidores y mesas. • Supervisar que los libros estén ordenados según las áreas y temas asignados. • Controlar que exista un adecuado mix de mercadería exhibido y que esté colocado en las mesas de forma atractiva. <p><u>Precio y Sellado de libros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que todos los libros de la tienda tengan precio, para evitar confusiones en los clientes. • Supervisar que al inicio de la jornada los libros abiertos por los clientes y que no han sido vendidos vuelvan a ser sellados y ordenados en su sección. • Cambio de precio • Informar al personal que tiene a su cargo sobre los cambios de precios en los libros comprados nuevamente o las promociones vigentes con algunas casas editoriales. <p><u>Relación con proveedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las devoluciones de productos que no tiene movimientos en periodos largos, previa coordinación con el Gerente Comercial. • Revisar la lista de los libros a comprar y obtener un feedback de los encargados de las diferentes áreas para determinar el nivel de rotación de los mismos. • Realizar el seguimiento a los proveedores para la reposición de los productos. • Coordinar la devolución y realizar seguimiento de la nota de crédito de la mercadería que llegó fallada de la editorial. <p><u>Requerimiento de personal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el requerimiento de personal nuevo y gestionar su capacitación y evaluación permanente. <p><u>Cuotas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las metas de ventas y niveles de rentabilidad definidos en el plan comercial. • Establecer cuotas individuales del personal de ventas a su cargo. • Comunicar oportunamente al personal a su cargo las cuotas asignadas así como controlar y motivarlos para lograr el cumplimiento de éstas. <p><u>Análisis de información:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ventas, reportes y tendencias con el fin de prevenir, detectar y corregir situaciones que se den producto de su gestión. • Mantener un óptimo nivel de abastecimiento de la tienda, mix cantidad y obsolescencia de productos. • Retroalimentación a la Gerencia Comercial.
Plan de carrera (posibilidad de promociones internas)	Para el puesto de Gerente Comercial

Lugar de Trabajo	El trabajo se realizará en el local asignado por el Gerente Comercial.			
Características personales	Debe ser una persona ordenada, disciplinada, equitativa y acostumbrada a trabajar y cumplir los objetivos que le propongan. Debe poseer alto poder de persuasión y comunicación para transmitir el mensaje logrando las reacciones esperadas.			
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de tres años ocupando puestos similares en otras librerías. • Amplios conocimientos en técnicas de ventas, atención al cliente, manejo de reclamos y capacidad de negociación. • Conocimiento de PC a nivel usuario. • Edad entre 28 y 40 años. • Conocimientos avanzados del idioma inglés. 			
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con título universitario con especialidad en Administración, literatura, comunicación o educación. • Poseer especialización de preferencia. 			
Competencias requeridas/Grado	A	B	C	D
Orientación al cliente: Demuestra sensibilidad hacia las necesidades del cliente externo o interno.	X			
Colaboración: Trabaja efectivamente con grupos multidisciplinarios	X			
Tolerancia a la presión: Capacidad para responder y trabajar en situaciones de alta exigencia.	X			
Iniciativa: Disposición para actuar constructivamente en las situaciones de trabajo, frecuencia con que realiza sugerencias relevantes para mejorar sistemas y métodos de trabajo.	X			
Capacidad de aprendizaje: Capacidad para asimilar y captar con facilidad conceptos e información.		X		
Habilidad analítica: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas con sentido común	X			
Modalidades de contacto: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una clara comunicación.	X			
A = Alto B = Bueno C = Mínimo necesario D = Insatisfactorio				

Puesto	Jefe de turno
Área	Gerencia Comercial
Objetivo	Generar resultados positivos para su tienda mediante la óptima gestión administrativa, de ventas y del personal a su cargo.
Reporta en línea directa	Jefe de Tienda
Reporta en línea funcional	Jefe de Tienda
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el nivel de ventas definido por la gerencia comercial. • Eficiente manejo administrativo de la tienda • Mantener orden y limpieza del local. • Supervisar y motivar adecuadamente al personal a su cargo. • Cumplir con los pasos relacionados a la venta (recepción de clientes, muestra de productos, cotizaciones, venta). • Atención a clientes (ventas, reclamos, consultas, etcétera) • Entregar un informe de las ventas y pendientes al encargo del siguiente turno. • Responsable de las transacciones e ingresos de dinero realizada en su turno. • Mantener el stock y mix de libros necesario para la tienda. • Asegurarse que los productos están exhibidos correctamente.
Plan de carrera (posibilidad de promociones internas)	Para el puesto de Jefe de Tienda
Lugar de Trabajo	El trabajo se realizará en el local asignado por el Gerente Comercial.
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Liderazgo • Proactividad • Empatía

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de convencimiento. • Experiencia mínima de tres años ocupando puestos similares en otras librerías. • Manejo de personal • Amplios conocimientos en técnicas de ventas, atención al cliente, manejo de reclamos y capacidad de negociación. • Conocimiento de PC a nivel usuario. • Edad entre 28 y 40 años. • Conocimientos avanzados del idioma inglés. 			
Educación	Estudios universitarios en Ciencias Sociales.			
Competencias requeridas/Grado	A	B	C	D
Orientación al cliente: Demuestra sensibilidad hacia las necesidades del cliente externo o interno.	X			
Colaboración: Trabaja efectivamente con grupos multidisciplinarios	X			
Tolerancia a la presión: Capacidad para responder y trabajar en situaciones de alta exigencia.	X			
Iniciativa: Disposición para actuar constructivamente en las situaciones de trabajo, frecuencia con que realiza sugerencias relevantes para mejorar sistemas y métodos de trabajo.		X		
Capacidad de aprendizaje: Capacidad para asimilar y captar con facilidad conceptos e información.		X		
Habilidad analítica: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas con sentido común		X		
Modalidades de contacto: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una clara comunicación.		X		
A = Alto C = Mínimo necesario B = Bueno D = Insatisfactorio				

Puesto	Vendedor
Área	Gerencia Comercial
Objetivo	Informar ,orientar y entusiasmar a los clientes sobre las características de productos para venta
Reporta en línea directa	Jefe de Tienda
Reporta en línea funcional	Gerente Comercial
Funciones	<u>Atención a los clientes:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Atender y asesorar directamente a los clientes que ingresan a la tienda. • Atender y asesorar por teléfono las consultas de los clientes. • Atender las consultas de los clientes vía correo electrónico • Tomar nota de los pedidos de los clientes en el cuaderno. • Informar al Jefe o Encargado de Tienda las novedades o faltantes de los pedidos más recurrentes hechos por los clientes. <u>Reserva de libros:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar nota de las reservas de los clientes. • Realizar el seguimiento del plazo de reserva. • Cumplido el plazo de reserva, retirar los libros de la reserva que no fueron comprados. <u>Orden en la sala:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenar estantes, exhibidores, mesas y similares. • Ubicar los libros que llegan a la tienda del almacén en sus respectivas áreas. • Sacar los productos a la zona de venta (reposición y novedades) <u>Sellado de libros:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los productos de su área. • Sellar los libros que están abiertos, dando especial atención a los libros ilustrados. • Sellar los libros decepcionados de almacén que no estén sellados. • Cambio de precio • Estar al pendiente de los correos de logística sobre los cambios de precios e informar al jefe o encargado de turno. <u>Arreglo de libros:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los productos de su respectiva área e identificar los maltratados. • Arreglar de forma constante los libros en las exhibiciones y estantes <u>Relación con proveedores:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las devoluciones de productos que no tiene movimientos en periodos

	<p>largos, previa autorización del jefe o encargado de tienda.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar los pedidos sugeridos de productos que tienen alta demanda previa coordinación de jefe o encargado. <p>Realizar el seguimiento a los proveedores para la reposición de los productos</p>
Plan de carrera (posibilidad de promociones internas)	<p>Está condicionado al crecimiento de la empresa a través de la apertura de locales en Lima como en Provincias.</p> <p>En <u>2</u> años (Posición) Vendedor II En <u>4</u> años (Posición) Vendedor III Senior</p>
Lugar de Trabajo	El trabajo se realizará en los locales de la empresa.
Características personales	En los primeros tres meses, el encargado del puesto tiene que haber interiorizado la cultura de la organización así como saber interrelacionarse con su grupo de trabajo y con otros grupos. Debe hacer suyo los valores y principios institucionales buscando permanentemente la mejora continua de los procesos de trabajo.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda que el encargado del puesto haya trabajado anteriormente en librerías en el área de ventas, con una experiencia de por lo menos 2 años. Amplios conocimientos en técnicas de ventas y atención al cliente. Manejo de base de datos. Edad entre 22 y 30 años. Conocimientos básicos del idioma inglés.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> Estudiante de los últimos ciclos o egresado de las carreras de bibliotecología, educación, letras o literatura en universidades o institutos. Amplio manejo de herramientas de oficina como Microsoft office.
Competencias requeridas / Grado	A B C D
Orientación al cliente: Demuestra sensibilidad hacia las necesidades del cliente externo o interno.	X
Colaboración: Trabaja efectivamente con grupos multidisciplinares	X
Tolerancia a la presión: Capacidad para responder y trabajar en situaciones de alta exigencia.	X
Iniciativa: Disposición para actuar constructivamente en las situaciones de trabajo, frecuencia con que realiza sugerencias relevantes para mejorar sistemas y métodos de trabajo.	X
Capacidad de aprendizaje: Capacidad para asimilar y captar con facilidad conceptos e información.	X
Habilidad analítica: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas con sentido común	X
Modalidades de contacto: Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una clara comunicación.	X
Sonrisa: Demuestra entusiasmo al saludar y atender al cliente externo o interno.	X
<p>A = Alto C = Mínimo necesario</p> <p>B = Bueno D = Insatisfactorio</p>	

Puesto	Cajero
Área	Gerencia Comercial
Objetivo	Mantener un orden administrativo de los documentos de ventas que aseguren un correcto manejo de los ingresos por ventas.
Reporta en línea directa	Jefe de tienda o turno
Reporta en línea funcional	Gerente Comercial
Funciones	<p><u>Otorgar descuentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar con rapidez a las personas sujetos a descuentos. Revisar semanalmente el cuaderno de control de personas sujetos a descuentos. <p><u>Ordenamiento Administrativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Llevar un control de todos los documentos de venta para evitar errores en los correlativos o extravíos de los mismos que retrasarían al área contable. <p><u>Envoltura de Productos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ofrecer con amabilidad de los clientes el envolver el producto en papel de regalo. En época de campañas o durante los fines de semana tener listas bolsas de regalo casi listas para evitar pérdida de tiempo. Mantener stock adecuado de papeles de regalo para evitar desabastecimiento.

- Objetivos
 - Convocar y seleccionar personal de las tiendas, en función al perfil del puesto y la cultura de la organización
 - Contar con personal profesional a fin de asesorar al cliente en sus necesidades y requerimientos
 - Lograr personal comprometido con los objetivos de la empresa a través de la reducción de bajas de personal
- Alcance

Esta norma es aplicada por el área de Recursos Humanos a solicitud del área comercial.

- Condiciones básicas
 - Todo requerimiento de contratación de personal debe ser solicitado por el Gerente Comercial o el Jefe de Tienda y aprobado por el Director de Operaciones.
 - Todo requerimiento de contratación de personal debe ser comunicado al área de Recursos Humanos a través de una solicitud para el inicio y finalización del proceso de captación y selección de personal.
 - Todo proceso de selección del personal comprende: difusión de la convocatoria, preselección de currículums de acuerdo con el perfil del puesto, evaluación y entrevista de selección por competencias y verificación de documentación.
- *Output* o resultado del proceso

Contratación de personal de tiendas.

Tabla 5. Descripción del procedimiento

NRO	ACCIÓN	RESPONSABLE
5.1	El Jefe de Tienda / Gerente Comercial identifica necesidades de personal y solicita la aprobación del Director de Operaciones para solicitar el requerimiento a Recursos Humanos.	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
5.2	El Director de Operaciones revisa la solicitud y verifica si esta sujeto al presupuesto asignado para el área. Si aprueba el pedido lo comunica al Jefe de Tienda / Gerente Comercial para que se inicie el proceso de lo contrario queda sin efecto.	Director de Operaciones
5.3	El Jefe de Tienda / Gerente Comercial elabora la solicitud y lo envía a Recursos Humanos para la organización de la convocatoria (fechas de convocatoria, preparación de documentos, etcétera)	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
5.4	El Jefe de Recursos Humanos elabora el anuncio y se lo pasa al Jefe de Tienda / Gerente Comercial para la revisión. Si es aprobada se procede a la convocatoria, de lo contrario se hace las correcciones respectivas.	Jefe de Recursos Humanos

NRO	ACCIÓN	RESPONSABLE
5.5	El Jefe de Recursos Humanos publica el anuncio a través del correo interno de LIBRERIAS CRISOL, bolsas de trabajo <i>on line</i> de universidades o institutos y red de contactos externos. A continuación recepciona currículums.	Jefe de Recursos Humanos
5.6	El Jefe de Recursos Humanos hace una preselección de currículums y convoca a los postulantes a una evaluación psicológica y entrevista inicial.	Jefe de Recursos Humanos
5.7	El Jefe de Recursos Humanos selecciona los candidatos que aprobaron la evaluación psicológica y entrevista inicial y los deriva al Jefe de Tienda / Gerente Comercial.	Jefe de Recursos Humanos
5.8	El Jefe de Tienda / Gerente Comercial entrevista a los candidatos en base a preguntas conductoras a fin de evaluar si encajan en el puesto y en la cultura de la empresa.	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
5.10	El Jefe de Tienda / Gerente Comercial selecciona al candidato que cumple con el perfil del puesto y las competencias requeridas. Informa a Recursos Humanos para la verificación de referencias laborales e inicie los trámites de contratación.	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
5.11	El Jefe de Recursos Humanos realiza los trámites de contratación e informa a Logística y Sistemas para la preparación de los equipos y ambientes de trabajos.	Jefe de Recursos Humanos
5.12	El Jefe de Tienda / Gerente Comercial se encarga de socializar al personal nuevo dentro de su grupo laboral y las tareas a cumplir en el área.	Jefe de Recursos Humanos

