

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA
BOOKPOINT EN EL MERCADO DE PAPELERÍAS.**

**DANIEL ALEJANDRO CÁRDENAS CIFUENTES
DIRECTOR: MGTR. ARTURO JAVIER CARRERA VASCO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRUCTURAS DE MERCADOS,
DE PRODUCTOS, DE FIJACIÓN DE PRECIOS, DE DISTRIBUCIÓN,
DE COMUNICACIÓN E IMAGEN, DE POSICIONAMIENTO DE
MARCAS.**

QUITO, JUNIO DE 2019

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgr. Javier Carrera

LECTORES:

Mgr. Leonardo Ávila

Mgr. Edmundo Peñafiel

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	viii
1. ANÁLISIS SITUACIONAL	- 12 -
1.1. Reseña Histórica	- 12 -
1.2. Análisis Externo PEST	- 13 -
1.2.1. Político	- 13 -
1.2.2. Económico	- 16 -
1.2.3. Social	- 20 -
1.2.4. Tecnológicos	- 22 -
1.3. Análisis Interno FODA	- 25 -
1.2.5. Fortalezas	- 25 -
1.2.6. Oportunidades	- 26 -
1.2.7. Debilidades	- 27 -
1.2.8. Amenazas	- 28 -
1.2.9. Matriz SWOT	- 28 -
2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	- 34 -
2.1. Metodología	- 34 -
2.2. Muestreo	- 34 -
2.3. Encuesta modelo	- 36 -
2.4. Resultados y Conclusiones	- 40 -
3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	- 73 -
3.1. Segmentación Geográfica	- 73 -
3.2. Segmentación Demográfica	- 76 -
3.3. Segmentación Psicográfica	- 79 -
4. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	- 81 -
4.1. Bookpoint vs Posicionamiento Ideal	- 82 -
4.2. Bookpoint vs Competencia	- 88 -

4.3. Estrategias.....	- 91 -
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 94 -
5.1. Conclusiones	- 94 -
5.2. Recomendaciones	- 95 -
BIBLIOGRAFÍA	- 97 -
ANEXOS.....	- 100 -
Anexo 1 – Tabulación de encuestas	- 100 -
Anexo 2 – Inversión en entidades educativas	- 109 -
Anexo 3 – Promedio de personas por Hogar, según Cantón.....	- 113 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inversión Extranjera Directa por Sectores 2018.....	- 16 -
Tabla 2. Indicadores Económicos.....	- 18 -
Tabla 3. Base de clientes.....	- 35 -
Tabla 4. Muestra por ciudad.....	- 36 -
Tabla 5. Edad de Clientes por intervalos.....	- 41 -
Tabla 6. Población por ciudad.....	- 74 -
Tabla 7. Familias por ciudad.....	- 75 -
Tabla 8. Total de familias atendidas vs potencial.....	- 76 -
Tabla 9. Mercado objetivo.....	- 78 -
Tabla 10. Mercado Real.....	- 80 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad de Clientes.....	- 41 -
Figura 2. Participación por género.....	- 42 -
Figura 3. Resultados pregunta 1	- 43 -
Figura 4. Resultados pregunta 2	- 44 -
Figura 5. Resultados pregunta 2.1	- 45 -
Figura 6. Pregunta 2.1 - Super-Paco.....	- 46 -
Figura 7. Pregunta 2.1 - Dilipa	- 47 -
Figura 8. Pregunta 2.1 - Juan Marcet.....	- 48 -
Figura 9. Pregunta 2.1 - Papelería Monsalve.....	- 49 -
Figura 10. Pregunta 2.1 - Bookpoint	- 50 -
Figura 11. Pregunta 2.2 – Comparación entre empresas	- 51 -
Figura 12. Resultados pregunta 3	- 52 -
Figura 13. Pregunta 3.1 – Comparación de empresas	- 53 -
Figura 14. Resultados pregunta 4	- 55 -
Figura 15. Pregunta 4.1 - ¿Por qué si?.....	- 56 -
Figura 16. Pregunta 4.1 - ¿Por qué no?	- 57 -
Figura 17. Resultados pregunta 5	- 58 -
Figura 18. Pregunta 6 – Super-Paco	- 59 -
Figura 19. Pregunta 6 – Dilipa.....	- 60 -
Figura 20. Pregunta 6 – Juan Marcet.....	- 61 -
Figura 21. Pregunta 6 – Papelería Monsalve	- 62 -
Figura 22. Resultado pregunta 7.....	- 63 -
Figura 23. Pregunta 8 – Super-Paco	- 64 -
Figura 24. Pregunta 8 – Dilipa.....	- 65 -
Figura 25. Pregunta 8 – Juan Marcet.....	- 66 -
Figura 26. Pregunta 8 – Papelería Monsalve	- 67 -
Figura 27. Pregunta 9 – Super-Paco	- 68 -
Figura 28. Pregunta 9 – Dilipa.....	- 69 -
Figura 29. Pregunta 9 – Juan Marcet.....	- 70 -
Figura 30. Pregunta 9 – Papelería Monsalve.....	- 71 -
Figura 31. Mapa Posicionamiento (Variedad-Precio)	- 85 -
Figura 32. Mapa Posicionamiento (Atención-Cercanía)	- 86 -
Figura 33. Mapa Posicionamiento (Variedad-Atención).....	- 87 -
Figura 34. Mapa de posicionamiento competencia (Variedad-Precio)	- 88 -

Figura 35. Mapa de posicionamiento competencia (Atención-Cercanía) - 89 -
Figura 36. Mapa de posicionamiento competencia (Variedad-Atención)..... - 90 -

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en el análisis de posicionamiento de la empresa Solorgistic S.A., comercialmente conocida como Bookpoint, para proponer estrategias que permitan que dicha empresa llegar a la mente de los consumidores finales de acuerdo a los objetivos de los directivos y de los de este trabajo. La disertación comenzará por un análisis situacional, en el cual se toparán temas políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían repercutir en el desempeño de la empresa y, de cierta forma, a las estrategias a proponer. Igualmente, se analizará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una matriz FODA, la cual nos permitirá reconocer todos aquellos aspectos que la empresa debe considerar para poner en práctica sus objetivos y estrategias.

Durante el segundo capítulo, se pondrá en marcha una investigación de mercado en los establecimientos de Bookpoint para evaluar el desempeño que ha tenido con sus clientes. Paralelamente, tendrá como objetivo conocer como la competencia está posicionada dentro del mercado de papelería y evaluar a Bookpoint en aspectos como servicio al cliente, productos ofertados y medios de comunicación.

En el tercer capítulo, recopilando la información obtenida de las encuestas, se definirá el segmento del mercado al que Bookpoint tiene que apuntar para mejorar su posicionamiento. En primera instancia, se hará una segmentación geográfica. Luego, le seguirá una segmentación demográfica. Y, por último, terminara con la segmentación psicográfica.

En el cuarto y último capítulo, se tomarán relaciones de atributos para realizar mapas de posicionamiento tanto de Bookpoint como de las empresas contra las cuales compite dentro del mercado. Igualmente, se ejecutará un contraste entre Bookpoint y lo que los clientes han decidido que sea una empresa ideal de papelería. Finalmente, se terminará proponiendo estrategias de posicionamiento para la empresa.

ABSTRACT

The present investigation focuses on the positioning analysis of the company Solorgistic S.A., commercially known as Bookpoint, in order to propose strategies that will allow that company to reach the consumers top of mind, according to the managers objectives and the ones form this dissertation. This dissertation will begin with a situational analysis, in which political, economic, social and technological issues will be addressed. These aspects could affect both the performance of the company and the strategies to be applied. Likewise, the strengths, opportunities, weaknesses and threats will be analyzed in a SWOT matrix, which will allow us to recognize all those aspects that the company must consider in order to implement its objectives and strategies.

During the second chapter, a market research will be launched in Bookpoint establishments to evaluate the performance it has had with their clients. At the same time, it will aim to know how the competition is positioned within the stationery market, and evaluate Bookpoint in aspects such as customer service, products offered and media.

In the third chapter, gathering the information obtained from the surveys, the market segment to which Bookpoint has to aim to improve its positioning will be defined. Firstly, a geographical segmentation will be made. Then, a demographic segmentation will follow. Finally, it will end with the psychographic segmentation.

In the fourth and final chapter, two different attributes will be matched against each other in order to make positioning maps in which both Bookpoint and its competitors, within the market, will be compared. Likewise, a contrast will be made between Bookpoint and what customers have decided is an ideal stationery company. Finally, it will end with the proposing of positioning strategies for the company.

INTRODUCCIÓN

Durante varios años las empresas papeleras han luchado fuertemente dentro del mercado para conseguir atraer a las personas a sus puntos de venta para que puedan adquirir las listas de útiles escolares. Además, al ser un negocio estacional, estas papelerías tienen únicamente dos temporadas altas para vender masivamente la mayoría de sus productos. Por esta razón, muchas empresas han optado por posicionarse en el mercado de diferente forma para atraer clientela.

Por ejemplo, la papelería Dilipa se ha posicionado como una papelería que ofrece todos sus productos a un precio barato, es decir, una empresa *low-cost*. Por otro lado, Super-Paco se posicionó como una empresa con precios altos que ofrece una variedad de productos de alta calidad. Lo cierto es que para llegar a la mente del consumidor toma bastante tiempo y, más aún, para posicionarse como quieren; por lo que, tienen que diseñar estrategias precisas que permitan establecer correctamente esa visión en los clientes.

Ahora bien, el posicionamiento si bien difiere en cada empresa debido a las diferentes visiones que tienen los respectivos dueños o directivos, no garantiza que la empresa gane completamente el mercado ya que apuntan a diferentes segmentos dentro del mismo. Consecuentemente, surgen nuevas empresas que ven una oportunidad en esos segmentos que no están siendo satisfechos por las empresas ya establecidas. La presente investigación estudia el caso de la librería y papelería llamada Bookpoint dentro del mercado de papelerías.

La empresa se conformó como tal en el año 2014 dentro de la ciudad de Quito como una empresa de servicios logísticos. Posteriormente, los directivos decidieron incluir en su giro de negocio la distribución de libros y útiles escolares. Hasta la fecha han ido creciendo mucho en ventas de útiles gracias a la distribución que tiene de los libros de la editorial Santillana.

Sin embargo, el posicionamiento que han obtenido dentro del mercado es ser el mayor distribuidor de Santillana e, inclusive, para muchos Bookpoint y Santillana es la misma empresa.

Obviamente, este posicionamiento no es el deseado por los dueños de la empresa ya que quieren que el nombre Bookpoint sea el que esté en la mente de sus clientes y que lo relacionen con atributos como: excelente atención al cliente, gran variedad de productos y con varias facilidades de pago. Es por esto que el presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar estrategias de posicionamiento que permita a la empresa Bookpoint diferenciarse dentro del mercado. Es decir, ofrece una propuesta de estrategias que ayudarían a la empresa a conseguir el posicionamiento deseado en base a un análisis situacional, una investigación de mercado, una segmentación de mercado.

El presente trabajo se busca llegar a los siguientes objetivos planteados:

- Diseñar estrategias de posicionamiento que permita a la empresa Bookpoint diferenciarse dentro del mercado
- Diferenciar los productos estrella que tiene la empresa con respecto a su competencia.
- Recopilar las necesidades de los clientes en relación a la compra durante el regreso a clases.
- Determinar las mejores vías de comunicación que tiene o puede tener la empresa para llegar al cliente.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. Reseña Histórica

Los inicios de la empresa Solorgistic S.A., conocida comercialmente como Bookpoint, remontan en el año 2014 dentro de la ciudad de Quito, siendo un pequeño grupo de amigos los principales accionistas. En un principio, nació de la idea de proveer servicios logísticos a otras empresas. Sin embargo, abrió sus propios puntos de venta para comercializar los libros de la editorial Santillana y tener ingresos adicionales a los servicios prestados.

La venta de los libros marcó un cambio drástico para el giro de negocio de Solorgistic S.A., el cual, ya no dependía totalmente de los servicios logísticos. Económicamente hizo que creciera aceleradamente y, por ende, empiecen a abrir varios puntos de venta a nivel nacional. Posteriormente, dentro de una junta de accionistas se evaluó la posibilidad de incluir útiles escolares para atraer a más clientela. A causa de ello, durante el segundo año de funcionamiento, se introdujo tanto útiles escolares como suministros de oficina para que sus clientes encuentren todo en un mismo lugar. De ahí en adelante, se dedicaría a la comercialización de textos y útiles escolares a nivel nacional.

No obstante, el personal administrativo cada vez se quedaba más corto para abarcar el crecimiento que estaban teniendo. Pues, con cada temporada escolar que pasaba, había más trabajo y menos tiempo para cumplir con las funciones respectivas. Por consiguiente, buscaron a más personal que les ayude a llenar esos vacíos. Esta constante subida en ventas generó la necesidad de ampliar el departamento comercial, el cual tenía únicamente a un vendedor y un coordinador de compras hasta ese momento.

Consecuentemente, se integró a la empresa el actual Gerente Comercial quién ha implementado varios cambios y estrategias para poder ampliarse dentro del mercado y consolidarse como una papelería competitiva y atractiva. Sin embargo, si bien se ha mejorado la visibilidad de los puntos de venta y se realicen más convenios con colegios y empresas; Bookpoint aún no muestra un claro cambio en cuanto al posicionamiento que tiene en la industria. Actualmente, cuenta con puntos de venta en Guayaquil, Cuenca, Ambato y Quito, cubriendo una gran parte del Ecuador haciendo que el reto de que se posicione dentro del mercado sea más difícil.

1.2. Análisis Externo PEST

1.2.1. Político. El Ecuador se ha caracterizado por ser políticamente inestable a lo largo de los años, siendo común el cambio de gobiernos con distintas ideologías, lo cual produce que haya cambios frecuentes en la constitución. Históricamente, el Ecuador ha tenido 21 constituciones siendo la última la constitución del 2008 convocada en Montecristi por Rafael Correa. Durante la gestión de Rafael Correa el país ha dado un giro drástico con respecto al manejo del sector público y privado. Si nos remontamos al año 2007, año en el que Correa fue elegido como Presidente de la República del Ecuador, su movimiento Alianza País se caracterizó por ser un movimiento socialista que brindaría igualdad de condiciones a todo el pueblo ecuatoriano. En otras palabras, se presentó como salvadora del pueblo y defensora de los pobres, una tendencia populista. Una vez en el poder, Correa se encargó de desplazar cada vez más a la oposición teniendo poco a poco un poder absoluto, casi dictatorial.

Obviamente, todo esto estaba cubierto por un marketing muy bien realizado para hacer que las personas le creyeran y cayeran en su juego de ricos contra pobres, en otras palabras, el famoso divide y vencerás. Cada vez, más de sus allegados y personas de confianza fueron tomando cargos públicos de alta importancia para controlarlos indirectamente y disminuir la oposición. Inclusive, los medios de comunicación se vieron sometidos al poder que estaba

teniendo el partido político. Muchos opositores dentro de estos medios del gobiernos fueron perseguidos y amenazados, por lo que, tuvieron que salir de los canales televisivos y radios en los que estaban trabajando por esa presión ejercida del gobiernos en su contra.

Pasaron siete años desde que Rafael Correa ascendió al poder y, desde entonces, no se podía ver una fuerza de oposición cohesiva que permita hacerle frente a muchas cosas negativas que se han venido realizando, lo que ha permitido que un solo partido político tenga el control absoluto de las cosas. Ahora bien, actualmente se está atravesando una nueva etapa de transición política ya que, en el 2017, Lenin Moreno es elegido como Presidente de la República del Ecuador reemplazando a su compañero de partido político, Rafael, en el poder. Sin embargo, no ha tomado el mismo rumbo que su antecesor en la “Revolución Ciudadana” propia de su partido Alianza País, más bien se ha destacado por dismantelar muchas cosas instauradas en el mandato anterior.

El historiador y analista político, Juan Paz y Miño (2018), afirma que “rompió definitivamente con lo que fuera el gobierno de Rafael Correa: con sus principios, con sus orientaciones, con su perspectiva política, con su proyecto de sociedad”. (Romero, 2018). Por ende, existe una división dentro del partido político de Alianza País en donde, por un lado, están aquellos que siguen apoyando a Rafael Correa y por otro, están aquellos que se alinean con Lenin Moreno. Consecuentemente, no hay una alianza fuerte dentro del sector público lo que provoca que no haya sinergia entre los proyectos que plantean y su puesta en marcha. Sin embargo, el acercamiento de Moreno con los representantes políticos de los demás partidos para llegar a acuerdos en donde ambas partes salgan beneficiadas ha sido un movimiento inesperado, el cual resulta para muchas personas reconfortante.

Llevamos un año y medio en el nuevo mandato con Moreno; y, su llegada está marcando un cambio enorme en la gobernabilidad del país debido a las decisiones tomadas con respecto a ciertos cargos dentro del sector público. Si bien no todo es aceptado al 100% por los ciudadanos ecuatorianos, vemos algunas acciones que prometen cambiar el estado actual del país, entre ellas tenemos:

- Apertura a medios de comunicación privados para rendición de cuentas, a diferencia del gobierno anterior en donde no se permitían entrevistas (Mercedes, 2017).

- Con la consulta popular realizada en el año 2017, la reelección indefinida queda prácticamente anulada en cualquiera de los cargos públicos por más de dos ocasiones.

- Retomar relaciones con Estados Unidos al haber tenido una reunión con su vicepresidente en junio de 2018 en la cual Eva García, política ecuatoriana y citada por El Universo, ha mencionado que están construyendo un acuerdo comercial (García, 2018).

Aun así, la empresa privada no ha tenido un camino fácil en los últimos años. Es por ello que muchos expertos en el tema resaltan la importancia de volver a un sistema en donde la empresa privada sea la principal generadora de recursos en el país. Por ejemplo, Fabián Corral, columnista en el periódico El Comercio ha mencionado que “empresa privada está rodeada de prejuicios, equívocos y confusiones... se la denigra y se desmerecen sus fundamentos y beneficios. Se la grava con tributos y se la controla hasta la asfixia” (Corral, 2016). De esto se deduce que la empresa privada ha sido limitada por leyes tributarias, arancelarias, entre otras que no han permitido que tenga un buen desempeño.

1.2.1.1. Conclusión. En el ámbito político se denota una inestabilidad debido al reciente cambio de mandatario y las reformas que ha realizado en poco tiempo. Esto puede perjudicar directamente a la empresa, ya que el constante cambio de leyes hace que las estrategias y objetivos planteados, los cuales han considerado los factores externos e internos de la empresa, no duren lo suficiente en la práctica y sean más difíciles de alcanzar, por ende, se convertiría en una amenaza. Por otro lado, también podría presentar una oportunidad tomando desde el punto de vista de los acuerdos que están tratando de mantener y retomar con potencias mundiales ya que permitiría que las negociaciones, por ejemplo, para una importación o exportación, sean realizadas en mejores condiciones.

1.2.2. Económico. La situación económica del país, al igual que el marco político, nunca ha sido estable y ha sido siempre dependiente de muchos factores externos. Históricamente, el Ecuador ha basado sus recursos económicos y grandes bonanzas básicamente en el sector petrolero, sector agrícola y agropecuario. Sin embargo, la falta de desarrollo tecnológico ha causado que el país se estanque en únicamente producir materias primas y no las transforme en productos terminados para tener la calidad suficiente y ser objeto de exportación.

Esto se puede ver claramente en un aspecto como la inversión extranjera, la cual, durante el primer trimestre del 2018, creció en un 21,3% con respecto al 2017 (El Telégrafo, 2018). Sin embargo, no es suficiente como para que genere empleo y productividad. Además, la inversión está destinado principalmente a sectores económicos como: explotación de minas y canteras; transporte, almacenamiento y comunicaciones; e, industria manufacturera como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Inversión Extranjera Directa por Sectores 2018

Sector	18T1 /1 /2	18T2 /1
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	17.567,14	19.936,92
Comercio	22.825,39	5.979,45
Construcción	15.440,82	-159,87
Electricidad, gas y agua	10,30	-7.782,17
Explotación de minas y canteras	193.205,95	80.783,34
Industria manufacturera	24.121,01	30.055,69

Tabla 1. (Continuación)

Seleccione País:	18T1 /1 /2	18T2 /1
Servicios comunales, sociales y personales	-2.014,47	3.976,75
Servicios prestados a las empresas	49.286,48	24.753,00
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4.528,14	47.468,74
Total general	324.970,77	205.011,86

Nota. Los datos de la Tabla uno son sacados de las publicaciones del Banco Central del Ecuador.

Lo cual tampoco es muy alentador hoy por hoy ya que, el sector de comercio en donde está ubicada Bookpoint, si bien tiene inversión extranjera, no es tan fuerte como para permitir que este sector crezca a más rápido. Adicionalmente, después de los 10 años de mandato de Rafael Correa, aun teniendo una bonanza petrolera, el país se ha quedado con muchas secuelas para el nuevo período gubernamental.

En consecuencia, se depende en una gran medida de un modelo económico que permita reducir gastos innecesarios y atraer inversión extranjera. Además, necesita redistribuir los recursos económicos a sectores que, durante el anterior período presidencial, lo dejaron a un lado para invertir la mayor parte en los sectores ya mencionados.

El actual presidente, Lenin Moreno citado en Telesur TV, mencionó que "...la situación en la que recibió Ecuador fue muy complicada y económicamente mala, estructuralmente con bastante obra física, pero con confrontaciones terribles, con odios acumulados, con resentimientos (...)" (Telesurtv, 2018), por lo cual, ha decidido implantar reestructuraciones en lo que tiene que ver con el modelo económico.

Estos cambios han provocado que se elimine varios subsidios y proyectos de ayuda económica para ciertos sectores de productores menores dando como consecuencia cierta disconformidad con la gente afectada directamente por dichas alteraciones. Inclusive, ha

disminuido el presupuesto para proyectos de educación, lo cual también ha generado disconformidad dentro de la población.

En este período gubernamental se han realizado los siguientes cambios en la economía del país que podrían mejorar de cierta forma el rendimiento del mismo y de los ciudadanos (El Comercio, 2017):

1. Acuerdo con la Unión Europea con lo cual se busca eliminar los aranceles de determinados productos.
2. Aumento del salario básico de 375 dólares a 386 dólares.
3. Los servicios bancarios bajaron su costo.
4. Se redujo el IVA del 14% al 12% ya que la Ley de Solidaridad por el Terremoto estuvo vigente hasta junio del año 2017. Según El Comercio, “Hasta el 22 de diciembre pasado se recaudaron USD 329,5 millones” (El Comercio, 2017)
5. Se están eliminando paulatinamente las salvaguardias dando como resultado mejores precios de productos para las empresas y, obviamente, para el consumidor final.

Por otro lado, tenemos algunos índices macroeconómicos que nos permiten evaluar la situación general que atraviesan los connacionales. Actualmente, el Ecuador presenta lo siguiente con respecto al (INEC, 2018) y al Banco Central del Ecuador (BCE, 2018):

Tabla 2. Indicadores Económicos

Indicadores Básicos	Valores
Canasta básica familiar	\$710,76
Inflación mensual	-0,25%
Empleo	4,10%
Pobreza	34,60%

Tabla 2. (Continuación)

Indicadores Básicos	Valores
Deuda Externa Pública (mensual)	32,15%
Deuda Pública Interna (nominal)	\$13866,14
PIB (nominal en millones de USD)	\$104,296
Riesgo País	731,00

Nota. Los datos de la Tabla uno son sacados de las publicaciones del Banco Central del Ecuador.

En este cuadro se puede observar que, por ejemplo, la canasta básica familiar está en los 710 dólares americanos lo cual sugiere una calidad de vida alta, a la que un gran porcentaje de personas no le avanza con el ingreso mensual que tienen. Esto se puede notar únicamente comparando el sueldo básico vital que es de 386 dólares con respecto a la canasta básica. Por ende, se puede decir que las condiciones de vida no son las mejores y que al ciudadano ecuatoriano le cuesta adquirir productos ya que el salario solamente cubre un 54% de la canasta.

Por otro lado, tenemos indicadores como deuda externa e interna pública y riesgo país que nos muestran la situación del estado con respecto al mercado internacional. Primero, tenemos a la deuda externa, la cual está en 32,15% con respecto al PIB, es decir, hay una deuda de 33,53 millones de dólares en términos nominales con el exterior. Paralelamente, el estado tiene una deuda interna de 13,86 millones de dólares lo cual, sumado a la deuda externa, está en 47,39 millones de dólares. Esto representa el 45% de endeudamiento con respecto al PIB, lo que podría causar que la inversión y financiamiento extranjero no sea tan factible debido al riesgo que conllevaría invertir recursos en el Ecuador.

Sin embargo, con los cambios económicos, principalmente acuerdos internacionales, que se han hecho durante la presidencia de Moreno, se espera que la inversión extranjera vuelva

al país. Consecuentemente, las ciudades como Guayaquil y Quito, las cuales concentran la mayor parte económica del país, se convertirían en ciudades principales para que las empresas multinacionales entren al mercado dando como resultado más puestos de trabajos, impuestos para el gobierno, oferta de productos a consumidores finales, entre otros.

1.2.2.1. Conclusión. En lo económico vemos algunas oportunidades para Bookpoint. La principal de todas ellas son las ventajas tributarias, con la reducción que hubo del IVA y de los costos bancarios la empresa tendría ventajas para adquirir recursos reduciendo, al mismo tiempo, sus costos. Sin embargo, hay ciertos aspectos que se deben considerar para que no tenga posteriores problemas; uno de ellos es el poder adquisitivo de las personas, ya que como se presentó anteriormente, el salario básico apenas cubre con parte la canasta básica familiar. A esto se le debe sumar la lista de útiles y uniformes, los que no deben exceder el valor de un salario básico unificado según el artículo 20 del Acuerdo 387-13 del Ministerio de Educación, por lo que el precio de los productos ofertado no deberían ser excesivos, y menos si se quiere posicionar dentro del mercado.

Por otro lado, la deuda que mantiene el estado tanto interna como externamente, es preocupante debido a las posibles consecuencias que tendría. Por ejemplo, para solventar esas deudas el estado puede optar en incrementar o adicionar más impuestos. También, debido a que el sector privado es uno de los mayores generadores de riqueza, el estado puede implementar tributos adicionales para generar más dinero y cubrir esas deudas.

1.2.3. Social. Socialmente el Ecuador está dividido en dos debido a la calentura política que se ha atravesado en los últimos años con las candidaturas presidenciales. Hoy en día existen dos bandos, las personas que están a favor de Correa y las que no. Durante el período de Correa, el ex mandatario dividió al país creando una fuerte pelea entre la población de recursos económicos bajos y las personas con recursos económicos altos, en otras palabras, creó una enemistad entre ricos y pobres.

Adicionalmente, la empresa privada fue convirtiéndose poco a poco en lo más aborrecido por los *correístas*, haciéndola culpable de todos los daños que se han hecho al país y de la desigualdad social que se tenía.

Con estas premisas, el gobierno de ese entonces tomó ciertas medidas para apoyar a quienes no tenían empleo y fueron perjudicados por el sector privado. Es entonces cuando Rafael Correa instauró la empresa pública Ecuador Estratégico, la cual “ha inaugurado 13 proyectos de desarrollo social durante el 2016” (Ecuador Estratégico, 2016). Esta empresa “ha invertido USD 993.08 millones en la ejecución de 1.197 proyectos de desarrollo social, beneficiando a más de 3.1 millones de ecuatorianos” (Ecuador Estratégico, 2016) los cuales se podrán ver distribuidos en el cuadro del Anexo 1.

Ahora bien, con el nuevo gobierno el aspecto social se ve también afectado por factores económicos y políticos que se han generado a lo largo de los dos últimos años. Los que han causado y mantenido la desigualdad que existe aún entre los salarios de hombre y mujeres, hasta la explotación de venezolanos por parte de los empleadores nacionales dándoles un salario mísero. Adicionalmente, el gobierno actual atraviesa un proceso de cambio económicamente debido al déficit de recursos que dejó el antiguo mandato. Es por ello, que se ha tomado muchas medidas económicas y políticas que han tenido un impacto directo en el aspecto social. Algunas de estas medidas son (Comercio, 2018):

- Aumento de la gasolina súper.
- Reducción del Estado
- Eliminación de privilegios para altos funcionarios
- Financiamiento desde la banca pública

Estas medidas están contempladas para que mejore la estabilidad económica del país, aunque ciertos aspectos afecten negativamente a la población. Hoy en día, las personas que residen en el Ecuador atraviesan un cambio en dichos aspectos. Debido a la falta de plazas de trabajo de las empresas, muchos ciudadanos han quedado desempleados tanto del sector público como del privado.

A esto, hay que sumar el efecto de alta migración que hay de mucha gente de países vecinos. En los últimos años la crisis económica que ha estado teniendo Venezuela ha hecho que millones de sus habitantes salgan en busca de comenzar nuevas vidas en todo el mundo; por ejemplo, según la ONU, aquí en el Ecuador se han quedado entre 220.000 y 250.000 ciudadanos venezolanos en el 2018 (Expreso, 2018). De los cuales “alrededor del 88,7 por ciento de los que consiguieron un empleo formal o informal en este país, mencionaron ganar menos de un salario básico” (Expreso, 2018). Esto puede perjudicar a las empresas que se rigen por la ley y respetan el derecho al salario unificado básico debido a que otras empresas se están aprovechando de la situación de los venezolanos para reducir gastos de personal. Sin embargo, aún sigue siendo un problema la falta de empleo que viven muchas personas porque pone en riesgo a muchos negocios debido a la falta de ingresos de los clientes para poder adquirir bienes o servicios.

1.2.3.1. Conclusión. El aspecto social puede jugar un rol muy importante en el negocio debido a que la competencia puede aprovechar la mano de obra barata que consigue al contratar a ciudadanos venezolanos no registrados para disminuir sus gastos y volverse, aunque ilícitamente, más competitivos dentro del mercado. Esto podría convertirse en una amenaza para Bookpoint, al igual que el hecho de que los salarios no otorguen una estabilidad económica a las personas y que por tal motivo opten por comprar en papelerías de bajo costo con productos de menor calidad y precio.

1.2.4. Tecnológicos. A nivel mundial, la tecnología avanza de forma exponencial. Las empresas cada vez dependen más de sistemas informáticos más avanzados, equipos y maquinaria de primera, entre otras. Esta tecnología se evidencia desde las maquinarias en fábricas, las cuales permiten manufacturar mucho más rápido y casi sin errores; hasta las empresas como Amazon que usan la tecnología, específicamente el internet, para comercializar y vender sus productos.

Últimamente, la comercialización en línea ha tomado una fuerza inmensurable debido a que es una vía fácil y rápida para que la gente adquiera los productos. Según el INEC, el 10,4% de las empresas de comercio han realizado ventas por internet (INEC, 2015). Esta comercialización a través de internet se denomina e-commerce, el cual forma parte de otro concepto denominado e-business.

El e-business es el “empleo de plataformas electrónicas, en el desarrollo de los negocios de una empresa” (Kotler & Armstrong, 2004); mientras que, el e-commerce, es el “proceso de compraventa realizado a través de medios electrónicos, fundamentalmente a través del internet.” (Kotler & Armstrong, 2004) Entonces, en otras palabras el e-business comprende al e-commerce ya que la empresa desarrolla mediante plataformas electrónicas todas sus estrategias de marketing y comercio.

Un claro ejemplo de empresa que básicamente es e-business es Netflix, una empresa estadounidense que basa su giro de negocio en proveer de entretenimiento a sus clientes pagando una suscripción mensual, la cual permite al usuario disfrutar de películas y series de televisión ilimitado. Consecuentemente, esto le ha ahorrado muchos costos comunes que una empresa física incurre a diario, por ejemplo, costos de arrendamiento, personal, inventario, entre otros. Por estas razones, para las empresas en actualidad es muy atractiva la idea de introducirse en el mundo cibernauta.

En el Ecuador, la idea de empezar con el e-commerce ha venido siendo parte de los objetivos de empresas de comercio ya que, permite que sus clientes adquieran de una forma más rápida y más cómoda los productos que desean. Además, permite que las empresas tengan ciertas ventajas por sobre las que no usan, por ejemplo:

- Ahorro de tiempo en filas
- Proporciona mayor información, ya sea descuentos, ofertas, productos
- Se abarca un mayor mercado ya que cualquier persona puede entrar a la página web
- Es más fácil mostrar el portafolio de productos al cliente en la página que físicamente.
- Permite expandirse de una forma rápida y sin recurrir en muchos costos

- Facilidad de pago

Con todas estas ventajas, miles de personas aprovechan los medios electrónicos para comprar bienes. Igualmente, los negocios están introduciendo este tipo de comercio con el fin de abarcar a más personas y de crecer dentro del mercado. Sin embargo, el crecimiento dentro de la web también podría convertirse en un proceso contraproducente si es mal manejado. En primera instancia, porque si no se realiza una buena gestión en la página que se está diseñando, se arriesga la imagen de la empresa. Segundo y ligado al primer punto, porque si no existe una buena confianza por parte del cliente para usar la página, es muy probable que no cumpla con el objetivo de aumentar las ventas o, a su vez, tener una mayor presencia en el mercado.

Complementariamente, se están sumando aplicaciones dentro de los smartphones para que la facilidad y alcance del usuario sea mayor y pueda acceder al e-commerce en un abrir y cerrar de ojos. Un ejemplo relevante en el tema de venta retail mediante el uso de medios electrónicos a nivel mundial es Amazon. Si bien esta empresa es mucho más fuerte en Estados Unidos, se ha convertido en una firma que internacionalmente es muy cotizada y usada. Ahora en día, mientras más fácil sea para una persona conseguir un bien o un servicio, sin desperdiciar tiempo, más dispuesto estará en utilizar esas herramientas y, por ende, su experiencia de compra será mejor.

1.2.4.1. **Conclusión.** La tecnología es una ventaja competitiva y una oportunidad para cualquier empresa que la use. Por ejemplo, las redes sociales permiten un acercamiento directo con los consumidores finales, lo cual puede ser útil en cuanto a publicidad, lanzamientos, descuentos, entre otras cosas que llamen la atención del público y los direccionen hacia los puntos de venta. Las ventas en línea o e-commerce, pueden aumentar las ventas significativamente ya que se abarca a un número mayor de clientes potenciales. Actualmente, “tres de cada diez ecuatorianos poseen un Smartphone o teléfono

inteligente“(El Universo, 2018), lo que quiere decir que aproximadamente un 30% de la población ecuatoriana se convertiría en un cliente potencial para Bookpoint.

1.3. Análisis Interno FODA

1.3.1. Fortalezas. Siendo aún pequeña, la empresa Bookpoint cuenta con algunas fortalezas con respecto a sus competidores y que la hace muy competitiva a pesar de ser aún una compañía joven. A continuación, se enlistará las fortalezas que tiene:

- A nivel nacional, es el mayor distribuidor de los libros Santillana que, además, se mantiene durante todo el año vendiendo dichos libros.
- La cultura organizacional dentro de la misma es un factor clave para que el personal se sienta en un ambiente cómodo de trabajo.
- La empresa siempre procura tener una gran calidad de servicio al cliente mediante capacitaciones al personal en lo que son los productos que se está comercializando, las cuales les ayudan a entender las características de los bienes y solventar cualquier duda que el cliente tenga.
- Para ser una empresa joven, la gran diversidad de productos que posee es suficiente para satisfacer a casi un 100% de los clientes durante el regreso a clases.
- La ubicación de los puntos de venta ha sido siempre un factor primordial para la empresa debido que muchas personas que compran los libros de Santillana viven o trabajan en distintos lugares de Quito y, por ello, se procura que los establecimientos estén alejados uno del otro para abarcar más territorio.

- Un gran porcentaje de empleados son jóvenes con ideas nuevas para la empresa y que, además, también conocen los gustos de los clientes en cuanto a marcas de útiles escolares

- La relación con proveedores clave que ha venido creciendo ampliamente debido a que el volumen de compras hacia ellos aumenta cada año debido al crecimiento acelerado de la empresa.

1.3.2. Oportunidades. Al igual que varias de las empresas dentro del mercado, Bookpoint cuenta con varias oportunidades, algunas ya mencionadas durante el análisis del entorno como:

- Crecimiento de las ventas en línea en Ecuador junto con la cantidad de clientes potenciales que tendría por cuántas personas usan un Smartphone.

- Oferta de nuevos y variados softwares para el mejoramiento de procesos y toma de decisiones.

- Crecimiento de convenios realizados con las empresas para venta de suministros.

- Crecimiento de usuarios de redes sociales para información de promociones, ligado también al porcentaje de personas ecuatorianas que tienen celular con internet.

- Nuevas marcas de útiles escolares y suministros de oficina entrantes al mercado nacional.

- Creación de la obra pública “Metro de Quito” cerca de puntos de venta, lo cual permitiría una mayor afluencia de gente por el sector.

1.3.3. Debilidades. Al ser una empresa que recién se está creciendo poco a poco, presenta varias debilidades en algunos aspectos tanto internamente como externamente. Estas debilidades son:

- Al tener un crecimiento rápido, la empresa no ha tenido tiempo suficiente para establecer procesos internos, lo cual ha hecho que estos sean muy poco consolidados e inestables.

- El grupo de accionistas es menor con respecto al de su competencia, por lo cual la inversión que recibe de ellos, es decir, el capital social, es bajo a comparación de sus competidores

- Siendo la tecnología una ventaja competitiva para las empresas, los sistemas que se usan en las empresas como ERP's benefician mucho en cuanto a procesos, ofertas, abastecimiento, entre otros sectores de la cadena de valor. Por lo que, al tener un software básico para el procesamiento de datos y para el nivel de crecimiento es una debilidad que tiene Bookpoint.

- Si bien tienen empleados jóvenes que ayudan con ideas y con el reconocimiento de gustos de los clientes, también, podría ser una debilidad frente a empresas que tienen a personas mayores por una sola razón, la falta de experiencia.

- Santillana ha representado una ventaja muy grande para la empresa, sin embargo, la alta dependencia que tiene tanto para la venta de útiles escolares como para la atracción de clientes representa una debilidad porque el momento que no se distribuyan esos libros, la empresa perdería casi a toda su clientela.

- Son reactivos a los cambios del mercado debido a que no llevan un control estadístico para anticiparse al comportamiento del mercado y esperan mucho para introducir nuevas líneas de productos.

1.3.4. Amenazas. Dentro de la industria papelera hay muchas amenazas que afectan tanto directa como indirectamente.

- Mercado altamente copado tanto por papelerías pequeñas como por cadenas grandes y competitivas.

- Grandes cadenas de supermercados como Supermaxi, Megamaxi, El Coral, entre otros, sacan para temporadas escolares útiles escolares a precio competitivo.

- Políticas arancelarias cambiantes para ciertos tipos de productos comercializados en la empresa.

- Venta de útiles masiva en sectores populares y fuera del país como Colombia.

1.3.5. Matriz SWOT. Una vez creado el panorama interno y externo de la empresa, se procederá a establecer estrategias FODA cruzadas. Estas estrategias tomarán en cuenta los factores que tendrán un impacto mayor en Bookpoint, ya sea a corto o largo plazo. El objetivo es crear estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa. Los factores se analizarán por cada una de las estrategias que comprende el análisis; es decir, debilidades-oportunidades (DO), debilidades-amenazas (DA), fortalezas-oportunidades (FO) y fortalezas-amenazas (FA).

En la siguiente matriz se realizan los respectivos cruces de factores para analizar las posibles estrategias que puede implementar la empresa.

Cuadro 1.

Análisis de estrategias

	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grandes cadenas de supermercados entran con fuerza al regreso a clases con precios competitivos. - Venta de útiles escolares masiva en Colombia a menor precio por el tipo de cambio. - Mercado altamente copado tanto por papelerías pequeñas como por cadenas grandes y competitivas. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de nuevos y variados softwares para el mejoramiento de procesos y toma de decisiones. - Crecimiento de ventas en línea - Nuevas marcas de útiles escolares y suministros de oficina entrantes al mercado nacional.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos internos muy poco consolidados e inestables. - Software básico para el procesamiento de datos y nivel de crecimiento. - Reactivos a los cambios del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas de descuentos y/o remates de productos en ciertas fechas para atraer la atención del cliente. - Invertir en un sistema más avanzado para interpretar mejor los datos y realizar mejores decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar indicadores de gestión que permitan visualizar el desempeño de la empresa. - Mejorar o actualizar el sistema para un mejor manejo de base de datos. - Realizar campañas de posicionamiento para recordarle al cliente la existencia de Bookpoint.

Cuadro 1. (Continuación)

Fortalezas	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Gran calidad de servicio al cliente. - Relación estrecha con los proveedores - Puntos de venta estratégicamente ubicados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de material POP propio de Bookpoint para destacar promociones o productos estrella. - Realizar negociaciones con proveedores para mejorar los costos y sacar productos promocionales. - Capacitar al personal en ventas para una mejor calidad de servicio y cierre de venta en caja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de marketing que permita introducirse de una forma adecuado al e-commerce. - Distribuir las marcas nuevas en el mercado para obtener una mayor competitividad y penetración en el mismo.

1.2.5.1 Resumen análisis SWOT. En primera instancia tenemos a las estrategias que contrastan las debilidades y amenazas, en las cuales se ha escogido los siguientes aspectos de cada una.

Amenazas:

- Grandes cadenas de supermercados entran con fuerza al regreso a clases con precios competitivos.
- Venta de útiles escolares masiva en Colombia a menor precio por el tipo de cambio.
- Mercado altamente copado tanto por papelerías pequeñas como por cadenas grandes y competitivas.

Debilidades

- Procesos internos muy poco consolidados e inestables.
- Software básico para el procesamiento de datos y nivel de crecimiento.
- Reactivos a los cambios del mercado.

Del cruce de ambas se podrían realizar las siguientes estrategias DA:

- Realizar campañas de descuentos y/o remates de productos en ciertas fechas para atraer la atención del cliente.
- Invertir en un sistema más avanzado para interpretar mejor los datos y realizar mejores decisiones.

Con la primera estrategia, se podría evitar que las personas sean tentadas por viajar a Colombia a comprar los útiles escolares si es que se pone un beneficio para los clientes y representa más caro viajar al otro país para buscar útiles escolares que comprarlos nacionalmente. Además, con un sistema avanzado que permita realizar acciones con anticipación hará que la empresa no reaccione frente al mercado, sino que se anticipe a comportamientos de los clientes para satisfacer sus necesidades y siempre disponer de stock suficiente para evitar dar un mal servicio.