Gráfico 11. Flujograma

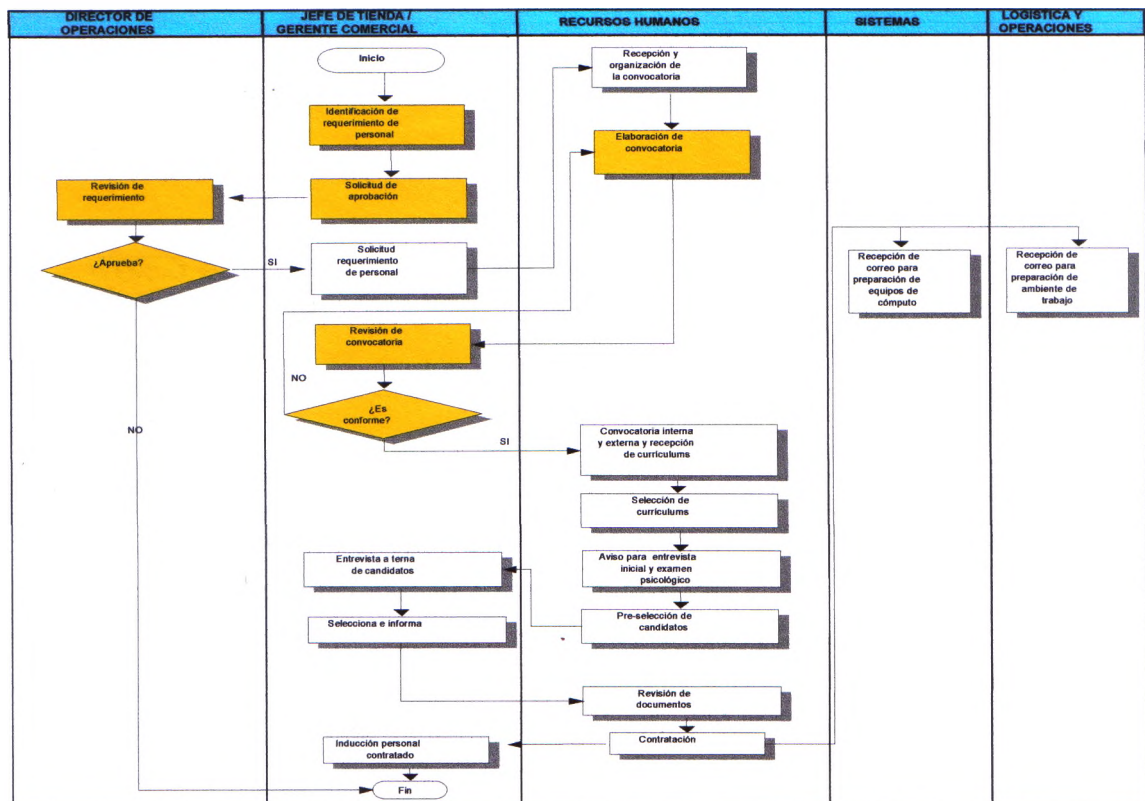


Tabla 6. Indicadores

INDICADOR	DEFINICIÓN	MEDICIÓN	FRECUENCIA	CRITERIO DECISIÓN
Índice de satisfacción del área solicitante respecto a la captación de clientes.	Grado de satisfacción del área comercial por las funciones realizadas por el nuevo personal contratado.	Cliente anónimo	Trimestral	90%
Índice de rotación de personal.	Porcentaje de personal que se retira de la empresa sobre el personal que se encuentra contratado.	$\% = \frac{\# \text{ personas que renuncian}}{\# \text{ personas laborando}}$	Semestral	10%
Índice de profesionales en el área comercial.	Porcentaje de trabajadores con estudios inconclusos respecto a trabajadores con estudios concluidos.	$\% = \frac{\# \text{ personas estudiando}}{\# \text{ personas profesionales}}$	Anual	60%
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha.
Gerente Comercial		Jefe de Recursos Humanos	Gerencia General	

3.2. Proceso de atención y servicio al cliente

Tabla 7. Proceso de atención y servicio al cliente

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL	PROCESO “ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE”	Versión: 1	PÁGINA 1 de 3
--	---	-------------------	----------------------

- Objetivos
 - Lograr clientes satisfechos buscando en cada contacto de la atención su fidelización
 - Desarrollar herramientas y técnicas de servicio al cliente

– Alcance

Es aplicable a todo el personal del área comercial en todos los locales de Librerías Crisol.

– Condiciones básicas

- El personal de ventas debe abordar con gentileza y disposición al cliente para ofrecerle su apoyo y asesoría en todo momento sin abrumarlo.
- El personal de ventas no puede atender llamadas personales por celulares, beepers, radios ni cualquier otro equipo mientras esté asesorando al cliente en su requerimiento.

- El personal de ventas debe mostrar empatía con el cliente y no puede mostrar gestos de desagrado, burla o cualquier otro tipo de expresión verbal o no verbal que atente contra la sensibilidad del cliente compre o no el producto ofrecido.
- El personal de seguridad debe indicarle al cliente dónde puede ser orientado y saludarlo al ingresar, así como despedirlo cortésmente.

– *Output* o resultado del proceso

Satisfacción del cliente

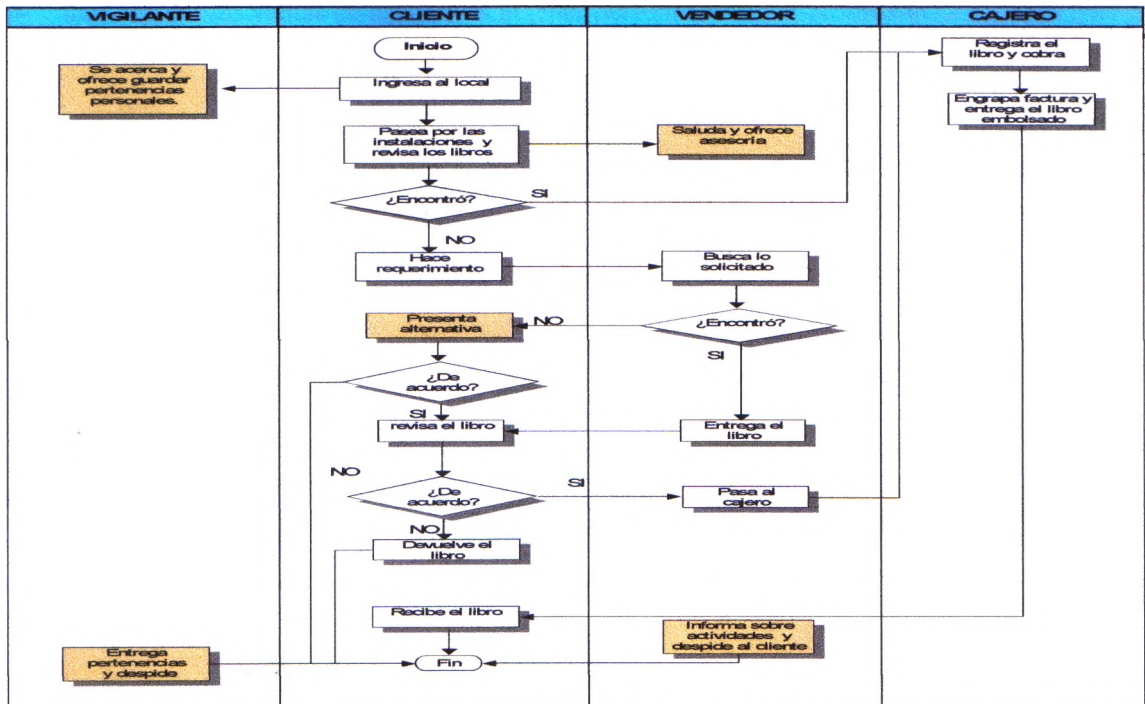
Tabla 8. Descripción del procedimiento

NRO	ACCIÓN	RESPONSABLE
5.1	El cliente ingresa al local y es saludado por el vigilante quien ofrece guardar pertenencias personales.	Vigilante
5.2	El cliente pasea por las instalaciones del local de Crisol y se detiene a revisar las publicaciones en los exhibidores.	Cliente
5.3	El vendedor saluda al cliente y le ofrece asesorarlo de manera gentil sin abrumarlo pero interesándose por él.	Vendedor
5.4	El cliente comienza hacer su búsqueda solo. Si encuentra lo que busca se dirige directamente a caja donde efectúa el pago y se retira.	Cliente
5.5	A continuación el vendedor le entrega información sobre actividades y promociones y lo despide. Finalmente el vigilante le entrega sus pertenencias y lo despide.	Vendedor/ Vigilante
5.6	Si por el contrario el cliente no encuentra lo que busca se dirige al vendedor y le solicita su ayuda.	Cliente
5.7	El vendedor busca lo solicitado. Si encuentra lo que el cliente requiere se lo entrega para que lo revise. Si el cliente está conforme el vendedor le invita a dirigirse a caja para hacer el pago respectivo.	Vendedor
5.8	El cajero hace el registro de la venta, engrapa el recibo, embolsa el libro y se lo entrega al cliente.	Cajero
5.9	El cliente recibe el libro y se dispone a retirarse del local y el vendedor le informa sobre actividades y promociones en el local y o despide. A continuación el vendedor le entrega sus pertenencias y despide al cliente.	Vendedor / Vigilante
5.10	Si la tienda no tiene lo que busca el cliente; el vendedor le ofrece otra alternativa y se lo entrega al cliente para que lo revise. Si el cliente no desea la alternativa entonces amablemente se le pregunte si desea algo más de lo contrario se le informa sobre actividades y promociones en local y finalmente se despide al cliente.	Vendedor / Cliente
5.11	Si por el contrario el cliente acepta revisar la alternativa y está conforme y no tiene ninguna consulta adicional entonces el vendedor lo dirige a caja para hacer el pago respectivo.	Cliente
5.12	El cajero registra la venta, engrapa el ticket y embolsa el libro y se lo entrega al cliente. El cliente recibe el libro y se dispone a retirarse.	Cajero/ Cliente
5.13	A continuación el vendedor le informa sobre actividades y promociones en el local y finalmente despide al cliente.	Vendedor
5.14	El vigilante entrega las pertenencias al cliente y lo despide.	Vigilante.

Tabla 9. Indicadores

INDICADOR	DEFINICIÓN	MEDICIÓN	FRECUENCIA	CRITERIOS DE DECISIÓN
Índice de satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente por la atención y el servicio que se le brinda en los locales de Crisol.	Encuesta	Anual	90%

Gráfico 12. Flujograma



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Jefe de Tienda / Gerente Comercial	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Aprobado por: Gerencia General	Fecha
---	--	--	--------------

3.3. Proceso de compensación salarial

Tabla 10. Proceso de compensación salarial

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL	PROCESO “PLAN DE INCENTIVOS”	Versión: 1	PÁGINA
--	-------------------------------------	-------------------	---------------

- Objetivos
- Objetivos a corto plazo
- Determinar un ranking de vendedores, cajeros y almaceneros para conocer su contribución individual a las ventas de la tienda.
- Mejorar la calidad de atención en los locales, fomentando la proactividad y atención personalizada.

- Objetivo a mediano plazo
- Incrementar las ventas de las tiendas al tener personal más comprometido
- Motivar al personal a mejorar constantemente su desempeño al brindarles un mayor beneficio económico por su rendimiento individual
- Convertir a Crisol en la primera opción laboral, por el sistema de incentivos salariales, para todos los postulantes al cargo de ventas o cajero que cumplan con el perfil.

- Alcance

Esta norma es aplicada por el área de Administración y Finanzas a solicitud del Área Comercial.

- Condiciones básicas

- El sistema de incentivos se aplicará en dos etapas, a corto y mediano plazo, con la finalidad de evitar una inadecuada comunicación al personal implicado y obtener los resultados esperados.
- En el corto plazo, el bono que se le entrega a todo el personal de tienda equitativamente por llegar a la cuota establecida por la gerencia. Deberá ser pagado en función al aporte individual que tengan todos los miembros del local a la consecución de la meta mensual establecida a inicios de mes.
- El bono será pagado si la tienda llega a su cuota y en el siguiente cierre de planillas. Esto quiere decir que el importe de la bonificación será efectivo con mes de retraso.
- La gerencia determinará y comunicará oportunamente los indicadores que les hará merecedores de una participación mayor de bono.
- En el mediano plazo se cambiará el sistema de compensación salarial; la remuneración de los vendedores está compuesta por una parte fija y otra variable.
- La Gerencia Comercial determinará el monto fijo para el caso del personal de ventas y que debe ser igual para todos.
- El monto variable dependerá directamente de las ventas realizadas de forma individual por cada vendedor; la comisión tiene el mismo porcentaje sobre las ventas para todos.
- La suma del componente fijo y variable no debe ser menor al monto de sueldo mínimo establecido por ley.
- El cambio en el proceso de remuneración salarial deberá ser informado debidamente al personal para evitar interpretaciones erróneas.

– Propuesta de sistema escalonado de incentivos

– Corto plazo

El incentivo por llegar al cumplimiento de cuota de la tienda corresponderá a un porcentaje del total de ventas sin IGV acumulado hasta el final de cada mes por el personal de una tienda. El porcentaje será colocado por la Gerencia Comercial y comunicado a todo el personal.

Tabla 11. Incentivo por cumplimiento de meta

	Incentivo por cumplimiento de meta							
	San Miguel		Óvalo Gutiérrez		Jockey Plaza		Primavera	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Jefe de Tienda	1	21	1	20	1	20	1	24
Jefe de Turno	1	16	2	12	2	12		
Vendedores	7	9	8	7	7	8	4	19

Por ejemplo, en el local de San Miguel los vendedores y cajeros no solo deben llegar a la cuota de tienda sino que a la vez el bono será variable dependiendo del cumplimiento de ciertos indicadores en las evaluaciones que se les realice. Para los vendedores, el porcentaje mínimo que ganarán, si es que sus indicadores no son positivos, es el 5% del bono, llegando a tener como máximo 10% y así respectivamente en los demás locales según la tabla 11.

– Mediano plazo

Para este periodo tendrá un sueldo para los vendedores con dos componentes uno fijo de S/. 600 y otro variable que comprende comisiones por las ventas individuales.

Tabla 12. Comisiones

	% Comisión	Descripción
Jefe de Tienda	0,1	Comisiona por la cantidad de ventas sin IGV mensuales
Jefe de Turno	0,17	Comisiona por el ventas sin IGV durante su turno
Vendedores	0,75	Comisiona por sin ventas individuales

Adicionalmente a esto se le sumará al sueldo la parte de bono por haber llegado a su cuota de tienda si fuera el caso.

– *Output* o resultado del proceso

Que el trabajo y esfuerzo puesto por el personal de ventas tenga una repercusión directa en su sueldo.

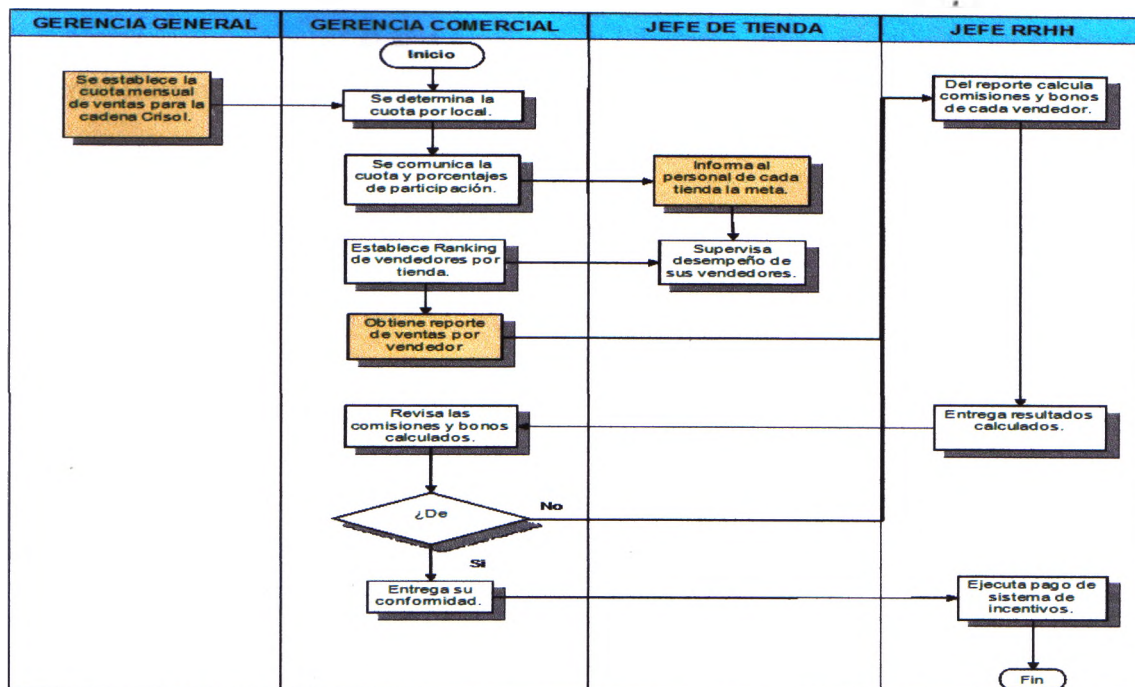
Tabla 13. Descripción del procedimiento

NRO	ACCIÓN CP	RESPONSABLE
6.1	Gerente Comercial informa a su personal el cambio en el sistema de pago por cumplimiento de cuota mensual.	Gerente Comercial
6.2	Gerente Comercial comunica los indicadores que se tomarán en cuenta para determinar el porcentaje de bono que le corresponderá a cada miembro de una tienda.	Gerente Comercial
6.3	Los Jefes de tienda supervisarán que los indicadores se cumplan.	Jefe de Tienda
6.4	Gerente Comercial comunica a su personal el nuevo sistema de remuneración. Salario compuesto por parte fija y otra variable. Asignando a su vez el porcentaje de comisión.	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
6.5	El Gerente Comercial coloca una cuota de ventas mensual a todas las tiendas, teniendo en cuenta las ventas del año anterior, crecimiento económico y el crecimiento esperado.	Gerente Comercial
6.6	Las cuotas son comunicadas a los Jefes de Tienda y estos a su vez determinan el porcentaje que deben asignar a cada miembro de su equipo para llegar a la meta establecida.	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
6.7	La cuota asignada al personal debe ser equitativa para todos y medir el esfuerzo, desempeño y contribución a las ventas generales del local asignado.	Jefe de Recursos Humanos
6.8	Una vez determinada la cuota esta debe ser comunicada a todo el personal de tienda dos días antes del inicio de mes para que de forma individual cada vendedor elabore su plan de acción para llegar a su meta personal.	Jefe de Recursos Humanos
6.9	Se debe realizar seguimiento a las ventas de la tienda y establecer un ranking de vendedores para determinar quiénes son los mejores y en qué áreas están destacados para revisar la correlación si la hubiera.	Jefe de Recursos Humanos
6.10	Al final del mes se sacará un reporte de las ventas de cada empleado y se le aplicará el porcentaje de comisión asignado por la gerencia Comercial para determinar el sueldo variable a pagar en las planillas.	Jefe de Recursos Humanos
6.11	Una vez calculada el sueldo total por vendedor el área de Recursos Humanos pasa al Gerente Comercial el informe para su revisión y aprobación.	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
6.12	Una vez aprobado Recursos Humanos pasa el reporte de planillas al área Administrativa para su ejecución y se efectuó el pago.	Jefe de Tienda / Gerente Comercial
6.13	Los vendedores corroborarán sus pagos con lo estimados por ellos de forma individual y ante algún reclamo se lo harán saber a Recursos Humanos para su revisión.	Jefe de Recursos Humanos
6.14	Recursos Humanos revisará el reclamo y cotejará los datos con el sistema y si procediera daría la orden para la rectificación que se ejecutará inmediatamente.	Jefe de Recursos Humanos

Tabla 14. Indicadores

INDICADOR CP	DEFINICIÓN	MEDICIÓN	FRECUENCIA	CRITERIO DE DECISIÓN
Ventas individuales	Se conocerá las ventas de cada personal y se realizará un comparativo.	Reporte de ventas por vendedor	Mensual	40%
Mantenimiento de área	Se evaluará a los responsables de cada área de la tienda por su orden y limpieza.	Check list por área con puntuación.	Semanal	40%
Proactividad	Determinar el grado de involucramiento del personal con la tienda.	Encuestas de clima organizacional y reporte de jefaturas de tienda y turno.	Mensual	20%
Ventas por vendedor	Realizar un ranking de los vendedores según las ventas diarias que realizan.	Reporte del sistema de ventas	Mensual	100%
Ventas por turno	Determinar las ventas en cada turno de la tienda.	Reporte ventas por turno	Mensual	100%
Ventas por Local	Conocer los ingresos por ventas de cada tienda.	Reporte de ventas por local	Mensual	100%

Gráfico 13. Flujograma



Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Fecha
Gerente Comercial	Director de Finanzas	Gerencia General	

3.4. Proceso de capacitación

3.4.1. Capacitación interna

Tabla 15. Capacitación interna

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL	PROCESO "CAPACITACIÓN INTERNA"	Versión: 1	PÁGINA

– Objetivo

- Difundir y vivir los valores y principios institucionales para alcanzar objetivos
- Mejorar las competencias y habilidades del personal
- Mejorar el grado de satisfacción y motivación laboral del personal de tiendas
- Lograr un clima laboral idóneo que contribuya al buen desempeño del personal
- Desarrollar identidad y sentido de pertenencia con la empresa

– Alcance

Esta norma es elaborada por el área comercial de Librerías Crisol y es aplicada por el área de Recursos Humanos.

– Definición

Capacitación interna: Referida a la comunicación corporativa y entrenamiento que la empresa realiza con el fin de fortalecer el clima organizacional y el sentido de compromiso con la organización.

– Condiciones básicas

- Todo plan de capacitación interna debe ser elaborado por el Gerente Comercial y aprobado por la Gerencia General.
- El área elaborará anualmente su plan de capacitación interna.

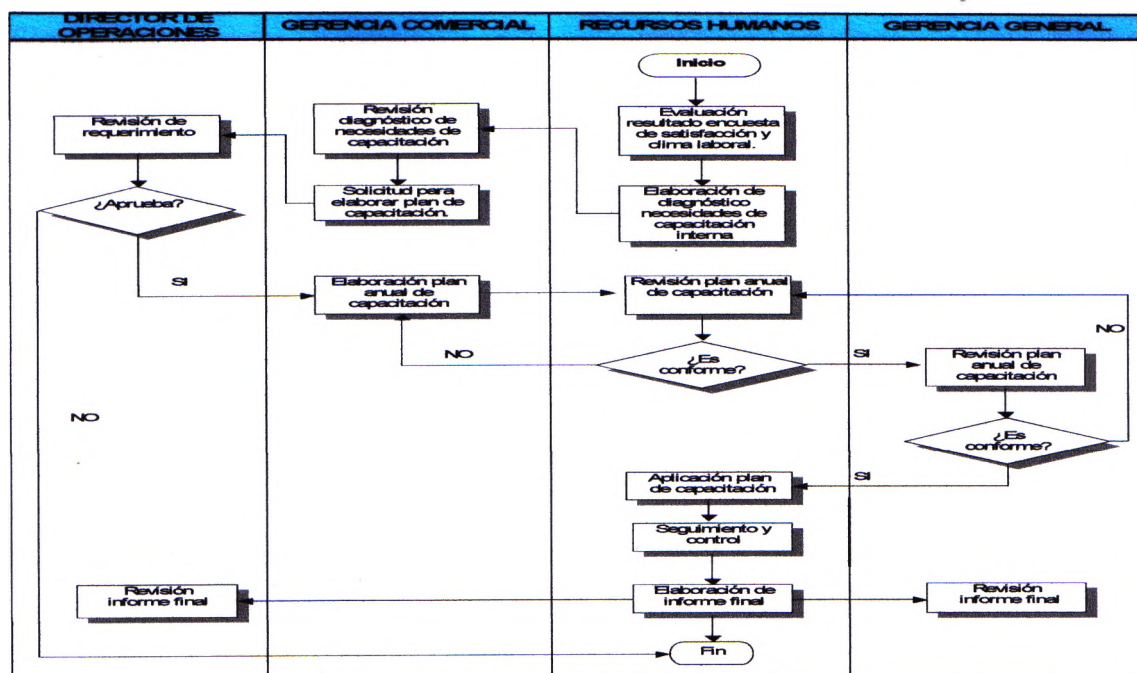
Tabla 16. Descripción del procedimiento

NRO	ACCIÓN	RESPONSABLE
5.1	El Jefe de Recursos Humanos en base a los resultados de la encuesta de satisfacción y clima laboral elabora un diagnóstico de necesidades de capacitación y lo envía al Gerente Comercial para su revisión.	Jefe de Recursos Humanos
5.2	El Gerente Comercial revisa el diagnóstico de necesidades de capacitación y solicita aprobación para elaborar plan de capacitación anual al Director de Operaciones	Gerente Comercial
5.3	El Director de Operaciones revisa la solicitud y evalúa su impacto en el clima laboral del área y en el presupuesto asignado al área. Si aprueba el pedido lo comunica al Gerente Comercial para que se inicie el proceso de lo contrario queda sin efecto.	Director de Operaciones
5.4	El Gerente Comercial elabora el plan de capacitación en base al diagnóstico de necesidades de capacitación y lo envía a Recursos Humanos para la revisión respectiva.	Gerente Comercial
5.5	El Jefe de Recursos Humanos revisa el plan de capacitación proyectado para el año y si está conforme con las políticas y procedimientos lo pasa a la Gerencia General para su aprobación de lo contrario se lo devuelve al Gerente Comercial.	Jefe de Recursos Humanos
5.6	El Gerente General hace el análisis respectivo según los objetivos y las estrategias que la empresa ha considerado para el año y si el plan de capacitación se ajusta a dichos lineamientos procede a aprobarlo. De lo contrario lo devuelve a Recursos Humanos.	Gerente General
5.7	El Jefe de Recursos Humanos procede a aplicar el plan de capacitación aprobado.	Jefe de RR.HH.
5.8	El Jefe de Recursos Humanos hace el seguimiento y el control del plan de capacitación.	Jefe de RR.HH.
5.9	El Jefe de Recursos Humanos elabora un informe final para el Gerente General y Director de Operaciones.	Jefe de RR.HH.

Tabla 17. Indicadores

INDICADOR	DEFINICIÓN	MEDICIÓN	FRECUENCIA	CRITERIO DE DECISIÓN
# de capacitaciones internas	Cantidad de cursos de capacitación interna que el personal ha asistido.	Conteo	Cuatrimstral	3
Índice de satisfacción laboral	Grado de satisfacción laboral por parte del personal del área comercial.	Encuesta	Anual	85%

Gráfico 14. Flujoograma



Elaborado por: Gerente Comercial	Revisado por: Jefe de Recursos Humanos	Aprobado por: Gerencia General	Fecha.
--	--	--	---------------

3.4.2. Capacitación comercial

Tabla 18. Proceso de capacitación comercial

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL	PROCESO “CAPACITACIÓN COMERCIAL”	Versión: 1	PÁGINA
--	---	-------------------	---------------

- Objetivo
 - Concientizar a los directivos de implementar un programa de capacitación permanente
 - Desarrollar herramientas y técnica de ventas que contribuyan a alcanzar los objetivos de ventas
 - Lograr el perfeccionamiento profesional del personal del área comercial.

- Alcance

Esta norma es elaborada por el área comercial de Librerías Crisol y es aplicada por el área de Recursos Humanos.