También tenemos el cruce de debilidades y oportunidades, las cuales dieron como resultado otro tipo de estrategias que van dirigidos más hacia la reducción del impacto que podrían tener esas debilidades. Las oportunidades que generarían mayores ventajas son:

- Oferta de nuevos y variados softwares para el mejoramiento de procesos y toma de decisiones.
- Crecimiento de ventas en línea
- Nuevas marcas de útiles escolares y suministros de oficina entrantes al mercado nacional

Para estos factores, cruzados con los de debilidades, se podría aplicar las siguientes estrategias DO:

- Desarrollar indicadores de gestión que permitan visualizar el desempeño de la empresa.
- Mejorar o actualizar el sistema para un mejor manejo de base de datos.
- Realizar campañas de posicionamiento para recordarle al cliente la existencia de Bookpoint.

Al implementar dichas estrategias, se puede mejorar el control de los procesos que la empresa tiene y emplea para realizar cualquier acción. Una vez más está el tema de poseer un software que permita analizar fácilmente los datos que la empresa va teniendo a diario. Y, por último, el realizar las campañas para que la gente siempre esté recordando a Bookpoint es también necesario para seguir creciendo en la mente del consumidor y prevalecer las ventas todo el año y no únicamente durante los períodos de regreso a clases.

Posteriormente, se plantearon tanto las estrategias FA como las estrategias FO para las cuales se tomaron los siguientes factores de fortalezas:

- Gran calidad de servicio al cliente.
- Relación estrecha con los proveedores
- Puntos de venta estratégicamente ubicados.

Con los respectivos cruces con factores de amenazas, las posibles estrategias a implementar que surgieron para evitar que las amenazas impacten considerablemente son:

- Elaboración de material POP propio de Bookpoint para destacar promociones o productos estrella.
- Realizar negociaciones con proveedores para mejorar los costos y sacar productos promocionales.

- Capacitar al personal en ventas para una mejor calidad de servicio y cierre de venta en caja.

Estas tres estrategias son complementarias ya que se enfocan en el área de ventas, la cual es muy necesaria en una empresa debido a que es la que tiene por objetivos mejorar la rotación del producto, el servicio al cliente y el cierre de las negociaciones. La buena gestión en las ventas permitiría enganchar al consumidor final con los productos y puntos de venta. Por otro lado, tenemos las estrategias FO que representan la ventaja competitiva que tiene la empresa, estas son:

- Elaborar un plan de marketing que permita introducirse de una forma adecuada al e-commerce.

- Distribuir las marcas nuevas en el mercado para obtener una mayor competitividad y penetración en el mismo.

Bookpoint tiene que aprovechar que las ventas en línea están creciendo rápidamente en el Ecuador, y que mejor forma de hacer que introduciendo las nuevas marcas al mercado para darle un nuevo aire al mercado y sorprender a sus clientes con una nueva imagen de productos.

2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

2.1. Metodología

La metodología que se pondrá en marcha para esta investigación de mercado estará basada en estudios cuantitativos. Estos estudios permiten que la información se cuantifique a través de la realización de encuestas (Smithson, 2008). Es por tal motivo, que para la presente investigación se ha usado una encuesta para determinar el posicionamiento que tiene Bookpoint dentro del mercado de papelería en las diferentes ciudades. Los resultados que se obtenga del sondeo realizado tendrán como fin servir como base para establecer tanto la segmentación y estrategias que la empresa podría enfocarse en realizar con sus clientes.

2.2. Muestreo

Dentro de la presente investigación, para la determinación del tamaño de la muestra se usará un muestreo probabilístico por conglomerados. Este muestreo probabilístico consistirá en dividir el tamaño de la población, que en este caso son escogidos de la base de datos de clientes de la empresa, para el número de locales que tiene en total y por ciudad. Es decir, cada local tendrá su población de la que se sacará una proporción y, en base a ella, se asignará la cantidad de encuestas a realizar en cada ciudad. Este muestreo consiste en seleccionar aleatoriamente a un cliente de la población que entre al local y, posteriormente, ir seleccionando a un enésimo cliente en un intervalo igual que se mantendrá para seguirlos escogiendo sucesivamente.

Por consiguiente, se partirá de la población que se tiene durante temporada en las distintas ciudades y se sacará la muestra por cada ciudad. Tal y como se mencionó anteriormente, el tamaño de la muestra estará determinado con respecto a la base de clientes que tiene la empresa durante sus dos campañas altas en el año. La empresa tiene entre las dos campañas ochenta mil clientes aproximadamente, de los cuales se reparte por ciudad según lo mostrado en la Tabla 3 de la página 26.

Tabla 3. Base de clientes

Ciudad	Total clientes
Ambato	7.765
Cuenca	13.598
Guayaquil	24.464
Quito	34.173
Total	80.000

Nota. Los datos son sacados de la base de datos de la empresa Bookpoint.

Para calcular la cantidad de clientes a los cuales encuestar se tomará como población la cantidad de clientes que han tenido durante ambas temporadas. La fórmula que se usará para el calcular de la muestra por ciudad es la presentada a continuación (Fórmula para calcular la muestra de una población, 2016).

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n: tamaño de la muestra
 N: población
 p: probabilidad a favor
 q: probabilidad en contra
 Z: nivel de confianza
 d: margen de error

Aplicando la fórmula con los datos respectivos, el número de encuestas que se deben realizar en total son mínimo 269, las cuales serán divididas entre las ciudades de manera proporcional a la cantidad de clientes que tiene Bookpoint. Por lo tanto, los cálculos respectivos por cada ciudad, tomando el 90% de confianza, un margen de error del 5% y una probabilidad a favor del 0,5, la cantidad de encuestas por ciudad quedaría resumida como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Muestra por ciudad

Ciudad	Población	Participación	Resultado
Ambato	7765	10%	26
Cuenca	13598	17%	46
Guayaquil	24.464	31%	83
Quito	34.173	43%	116
Total	80000	100%	271

Nota. La Tabla 4 es creada en base a los datos de Bookpoint de sus clientes y los cálculos obtenidos usando la fórmula de la página 25.

Resumiendo, la Tabla 4 muestra un aproximado de encuestas a realizar por ciudad para que los resultados puedan dar un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% siendo la mayor cantidad de clientes encuestados en Quito, seguido por Guayaquil, luego Cuenca y, por último, la ciudad de Ambato.

2.3. Encuesta modelo

La encuesta que se aplicará tomará en cuenta la distinción de cada una de las ciudades para poder realizar conclusiones por cada una respectivamente. Además, las estrategias de posicionamiento a aplicar serán acorde a las circunstancias que vive la empresa en cada respuesta.

Encuesta Bookpoint

Objetivo: Conocer la posición que tiene la empresa Bookpoint en el mercado con respecto a su competencia

1. Ciudad

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Ambato

2. Edad: _____

3. Género

- Femenino
- Masculino

4. Cuando escucha Bookpoint, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

- Útiles escolares
- Libros
- Santillana
- Otra: _____

5. Durante el regreso a clases, para comprar sus útiles escolares, ¿a qué empresa acude?
(Escoja según su ciudad)

- Bookpoint
- Dilipa
- Super-Paco
- Papelería Popular
- Comisariato del Libro
- Juan Marcet
- Australes
- Papelería Monsalve
- Librería Española
- La Tranca
- Otra: _____

5.1. ¿Por qué acude a esa empresa?

5.2. ¿Con qué relaciona a la empresa escogida?

6. ¿Cuál cree usted que es la principal empresa de papelería en su ciudad?

- Bookpoint
- Dilipa
- Super-Paco
- Papelería Popular
- Comisariato del Libro
- Juan Marcet
- Australes
- Papelería Monsalve
- Librería Española
- La Tranca
- Otra: _____

6.1. ¿Por qué cree que es la principal?

7. ¿Ha comprado útiles escolares en Bookpoint en el pasado año?

- Sí
- No

7.1. ¿Por qué sí o por qué no?

8. ¿Por medio de qué vía de comunicación se enteró de Bookpoint?

- Redes Sociales (Facebook, Instagram)
- Radio
- Buses
- Página Web
- Otra: _____

9. Los útiles escolares que ofrece Bookpoint, en comparación con nuestra competencia, en cada uno de los siguientes atributos son:

	Mucho menor	Menor	Igual	Mejor	Mucho Mejor
Competitividad de precio					
Disponibilidad					
Variedad					
Calidad					

10. La empresa Bookpoint tiene productos estrella que hacen que se decida por comprar en sus instalaciones, por ejemplo: (Marcar sólo una por fila)

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	Parcialmente en acuerdo	Totalmente en acuerdo
Cuadernos universitarios					
Juegos Didácticos					
Lápices de colores					
Tecnología (Celulares, Laptops, Consolas)					
Mochilas, cartucheras, loncheras					

11. El servicio que ofrece Bookpoint, en comparación con nuestra competencia, en cada uno de los atributos son: (Marcar sólo una por fila)

	Mucho menor	Menor	Igual	Mejor	Mucho Mejor
Tiempo de espera					
Atención a sus necesidades					
Trato cordial de los empleados					

12. Las instalaciones que tiene Bookpoint, en comparación con nuestra competencia, en cada uno de los siguientes atributos son: (Marcar sólo una por fila)

	Mucho menor	Menor	Igual	Mejor	Mucho mejor
Facilidad de parqueo					
Ubicación					
Trato cordial de los empleados					

2.4. Resultados y Conclusiones

A continuación, se presentarán los resultados de las encuestas realizadas en las diferentes ciudades. Los resultados que se presentan serán de forma general para que, posteriormente, se analice por ciudad en específico dado que para aplicar las estrategias es preferible hacerlo de una forma deductiva.

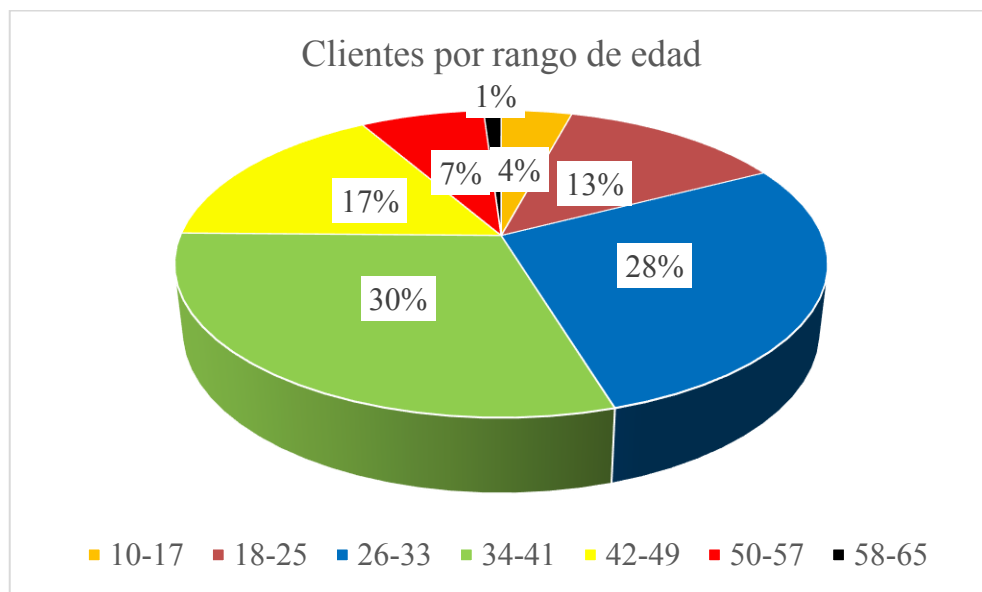
Tabla 5. Edad de Clientes por intervalos

Intervalo	Número	Porcentaje
10-17	12	4%
18-25	38	13%
26-33	80	28%
34-41	86	30%
42-49	47	16%
50-57	21	7%
58-65	3	1%

Nota. La Tabla 5 es creada a partir de los de los resultados de las encuestas Bookpoint.

La Tabla 5 muestra el porcentaje de clientes por rango de edad que acuden a Bookpoint. Así mismo, dentro de la Figura 1 en la página 32 se muestra mejor la participación de cada rango de edad.

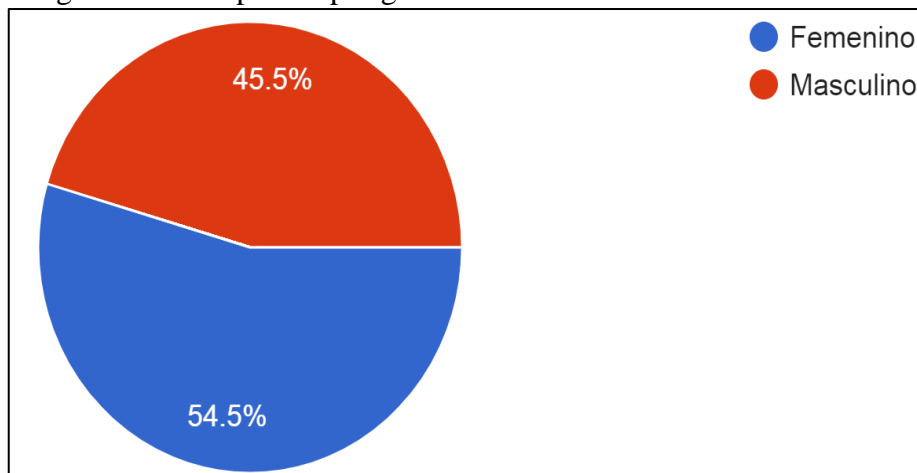
Figura 1. Edad de Clientes



Nota. La Figura 1 es creación propia en base a los resultados de encuestas Bookpoint.

Tal y como se detalla en la Tabla 5 de la página 31, La Figura 1 también muestra que la mayor cantidad de clientes que acuden a Bookpoint durante el regreso a clases están dentro del rango de edad entre 34 y 41 años con un 30%. Sin embargo, también existe una buena cantidad de personas que se encuentran dentro de los 26 y 33 años de edad con un 28% de participación. Por otro lado, con la Figura 2 se muestra la participación que hay por género.

Figura 2. Participación por género

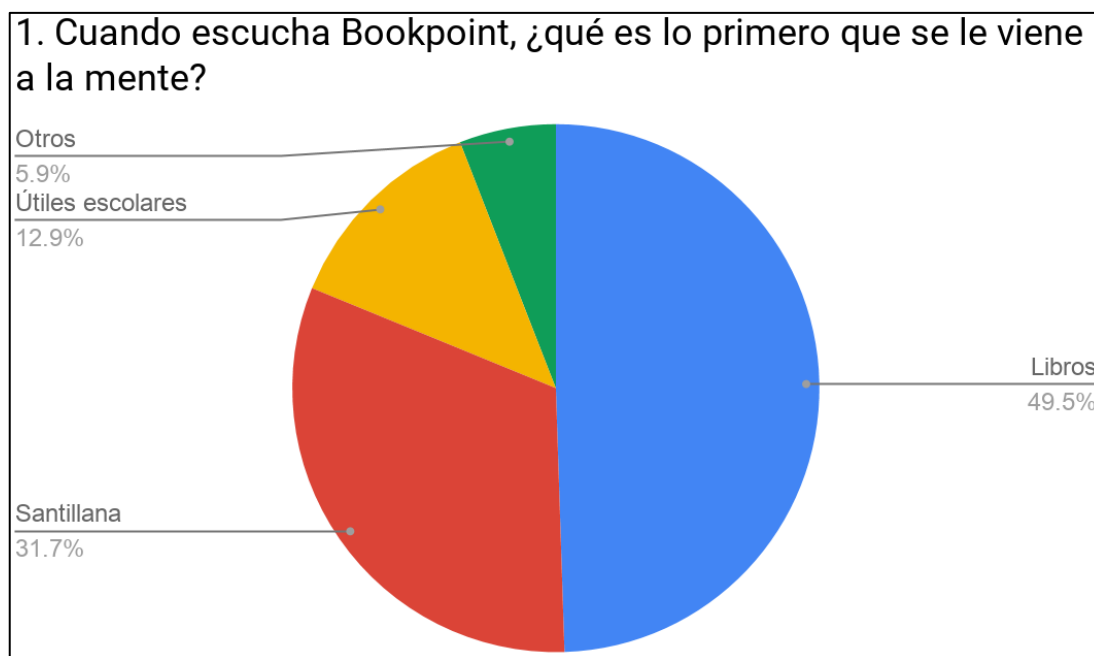


Nota. Los resultados que se muestran son obtenidos de las encuestas Bookpoint.

Se evidencia una clara tendencia en la que el género femenino es quien más se acerca a los locales a adquirir los productos. Estos datos pueden servir como base para determinar el segmento de mercado al que la empresa Bookpoint tiene que poner énfasis durante las temporadas de regreso a clases.

También, se puede inferir que las mujeres prefieren estar presente en los puntos de venta para realizar la compra con sus hijos. Siguiendo con los resultados, tenemos los de la primera pregunta en donde el objetivo de esta era el conocer como los clientes ven a Bookpoint, es decir, qué es lo primero que piensan cuando escuchan ese nombre.

Figura 3. Resultados pregunta 1

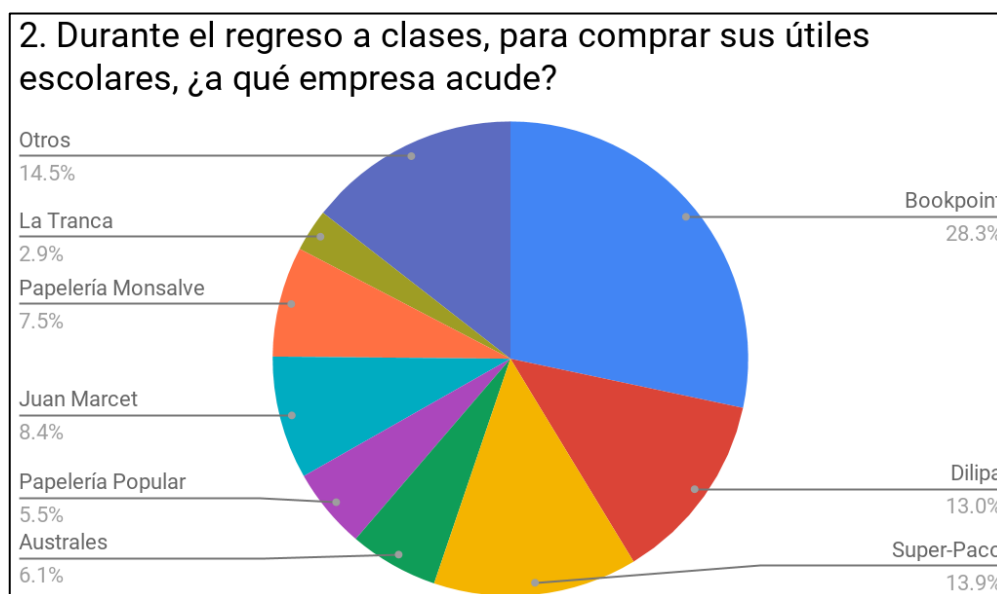


Nota. La Figura 3 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint.

A nivel nacional, vemos que la mitad de las personas de las distintas ciudades tienen una percepción de los locales como un lugar que vende libros, lo cual tiene lógica al ser el nombre “Bookpoint” que se entendería sería traducido al español como “Punto de Libro”. Sin embargo, hay un porcentaje considerable que aún asume que Bookpoint es Santillana y no vende otra cosa más. Finalmente, tenemos una pequeña cantidad de clientes que asocia el nombre Bookpoint con útiles escolares, por lo que, el posicionamiento como papelería aún es muy bajo.

La Figura 4, en la página 33, muestra los resultados a la pregunta 2 de la encuesta con el objetivo de reconocer a las empresas competidoras que están presentes en la mente de los clientes de Bookpoint a nivel nacional.

Figura 4. Resultados pregunta 2



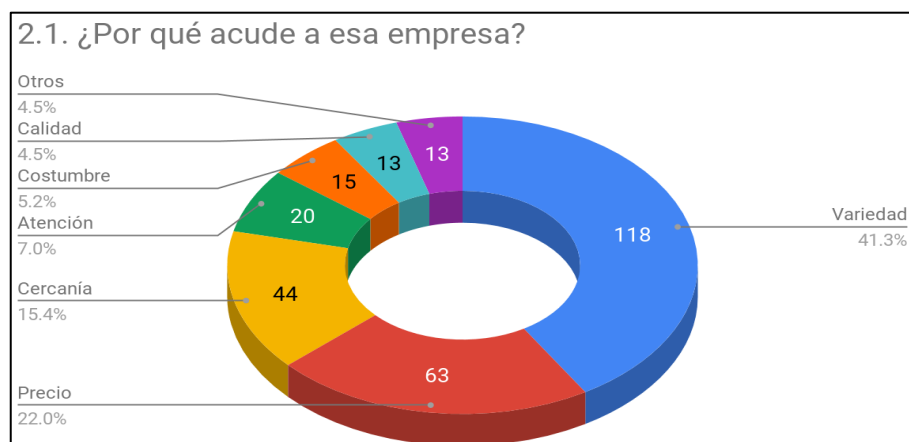
Nota. La Figura 4 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint.

Como se mencionó anteriormente, las encuestas fueron dirigidas a los clientes que han tenido la empresa a lo largo de sus temporadas de regreso a clases. El objetivo de esta pregunta es determinar si los clientes que entran a Bookpoint compran útiles escolares o no; y, si no compran ahí, saber en dónde compran los mismos. Por los resultados obtenidos, vemos que un 28,3% de clientes que visitan los locales compran útiles. Sin embargo, todavía hay un 71,7% de personas que optan por comprar útiles en otros establecimientos. Por lo tanto, hace falta mucho trabajo para que la empresa cubra a la mayoría de sus clientes en cuanto a útiles escolares.