– Definición

Son los conocimientos referidos a los productos o servicios en sus diversos *targets* –públicos objetivos– mixtos o externos, (distribuidores/proveedores/socios estratégicos/comunidad/clientes, etcétera). La capacitación comercial está dirigida al personal que no constituye el *staff* propio de la empresa, sino al que están relacionado con el *core business* de la empresa y que, por ende, tiene un fuerte impacto en los resultados económicos y financieros de la organización.

– Condiciones básicas

- Todo plan de capacitación comercial responde a una necesidad específica del área sobre la base de una evaluación previa.
- Todo plan de capacitación comercial debe ser elaborado por el Jefe de Tienda o Gerente Comercial, según el caso, y aprobado por la Gerencia General.
- El área elaborará anualmente su plan de capacitación comercial.
- Todo trabajador del área comercial de Librerías Crisol que haya recibido capacitación comercial tendrá un tiempo de permanencia en la organización no menor a seis meses antes de retirarse voluntariamente, de lo contrario asumirá el costo proporcional que le corresponde.

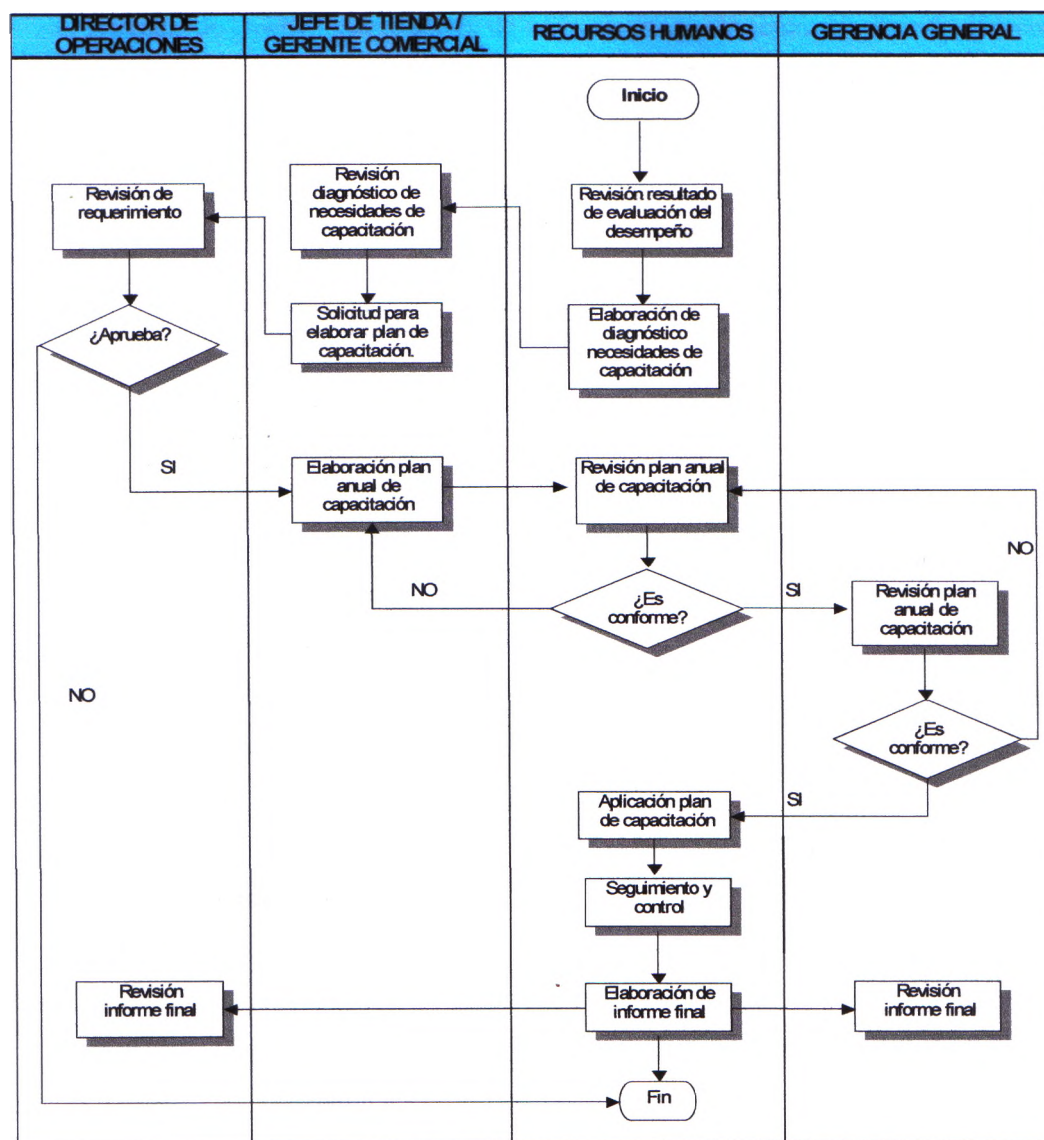
Tabla 19. Descripción del procedimiento

NRO	ACCIÓN	RESPONSABLE
5.1	El Jefe de Recursos Humanos en base a los resultados de la evaluación de desempeño elabora un diagnóstico de necesidades de capacitación y lo envía al Gerente Comercial para su revisión.	Jefe de Recursos Humanos
5.2	El Gerente Comercial revisa el diagnóstico de necesidades de capacitación y solicita aprobación para elaborar plan de capacitación anual al Director de Operaciones	Gerente Comercial
5.3	El Director de Operaciones revisa la solicitud y evalúa su impacto en los objetivos financieros de la empresa y en el presupuesto asignado al área. Si aprueba el pedido lo comunica al Gerente Comercial para que se inicie el proceso de lo contrario queda sin efecto.	Director de Operaciones
5.4	El Gerente Comercial elabora el plan de capacitación en base al diagnóstico de necesidades de capacitación y lo envía a Recursos Humanos para la revisión respectiva.	Gerente Comercial
5.5	El Jefe de Recursos Humanos revisa el plan de capacitación proyectado para el año y si está conforme con las políticas y procedimientos lo pasa a la Gerencia General para su aprobación de lo contrario se lo devuelve al Gerente Comercial.	Jefe de Recursos Humanos
5.6	El Gerente General hace el análisis respectivo según los objetivos y la estrategia que la empresa ha considerado para el año y si el plan de capacitación se ajusta a dichos lineamientos procede a aprobarlo. De lo contrario lo devuelve a Recursos Humanos.	Gerente General
5.7	El Jefe de Recursos Humanos procede a aplicar el plan de capacitación aprobado.	Jefe de RRHH
5.8	El Jefe de Recursos Humanos hace el seguimiento y el control del plan de capacitación.	Jefe de RRHH
5.9	El Jefe de Recursos Humanos elabora un informe final sobre para el Gerente General y Director de Operaciones.	Jefe de RRHH

Tabla 20. Indicadores

INDICADOR	DEFINICIÓN	MEDICIÓN	FRECUENCIA	CRITERIOS DECISIÓN
# de capacitaciones comerciales	Cantidad de cursos de capacitación comercial que el personal ha asistido	Conteo	Anual	I

Gráfico 15. Flujograma



Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Fecha
Gerente Comercial	Jefe de Recursos Humanos	Gerencia General	

3.4.3. Cronograma de implementación

Se ha realizado un plan de implementación a fin de lograr los objetivos anteriormente expuestos (ver anexos 29 y 30).

Capítulo VII. Implementación e impacto de las propuestas

1. Propuesta de implementación

Para la propuesta se ha considerado lo siguiente:

- La nueva estructura organizacional del área comercial será comunicada oportunamente por el Director de Operaciones a través de una comunicación interna y una reunión con todo el personal.
- El Gerente Comercial hará explicar los alcances de las nuevas funciones que desempeñará el personal.
- Las personas que ocupaban el puesto de encargado de caja serán reasignadas al área comercial de cualquiera de las empresas que conforman el *holding* siempre y cuando tengan el perfil y las competencias que el puesto lo requiera.
- El personal que no cuente con el perfil para ser reasignado será invitado a renunciar voluntariamente.
- La desvinculación laboral de estas personas comprenderá, además del sueldo y medio por tiempo laborado que les corresponde, la constancia de trabajo.
- Se comunicará al personal del área comercial que los cambios son producto de una reorganización y no de despidos indiscriminados.
- Los cursos o talleres programados para la capacitación se impartirán dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, de acuerdo con las condiciones que sean necesarias para su desarrollo.

2. Beneficios intangibles

La propuesta genera un cambio cualitativo que se explica a continuación:

- Permitirá al personal que sea reasignado aprender nuevos conocimientos y desempeñar nuevas funciones, creando posibilidades de desarrollo profesional al interior de las empresas del grupo. Esto genera una comunicación más fluida entre jefes y subordinados por la cercanía y el mejor conocimiento de las labores que desempeña el personal, mejorando el servicio y minimizando problemas en su interior.
- Estimula al personal que asumirá las nuevas funciones a plantearse el reto de cumplir las nuevas funciones con mayor dedicación y eficiencia.

3. Evaluación económica

Se desarrollará un análisis cuantitativo con el objetivo de evaluar la viabilidad desde el punto de vista económico - financiero y el beneficio que le reporta a la empresa.

3.1. Supuestos

- El horizonte de evaluación del proyecto es de cuatro años, de acuerdo con los objetivos estratégicos que la empresa se ha planteado.
- La desvinculación laboral se asumirá con un tiempo laboral de cinco años.
- Tanto el cambio organizacional como el desarrollo del programa de capacitaciones serán implementados a partir del primer año del proyecto.
- El cambio en el sistema de incentivos salariales será a mediano plazo, es decir, a partir del año 2008.
- Las personas sujetas al cambio en el sistema de sueldo inicialmente no ganarán un monto menor al que actualmente están percibiendo, después dependerá de las ventas individuales que realicen.
- El porcentaje de participación de incentivos de las nuevas tiendas se hará en función al factor de crecimiento de la tienda de Crisol Primavera, por expectativas de crecimiento de la gerencia comercial.
- El tipo de cambio no variará en el tiempo y se mantendrá en S/. 3,20 por cada US\$ en los tres años de calculado el proyecto. Con la ejecución de las propuestas no se busca calcular el impacto en el incremento de las ventas de la cadena sino el ahorro de costos que se experimentará.
- Se ha considerado un COK de 11% que es el rendimiento mínimo que los accionistas requieren para invertir.
- Para el cálculo de los impuestos se está considerando un promedio entre la tasa del Impuesto a la Renta y la tasa del Impuesto General a las Ventas (IGV), pues algunos productos están exonerados a este último impuesto por el giro del negocio. Esta tasa impositiva final ha sido establecida por la empresa.
- El presente estudio no evalúa el incremento de las ventas, pues no es el alcance del proyecto. Sin embargo, el cambio organizacional y de incentivos impactará en el nivel de ventas, pues ayudará al personal a mejorar su rendimiento al tener la posibilidad de obtener mayores ingresos.

3.2. Análisis de gastos y flujo de caja

En el anexo 31 se muestra el gasto actual de planillas del área comercial con un horizonte de cuatro años. Se debe mencionar que en dicho anexo se expone el gasto actual de cada puesto a nivel anual, los que dejarán de existir a partir del segundo año del proyecto como parte del cambio organizacional. En dicho cuadro se puede apreciar el ahorro significativo por reducción de costos laborales durante todo el horizonte de vida del proyecto.

Por otro lado, para la implementación del plan de capacitación mostrado en el anexo 32, se está requiriendo a partir del primer año una inversión de US\$ 12.788.

En los anexos 33 y 34 se muestran los flujos de caja proyectado sin y con plan de mejora respectivamente. El único indicador evaluativo considerado para el análisis es el VPNE cuyos flujos de fondos actualizados a una tasa del 11% durante un horizonte de planeamiento de 4 años arroja un resultado de US\$ 1.895.837 monto mucho mayor a VPNE US\$ 1.814.904 que se obtendría sin hacer ninguna mejora, lo cual indica que es positivo realizar el proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Con la aplicación del plan de incentivo salarial se experimentará una mayor motivación del personal, quienes podrán calcular el ingreso que desean tener cada mes y trabajar en función de eso, pues existirá un impacto directo entre su esfuerzo y el ingreso percibido.
- El personal será más consciente de la importancia de una adecuada atención al cliente y su grado de proactividad mejorará disminuyendo el porcentaje de clientes que salgan de los locales de Crisol sin ser atendidos o con dudas respecto a sus consultas.
- Los trabajadores experimentarán que el crecimiento de la empresa es real al obtener mayores ingresos producto del incremento de las ventas según lo proyectado por la gerencia.
- La viabilidad del proyecto es factible y rentable al obtener un VPNE S/. 1.895.837 frente al obtenido sin plan de VPNE S/. 1.814.904.
- El mejoramiento de los procesos críticos a través del diseño y formalización de las actividades minimizarán la informalidad y la improvisación en situaciones de cambios.
- El uso de indicadores y sus criterios de decisión permitirán el control y seguimiento de los procesos que se propone mejorar a fin de lograr los objetivos que la empresa ha establecido para el mediano y largo plazo.
- La sostenibilidad del proyecto está garantizada en la medida en que los accionistas y la plana directiva y gerencial se comprometan a cumplir con las propuestas establecidas que redunden en el propio beneficio de las empresa al haber sido su intención desde el principio mejorar los procesos organizacionales.

2. Recomendaciones

- Analizar y calcular permanentemente el porcentaje de comisiones variables establecidos para los vendedores y el personal del área comercial de Crisol, a fin de que sean un real satisfactor asegurándoles mayores ingresos que los que tenían bajo el sistema salarial fijo.
- El proceso de selección y captación de personal debe ser aplicado en el corto plazo, sobre la base de los perfiles de puesto diseñados, a fin de que no se dilate más contar con personal cuyas expectativas profesionales dentro de la organización coincidan con el desempeño óptimo de sus funciones.
- Para el personal nuevo en el área comercial debe existir un período de gracia de tres meses al cabo del cual se le evaluará con los mismos indicadores que al personal antiguo.

- Asegurarse de que el personal que tiene un desempeño menor al promedio de vendedores sea informado de su bajo rendimiento para que tenga la oportunidad de mejorar antes de tomar decisiones más drásticas.
- En esta etapa se está utilizando la mejora continua de los procesos y se recomienda implementar TQM como siguiente etapa.
- Realizar, de forma periódica, la revisión de los procesos con la finalidad de determinar si las actividades se realizan según los procedimientos establecidos.
- Mantener actualizados los manuales de políticas y procedimientos.

Bibliografía

Alles, Martha Alicia (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. 5ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Antonioli Delucchi, Dante (s.f.). El “Sector Editorial Peruano. Un Estudio sobre el libro en el Perú 1995-2005”. Editor, 96 p. Disponible en: <<http://blog.pucp.edu.pe/item/6670>>.

Apoyo Opinión y Mercado (2003). *Niveles Socioeconómicos en el Perú*.

Cámara Peruana del Libro (2002). “Análisis de la industria editorial”.

Cámara Peruana del Libro (2003) Ley N° 28086, Ley de la “Democratización del Libro y Fomento a la Lectura”.

Davis, Keith y Newstrom, John (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Flippo, Edwin (1986). *Principios de Administración de Personal*. Edición Calypso. México: McGraw-Hill Editores S.A.

Gómez–Mejía, Luis R. y Balkin, David B. (2001). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª ed. Madrid: Pearson Education S.A.

Heyzer, Hay y Render Barry (2003). *Dirección de la Producción decisiones estratégicas*. España: Pearson Education S.A.

Hitt, Michael A. et al. (2004). *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. 5ª ed. México: International Thomson Editores, S.A.

Instituto Nacional de Estadística Información. Censo 2005.

Malhotra, Naresh K. (2004). *Investigación de Mercados un enfoque aplicado*. 4ª ed. México: Pearson Education S.A.

Maximixe (s.f.). “Perú Ejecutivo Proyecciones Económicas 2006-2011”.

Maximixe (s.f.). “Riesgos Macro-Enero 2007”.

Mintzberg, Henry (1991). *Mintzeberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Petrick, Joseph y Furr, Diana (1997). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Anexos

Anexo 1. Escenario macroeconómico: Perú

Perú: Previsiones Anuales					
	2004	2005	2006	2007	2008
PIB	4,8	6,4	7,4	6,3	6
Inflación IPC (% en año)	3,5	1,5	1,1	1,9	2,5
Balanza Comercial (mM \$)	2,8	5,3	8,5	7	6
Tipo de Cambio	3,28	3,42	3,2	3,22	3,3
Tasa de Interés *	3	3,3	4,5	5	5

* Tasa intercambiaria en moneda nacional

Fuente: BBVA

Anexo 2. Perú: Proyecciones del gasto y PIB sectorial 2003-2007

PERÚ: PROYECCIONES DEL GASTO Y PIB SECTORIAL 2003-2007

(Tasa de variación porcentual anual)

Perú: Previsiones Anuales					
	2003	2004	2005	2006	2007
Producción Bienes	3	4,5	6,6	5,6	4,7
Construcción	4,2	4,7	8,7	5,8	3,7
Electric., Gas y Agua	4,9	4,6	5,3	5,1	4,6
Comercio	3,2	4,8	6,2	4,5	4,8
Servicios	4,7	5	6,7	5,9	5,5
PIBpm	4	4,8	6,7	5,6	5
Consumo	3,2	3,5	5	4,1	3,8
Inversión	4,6	5,8	8,7	10,3	8
Demanda Interna	3,5	3,9	5,7	6	5,1
Exportación	6,3	14,7	14,2	7,9	8,2
Importación	3,5	10,4	9,9	9,7	8

Fuente: Centro de Proyecciones Económicas CEPAL 2007

Anexo 3. Encuesta IOP (pregunta 1)

En promedio, ¿cuántas horas al día dedica UD. A la lectura en general de libros, periódicos, manuales, etc...?

Respuestas	Total %	Sexo		Nivel Socioeconómico		
		Masculino	Femenino	A/B	C	D/E
Media hora o menos	31	29	32	18	31	39
Entre media hora y una hora	37	39	34	35	40	34
Entre una y dos horas al día	21	22	20	27	20	18
Más de dos horas al día	8	8	8	17	7	2
No acostumbro a leer/ casi nunca leo	2	2	5	3	2	5
No precisa	1	-	2	-	1	2
Total %	100	100	101	100	101	100
Base de entrevistas ponderadas	466	233	222	110	211	134

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007

Anexo 4. Encuesta IOP (pregunta 2)

¿Realiza usted alguna de estas actividades en internet?

Respuestas	Sí	No	No precisa	Total
Consulta información sobre temas relativos a sus estudios y/o trabajo	84	14	2	100
Revisa menajes de listas temáticas	50	47	3	100
Participa en foros de discusión	19	79	2	100
Consulta información para solucionar problemas	67	30	3	100
Consulta publicaciones virtuales	52	45	3	100
Conversa con amigos (Chateo)	75	24	1	100
Lee páginas de horóscopos	21	76	3	100

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007

Anexo 5. Encuesta IOP (pregunta 3)

En los últimos 12 meses, ¿alguna vez ha comprado un libro pirata?

Respuestas	Total %	Sexo		Grupo de Edad			Nivel Socioeconómico		
		Masculina	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 a más	A/B	C	D/E
Sí	38	42	34	43	41	29	55	38	24
No	61	57	65	56	59	70	44	62	75
No precisa	1	1	1	1	-	1	1	0.4	1
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Base de entrevistas ponderadas	455	233	222	169	160	126	110	211	134

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007

Anexo 6. Encuesta IOP (pregunta 4)

En los últimos 12 meses, ¿alguna vez ha comprado un CD de música pirata?

Respuestas	Total %	Sexo		Grupo de Edad			Nivel Socioeconómico		
		Masculina	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 a más	A/B	C	D/E
Sí	72	77	66	81	78	50	70	77	64
No	27	23	33	19	22	48	29	23	35
No precisa	1	0.3	1	-	-	2	1	-	1
Total %	100	100.3	100	100	100	100	100	100	100
Base de entre	455	233	222	169	160	126	110	211	134

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007

Anexo 7. Encuesta IOP (pregunta 5)

En los últimos 12 meses, ¿alguna vez ha comprado un CD de música pirata?

Respuestas	Total %	Sexo		Grupo de Edad			Nivel Socioeconómico		
		Masculina	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 a más	A/B	C	D/E
Sí	72	77	66	81	78	50	70	77	64
No	27	23	33	19	22	48	29	23	35
No precisa	1	0.3	1	-	-	2	1	-	1
Total %	100	100.3	100	100	100	100	100	100	100
Base de entre	455	233	222	169	160	126	110	211	134

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007.

Anexo 8. Perú: Librerías a nivel nacional y distribución

	Librerías	%
Amazonas	1	0.3%
Ancash	7	1.9%
Apurímac	1	0.3%
Arequipa	26	7.0%
Ayacucho	4	1.1%
Cajamarca	4	1.1%
Callao	6	1.6%
Cusco	30	8.1%
Huancavelica	0	0.0%
Huanuco	3	0.8%
Ica	2	0.5%
Junín	8	2.2%
La Libertad	22	5.9%
Lambayeque	8	2.2%
Lima	189	50.9%
Loreto	15	4.0%
Madre de Dios	0	0.0%
Moquegua	3	0.8%
Pasco	3	0.8%
Piura	23	6.2%
Pun	4	1.1%
San Martín	4	1.1%
Tacna	4	1.1%
Tumbes	1	0.3%
Ucayali	3	0.8%
TOTAL	371	100.0%

Fuente: Subat, INEI, Telefónica del Perú

Anexo 9. Perú: Distribución de librerías en Lima y Callao

	Librerías	%
Asia	2	1.0%
Ate	1	0.5%
Breña	2	1.0%
Callao	6	3.1%
Cercado de Lima	48	24.6%
Chorrillos	2	1.0%
Comas	2	1.0%
Huacho	2	1.0%
Independencia	2	1.0%
Jesús María	14	7.2%
La Molina	6	3.1%
La Victoria	1	0.5%
Ureca	6	3.1%
Los Olivos	2	1.0%
Magdalena	1	0.5%
Miraflores	40	20.5%
Pueblo Libre	5	2.6%
Rímac	1	0.5%
San Borja	1	0.5%
San Isidro	19	9.7%
San Juan de Lunahuaná	1	0.5%
San Juan de Miraflores	1	0.5%
San Martín de Porres	4	2.1%
San Miguel	5	2.6%
Santiago de Surco	17	8.7%
Surquillo	4	2.1%
TOTAL	195	100.0%

Fuente: Subat, INEI, Telefónica del Perú

Anexo 4. Encuesta IOP (pregunta 2)

¿Realiza usted alguna de estas actividades en internet?

Respuestas	Sí	No	No precisa	Total
Consulta información sobre temas relativos a sus estudios y/o trabajo	84	14	2	100
Revisa mensajes de listas temáticas	50	47	3	100
Participa en foros de discusión	19	79	2	100
Consulta información para solucionar problemas	67	30	3	100
Consulta publicaciones virtuales	52	45	3	100
Conversa con amigos (Chateo)	75	24	1	100
Lee páginas de horóscopos	21	76	3	100

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007

Anexo 5. Encuesta IOP (pregunta 3)

En los últimos 12 meses, ¿alguna vez ha comprado un libro pirata?

Respuestas	Total %	Sexo		Grupo de Edad			Nivel Socioeconómico		
		Masculina	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 a más	A/B	C	D/E
Sí	38	42	34	43	41	29	55	38	24
No	61	57	65	56	59	70	44	62	75
No precisa	1	1	1	1	-	1	1	0.4	1
Total %	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Base de entrevistas ponderadas	455	233	222	169	160	126	110	211	134

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007

Anexo 6. Encuesta IOP (pregunta 4)

En los últimos 12 meses, ¿alguna vez ha comprado un CD de música pirata?

Respuestas	Total %	Sexo		Grupo de Edad			Nivel Socioeconómico		
		Masculina	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 a más	A/B	C	D/E
Sí	72	77	66	81	78	50	70	77	64
No	27	23	33	19	22	48	29	23	35
No precisa	1	0.3	1	-	-	2	1	-	1
Total %	100	100.3	100	100	100	100	100	100	100
Base de entre	455	233	222	169	160	126	110	211	134

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007

Anexo 7. Encuesta IOP (pregunta 5)

En los últimos 12 meses, ¿alguna vez ha comprado un CD de música pirata?

Respuestas	Total %	Sexo		Grupo de Edad			Nivel Socioeconómico		
		Masculina	Femenino	18 a 29	30 a 44	45 a más	A/B	C	D/E
Sí	72	77	66	81	78	50	70	77	64
No	27	23	33	19	22	48	29	23	35
No precisa	1	0.3	1	-	-	2	1	-	1
Total %	100	100.3	100	100	100	100	100	100	100
Base de entre	455	233	222	169	160	126	110	211	134

Fuente: Instituto Opinión Pública, PUCP, Abril 2007.

Anexo 8. Perú: Librerías a nivel nacional y distribución

	Librerías	%
Amazonas	1	0.3%
Ancash	7	1.9%
Apurímac	1	0.3%
Arequipa	26	7.0%
Ayacucho	4	1.1%
Cajamarca	4	1.1%
Callao	6	1.6%
Cusco	30	8.1%
Huancavelica	0	0.0%
Huanuco	3	0.8%
Ica	2	0.5%
Junín	8	2.2%
La Libertad	22	5.9%
Lambayeque	8	2.2%
Lima	189	50.9%
Loreto	15	4.0%
Madre de Dios	0	0.0%
Moquegua	3	0.8%
Pasco	3	0.8%
Piura	23	6.2%
Pun	4	1.1%
San Martín	4	1.1%
Tacna	4	1.1%
Tumbes	1	0.3%
Ucayali	3	0.8%
TOTAL	371	100.0%

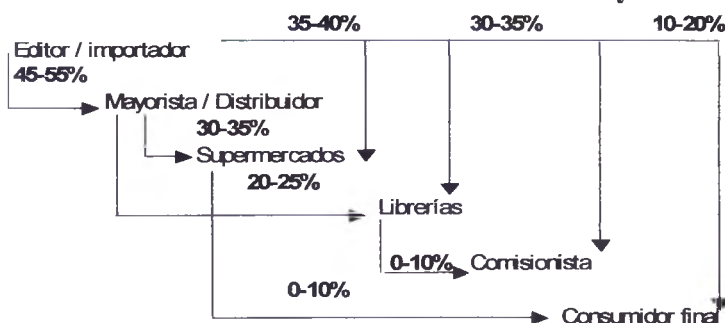
Fuente: Subat, INEI, Telefónica del Perú

Anexo 9. Perú: Distribución de librerías en Lima y Callao

	Librerías	%
Asia	2	1.0%
Ate	1	0.5%
Breña	2	1.0%
Callao	6	3.1%
Cercado de Lima	48	24.6%
Chorrillos	2	1.0%
Comas	2	1.0%
Huacho	2	1.0%
Independencia	2	1.0%
Jesús María	14	7.2%
La Molina	6	3.1%
La Victoria	1	0.5%
Lince	6	3.1%
Los Olivos	2	1.0%
Magdalena	1	0.5%
Miraflores	40	20.5%
Pueblo Libre	5	2.6%
Rímac	1	0.5%
San Borja	1	0.5%
San Isidro	19	9.7%
San Juan de Lurigancho	1	0.5%
San Juan de Miraflores	1	0.5%
San Martín de Porres	4	2.1%
San Miguel	5	2.6%
Santiago de Surco	17	8.7%
Surquillo	4	2.1%
TOTAL	195	100.0%

Fuente: Subat, INEI, Telefónica del Perú

Anexo 10. Perú: Estructura de comercialización y descuentos



Fuente: Sector Editorial Peruano. Un Estudio sobre el libro en el Perú 1995-2005 / Dante Antonioli Delucchi.