Adicionalmente, se puede ya denotar el posicionamiento que tiene la competencia sobre las personas. Por ejemplo, sabemos que a nivel general Super-Paco sigue teniendo una gran acogida de personas con un 13,9%. Le sigue Dilipa que, si bien no tiene tantos puntos de venta como Super-Paco, posee una fidelidad de clientes alta con un 13%. Ocupando el tercer puesto en el podio, se encuentra Juan Marcet con un 8,4%, empresa que empezó funciones en la ciudad de Guayaquil y se ha ido expandiendo nacionalmente a lo largo de los años.

Ahora bien, las incógnitas que surgen luego de la segunda pregunta es: ¿por qué deciden comprar en esa empresa? Y ¿con qué lo relacionan? Para ello, se realizó dos preguntas adicionales para entender las preferencias de los clientes. La primera pregunta fue “¿Por qué acude a esa empresa?” a la cual respondieron principalmente por lo siguiente representado en la Figura 5:

Figura 5. Resultados pregunta 2.1



Nota. La Figura 5 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint.

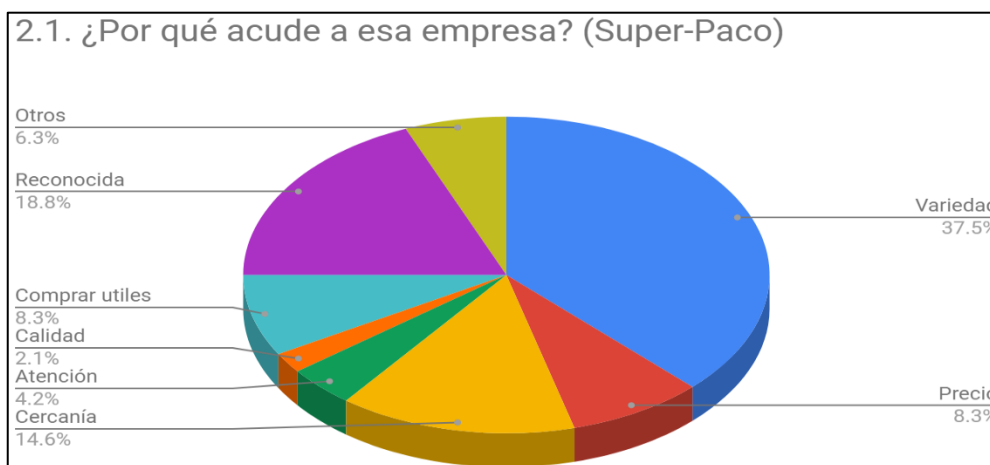
Con respecto al Figura 5, se puede determinar que las principales características por las que escogen comprar los útiles escolares en un establecimiento son las siguientes:

1. Variedad (tienen de todo)
2. Precios económicos
3. Cercanía (tanto a la casa como lugar de trabajo)
4. Atención
5. Costumbre
6. Calidad

Sin embargo, para poder obtener un análisis más específico se realizará cruces con respecto a la empresa que escogieron en la pregunta 2. Por esa razón, se han escogido a las

empresas que mayor presencia tiene en el mercado: Super-Paco, Dilipa, Juan Marcet, Papelería Monsalve y Bookpoint en sí. En primera instancia, está Super-Paco que tiene un alto nivel de reconocimiento a nivel general. Las personas que compran en sus establecimientos lo hacen por los motivos que se muestran a continuación:

Figura 6. Pregunta 2.1 - Super-Paco

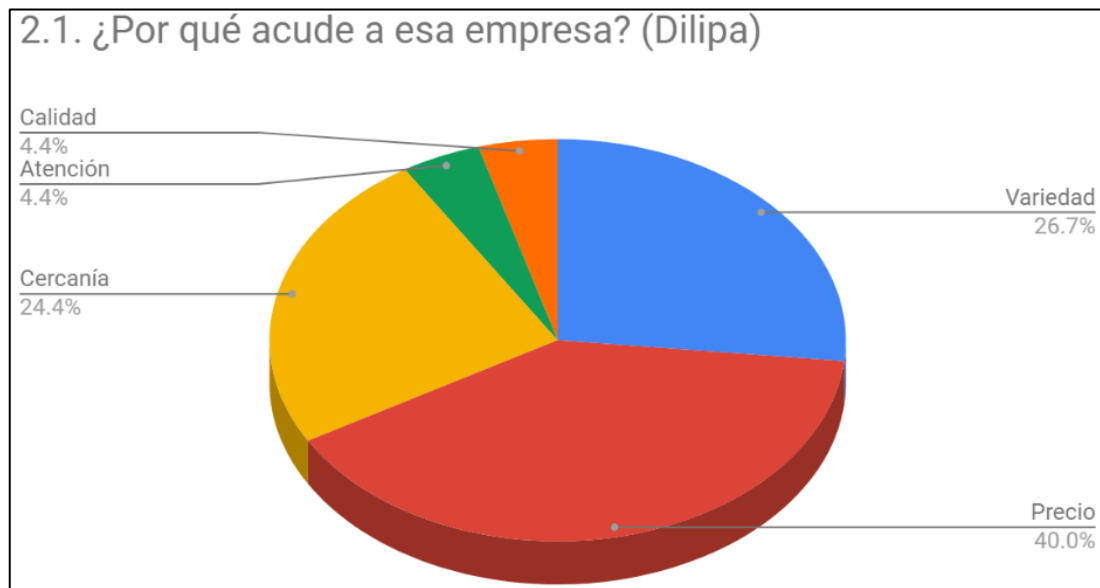


Nota. La Figura 4 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint tomando como eje principal a Super-paco.

Los clientes acuden a la empresa Super-Paco principalmente por la variedad que ofrece tanto en productos como en marcas. Además, al ser una papelería que tiene varios años en el mercado la gente la reconoce y visita los establecimientos porque es conocida y tiene buen posicionamiento dentro del mercado. Por otro lado, las personas tienden a relacionar a la empresa en menor escala con precios, atención y calidad.

De igual modo, tenemos a la empresa Dilipa que tiene resultados que muestran otras fortalezas y que contrastan a las de Super-Paco. Por ejemplo, Dilipa muestra los resultados siguientes:

Figura 7. Pregunta 2.1 - Dilipa

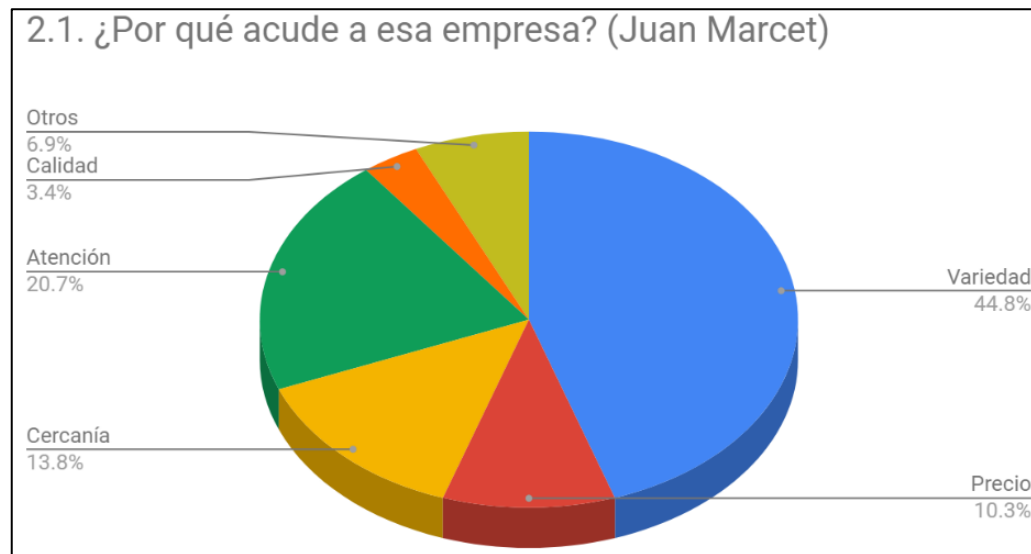


Nota. La Figura 7 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint tomando como eje principal a Dilipa.

A diferencias de Super-Paco, Dilipa muestra una gran fortaleza en cuanto a precios. Además, también ofrece una gran variedad en cuanto a sus productos y una gran cercanía a los clientes para que no viajen largas distancias. Por el contrario, muestra muy poco reconocimiento por calidad o por atención, algo que igual se muestra muy bajo en Super-Paco. En conclusión, podemos deducir que Dilipa tiene una gran aceptación en el mercado debido a que se ha posicionado como una empresa que ofrece una gran variedad de productos a precios económicos o baratos.

Continuando con las siguientes papelerías, después de Dilipa se encuentra Juan Marcet. Esta empresa si bien no es tan conocida como las dos anteriores a nivel general, también muestra resultados que confirman más la postura de los clientes en que tanto precio como variedad son los dos aspectos que predominan por sobre los demás.

Figura 8. Pregunta 2.1 - Juan Marcet

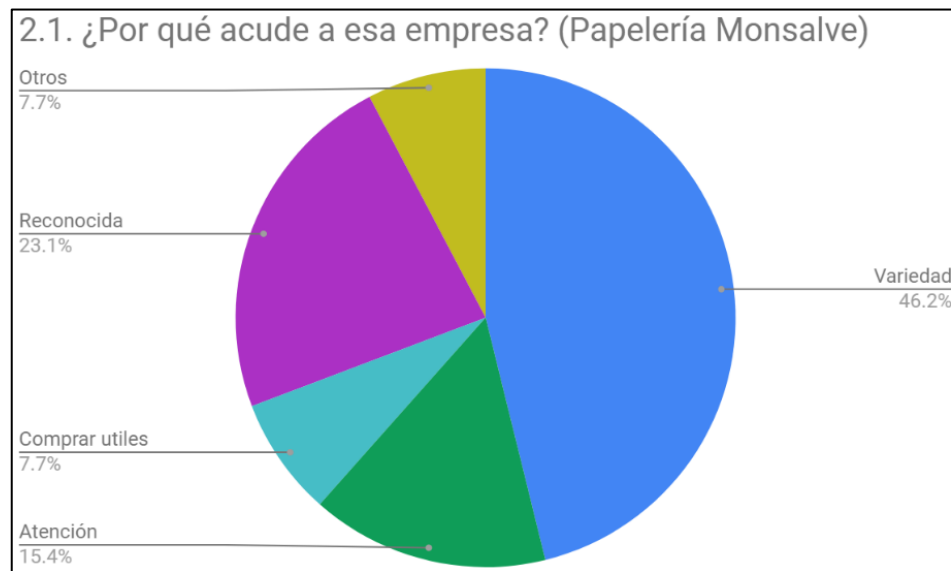


Nota. La Figura 8 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint tomando como eje principal a Juan Marcet.

Una vez más se muestra que la variedad es un aspecto altamente demandado por los clientes y la principal razón por la cual van a un establecimiento a comprar. En segundo lugar, tenemos que la atención de Juan Marcet es uno de los aspectos más ventajosos de dicha empresa. La gente que acude a ella también siente que tiene bien ubicados los locales, por lo que, les queda cerca y brinda comodidad. Al igual que las demás empresas, Juan Marcet tiene leves desventajas en cuanto a los aspectos de precios y calidad.

Por otro lado, tenemos a Papelería Monsalve la cual es una empresa que se encuentra en la ciudad de Cuenca específicamente. A diferencia de las demás, esta papelería no es conocida a nivel nacional pero en esa ciudad tiene muchos años y es muy reconocida. Los clientes en Cuenca son muy apegados a su ciudad y a los negocios que han nacido ahí. Los resultados que dieron las encuestas fueron los expuestos en la Figura 9.

Figura 9. Pregunta 2.1 - Papelería Monsalve



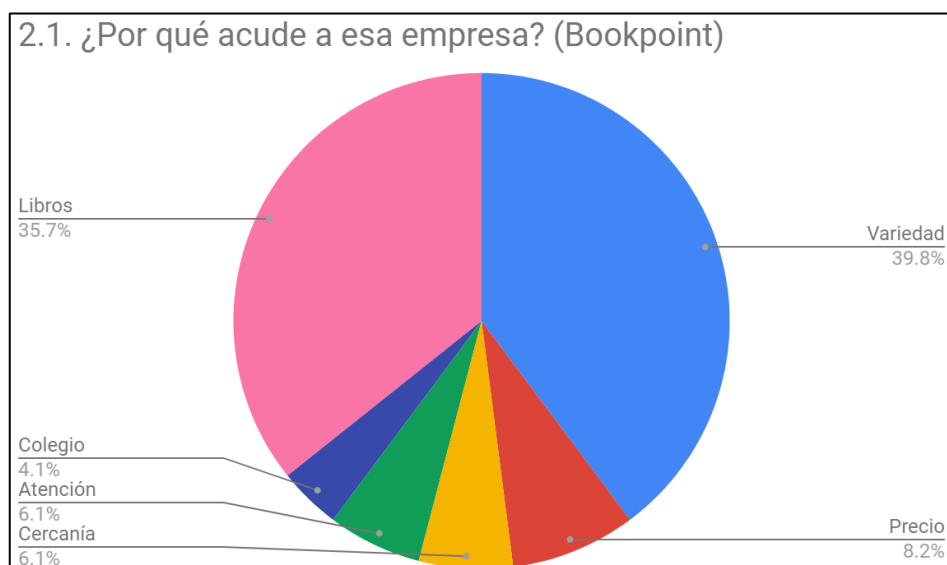
Nota. La Figura 9 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint tomando como eje principal a Papelería Monsalve.

Dentro de este Figura se puede determinar que la variedad y el reconocimiento de la papelería juegan un papel muy importante al momento de escoger esa empresa. En contraste con las demás empresas, en este caso no se fijan en los precios para comprar útiles escolares. Adicionalmente, se puede ver que la atención también es un singular que toman a consideración para elegir a Papelería Monsalve.

Este caso es especial debido a que la papelería Monsalve no está ubicada en todas las ciudades en las que está Bookpoint, es por esa razón, que el criterio que se debe tener para interpretar este dato y los siguientes en los que se incluyan esta empresa en específico es que cualquier estrategias que se aplique o decisión con respecto a Monsalve únicamente aplicaría en la ciudad de Cuenca.

Por último, para poder realizar un posterior comparación entre Bookpoint, la empresa ideal y las empresas competidores, se analizará el por qué los clientes se inclinan por esta como opción para el regreso a clases.

Figura 10. Pregunta 2.1 - Bookpoint



Nota. La Figura 4 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint tomando como eje principal a Bookpoint.

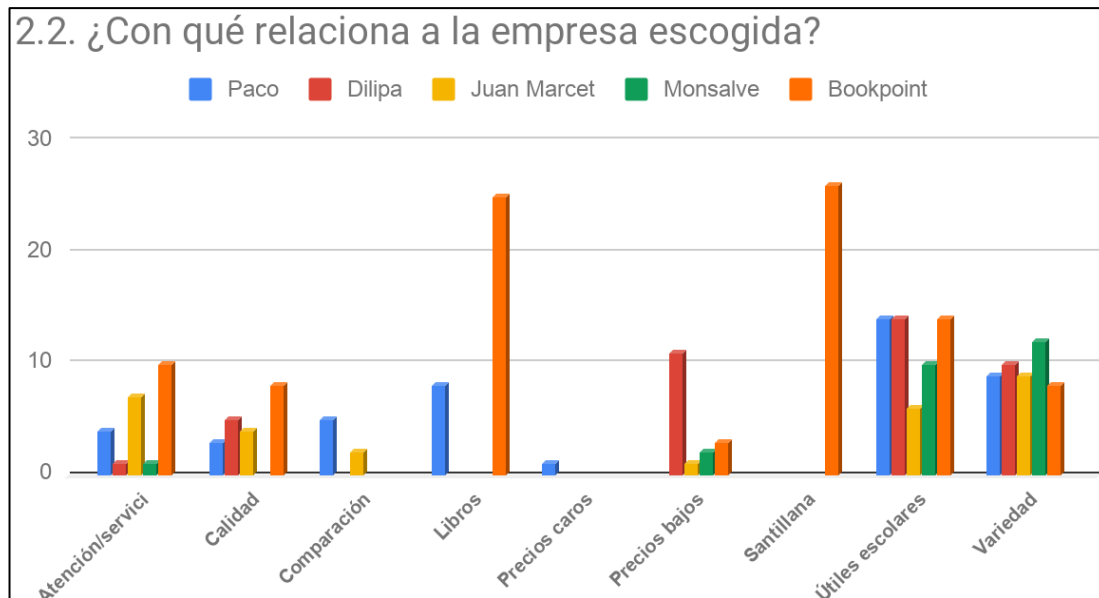
En esta Figura se puede observar que en el caso de Bookpoint se ha integrado una opción más, adicional a las que tienen las otras empresas; y es el hecho de que Bookpoint tenga los libros de Santillana. Este aspecto en particular que ocupa un 35,7% del por qué las personas acuden a esta empresa muestra que los textos brindan la facilidad a la empresa de conseguir clientes. Adicionalmente, la variedad se hace presente una vez más en una de las razones para comprar en cualquier establecimiento. Por último, la atención, la cercanía o ubicación y los precios tienen un menor impacto en los clientes que compran aquí.

En resumen, para que los clientes se inclinen por una papelería u otra, estas tienen que tener una buena variedad de productos a buenos precios y que los locales tengan una buena ubicación. Además, la buena atención también aporta mucha para que el cliente tenga mejor valor agregado a la experiencia de compra.

Continuando con las preguntas de la encuesta, posteriormente, en la segunda también se formuló ¿Con qué relaciona a la empresa escogida?, y las respuestas fueron muy similares a

las de la pregunta anterior. Tuvimos como respuestas, para las principales empresas, las siguientes características:

Figura 11. Pregunta 2.2 – Comparación entre empresas



Nota. La Figura 11 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint tomando las características principales que respondieron los clientes.

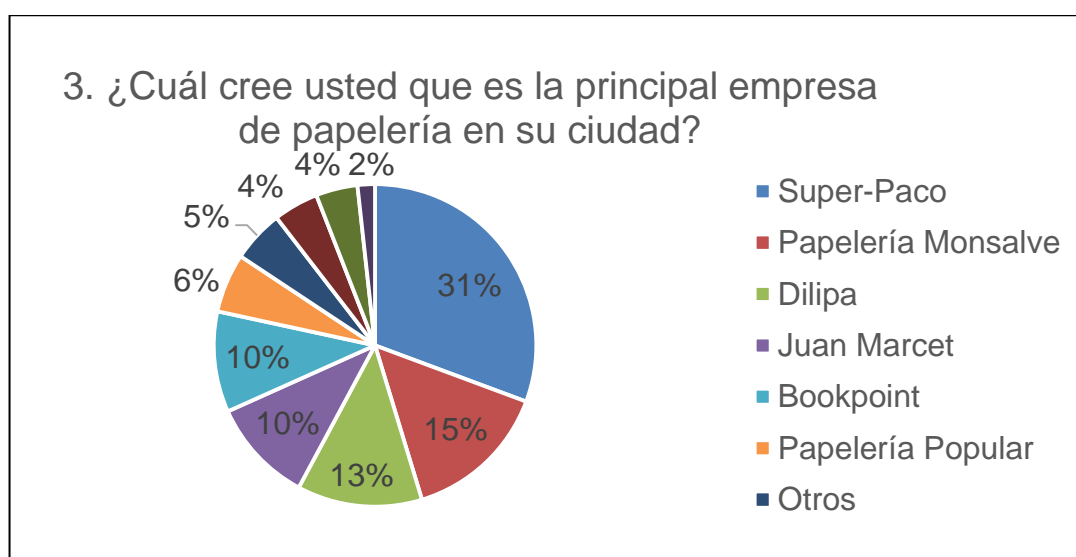
De acuerdo al Figura 10 podemos ver que los clientes relacionan mucho a las empresas con aquellos aspectos o razones por las cuales acuden a las mismas. Es decir, si el cliente que busca una buena atención o servicio lo encuentra en una empresa, normalmente lo relaciona con esa característica. Un claro ejemplo de esto es Bookpoint, a la cual le relacionan mucho con Santillana ya que, es la editorial que más solicitan en los colegios y la principal razón por la que van a sus puntos de venta. También, podemos inferir que los aspectos generales fundamentales con los cuales relacionan a la mayoría de las empresas son:

1. Variedad
2. Precios
3. Calidad
4. Buena atención
5. Comparación con otras papelerías

En conclusión, las personas en temporada de regreso a clases buscan que los útiles escolares sean económicos y haya una gran variedad de productos y marcas para poder escoger. La atención también juega un papel muy importante al momento de la compra ya que si no tiene una buena experiencia no acude al local. Por último, las personas cada vez buscan más comodidad a través de la obtención de sus productos en un mismo lugar y no tener que trasladarse mucho para conseguirlos.

Por otro lado, cabe resaltar que en aquellas encuestas que los clientes seleccionaron a Bookpoint como empresa a la que acude, muchas de las respuestas a la pregunta ¿con qué relaciona a la empresa escogida? fueron “Santillana” y “libros”. Esto concuerda con la pregunta 2 de la encuesta. Siguiendo con los resultados, la pregunta 3 tiene como objetivo determinar qué empresa está en el “Top of mind” de los consumidores.