Anexo 11. Venta de libros (valores en US\$)

Año	Ventas
1995	37,000,000
1996	36,800,000
2001	48,550,000
2004	69,300,000

Fuente: Cámara Peruana del Libro. Ministerio de la Producción

Anexo 12. Venta de libros piratas y crecimiento (valores en US\$)

Año	Ventas	Crecimiento
1996	4,000,000	
1999	9,700,000	142.40%
2001	13,500,000	39.70%
2002	19,200,000	41.80%
2004	28,000,000	45.80%

Fuente: Cámara Peruana del Libro. Ministerio de la Producción

Anexo 13. Poder de los proveedores

Poder de los Proveedores						
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Número de Proveedores importantes	Poco					Mucho
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo					Alto
Costos de cambios	Alto					Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto					Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo					Alto
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alto					Bajo
Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alta Porción					Baja Porción
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño					Grande

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Disponibilidad de sustitutos

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Disponibilidad de Sustitutos						
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande					Pequeño
Costos de cambios	Bajo					Alto
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto					Bajo
Valor/Precio de sustitutos	Alto					Bajo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Barreras de salida

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Barreras de Salida						
Especialización de activos	Alto					Bajo
Costos de salida	Alto					Bajo
Relaciones estratégicas	Alto					Bajo
Barreras emocionales	Alto					Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto					Bajo

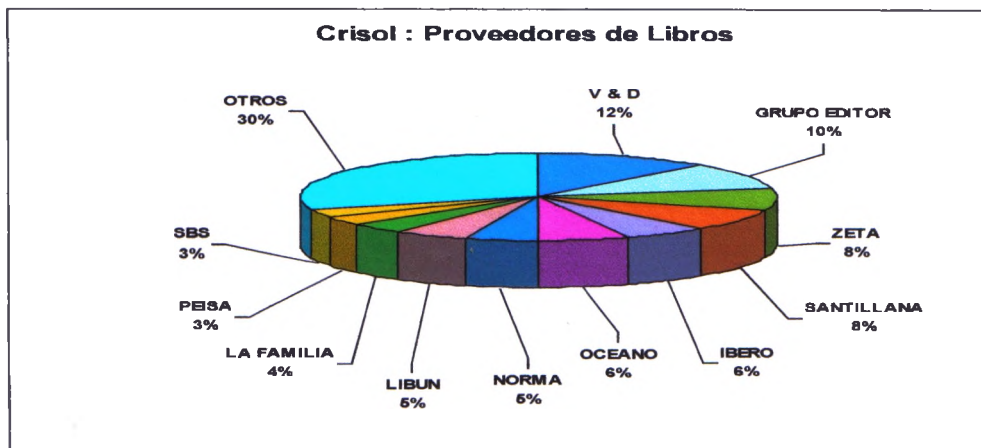
Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Barreras de entrada

		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Barreras de Entrada						
Economías de escala	Pequeño					Grande
Diferenciación del servicio	Pequeño					Grande
Identificación de marcas	Bajo					Alto
Costos de cambios	Alto					Bajo
Acceso a canales de distribución	Restringido					Amplio
Requerimiento de capital	Alto					Bajo
Acceso a tecnologías de punta	Amplio					Restringido
Acceso a materias primas	Amplio					Restringido
Producción Gubernamental	No existe					Alto
Efecto de la experiencia	Muy importante					No importa

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Crisol: Proveedores de libros



Fuente: Gerencia Comercial de Librerías Crisol

Anexo 20. Cadena de valor de Crisol

TECNOLOGIA	DISEÑO DE AMBIENTES	COMERCIALIZACION	MARKETING	DISTRIBUCION	SERVICIO
<p>* Desarrollo de la creatividad a través de concursos de narraciones para la historia de cintas animadas en Alianza con Alpamayo Entertainment</p> <p>* Diseño de espacios físicos de tiendas que denoten amplitud, modernidad y elegancia.</p> <p>* Sistema de seguridad en locales mediante uso de cámaras de video y sistemas de detección de libros sustraídos.</p> <p>* Innovación en el desarrollo de un nuevo concepto de librerías en el Perú.</p> <p>* Metodología temática de los libros y señalización de espacios</p>	<p>* Accesibilidad del cliente para revisar el contenido de los libros y sin restricción de tiempo.</p> <p>* Variedad de productos. Más de 65,000 títulos de obras de todo género en cada local.</p>	<p>* Eficiente cadena de abastecimiento que le permite responder en menor tiempo la demanda de productos</p>	<p>* Abanico de ofertas con la venta de otros productos relacionados con los libros y con promociones a través de la Web.</p> <p>* En todos sus locales hay actividades infantiles "cuenta cuentos" los fines de semana para fomentar la lectura desde pequeños así como acrecentar las relaciones paterno-filiales.</p> <p>* Identificación de la marca Crisol en el mercado.</p>	<p>* Localización de locales en distritos con gran movimiento comercial y mayor poder adquisitivo.</p> <p>* Participa en ferias de libros mediante establecimiento de stands para captar otro tipo de clientes.</p> <p>* Participación en licitaciones para incrementar sus ventas corporativas.</p>	<p>* La cadena de librerías cuenta con horarios de atención de 11 a.m. a medianoche</p> <p>* Brinda servicio gratuito de envoltura de libros en papel de regalo.</p>

Anexo 21. Balance general

ANÁLISIS HORIZONTAL
LIBRERÍAS CRISOL SAC
BALANCE GENERAL
Al 31 de Diciembre

ACTIVO	2004	%	2005	%	2006
Activo Corriente					
Caja y Bancos	1,009,604	35.84%	1,371,427	-7.74%	1,265,313
Cuentas por cobrar comerciales	133,227	11.25%	148,215	-21.47%	116,386
Otras cuentas por cobrar	280,734	-75.81%	67,922	146.29%	167,286
Existencias	832,545	-66.63%	277,816	-79.63%	56,590
Gastos pagados por anticipado	63,539	13.39%	72,046	270.57%	266,977
Pago a cuenta y crédito tributario	0	100.00%	31,007	-63.66%	11,269
Total Activo Corriente	<u>2,319,649</u>	-15.14%	<u>1,968,432</u>	-4.30%	<u>1,883,821</u>
Activo No Corriente					
Gastos pagados por anticipado	0	0.00%	0	100.00%	430,262
Instalaciones y equipos diversos, neto	1,135,893	-30.69%	787,282	105.55%	1,618,263
Intangibles, neto	105,409	-28.81%	75,042	3500.83%	2,702,132
Impuesto a la renta y participación de los trabajadores diferidos	336,284	-11.57%	297,382	39.28%	414,194
Total Activo No Corriente	<u>1,577,586</u>	-26.49%	<u>1,159,706</u>	345.36%	<u>5,164,850</u>
Total Activo	<u>3,897,235</u>	-19.73%	<u>3,128,138</u>	125.33%	<u>7,048,671</u>
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar comerciales	2,631,281	-30.28%	1,834,624	30.08%	2,386,481
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	160,227	33.78%	214,359	97.14%	422,584
Préstamo Bancario BIF	0	0.00%	0	100.00%	922,261
Total Pasivo Corriente	<u>2,791,508</u>	-26.60%	<u>2,048,983</u>	82.11%	<u>3,731,326</u>
Pasivo No Corriente					
Préstamo Bancario BIF - Largo plazo	307,936	-100.00%	0	100.00%	2,678,284
Cuentas por pagar comerciales - Largo plazo	646,085	-17.21%	534,923	13.68%	608,089
Total Pasivo No Corriente	<u>954,021</u>	-43.93%	<u>534,923</u>	514.36%	<u>3,286,372</u>
Patrimonio Neto					
Capital Social	933,911	0.00%	933,911	-1.81%	916,971
Pérdidas acumuladas	-782,205	-50.18%	-389,678	127.37%	-885,998
Total Patrimonio	<u>151,706</u>	258.74%	<u>544,232</u>	-94.31%	<u>30,973</u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u>3,897,235</u>	-19.73%	<u>3,128,138</u>	125.33%	<u>7,048,671</u>

Anexo 22. Estado de ganancias y pérdidas

Análisis Vertical

LIBRERÍAS CRISOL SAC ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (Del 1 de Enero al 31 de Diciembre)

	2004	%	2005	%	2006	%
	S/.		S/.		S/.	
VENTAS NETAS	12.833.274	100,00%	12.674.536	100,00%	13.934.348	100,00%
COSTO DE VENTAS	-7.918.326	61,70%	-7.865.962	62,06%	-8.723.836	62,61%
UTILIDAD BRUTA	4.914.948	38,30%	4.808.574	37,94%	5.210.511	37,38%
GASTOS OPERACIONALES	-3.711.172	28,92%	-4.124.587	32,54%	-4.170.281	29,93%
Gastos de Administración	-3.266.659	25,45%	-3.484.910	27,34%	-3.453.370	24,78%
Gastos de Ventas	-444.513	3,46%	-639.677	5,07%	-716.912	5,14%
UTILIDAD OPERATIVA	1.203.776	9,38%	683.977	5,40%	1.040.230	7,47%
OTROS INGRESOS (GASTOS)	-291.981	2,28%	64.988	0,51%	-457.994	3,29%
Financieros, neto	-384.609	3,00%	-390.543	3,08%	-400.191	2,87%
Diversos, neto	-28.561	0,22%	455.531	3,59%	-57.803	0,41%
Resultado por exposición a la inflación	121.189	0,94%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDAD ANTES DE REPARTICIÓN DE UTILIDADES E IMPUESTO DIFERIDO	911.795	7,10%	748.965	5,91%	582.236	4,18%
Participación de los trabajadores	-41.500	0,32%	-80.088	0,63%	-53.999	0,39%
Impuesto a la renta.	-169.792	1,32%	-276.339	2,18%	-186.295	1,34%
UTILIDAD NETA	700.503	5,46%	392.528	3,10%	341.942	2,46%

Fuente: Área de Contabilidad / Librerías Crisol SAC
Elaboración: Propia

Análisis Horizontal

LIBRERÍAS CRISOL SAC ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (Del 1 de Enero al 31 de Diciembre)

	2004	%	2005	%	2006
	S/.		S/.		S/.
VENTAS NETAS	12.833.274	1,24%	12.674.536	9,94%	13.934.348
COSTO DE VENTAS	-7.918.326	0,66%	-7.865.962	10,91%	-8.723.836
UTILIDAD BRUTA	4.914.948	-2,16%	4.808.574	8,36%	5.210.511
GASTOS OPERACIONALES	-3.711.172	11,14%	-4.124.587	1,11%	-4.170.281
Gastos de Administración	-3.266.659	6,07%	-3.484.910	0,33%	-3.453.370
Gastos de Ventas	-444.513	48,41%	-639.677	8,67%	-716.912
UTILIDAD OPERATIVA	1.203.776	-43,18%	683.977	52,89%	1.040.230
OTROS INGRESOS (GASTOS)	-291.981	0,00%	64.988	0,00%	-457.994
Financieros, neto	-384.609	1,54%	-390.543	2,47%	-400.191
Diversos, neto	-28.561	0,00%	455.531	0,00%	-57.803
Resultado por exposición a la inflación	121.189	-100,00%	0	0,00%	0
UTILIDAD ANTES DE REPARTICIÓN DE UTILIDADES E IMPUESTO DIFERIDO	911.795	-17,86%	748.965	-22,26%	582.236
Participación de los trabajadores	-41.500	93,01%	-80.088	-32,58%	-53.999
Impuesto a la renta.	-169.792	62,75%	-276.339	32,58%	-186.295
UTILIDAD NETA	700.503	-43,96%	392.528	-12,89%	341.942

Anexo 23. Entrevista a expertos

Cuestionario

1. ¿Cuál es la tendencia del sector en nuestro País?
2. ¿Cómo participa el gobierno en el incentivo de la producción y comercialización de libros en el Perú?
3. ¿Cuáles son las mejoras que se han dado en el sector en los últimos años?
4. Considera que la comercialización de libros se está incrementando y a qué se debe?
5. ¿Conoce Ud. en qué segmentos se compra más libros en librerías?
6. ¿Cuál cree que es el perfil del cliente de las librerías?
7. ¿Existe diferencias de hábitos y preferencias por cada segmento socioeconómico?
8. ¿Cuáles son las principales librerías en el Perú?
9. ¿Qué promoción considera la más adecuada para aumentar e incentivar la compra de libros?
10. ¿Qué opinan los consumidores de la calidad de la atención de las diferentes librerías?
11. ¿Qué rol ha jugado el consumo de libros piratas y cuánto ha afectado al sector?
12. ¿Existe alguna forma de combatir la piratería y cuál sería el impacto de la propuesta?
13. ¿Cuál debería ser la ventaja que resalten las cadenas de librerías para evitar el consumo de libros piratas?
14. ¿Frente a qué tipo de mercados nos encontramos y cuál es su panorama de desarrollo?

Anexo 24. Formato de encuesta

Objetivo:

Evaluar el nivel de satisfacción, motivación y posibilidades de desarrollo profesional del personal de tiendas así como conocer sus opiniones acerca de Librerías Crisol como organización.

Alcance:

Todo el personal de tiendas de la Gerencia Comercial.

Instrucciones:

La presente encuesta es totalmente anónima, no debe escribir su nombre ni ninguna otra información.

Se presenta a continuación una lista de afirmaciones acerca de su trabajo y su persona. Usted debe catalogar cada afirmación con un aspa según la escala de opinión que refleje mejor el grado que lo describe con exactitud.

- TA = Totalmente de acuerdo
A = De acuerdo
I = Indiferente
D = Desacuerdo
TD = Totalmente en desacuerdo.