Figura 12. Resultados pregunta 3



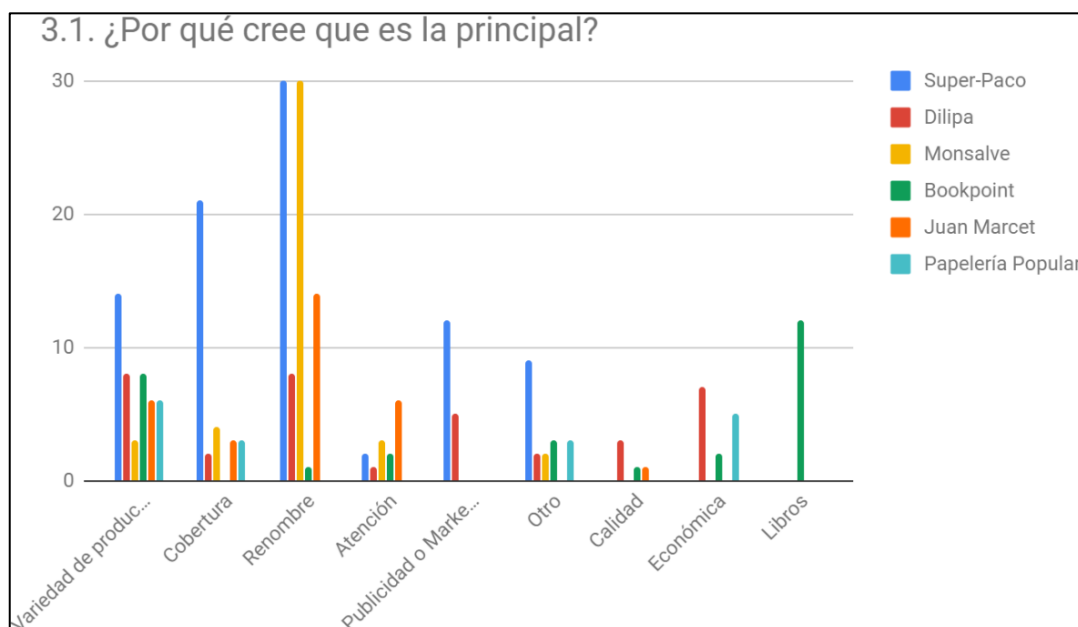
Nota. La Figura 12 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint en las diferentes ciudades en las cuales se encuentra. Hay que resaltar que Papelería Monsalve está únicamente situada en Cuenca.

A nivel nacional, vemos que las principales empresas que dominan el mercado de las papelerías a consideración de los clientes son Super-Paco (31%), Juan Marcet (10%) y Dilipa

(13%), convirtiéndolas en las principales empresas con las cuales Bookpoint tendría que competir en cuanto a posicionamiento. Dentro de la ciudad de Cuenca, la papelería más conocida es Papelería Monsalve teniendo un 15% de reconocimiento. Sin embargo, se puede ver que Bookpoint ha ido ganando mercado con respecto a sus clientes ya que presenta un porcentaje considerable (10%) de clientes que adquieren los útiles escolares en sus establecimientos.

La pregunta que sigue tiene como objetivo determinar cuál es el factor que hace que una empresa se posicione como la principal, ya sea en la ciudad o a nivel nacional. Consecuentemente, comparar con lo que hace Bookpoint y poder dar sugerencias de mejora. La pregunta formulada fue “¿Por qué cree que es la principal?” y las principales respuestas dadas fueron:

Figura 13. Pregunta 3.1 – Comparación de empresas



Nota. La Figura 13 muestra las características principales y más mencionadas en la encuesta realizada.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 3.1, las personas creen que la empresas a las que acuden o creen que son las principales, con catalogadas como tal por el

renombre que tienen; es decir, que son muy conocidas dentro del mercado por las personas. Además, los clientes también piensan que las empresas son principales porque ofrecen una gran variedad de productos.

Esto ayuda a que encuentren todo en un mismo lugar y evitar trasladarse por todo lado. En tercer lugar, tenemos que el poseer varios puntos de venta, ya sea a lo largo de la ciudad o a nivel nacional, es un aspecto que las personas toman como una característica fundamental porque representa lo grande que es dicha empresa.

Ahora bien, podemos concluir específicamente por cada empresa lo que piensas de cada una. En el caso de Super-Paco, la gente piensa que es la más conocida debido a que ha estado durante varios años en el mercado y, por ende, es la más conocida entre las personas. Por otro lado, tenemos a Dilipa la cual es conocida mayoritariamente por su variedad de productos y, en un porcentaje menor, por renombre. En cuanto a Bookpoint la mayoría de clientes lo conocen por los libros y, específicamente, los de la editorial Santillana.

Reiterando lo antes mencionado, de acuerdo a la percepción que tienen los clientes, las empresas de papelería que son principales debido a la gran variedad de productos que ofertan en el mercado. Se puede inferir que las personas asumen que mientras más bienes una empresa ofrece, mayor es la presencia que tiene en el mercado. Inclusive, las personas ya ven a las campañas publicitarias y al marketing como un aspecto fundamental para que una empresa se posicione como la mejor.

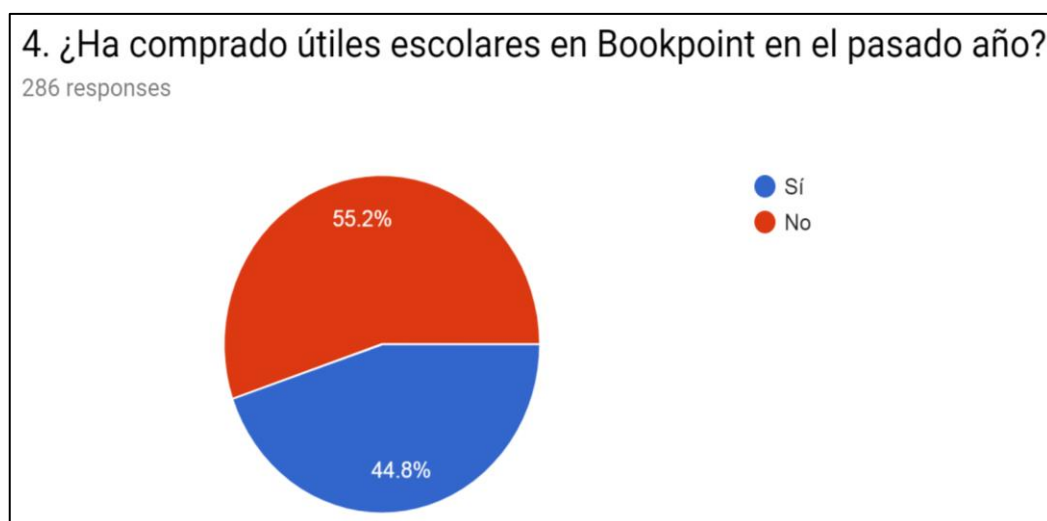
El contacto constante con la empresa, mediante esos medios, son importantes para que el *awareness* o reconocimiento de una compañía sea mayor. De la mano con esto, van los años que la empresa está operando ya que, representa la estabilidad que tiene. Además, al estar varios años en el mercado hace que varias generaciones de personas la vayan conociendo y reconociendo.

Por último, está la presencia o cobertura del mercado que hace referencia a la cantidad de locales que tiene a nivel del país y de la ciudad. Este aspecto va relacionado con el servicio

que ofrece la empresa a sus clientes. La percepción que la gente tiene al conocer que la empresa tiene varias sucursales a nivel de ciudad y país, es de poder económico y, por tanto, representa un factor importante para discriminar a un negocio como principal o no.

Siguiendo con las preguntas de la encuesta, ahora preguntamos específicamente a los clientes sobre Bookpoint. Empezando con saber si compran útiles en sus establecimientos.

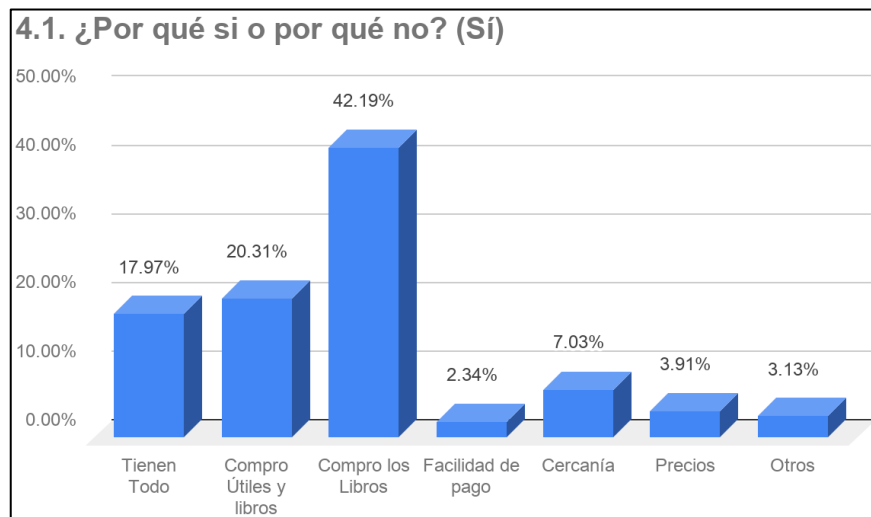
Figura 14. Resultados pregunta 4



Nota. Se realiza la pregunta con un tiempo determinado ya que las temporadas de regreso a clases se presentan a lo largo de un año.

El Figura nos demuestra que la mayoría de los clientes de Bookpoint todavía no han comprado útiles escolares en sus locales. Es decir, tiene aún un 55,2% para crecer en sus ventas si logra captar la atención de todos sus clientes. Ahora bien, las razones de las personas por las cuales un cliente de Bookpoint decide comprar o no los útiles están resumidos en los Figuras 15 y 16.

Figura 15. Pregunta 4.1 - ¿Por qué si?

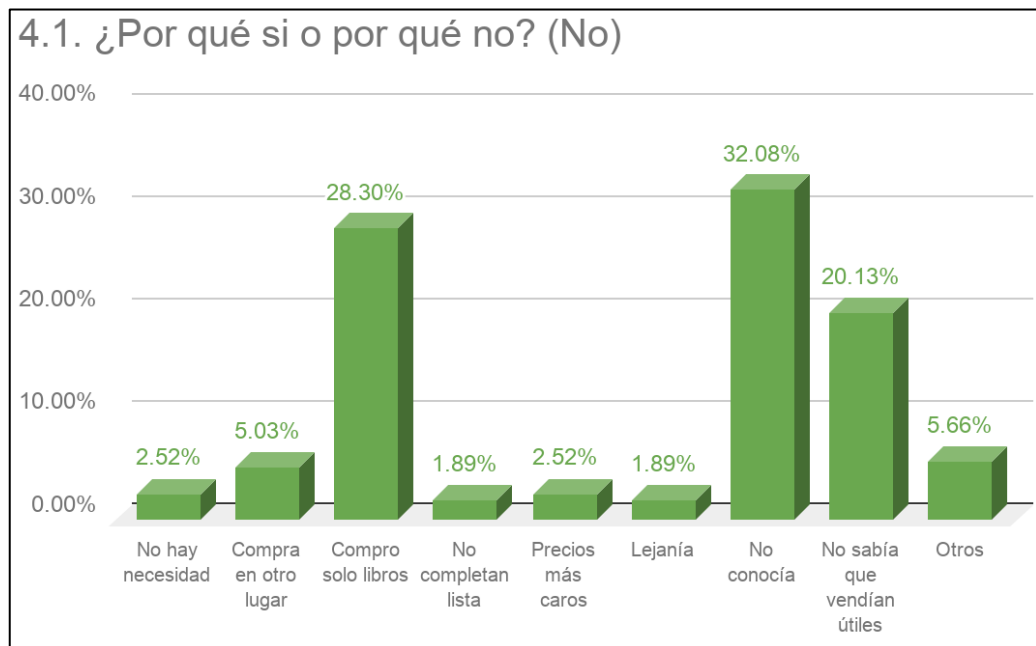


Nota. La figura 15 representa busca definir las principales razones por la cuales los clientes sí compran en Bookpoint.

Dentro de las razones por las cuales las personas compran en Bookpoint encontramos tres pilares en los cuales se asientan las razones de los clientes que sí compran en sus puntos de venta. El primer pilar es porque compran libros, es decir, encuentran los textos que necesitan para sus hijos. Una segunda razón es que pueden comprar tanto libros como útiles escolares en un mismo lugar, completando así la lista de útiles.

La tercera razón por la cual los clientes compran en Bookpoint es porque encuentran de todo, la empresa tiene de todo. Estas tres razones van relacionadas con la variedad que, durante el análisis de las otras, se destacó como un aspecto demasiado importante para las personas. Por otra parte, tenemos a los clientes que dieron las razones de por qué no compraron o no han comprado en las instalaciones de Bookpoint. Estas razones las podemos observar en la Figura 16.

Figura 16. Pregunta 4.1 - ¿Por qué no?

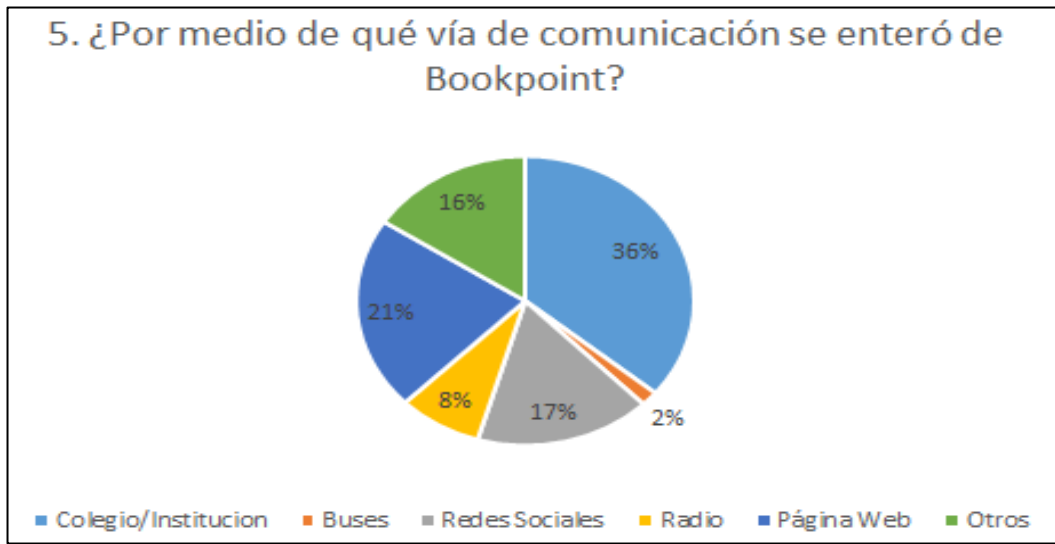


Nota. Al igual que la Figura 15, la Figura 16 busca definir las principales razones por la cuales los clientes no compran en Bookpoint. Posteriormente, esta información será analizada para sugerir estrategias que puedan hacer que los clientes compren en sus establecimientos.

La principal razón por la cual no compran en Bookpoint es por desconocimiento que vendían útiles. Inclusive, una gran parte también manifiesta que únicamente compra los libros porque son obligatorios en el colegio y son el único lugar en donde los consiguen. Por último, la compra de útiles la hacen en otros establecimientos ya sean por precios, cercanía o marcas.

Ahora bien, el fin de la encuesta también era conocer por qué medio de comunicación o medio en general se enteraron de la empresa. Para ello, se realizó una pregunta cuyo objetivo es justamente determinar por qué medio sería más factible para Bookpoint entrar con fuerza para atraer a más clientes.

Figura 17. Resultados pregunta 5

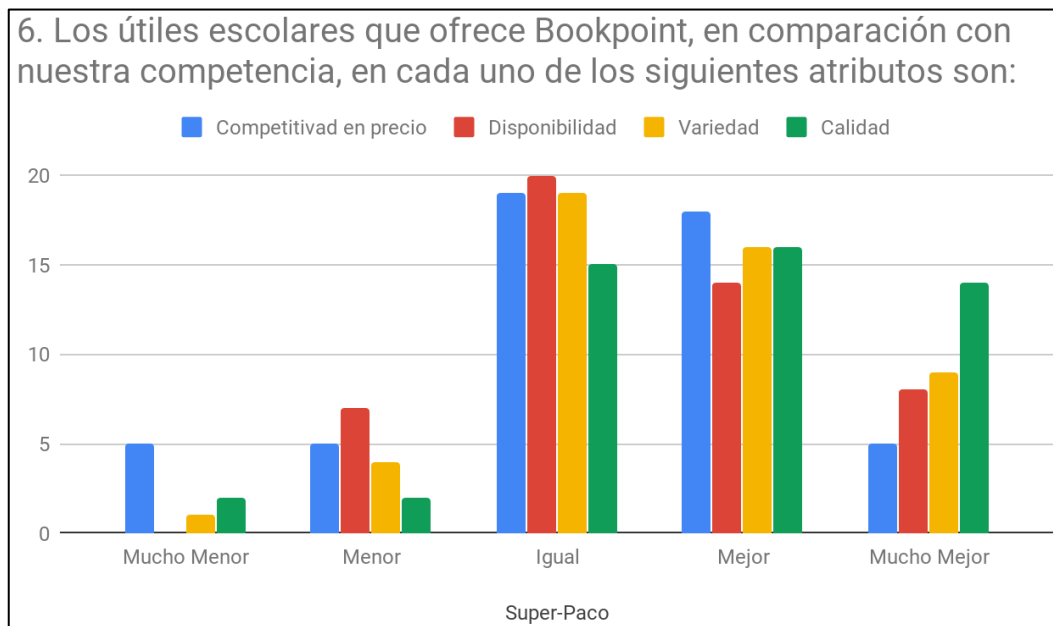


Nota. La Figura 17 muestra los principales medios de comunicación que tiene Bookpoint y las que más han funcionado para sus clientes.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, la mayoría de los padres y madres de familia conocieron o conocen los puntos de venta gracias a las instituciones educativas en las que se encuentran estudiando sus hijos. Le sigue la página web, la cual aparenta ser el primer lugar dentro de internet que buscan los padres de familia para ubicar los puntos de venta. Seguido a esto, están las redes sociales que cada vez más están al alcance de las personas. Por otro lado, vemos que la publicidad tanto ATL como BTL no han tenido mayor impacto como se muestra en los resultados; 8% se enteraron por radio y únicamente un 2% por buses.

Otro objetivo que se quiere lograr con la encuesta que se realizó es conocer los productos por los cuales los clientes se inclinan a comprar en Bookpoint y, también, determinar si ofrecen un buen servicio tanto a nivel de instalaciones como al cliente. Por tal motivo, a los que hayan respondido a la pregunta 4 con un sí, se les realizó preguntas posteriores con respecto a los productos y servicio al cliente. Adicionalmente, se comparará con cada una de las empresas que escogieron los clientes en la pregunta 3 como principal empresa dentro del mercado de papelerías.

Figura 18. Pregunta 6 – Super-Paco

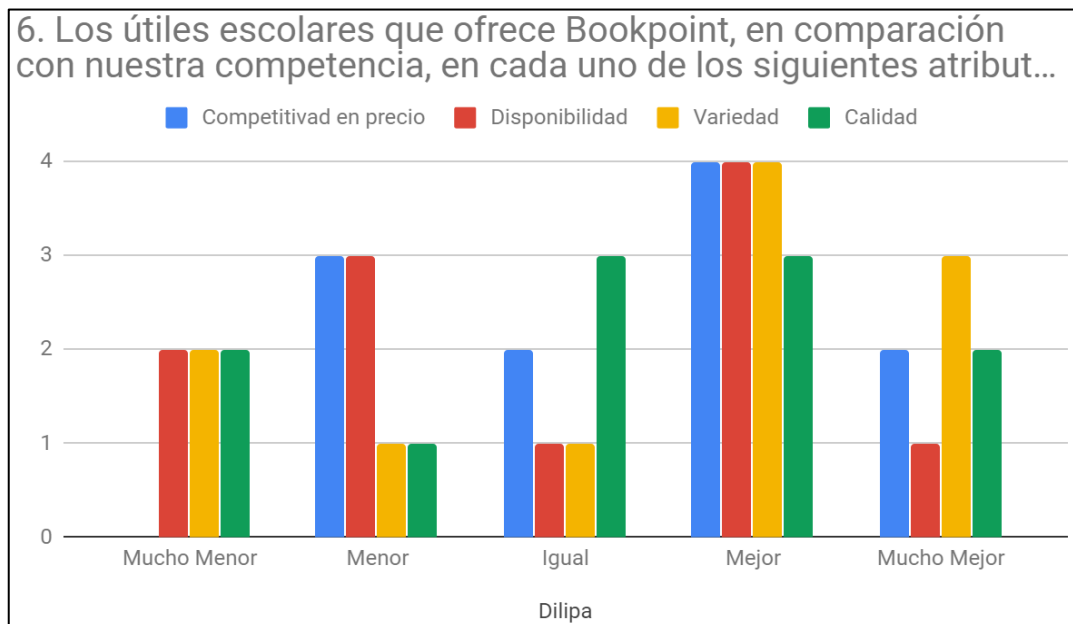


Nota. La Figura 18 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 6 con respecto a los clientes que han escogido a Super-Paco como la empresa reconocida en su ciudad.

Dentro de la pregunta seis, se quiere comparar los productos que ofrece Bookpoint con respecto a los de su competencia, bajo la perspectiva de los clientes en sí. En el primer Figura tenemos la comparación de Bookpoint con respecto a Super-Paco. Como podemos ver, hay una tendencia en todos los aspectos que fueron evaluados. Una gran parte de los clientes que compraron útiles escolares piensan que la empresa no ofrece productos con precios diferenciados, es decir, son iguales con respecto a Paco. Igualmente, sucede esto tanto con la variedad como con la disponibilidad.

Ahora bien, en el único aspecto en el cual Bookpoint sobresale en mayor proporción es en cuanto a la calidad de los productos. En conclusión, se puede asumir que los clientes tienen una buena aceptación de los productos ofrecidos y que, en general, los prefieren por encima de Super-Paco. Posteriormente, tenemos la comparación de los productos con respecto a la empresa Dilipa en la Figura 19.