1. Siento que mis habilidades y capacidades son puestas en práctica en mi trabajo.
TA() A() I() D() TD()
2. Mi labor me estimula y reta.
TA() A() I() D() TD()
3. Mi esfuerzo es reconocido y justamente compensado.
TA() A() I() D() TD()
4. Las condiciones y los recursos para trabajar son adecuados.
TA() A() I() D() TD()
5. Puedo tomar decisiones y mis iniciativas son tomadas en cuenta
TA() A() I() D() TD()

6. Me siento satisfecho con mi trabajo y la dedicación que le pongo es mayor que la de un año atrás.
TA() A() I() D() TD()
7. Los proyectos en que participo son importantes y me hacen sentir capaz.
TA() A() I() D() TD()
8. Estoy satisfecho con mi desempeño laboral y me retroalimentan.
TA() A() I() D() TD()
9. Existe un plan de carrera a través del cual puedo desarrollarme profesionalmente.
TA() A() I() D() TD()
10. Tengo oportunidad de capacitación.
TA() A() I() D() TD()
11. La carga laboral está equitativamente distribuida entre el resto del personal.
TA() A() I() D() TD()
12. Me muestro siempre sensible en satisfacer las necesidades del cliente externo o potencial sin quejarme.
TA() A() I() D() TD()
13. En el tiempo que vengo laborado en la empresa he aprendido nuevas técnicas de atención al cliente.
TA() A() I() D() TD()
14. Conozco cuáles son mis funciones y lo que espera la organización de mí.
TA() A() I() D() TD()
15. La visión y la misión de la empresa son de conocimiento general y se cumplen.
TA() A() I() D() TD()
16. Existe armonía entre mi grupo laboral y otros grupos.
TA() A() I() D() TD()
17. Se alienta la creatividad y la innovación.
TA() A() I() D() TD()
18. Existe una comunicación clara y fluida entre jefes y subordinados.
TA() A() I() D() TD()
19. Los procesos de trabajo son coordinados y se trabajan en función a metas.
TA() A() I() D() TD()
20. La toma de decisiones al interior de la organización se hace en forma participativa.
TA() A() I() D() TD()
21. Expreso mis ideas con naturalidad y respeto sin temor a represalias de la Gerencia.
TA() A() I() D() TD()
22. Me siento satisfecho con el desempeño alcanzado por la empresa.
TA() A() I() D() TD()
23. Crisol es un buen lugar para trabajar
TA() A() I() D() TD()
24. ¿Usted que propondría para mejorar su nivel de satisfacción laboral?
-
-

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Anexo 25. Calidad del servicio de Librerías Crisol - cuestionario

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es Soy estudiante de la Maestría de la Universidad del Pacífico y estoy desarrollando un trabajo acerca de la calidad de servicio que brindan los locales de Crisol, por lo que le agradecería me regale unos minutos de su tiempo y me permita hacerle algunas preguntas.

FILTRO

¿Podría decirme si Ud., algún familiar o persona cercana trabaja en alguna de las siguientes empresas? (E: LEER ALTERNATIVAS)

- | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|
| Publicidad | 1. SI | 2. NO |
| Marketing | 1. SI | 2. NO |
| Periodismo / Medios de comunicación | 1. SI | 2. NO |
| Encuesta / Investigaciones de mercado | 1. SI | 2. NO |
| Librerías / Editoriales | 1. SI | 2. NO |
| Ninguna de las anteriores | | |

(CONTINUAR)

1. MOTIVO DE VISITA

- LOCAL: 1. Ovalo Gutiérrez 2. Jockey Plaza
 3. San Miguel 4. Primavera

(E: MARCAR EL LOCAL DONDE SE ESTÁ APLICANDO LA ENCUESTA)

- TURNO DE ATENCIÓN: 1. Mañana 2. Tarde 4. Noche

P1. ¿En qué lugares suele comprar libros y revistas? ¿algún otro?

LIBRERÍAS	P1 ORDEN DE MENCIÓN
Crisol	
Ibero	
Epoca	
El Virrey	
Zeta	
La Familia	
Libun	
SBS	
Librería del fondo	
E. Wong	
Metro	
Plaza Vea	
Vivanda	
OTRAS	
(E: ESPECIFICAR)	

P2. ¿Con qué frecuencia visita usted Crisol?

1. Primera vez que viene
2. Diario
3. 2 ó 3 veces por semana / Interdiario
4. Semanalmente

5. Quincenalmente / 2 veces al mes
6. Mensualmente
7. Otras: _____

P3. ¿Cuáles son los motivos por los que usted visita este local de Crisol?

1. Está cerca de mi casa / centro de trabajo / centro de estudios
2. La atención es buena
3. Me la recomendaron
4. Me agrada el ambiente
5. Variedad de productos

Otros _____

(E: ANOTAR TEXTUALMENTE LOS MOTIVOS INDICADOS)

P4. Las compras o consultas que realiza son:

1. Personales
- 2 Para regalar
3. Para la empresa / trabajo Otros: _____

P5. ¿A qué suele ir a Crisol?

Transacciones	P5 (Orden)
1. Compra de libros	
2. Compra de revistas	
3. Compra de Cds / Vds.	
4. Consulta de títulos o autores	
5. Revisión de libros	
6. Revisión de revistas	
7. Tomar algo en la cafetería	
Otras: _____	
(E: Especificar)	

2. INFRAESTRUCTURA

Ahora evaluaremos ciertos aspectos relacionados con la infraestructura de este local de Crisol, los cuales le pediré que califique con la siguiente escala, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno

Escala:	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5

P6. ¿Con qué nota calificaría usted y por qué? (LEER ALTERNATIVAS)

Aspectos	Calificación	¿Por qué?
1. Comodidad de las instalaciones del local	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
2. Apariencia del Local	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
3. Señalética en general	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
4. Limpieza	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
5. Iluminación	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
6. Ubicación de los productos	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
7. Variedad de productos ofrecidos	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

3. NIVEL DE OPERATIVIDAD

Ahora evaluaremos ciertos aspectos relacionados el servicio general de este local de Crisol P 7. ¿En una escala del 1 al 4 donde 1 es Insatisfecho y 4 muy satisfecho, que tan satisfecho se encuentra usted con los siguientes aspectos y cuál es para Ud. el más importante, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Aspectos	Insatisfecho	Poco satisfecho.	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Calidad de atención	1	2	3	4
2. Horario de atención	1	2	3	4
3. Sistema de caja	1	2	3	4
4. Resolución de reclamos	1	2	3	4

4. EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Ahora evaluaremos ciertos aspectos relacionados con el personal de este local de Crisol P8. ¿En una escala del 1 al 4 donde 1 es Insatisfecho y 4 muy satisfecho, que tan satisfecho e importante son los siguientes aspectos, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante

Aspectos	Insatisfecho	Poco satisfecho.	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Presentación del personal	1	2	3	4
2. Interacción del personal con el cliente / trato del personal	1	2	3	4
3. Conocimiento del producto y solución del problema	1	2	3	4
4. Capacitación del personal	1	2	3	4

5. PERCEPCIÓN DE TIEMPO

P9. ¿Desde que usted entró al local de Crisol hasta que salió del mismo, podría decirme aproximadamente, ¿cuántas horas o minutos transcurrieron? _____ Hrs.
_____ Min.

6. EVALUACIÓN GLOBAL

P10. Usted diría que la compra o consulta que vino a realizar fue resuelta de manera:

1. Total 2. Parcial 3. No fue resuelta en lo absoluto

P11. ¿Le ofrecieron algún producto o servicio adicional?

1. Sí 2.No 3. No recuerda

P12. ¿Le informaron sobre promociones o actividades desarrolladas en el local?

1. Sí 2.No 3. No recuerda

P13. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio en general recibido en este local de Crisol?

Insatisfecho	Poco satisfecho.	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4

7. MOTIVADORES DE COMPRA

P14. ¿Por qué motivo usted no compraría en Crisol?

Motivos	Total de menciones (P6)	Razón más importante (P6.1.)
No encontré lo que buscaba	1	1
Los precios son muy elevados	2	2
Solo vine a mirar	3	3
No cuento con el dinero en estos momentos	4	4
Otro		

P15. ¿Piensa regresar a Crisol? ¿Por qué?

1. Sí 2.No
-
-

DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA

A fin de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características, nos gustaría hacerle algunas preguntas finales.

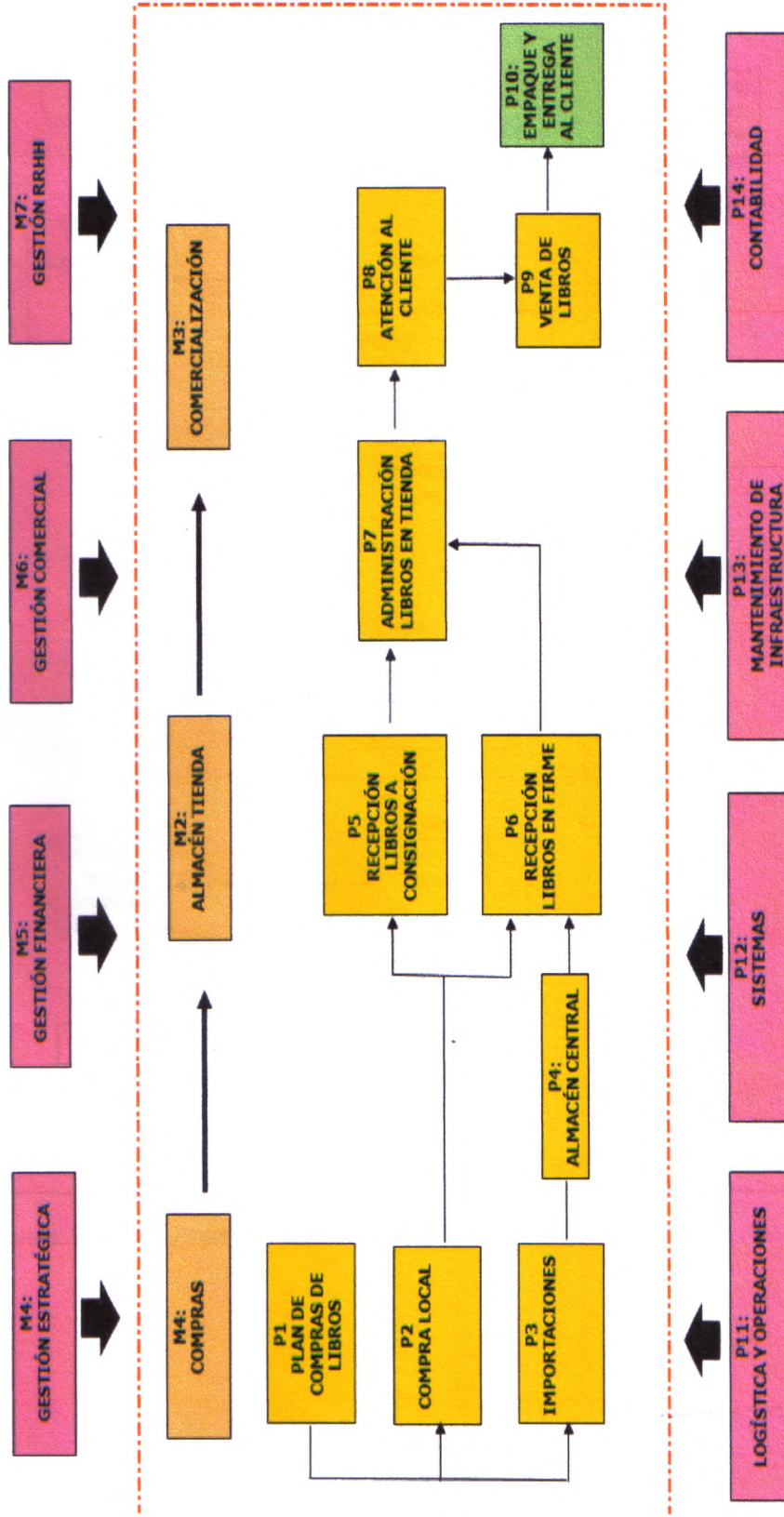
SEXO: 1. Masculino 2. Femenino

RANGO DE EDAD:

1. Menos de 18 años
2. 18 a 25 años
3. De 26 a 35 años
4. De 36 a 45 años
5. De 46 a 60 años
6. Más de 60 años

Distrito: _____

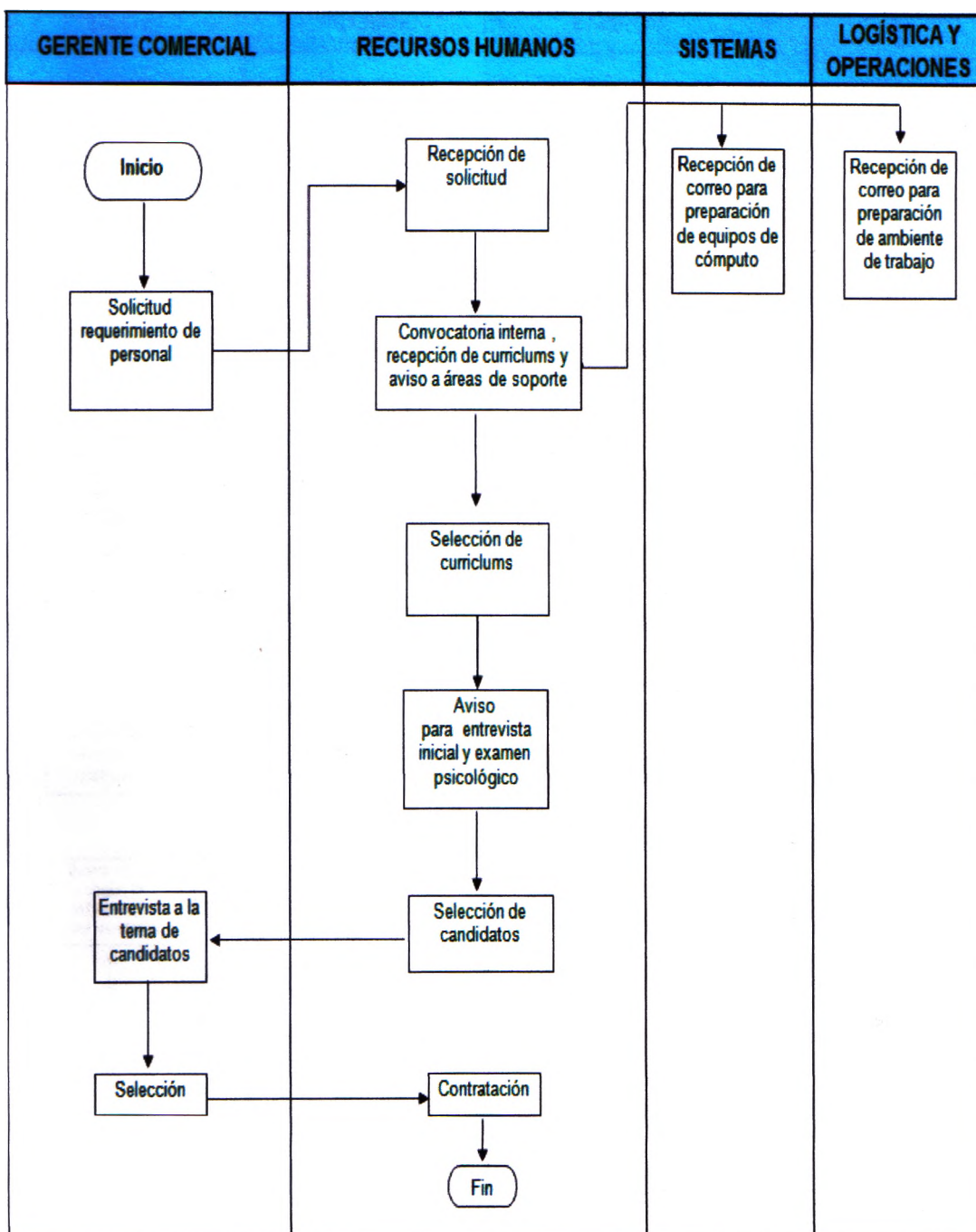
Anexo 26. Mapeo de procesos Librerías Crisol