Figura 19. Pregunta 6 – Dilipa

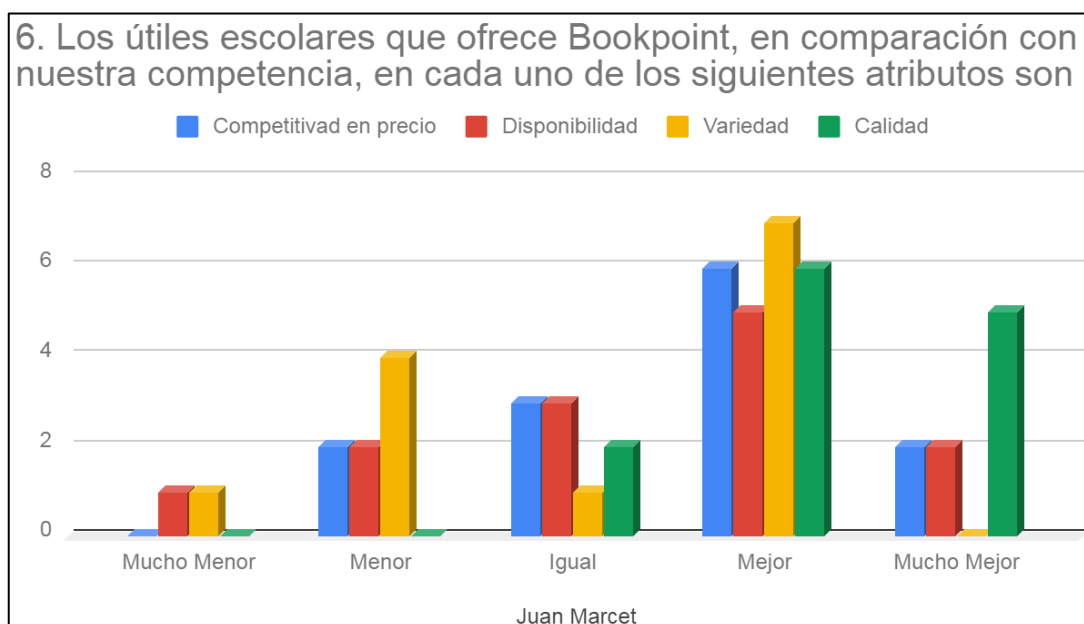


Nota. La Figura 19 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 6 con respecto a los clientes que han escogido a Dilipa como la empresa reconocida en su ciudad.

De acuerdo al Figura 19, los clientes toman a los útiles escolares de Bookpoint como mejores en precios, disponibilidad y variedad con respecto a Dilipa. En cuanto a la calidad de los útiles, hay una igualdad en percepciones siendo estas que los útiles son igual en calidad a los de Dilipa y de mejor calidad que los de esa empresa. Sin embargo, a diferencia de Super-Paco hay varios clientes que consideran que los útiles son inferiores en todos los aspectos con respecto a Dilipa.

Luego de Dilipa, tenemos a la papelería Juan Marcet como la tercera empresa más conocida en base a las respuestas de los clientes. Esta empresa muestra resultados representados en la Figura 20 en contraste con lo que piensan de los útiles de Bookpoint.

Figura 20. Pregunta 6 – Juan Marcet

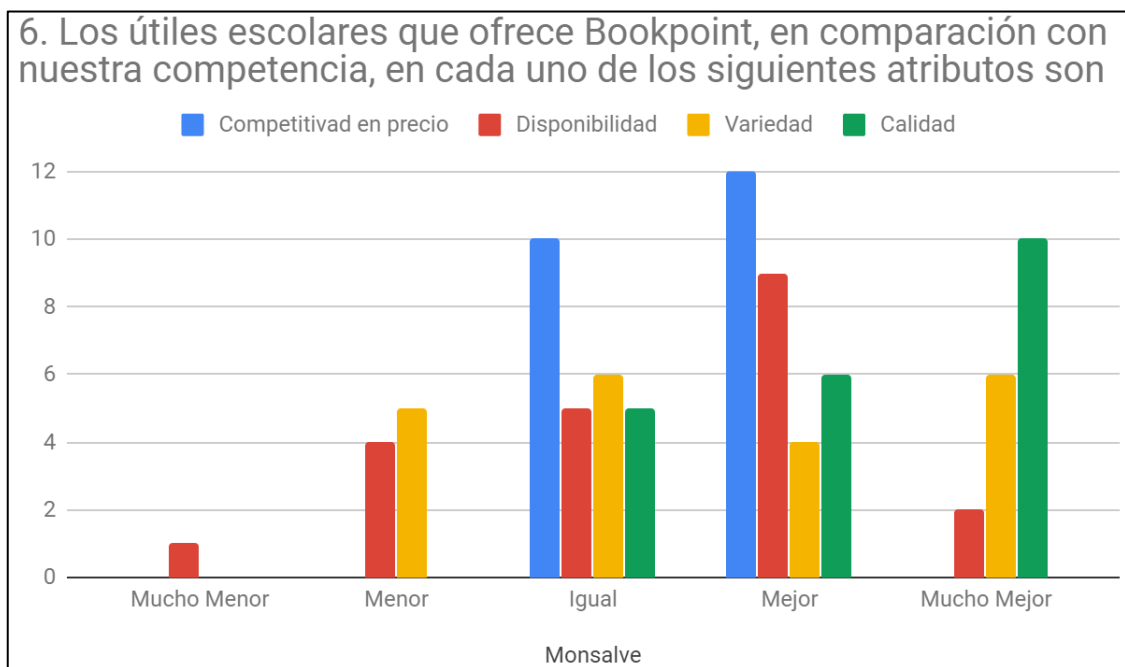


Nota. La Figura 18 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 6 con respecto a los clientes que han escogido a Juan Marcet como la empresa reconocida en su ciudad.

Con respecto a Juan Marcet, los clientes muestran un mayor interés por los productos que Bookpoint ofrece. En todos los atributos se manifiesta una preferencia por los útiles escolares de Bookpoint, siendo todos calificados como mejor en variedad, calidad, disponibilidad y competitividad en precio. Por último, tenemos a la papelería Monsalve la cual es reconocida en Cuenca pero no tiene cobertura nacional.

No obstante, tiene mayor influencia para Bookpoint porque es la competencia directa en esa ciudad y tiene un target de clientes muy similar también. Entonces, es de importante tener una retroalimentación sobre esta papelería. Dentro de la Figura 21 tenemos los resultados expuestos en la siguiente página.

Figura 21. Pregunta 6 – Papelería Monsalve

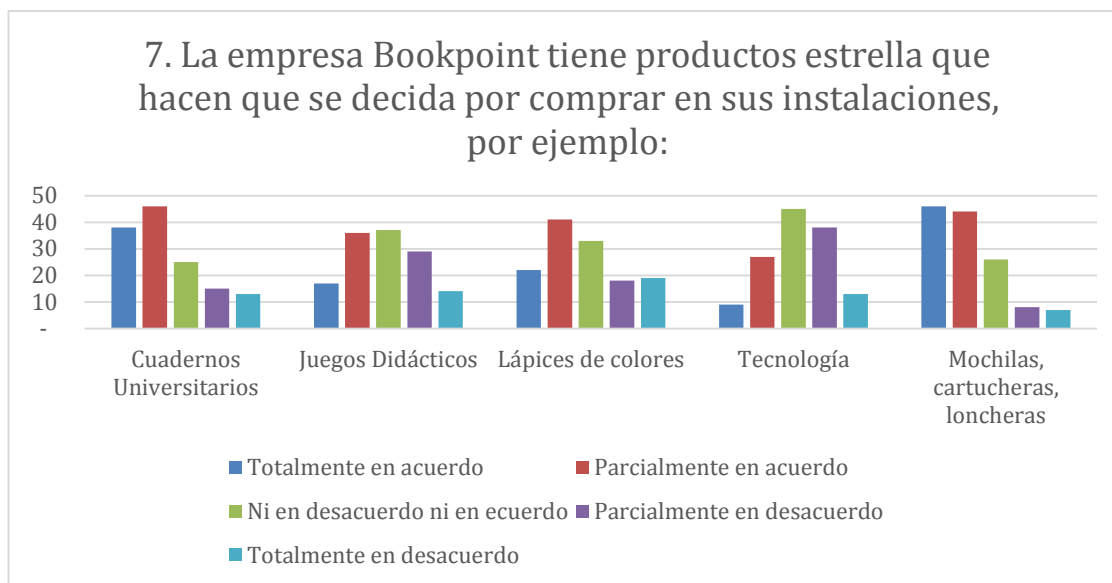


Nota. La Figura 18 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 6 con respecto a los clientes que han escogido a Papelería Monsalve como la empresa reconocida en su ciudad.

Tal y como se muestran en los resultados, en Cuenca Bookpoint está teniendo una gran aceptación entre las personas siendo los pilares más fuertes los que consideran a los útiles que ofrece Bookpoint como mejor o mucho mejor en la todas los atributos considerados. Primero, tenemos que en la competitividad de precio al cual calificaron como mejor. En segundo lugar, tenemos que consideran que la disponibilidad de los productos es mejor que en la papelería Monsalve. Ahora bien, en cuanto a la calidad hay una buena cantidad de personas que consideran que los útiles que se ofrecen en Bookpoint son mejores en calidad

Posteriormente, se cuestionó específicamente por los productos que más les atraen para que decidan comprar en los locales. En contraste con la pregunta anterior, esta no es una comparación entre Bookpoint y su competencia. Esta pregunta tiene como objetivo determinar los productos por los cuales las personas dirigen sus compras en Bookpoint. Estos productos fueron escogidos en base a las ventas que tienen a lo largo del año, es decir, son los productos más vendidos y que representan las mayores ganancias en la empresa.

Figura 22. Resultado pregunta 7

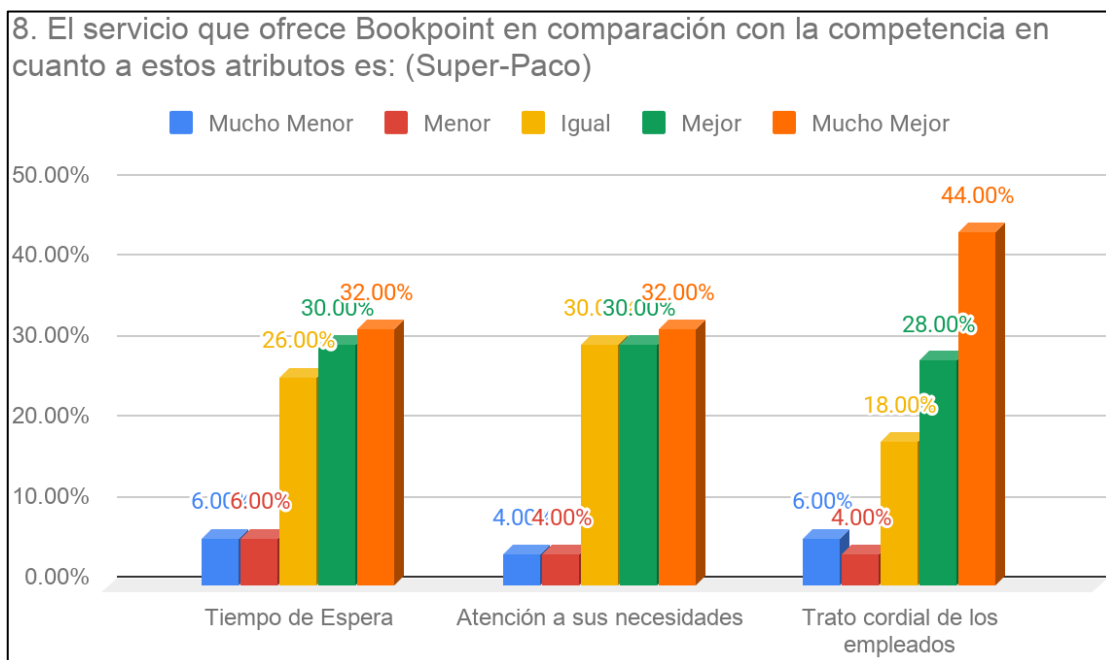


Nota. La Figura 22 muestra los productos por los cuales los clientes van a Bookpoint para comprar los útiles, no son productos estrella, únicamente son productos considerados buenos por parte de los clientes.

En el Figura 22, podemos ver que con respecto a los productos que ofrece Bookpoint hay una clara diferencia en cuanto a los gustos que tienen los clientes con respecto a lo que desean comprar. Los productos que más atraen a la compra dentro de los puntos de venta son mochilas, cartucheras y loncheras. Les siguen los cuadernos universitarios, los cuales son un eje fundamental en la venta de útiles ya que, muchos padres de familia entran a los locales y preguntan por sus precios antes de comprar la lista de útiles.

Por otra parte, se evaluó también el servicio al cliente que tiene Bookpoint hacia sus clientes. Los resultados muestran que la calidad de servicio que tiene la empresa es muy bueno, la Figura 23 muestra y corrobora lo antes dicho.

Figura 23. Pregunta 8 – Super-Paco



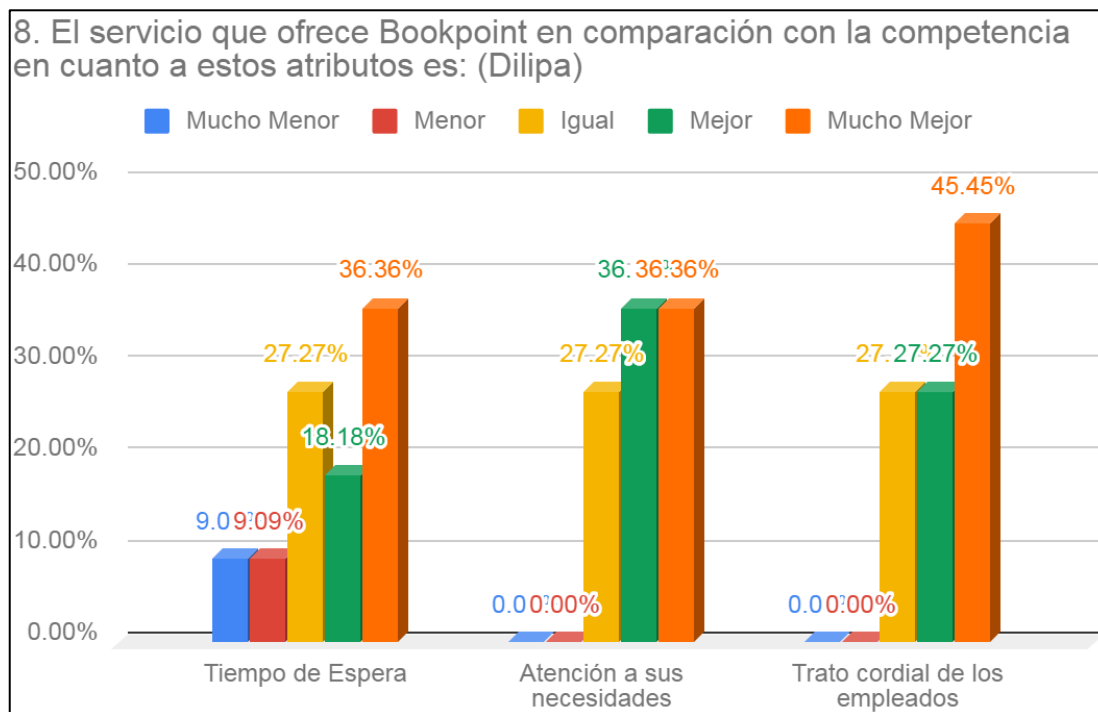
Nota. La Figura 23 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 8 con respecto a los clientes que han escogido a Super-Paco como la empresa reconocida en su ciudad.

La mayoría de clientes que han comparado el servicio de Bookpoint con respecto a Super-Paco, piensan que el servicio que obtienen dentro de los puntos de venta es uno de los mejores. De acuerdo a los resultados, se puede observar que el tiempo de espera es mejor tiene un 32% calificada como mucho mejor y un 30% como mejor. Por consiguiente, se puede asegurar que más de una 60% de las personas están de acuerdo que el tiempo de espera es menor que en Super-Paco. Igualmente, con respecto al aspecto “atención a sus necesidades” son satisfechas en la misma proporción que el primer rubro.

Por último, el trato que reciben de los empleados también es mucho mejor calificado en comparación con los otros atributos. Este aspecto en específico tiene un 44% calificado como mucho mejor y un 28% como mejor, es decir, Bookpoint tiene un total de 72% de aceptación de los clientes hacia sus empleados. Por ende, la empresa demuestra que el proceso de selección de personal es específico y escogen a personas que tienen un alto porcentaje en cuanto a habilidades interpersonales.

Posteriormente, tenemos los resultados que comparan a Bookpoint contra Dilipa y, los resultados se presentan a continuación:

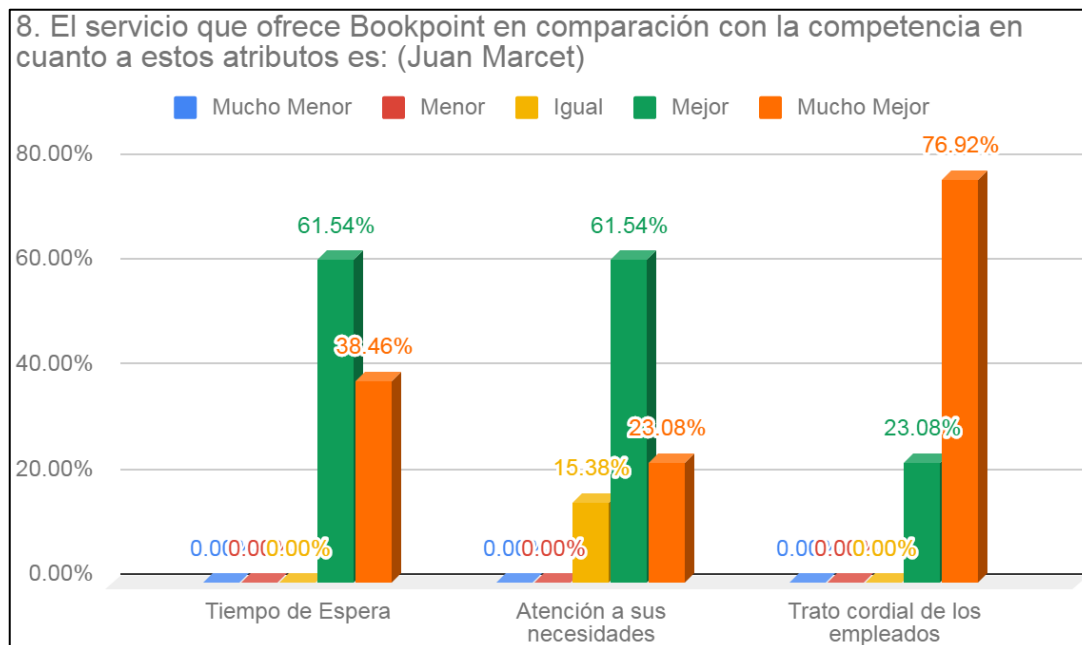
Figura 24. Pregunta 8 – Dilipa



Nota. La Figura 24 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 8 con respecto a los clientes que han escogido a Dilipa como la empresa reconocida en su ciudad.

Los resultados que obtenemos en la pregunta ocho en la cual comparan a Dilipa contra Bookpoint, al igual que contra Super-Paco, son favorables. En cuanto al tiempo de espera vemos que un 36,36% de personas otorgan una buena calificación a Bookpoint. Por otro lado, la atención a las necesidades claramente muestra que las satisfacen mucho más que en Dilipa teniendo una calificación de 36,36% en mucho mejor y 36% en mejor. Una vez más, tenemos que el trato cordial de los empleados de Bookpoint es superior al de Dilipa, teniendo un 45,45% de personas que lo calificaron como mucho mejor. Además, se puede observar que muy poca gente tiene una opinión negativa con respecto al servicio que tiene Bookpoint. En tercera instancia, tenemos a la papelería Juan Marcet con los siguientes resultados:

Figura 25. Pregunta 8 – Juan Marcet

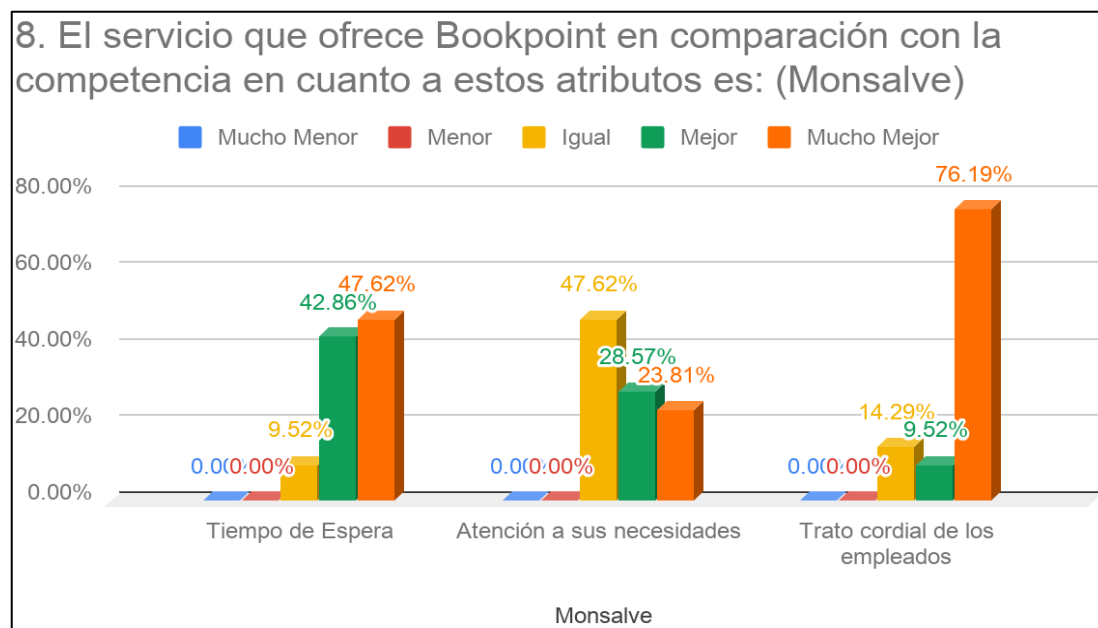


Nota. La Figura 25 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 8 con respecto a los clientes que han escogido a Juan Marcet como la empresa reconocida en su ciudad.

Los resultados que obtenemos comparando a Bookpoint con Juan Marcet, muestran una mayor diferencia a favor que las dos empresas anteriores. La mayoría de las personas calificaron a los tres aspectos a calificar como mejor o mucho mejor. Primero, tenemos al tiempo de espera en la cual vemos que un 61,54% de las personas sienten que el tiempo de espera en Bookpoint es mejor. Mientras que, un 38,46% otorgan una buena calificación a Bookpoint.

Por otro lado, la atención a las necesidades claramente muestra que las satisfacen mucho más que en Dilipa teniendo una calificación de 36,36% en mucho mejor y 36% en mejor. Una vez más, tenemos que el trato cordial de los empleados de Bookpoint es superior al de Dilipa, teniendo un 45,45% de personas que lo calificaron como mucho mejor. Además, se puede observar que muy poca gente tiene una opinión negativa con respecto al servicio que tiene Bookpoint. Por último, tenemos los resultados de Papelería Monsalve.

Figura 26. Pregunta 8 – Papelería Monsalve

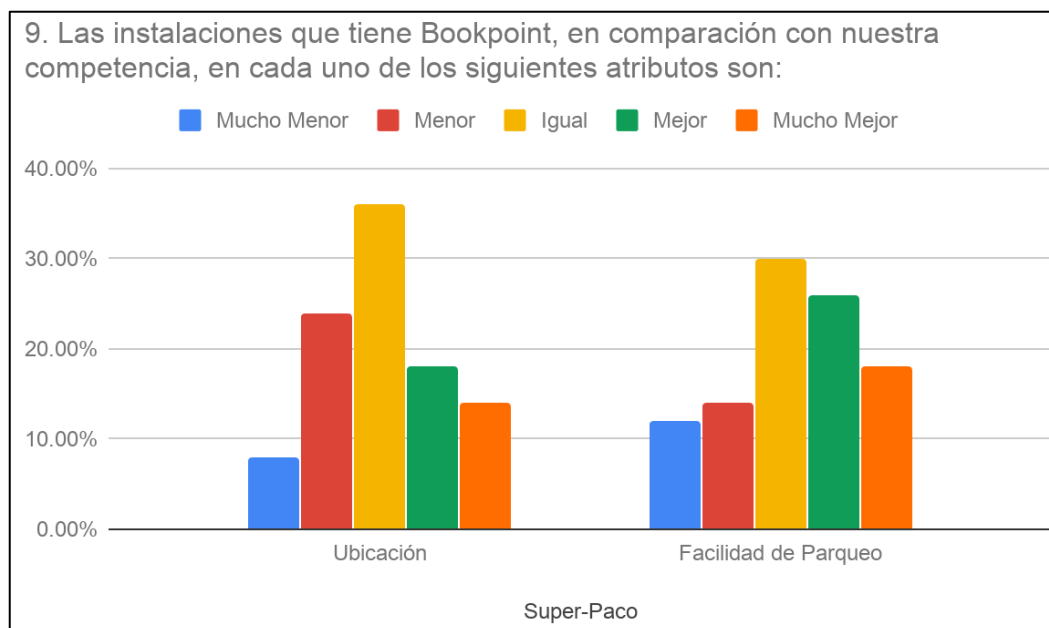


Nota. La Figura 26 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 8 con respecto a los clientes que han escogido a Monsalve como la empresa reconocida en su ciudad.

Con respecto a Papelería Monsalve, podemos ver que ningún cliente calificó a Bookpoint como menor o mucho menor en los aspectos cuestionados. Por ende, se puede concluir que Bookpoint tiene una buena calidad servicio con respecto a la que da Papelería Monsalve. Además, vemos que tanto en el tiempo de espera como en el trato cordial de los empleados tienen como calificación mucho mejor. Sin embargo, en cuanto a la atención a las necesidades no hay un valor agregado o un servicio distinto con respecto a la competencia.

En resumen, el servicio al cliente que ofrece Bookpoint con respecto a sus competidores es mejor en términos generales. Por esta razón, no puede bajar ya que, muchos clientes compran en sus establecimientos y constantemente están comparando las empresas para ver a cual acuden para conseguir los materiales que requieren. Por último, se realizó una pregunta en la cual se evaluaría a los establecimientos en sí. Se tomó en cuenta dos aspectos: ubicación y facilidad. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 27. Pregunta 9 – Super-Paco



Nota. La Figura 27 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 9 con respecto a los clientes que han escogido a Super-Paco como la empresa reconocida en su ciudad.

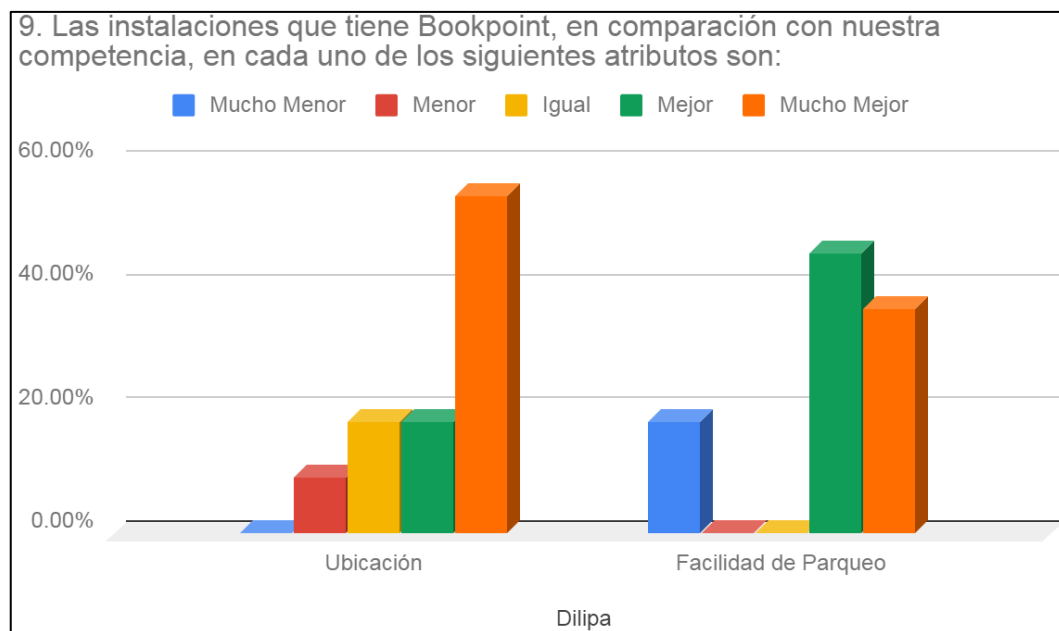
De acuerdo al Figura, la mayoría de clientes se ubican entre las calificaciones de “igual” a “mucho mejor” en ambos aspectos calificados. En cuanto a la ubicación el mayor porcentaje vemos que se ubica en que Bookpoint tiene una ubicación igual a Super-Paco, es decir, los clientes piensan que los puntos de venta se han puesto en lugares similares y no hay mayor diferencia para ellos ir a uno o a otro. También, se puede observar que hay un porcentaje de personas considerable en cuanto a la calificación “menor” en ubicación. Esto puede ser debido a que, normalmente, Super-Paco se encuentra situado en centros comerciales y, por ende, la facilidad de parqueo también es mejor en ese aspecto.

Sin embargo, en términos generales podemos ver que consideran que Bookpoint tiene una buena percepción a comparación de la competencia. Igualmente, se puede decir que Bookpoint tiene una ventaja en cuanto a la ubicación de sus locales, mas no así, en cuanto al parqueadero que dispone en los mismos. Obviamente, al ser una empresa que se enfoca

también mucho en el servicio que da al cliente tiene que mejorar los lugares de parqueo que les ofrece a los mismos.

Continuando la comparación con las principales empresas competidores tenemos los resultados de Dilipa. A diferencia de Super- Paco, esta empresa no se ubica en centros comerciales, pero tiene locales que se sitúan al lado de calles principales o universidades.

Figura 28. Pregunta 9 – Dilipa



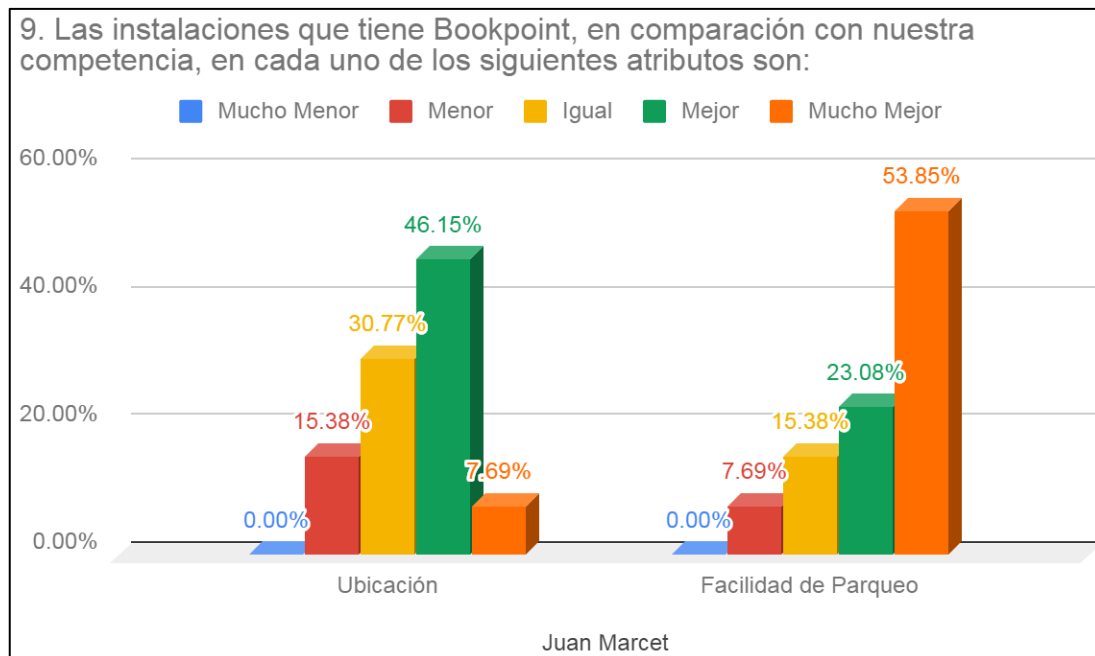
Nota. La Figura 28 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 9 con respecto a los clientes que han escogido a Dilipa como la empresa reconocida en su ciudad.

A diferencia de los resultados del Figura 26, se ve una tendencia favorable para Bookpoint con respecto a Dilipa. La mayoría de clientes piensan que tanto la ubicación como la facilidad de parqueo son mejores o mucho mejores a comparación de Dilipa. Primero, tenemos a la ubicación que, según el Figura, se coloca alrededor de un 58% como mucho mejor que Dilipa. Segundo, se compara la facilidad de parqueo entre ambas empresas, en donde califican a Bookpoint con un 42% aproximadamente como mejor y un 38% como mucho mejor que su

competidor. Por lo cual, Bookpoint tiene una gran ventaja en esos aspectos, sobre todo, en cuanto a la ubicación.

Siguiendo con el orden mantenido durante todo el análisis de los resultados, tenemos a la empresa Juan Marcet. Esta empresa es mucho más fuerte en la ciudad de Guayaquil que en ciudades de la sierra. Los resultados que se obtuvieron de las encuestas fueron los siguientes:

Figura 29. Pregunta 9 – Juan Marcet



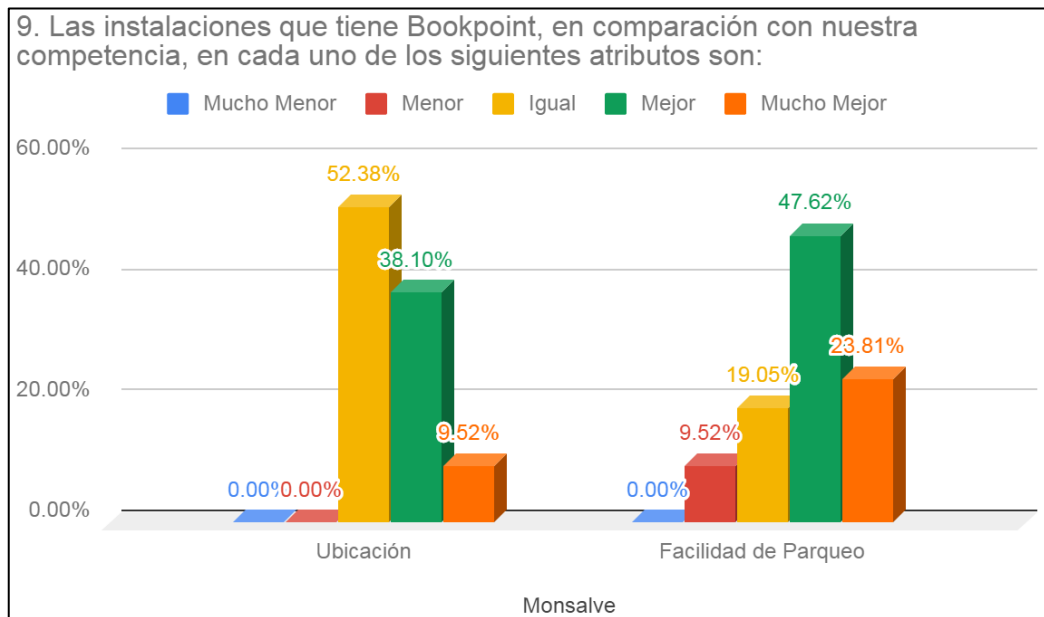
Nota. La Figura 29 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 9 con respecto a los clientes que han escogido a Juan Marcet como la empresa reconocida en su ciudad.

En estos resultados también vemos que la comparación resulta a favor de Bookpoint, siendo ambos atributos calificados como mejor y mucho mejor. Entonces, vemos que un 46,15% de personas consideran que la ubicación es mejor con respecto a Juan Marcet; un 30,77% considera que la ubicación es igual que Juan Marcet; un 15,38% considera menor que Juan Marcet; y, por últimos, un 7,69% considera que es mucho mejor. Ahora bien, con respecto al atributo “facilidad de parqueo” está claro que Bookpoint es superior a Juan Marcet teniendo un resultado del 53,85% calificado como mucho mejor. Además, la siguiente

calificación “mejor” que tiene el otro mayor porcentaje con 23,08%, por lo que, la empresa tiene una gran ventaja por sobre Juan Marcet.

Por último, tenemos una vez más a la Papelería Monsalve en Cuenca. En contraste con las demás empresas, esta papelería está situada en una ciudad más pequeña que las otras, por lo tanto, una buena parte de los clientes sostuvieron que no hay mayor diferencia entre ir a una u otra ya que las distancias no son muy largas con respecto a sus domicilio. Debido a esto, los resultados muestran una clara sintonía con respecto a lo que los clientes comentaron y los resultados.

Figura 30. Pregunta 9 – Papelería Monsalve



Nota. La Figura 30 muestra los resultados obtenidos del cruce de información entre la pregunta 3 y la pregunta 9 con respecto a los clientes que han escogido a Papelería Monsalve como la empresa reconocida en su ciudad.

De acuerdo a los resultados podemos observar que la mayoría de los clientes de Cuenca, califican a Bookpoint como igual a su competencia, en este caso Papelería Monsalve, con un 52,38%. Sin embargo, hay un buen porcentaje que cree que es “mejor” y “mucho mejor”. Dentro del segundo atributo, se puede evidenciar que la calificación de Bookpoint es “mejor”

con un 47,62% de personas que la ven mejor en ese aspecto que Papelería Monsalve. También, vemos que el 23,81% sostiene que la empresa es mucho mejor con respecto a la competencia dentro del rubro “facilidad de parqueo”.

En conclusión, Bookpoint tiene una ventaja en términos generales con respecto a su competencia adentro de las calificaciones que tuvo en la pregunta 9. La mayor cantidad de calificaciones tienden a estar dentro del “igual” y “mucho mejor” con respecto a la competencia. El único atributo que podría considerarse para tener un mejor servicio al cliente es la posibilidad de tener mejores lugares de parqueo para sus clientes.

3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Durante el capítulo 3 especificaremos el segmento de mercado que Bookpoint posee al momento y que destina sus recursos para atraer ese mercado. Se tomarán en cuenta, también, las preferencias y percepciones de los clientes que pertenecen a ese mercado meta para establecer estrategias mucho más enfocadas en ellos y que servirán para posicionar a la empresa tal y como la Junta Directiva de la misma desea.

3.1. Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica “consiste en la división del mercado siguiendo criterios de ubicación física. Cada área geográfica tiene unas características y valores culturales distintos y estas diferencias pueden ser claves a la hora de realizar la distribución de productos, dar a conocer marcas o establecer filiales de empresas.” (Emprende Pyme, s.f.)

La empresa Bookpoint se encuentra en Ecuador, tanto en la región sierra como en la región costa. Igualmente, está presente en varias ciudades de dichas regiones como: Quito, Cuenca y Ambato correspondiente a la sierra; y, Guayaquil en lo que es la costa. Dentro de las ciudades de Quito y Guayaquil, Bookpoint tiene más de un punto de venta. Mientras que, en Cuenca y Ambato tiene únicamente un solo local, por lo que, en estas ciudades la empresa tiene menos reconocimiento de las personas. Ahora bien, para poder segmentar con más enfoque se tomarán datos de la cantidad de personas que vive en cada una de las ciudades.

Tabla 6. Población por ciudad

Ciudad	Censo 2010			Proyectados 2019		
	Población	Hombres	Mujeres	Población	Hombres	Mujeres
Quito	2.239.191	1.088.811	1.150.380	2.735.987	1.330.379	1.405.608
Guayaquil	2.418.505	1.191.723	1.226.782	2.698.077	1.329.483	1.368.594
Ambato	329.856	159.830	170.026	481.579	233.347	248.232
Cuenca	505.585	239.497	266.088	625.775	296.431	329.344
Total	5.493.137	2.679.861	2.813.276	6.541.418	3.189.640	3.351.778

Nota. La tabla es realizada en base a los datos proporcionados del censo realizado en el 2010 y las proyecciones respectivas en cada una de las ciudades.

En la Tabla 6, están los datos de la población por ciudad el momento del censo que se realizó en el 2010 y, por otro lado, están los datos de proyectados de población que se espera tener para el 2019; es decir, el presente año. Además, muestra la cantidad tanto de mujeres como de hombres por ciudad. Se puede determinar que Bookpoint hizo énfasis en las ciudades más pobladas del Ecuador para poner sus puntos de venta.

Esto concuerda también con la Tabla 3, dentro de capítulo 2, en donde se puede notar que tanto en Quito como en Guayaquil se tiene la mayor cantidad de clientes. Mientras que, en las otras ciudades se ven menos clientes. Como se mencionó anteriormente, Bookpoint ha tomado ciudades tanto de la región costa como de la región sierra, lo cual le ha permitido tener un mayor alcance a nivel nacional.

Ahora bien, la cantidad de personas que se muestra en la Tabla 6 corresponden a un individuo, sin embargo, durante la compra que realizan en Bookpoint la contabilización debe ser por familias. Por tal motivo, hay que transformar esa cantidad de personas en cantidad de familias y, para ello, se usará el dato del promedio de personas por hogar que está publicado en el INEC.

Este valor varía según la ciudad en la que nos encontremos como se puede ver en el Anexo 3. Consecuentemente, se usará para cada una de las ciudades el valor correspondiente al dato encontrado en la tabla del Anexo 3.

Tabla 7. Familias por ciudad

Ciudad	Población	Promedio	
		de personas	Familias
		por hogar	
Quito	2.735.987	3,5	783.950
Guayaquil	2.698.077	3,8	710.020
Ambato	481.579	3,6	134.896
Cuenca	625.775	3,7	167.768
Total	6.541.418		1.796.635

Nota. Esta tabla es creada basándose en la Tabla 6 y los datos de promedio de personas por hogar que tiene la base a datos del INEC

Una vez transformado el número de personas por ciudad a número de familias podríamos comparar, posteriormente, con la cantidad que Bookpoint atiende y ver cuántas familias le faltan por atender y llegar en cada ciudad. Sin embargo, solamente viendo los resultados obtenidos, al momento se muestra un mercado potencial para esta empresa de casi 1,8 millones de familias.

El mercado potencial “es el constituido por la totalidad de los posibles usuarios de un producto totalmente nuevo en el mercado, no existiendo conocimiento ni actitud de compra hacia el mismo” (Quintana). Ahora bien, la Tabla 8 muestra la cantidad de familias que acuden a Bookpoint y se las compara con respecto a las familias que podría atender mostradas en la Tabla 7.