Fuente: Elaboración propia

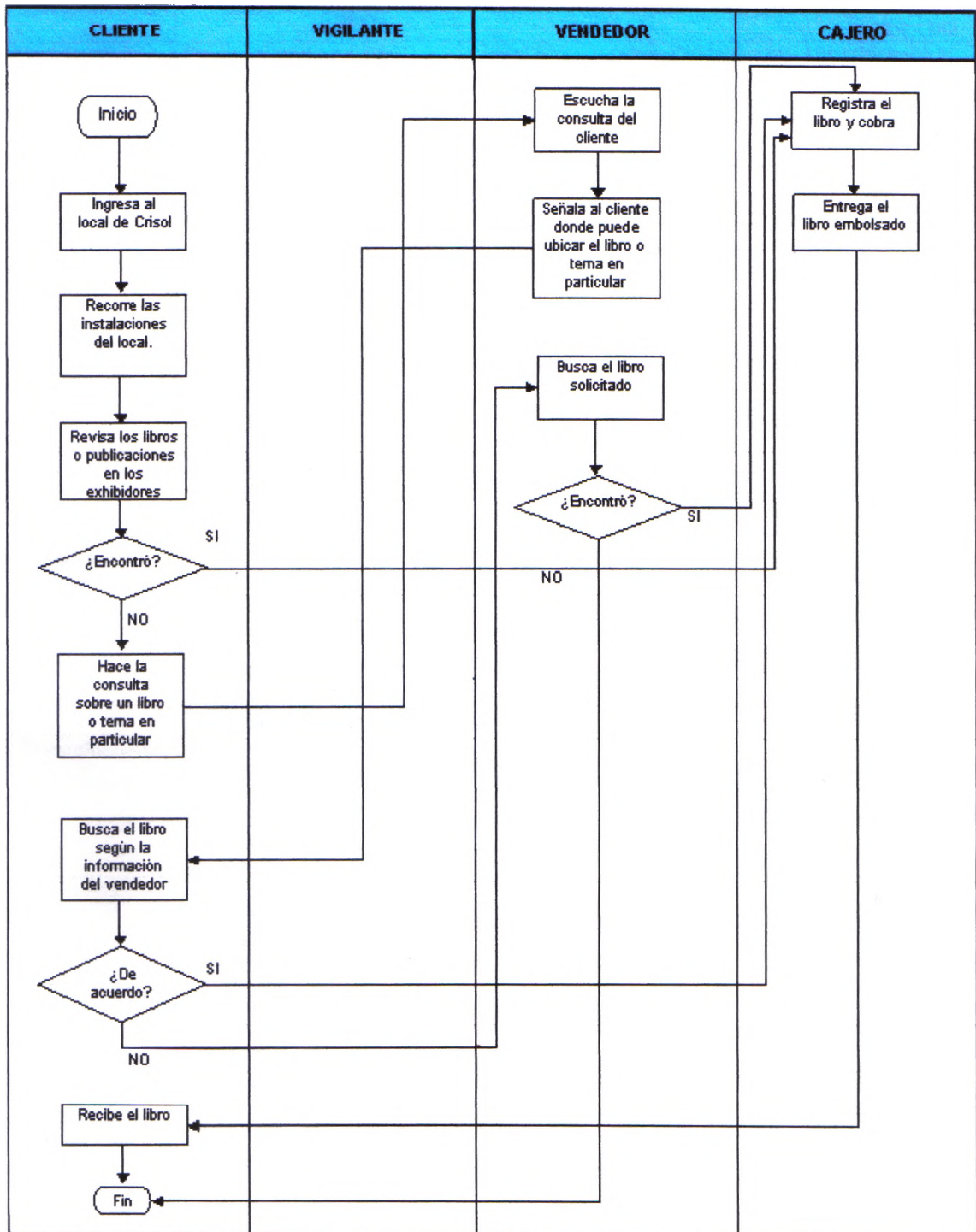


Anexo 27. Proceso de captación y selección de personal



Fuente : Elaboración Propia

Anexo 28. Proceso de atención y servicio al cliente



Elaboración Propia

Anexo 29. Capacitación interna

DIMENSIONES	OBJETIVO	FECHAS	PARTICIPAN	CAPACITACION	RESULTADO ESPERADO
Cognoscitiva	Que el personal tenga conciencia y conocimiento sobre lo que la empresa espera de cada uno de sus miembros	Año 1: A fin de año. Años : 2,3,4 (dos veces al año).	Toda el área comercial	Exposición sobre la marcha actual de la empresa y lo que se espera lograr.	Identificación y compromiso con los objetivos de la empresa
Cordialidad	Que se trate al personal de manera cordial sin mostrar actitud despectiva ni soberbia.	Todos los días del año.	Gerente Comercial y Jefe de Tienda	Difusión de valores y principios institucionales.	Fortalecimiento del clima organizacional
Comunicación.	Que el personal tenga una comunicación fluida para detectar de manera inmediata las anomalías al interior del área.	Todos los días del año.	Toda el área comercial	Difusión del manual de políticas y procedimientos del área comercial	Retroalimentación de información.
Trabajo en Equipo y productividad	Que el personal estreche vínculos de integración bajo la comprensión que las acciones individuales repercute en el éxito o fracaso del trabajo del grupo.	Años : 2,3,4 (dos veces al año)	Toda el área comercial	Desayuno o almuerzos de trabajo	1.Eficiencia en los procesos. 2.Lograr integración y espíritu de equipo
Responsabilidad	Que exista confianza en el criterio del personal para resolver problemas.	Años : 2,3,4	Toda el área comercial	Curso de empowerment	El empowerment estimula la motivación y el compromiso de los empleados.
Innovación	Que el personal rompa con los paradigmas establecidos.	Año : 4	Toda el área comercial	Talleres sobre romper lo establecido	Capacidad para estar atentos a nuevas oportunidades

Anexo 30. Capacitación comercial

DIMENSIONES	OBJETIVO	FECHA	PARTICIPAN	CAPACITACION	RESULTADOS ESPERADOS
Servicio y ventas	1. Que el personal reconozca el valor y calidad en el servicio al cliente como estrategia para fidelizarlo. 2. Que el personal cuente con las herramientas y técnicas de ventas.	Años : 2,3,4	Vendedores	Talleres o cursos de capacitación comercial	Mejoramiento en la atención y servicio al cliente

Anexo 31. Gasto de planilla (expresado en US\$)

Puesto	Sueldo US \$		Año 2007		Año 2008		Año 2009		Año 2010						
	Básico	Variable	Mensual	N°	Mes	Total	N°	Mes	Total	N°	Mes	Total			
Gerente Comercial			1,582.50	1	14	21,875	1	14	21,875	1	14	21,875			
Jefe de tienda			496.09	4	14	27,781	5	14	34,727	7	14	48,617			
Encargado de turno			343.75	5	14	24,063	7	14	33,688	7	14	33,688			
Encargado de caja			292.97	4	14	16,406	6	14	24,609	8	14	32,813			
Vendedor			257.81	26	14	93,844	35	14	126,328	44	14	158,813			
Cajero			250.00	9	14	31,500	9	14	31,500	9	14	31,500			
Total				49		215,469	63		272,727	76		327,305	89		381,883

costo de planilla sin plan de mejora	215,469	272,727	327,305	381,883
---	----------------	----------------	----------------	----------------

Gerente Comercial	0		1,582.50	1	14	21,875	1	14	21,875	1	14	21,875			
Jefe de tienda	312.5	0.10%	496.09	4	14	27,781	5	14	29,824	7	14	62,828			
Encargado de turno	187.5	0.17%	343.75	5	14	24,063	7	14	43,673	7	14	30,051			
Encargado de caja	0		292.97	4	14	16,406	0	14	0	0	14	0			
Vendedor	93.75	0.75%	257.81	26	14	93,844	35	14	143,492	44	14	129,294			
Cajero	0		250.00	9	14	31,500	9	14	31,500	9	14	31,500			
Total				49		215,469	57		270,364	68		275,549	79		305,249

costo de planilla con plan de mejora	215,469	270,364	275,549	305,249
---	----------------	----------------	----------------	----------------

Ahorro logrado	0	2,363	51,756	76,634
-----------------------	----------	--------------	---------------	---------------

Anexo 32. Gastos de capacitación

GASTOS DE CAPACITACIÓN

(Expresado en dólares)

Dimensión	Costo por vez	Año 2007		Año 2008		Año 2009		Año 2010		TOTAL US \$
		N°	Total	N°	Total	N°	Total	N°	Total	
Trabajo en equipo y productividad	230	0	0	2	591	2	713	2	863	
Servicio y ventas	1.856	0	0	1	1.856	1	1.856	1	1.856	
Responsabilidad	1.444	0	0	1	1.444	1	1.444	1	1.444	
Innovación	722	0	0	0	0	0	0	1	722	
		0	0	4	3.891	4	4.013	5	4.884	12.788

Tipo de cambio: 3,20

Anexo 33. Flujo de caja sin plan

FLUJO DE CAJA SIN PLAN

(Expresado en US \$)

	2007 (Año 1)	2008 (Año 2)	2009 (Año 3)	2010 (Año 4)
INGRESOS	5.365.153	6.813.744	8.176.493	9.811.792
EGRESOS	5.223.495	6.428.468	7.415.335	8.569.960
Libros	3.440.042	4.368.853	5.242.624	6.291.149
Planillas	297.506	377.833	453.399	544.079
Servicios	427.651	543.117	651.740	782.088
Alquileres	456.000	456.000	456.000	456.000
Impuestos	122.664	155.783	186.940	224.328
Préstamos Quijote- Vta Crisol	304.632	304.632	304.632	152.316
Préstamo BIF 2	110.000	139.700	120.000	120.000
Préstamos Mercados.	65.000	82.550	0	0
FLUJO ECONÓMICO	141.658	385.276	761.158	1.241.832
+ Préstamos				
- Amortización Constante	0	0	0	0
- Intereses TEA = 9%	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO	141.658	385.276	761.158	1.241.832

Tasa de Descuento COK

11%

VPNE US \$	1.814.904	VPNF US \$	1.814.904
-------------------	------------------	-------------------	------------------

Anexo 34. Flujo de caja con plan

FLUJO DE CAJA CON PLAN

(Expresado en US \$)

	2007 (Año 1)	2008 (Año 2)	2009 (Año 3)	2010 (Año 4)
INGRESOS	5.365.153	6.813.744	8.176.493	9.811.792
EGRESOS	5.223.495	6.429.996	7.367.592	8.498.210
Libros	3.440.042	4.368.853	5.242.624	6.291.149
Planillas	297.506	375.470	401.643	467.445
Servicios	427.651	543.117	651.740	782.088
Capacitación	0	3.891	4.013	4.884
Alquileres	456.000	456.000	456.000	456.000
Impuestos	122.664	155.783	186.940	224.328
Préstamos Quijote- Vta Crisol	304.632	304.632	304.632	152.316
Préstamo BIF 2	110.000	139.700	120.000	120.000
Préstamos Mercados.	65.000	82.550	0	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	141.658	383.748	808.901	1.313.581
+ Préstamos	0			
- Amortización Constante		0	0	0
- Intereses TEA = 9%		0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	141.658	383.748	808.901	1.313.581

Tasa de Descuento COK

11%

VPNE US \$	1.895.837	VPNF US \$	1.895.837
-------------------	------------------	-------------------	------------------

Nota biográfica

Jenny Milagros Gutiérrez Flores

Economista de la Universidad de Lima. Tiene amplia experiencia profesional en formulación, control y evaluación de presupuestos en las áreas de Presupuestos, Contabilidad y Administración de empresas del sector educativo. Ha formado parte del equipo ganador de Proyectos de Mejora de Procesos del año 2002 para el área de Presupuestos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Actualmente, trabaja en el Instituto Superior Toulouse – Lautrec como consultora para el diseño de la nueva estructura presupuestal y de su formulación en coordinación con los usuarios de presupuestos.

Celia Leonor Sánchez Rocha

Licenciada de Comunicaciones de la Universidad de Piura, UDEP.

Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Marca de la Cadena de Ópticas Econo Lentes, perteneciente al grupo TOPSA, empresa de comercialización y producción de lentes líder en el mercado a nivel nacional.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
TMA 81410
2007 13 JUN. 2016
047 164
BIBLIOTECA

X