Tabla 8. Total de familias atendidas vs potencial

Ciudad	Clientes	Familias	Mercado real
Quito	34.173	783.950	4%
Guayaquil	24.464	710.020	3%
Ambato	7.765	134.896	6%
Cuenca	13.598	167.768	8%
Total	80.000	1.796.635	22%

Nota. Los clientes representan a las familias atendidas dentro de los establecimientos de Bookpoint. Las familias representan a todas las que hay en cada ciudad.

De acuerdo a la Tabla 8, podemos ver que Bookpoint ha podido tener apenas un 22% de mercado real dentro de las ciudades que atiende, lo cual es una muestra que tiene mucho mercado por abarcar y un gran potencial de crecimiento del 78%. Además, tenemos el dato sacado de las encuestas en el capítulo 2 que un 55% de las personas no compran útiles en Bookpoint, por lo que el potencial de crecimiento sería aún mayor. Cabe resaltar que el número de familias aún no está segmentado demográficamente es decir es un mercado potencial, mas no, un mercado objetivo.

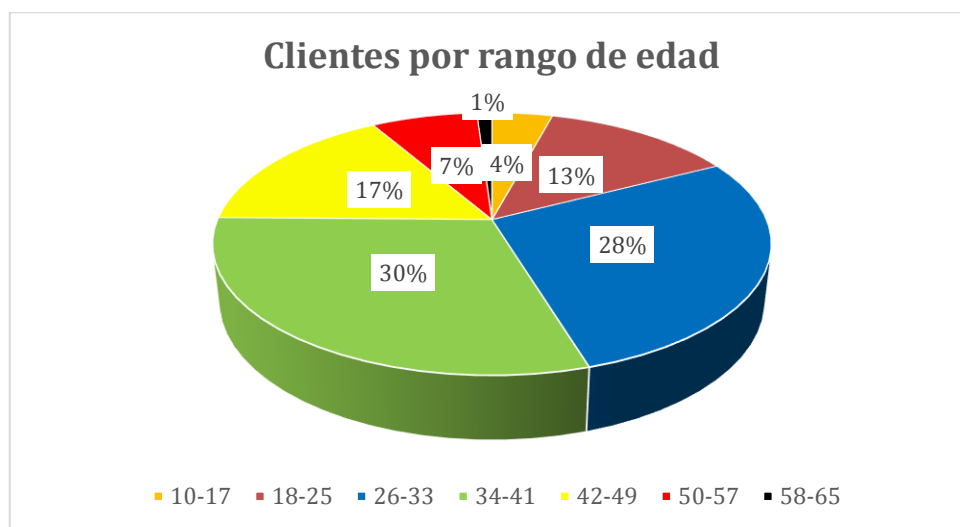
3.2. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica “consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños, este tipo de segmentación toma en cuenta variables como la edad, ingresos, grado de estudios, nacionalidad, raza, religión, ocupación, etc.” (QuestionPro, s.f.)

Esta segmentación permitirá especificar más el mercado al que Bookpoint va a dirigir sus estrategias. En primera instancia, y tomando como referencia nuevamente la Figura 1 de los

resultados de las encuestas, podemos observar en qué rango de edades se encuentran los clientes de Bookpoint para que las estrategias que serán presentadas durante el capítulo 4 sean realizadas considerando este factor.

Figura 1
Edad de Clientes



Nota. La Figura 1 es creación propia en base a los resultados de encuestas Bookpoint.

En Bookpoint, los clientes que van comprar útiles escolares están, mayoritariamente, dentro de un rango de edad que va desde los 26 hasta los 41 años. Basándonos en el Figura 1, que se muestra anteriormente, este rango comprende un 58% de los clientes que visitan a Bookpoint durante todo el año. Es decir, son padres y madres de familia que se encuentran entre 26 y 41 años de edad. Adicional a esto, se puede inferir que la mayoría de clientes se encuentran entre un nivel socio económico medio y un nivel socio económico alto tomando en cuenta dos particulares: los colegios que Santillana asigna a Bookpoint y los precios de los libros de Santillana.

Los colegios que Bookpoint tiene adoptados para vender los libros son colegios que forman parte de instituciones privadas en la mayoría de casos como se muestra en el Anexo 3. Se conoce que las instituciones privadas tiene pensiones mucho más altas que las instituciones públicas, por lo que, únicamente familias que posean una economía mediana y

alta sean las más probables a poder pagar las pensiones mensuales de sus hijos en dichas instituciones y, aún más, si tienen más de un solo hijo o hija. Adicionalmente, se infiere que la mayoría de clientes que van a los establecimientos son padres y madres de familia ya que, el regreso a clases, es específicamente para la compra de útiles escolares para los hijos. Igualmente, se sobre entiende que las personas que compran durante el regreso a clases son ecuatorianas, que tienen un trabajo estable para poder adquirir las listas y pagar las pensiones de los colegios.

Entonces, considerando ahora que son familias que tienen el nivel socio económico de medio a alto, le mercado objetivo tendría que considerar a clientes desde 26 hasta 41 años la cantidad que tengan un nivel socio económico de medio hasta alto. El mercado objetivo “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (Kotler, 1996). En la Tabla 9 se muestra el mercado objetivo o meta que Bookpoint tiene con respecto a su giro de negocio.

Tabla 9. Mercado objetivo

Ciudad	Proyectados 2019		Promedio personas hogar	Familias meta
	Población Total	Población de 25 a 44 años		
Quito	2.735.987	838.246	3,5	239499
Guayaquil	2.698.077	787.431	3,8	207219
Ambato	481.579	136.262	3,6	37850
Cuenca	625.775	175.964	3,7	47558
Total	6.541.418	1.937.902		532.126

Nota. La Tabla 9 representa el cálculo del mercado objetivo tomando en cuenta la edad de los clientes que establecieron las encuestas.

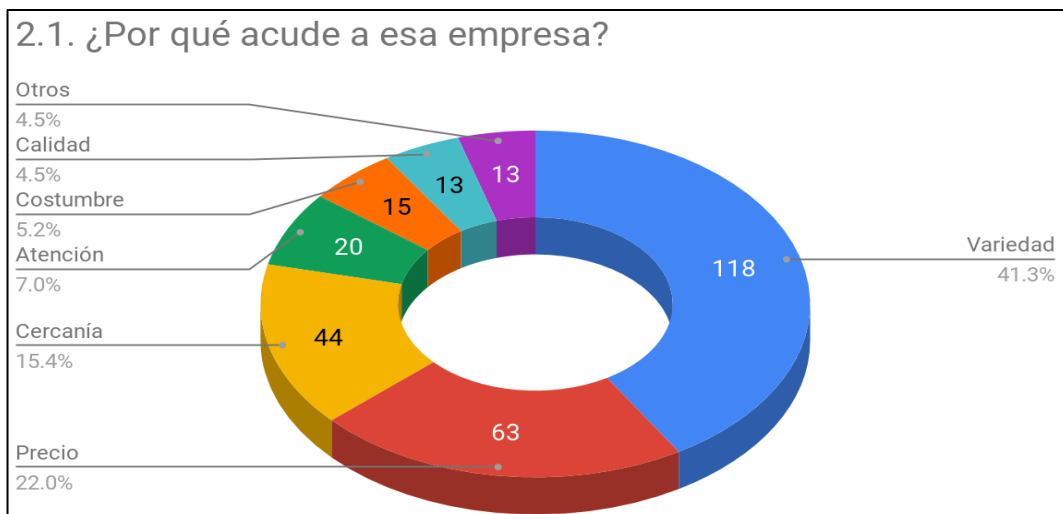
3.3. Segmentación Psicográfica

“La segmentación psicográfica trata de proporcionar a las empresas un perfil del consumidor que les sirva para aumentar las ventas de sus productos, fidelizar a los clientes e incrementar el prestigio de sus marcas.” (emprendepyme.net)

Dentro de esta segmentación, y con respecto a las encuestas, la mayoría de clientes prefieren que haya una diversidad en cuanto a los productos que encuentran en un establecimiento. Además, los precios forman parte importante en cuanto a la decisión de compra. Sabemos que el perfil del consumidor está basado también en la Figura 5 en cuanto a las preferencias de los mismos en cuanto a la compra en papelerías.

Figura 5

Pregunta 2.1



Nota. La Figura 5 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint. Muestra la papelería ideal que se debería poseer para que los clientes la prefieran.

Ahora bien, tomando en cuenta esta Figura 5 y todas las características que se obtuvieron de la segmentación geográfica, demográfica y los resultados de las encuestas en las preguntas 2.1, 4.1, 6, 7 y 8, se puede describir al perfil del consumidor de Bookpoint como: “padres y madres de familia de entre 25 y 41 años de un nivel socio económico medio, medio alto y alto con un trabajo estable, que busca en las empresas como principales atributos variedad, precios, cercanía y una buen atención al momento de comprar los útiles escolares; y, normalmente, acude al colegio en busca de información de los lugares que recomiendan para adquirir los productos.” Con este perfil de consumidor, Bookpoint tiene un mercado real como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Mercado Real

Ciudad	Total clientes	Porcentaje	Mercado Real
Ambato	7.765	45%	3.494
Cuenca	13.598	45%	6.119
Guayaquil	24.464	45%	11.009
Quito	34.173	45%	15.378
Total	80.000		36.000

Nota. El porcentaje de la Tabla 10 corresponde a los clientes que respondieron sí en la pregunta 4, ya que son aquellos que Bookpoint vende útiles.

De acuerdo a la Tabla 10 Bookpoint atiende, en lo que respecta a útiles escolares, a un mercado muy reducido con apenas 36000 familias atendidas. Si comparamos este dato con el mercado objetivo que debería tener de 532126, es apenas un 7% aproximadamente. Dicho esto, a Bookpoint le falta por abarcar más mercado y obtener un crecimiento significativo. Ese 93% restante está dividido entre la competencia que se analizó durante el capítulo 2. Además, se debe tomar en cuenta que la empresa es relativamente nueva en cuanto a papelería ya que, ha estado en el mercado apenas cuatro años.

4. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Durante el presente capítulo se realizarán sugerencias de las posibles estrategias a aplicar en la empresa Bookpoint para mejorar el posicionamiento que tiene dentro el mercado de papelerías como se ha venido mencionando durante toda la investigación. Consecuentemente, se usarán los datos que las encuestas han proporcionado con respecto a la competencia y a la empresa en sí. Adicionalmente, se tomará en cuenta la visión de la Junta Directiva. Esta visión pretende que a partir de su slogan “Cada vez Mejor” las personas la vean como una empresa que es diferente al resto en cuanto a variedad y calidad de productos, precios accesibles con facilidades de pago y una atención al cliente impecable. En otras palabras, ser cada vez mejor en cada uno de esos aspectos. Consecuentemente, se realizarán mapas de posicionamiento para determinar en qué posición se encuentra cada empresa papelería dentro de la mente del consumidor y del mercado en sí.

En primera instancia, hablamos de posicionamiento durante toda la investigación como el “lugar que ocupa una determinada marca o producto en la mente de los consumidores en relación a su competencia.” (emprendepyme.net, s.f.) Por lo tanto, se tomará como referencia principalmente las preguntas en donde los clientes han emitido sus comentarios y mencionado sus preferencias. En segunda instancia, se realizará comparaciones entre las principales papelerías que se han escogido durante el capítulo 2 para comprender en qué posición del mercado se encuentra Bookpoint con respecto a las mismas.

Igualmente, se propondrá estrategias con respecto a dicha comparación para mejorar su posición en contraste con la competencia. Entonces, con toda esa información, se realizarán cuadros multidimensionales en donde se evaluarán cuatro criterios: variedad, precio, calidad y atención. Y, por último, todas las estrategias planteadas durante el presente capítulo serán

presupuestadas y hechas en base a lo que la Junta Directiva desea para que la empresa logre alcanzar su visión.

Para el efecto, existen diferentes tipos de estrategias de posicionamiento de marca recomendadas a aplicarse con respecto a un atributo específico. Los tipos de estrategias según varios mercadólogos y mencionados por (Espinosa, 2014) son:

- a) Estrategias de atributo
- b) Estrategias de beneficio
- c) Estrategias de calidad o precio
- d) Estrategias de competidor
- e) Estrategias de uso o aplicación
- f) Estrategias de categoría de producto

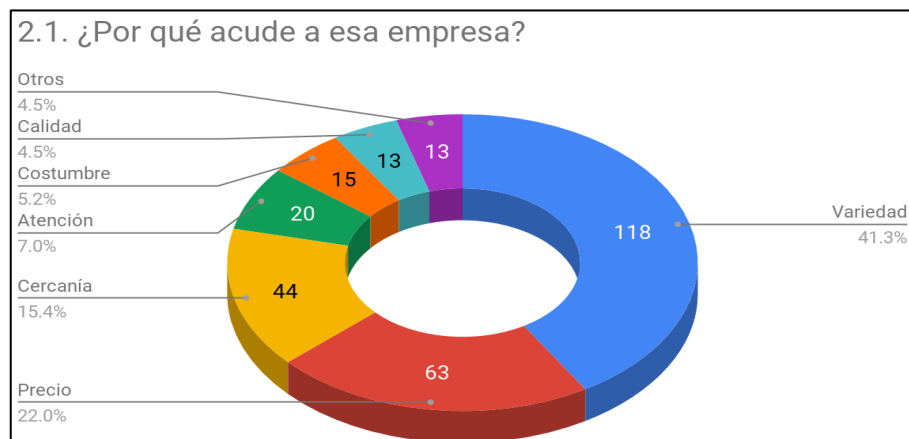
Estas estrategias se basan, también, en el factor diferenciador que quiere alcanzar la empresa. Hay muchos diferenciadores en el mercado que hacen que las empresas tengan una ventaja competitiva. Algunos de estos diferenciadores se basan en el producto, el servicio, del personal, imagen, entre otros (Gerencie.com, 2017). Y, de acuerdo a la visión general de la empresa Bookpoint, este diferenciador estaría basado principalmente en el servicio al cliente.

4.1. Bookpoint vs Posicionamiento Ideal

Iniciando con el contraste entre como un cliente quiere que sea una papelería y lo que actualmente piensan o conocen de Bookpoint, se tomará como referencia la Figura 5 ya que, representa la empresa ideal para los clientes en cuanto a lo que una papelería debería poseer y ofrecer. Por ende, dentro de este subtema se abarcará únicamente la relación de Bookpoint con respecto a la empresa ideal. Por eso, se comparará la Figura 10 con la 5 para determinar qué es lo que le falta a Bookpoint para llegar a ser una empresa ideal para sus clientes.

Figura 5

Pregunta 2.1



Nota. La Figura 5 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint.

De acuerdo a las opiniones de las personas, la empresa ideal dentro del mercado de papelería debería tener variedad, buenos precios, deber ser cercano en cuanto a ubicación; y, tener una buena atención. Ahora bien, analizando cada aspecto por separado se puede deducir que, en cuanto a la variedad, los clientes buscan que los puntos de venta tengan un gran portafolio de productos que completen sus listas de útiles, especialmente, durante el regreso a clases. La variedad precisamente se refiere a tener todos los productos que solicitan disponibles en los locales.

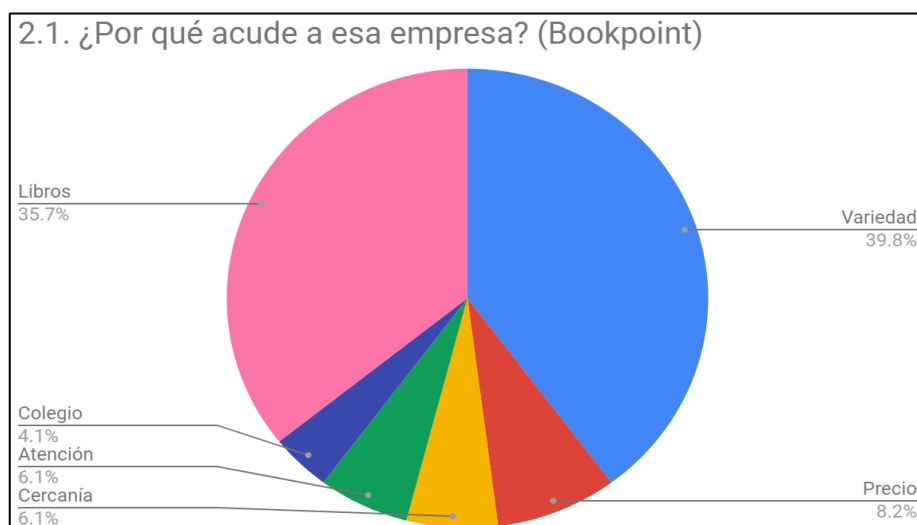
Así mismo, parte de las razones por las cuales el cliente elige un lugar u otro para comprar los útiles son los precios a los que se ofertan. Debido a que el regreso a clases es una época en donde los padres de familia invierten más sus recursos en sus hijos ya que, aparte de las listas escolares tienen que pagar matrículas, uniformes y muchos de ellos salen de vacaciones que, también, implica un gasto adicional. Por ende, se puede evidenciar que lo que buscan es que la lista de útiles no les salga muy cara.

Adicionalmente, está el factor ubicación. Este factor es el tercer en cuanto a importancia para las personas ya que, muchas de ellas prefieren que el lugar en donde se venden los útiles escolares les quede cerca ya sea del trabajo o del domicilio. Se pudo indagar cierta

información adicional con respecto a la cercanía y, en base a algunas opiniones que se obtuvo, la razón por la cual la cercanía es importante es debido a que la mayoría de ellos trabajan y suelen salir durante la hora de almuerzo para adquirir los útiles. Inclusive, varios clientes mencionaron que es cómodo el tener cerca los puntos de venta debido a que el traslado es mucho más corto.

Por último, está la atención que reciben dentro de las instalaciones. Este factor está directamente relacionado con la atención al cliente. Igualmente, las preguntas en donde se exhibe estos aspectos son la 8 y la 9. En ellas se ven claramente que toman mucho en cuenta la atención que reciben en Bookpoint, por lo que sustenta que este factor también forme parte de aquellos que atraigan a los clientes. Una vez explicado todos los factores que inciden en la decisión de ir a comprar en una empresa o no, se procederá a compararlo con los resultados que obtuvo Bookpoint en la misma pregunta 2.1. La Figura 10, muestra los resultados que obtuvo Bookpoint.

Figura 10
Pregunta 2.1 - Bookpoint

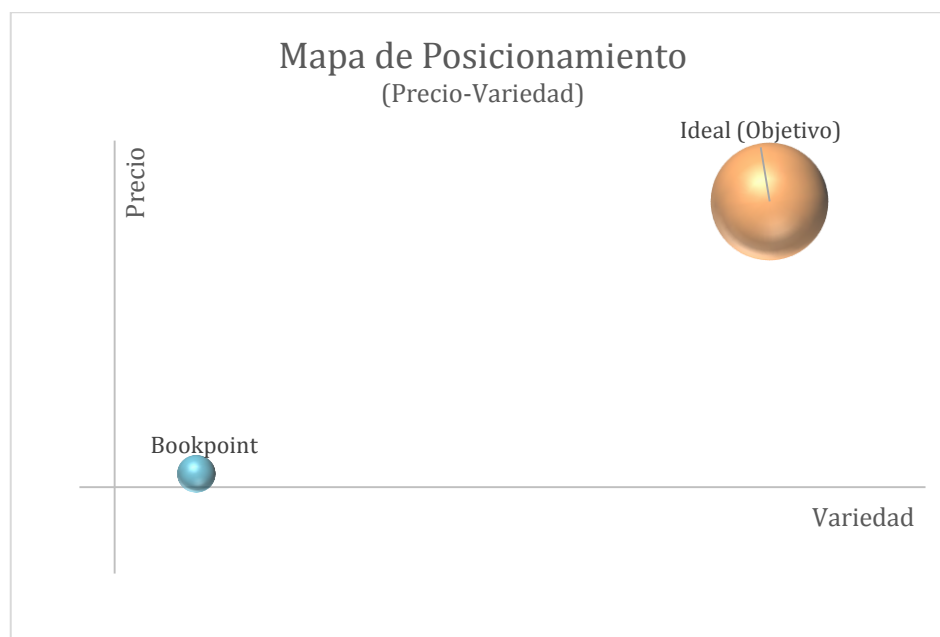


Nota. La Figura 4 muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint tomando como eje principal a Bookpoint.

Tomando estos resultados, se puede realizar un contraste entre lo que la empresa ideal es y lo que Bookpoint tiene al momento. Dentro de la Figura 5 se muestra que la empresa ideal debe ser un 41,3% variedad, un 22% precio, un 15,4% cercano y un 7% atención. Es decir, este sería el modelo a seguir para que la empresa se convierta en la ideal para satisfacer las necesidades de los clientes. En contraste, Bookpoint tiene 39,8% en variedad, 8,2% en precio, 6,1% en cercanía y 6,1% en atención. Por lo tanto, tiene mucho camino por recorrer para convertirse en la empresa ideal, sobretodo, en los últimos tres factores.

Por otro lado, tiene un factor adicional que ninguna otra empresa posee, los libros. Este factor es único y podría considerarse como una ventaja competitiva dentro del mercado. Debido a esto, Bookpoint tiene durante el regreso a clases la cantidad de clientes que se muestra en la Tabla 3 de la página 28. Por tanto, la Figura 31 muestra el posicionamiento que tiene Bookpoint con respecto a la empresa ideal.

Figura 31. Mapa Posicionamiento (Variedad-Precio)



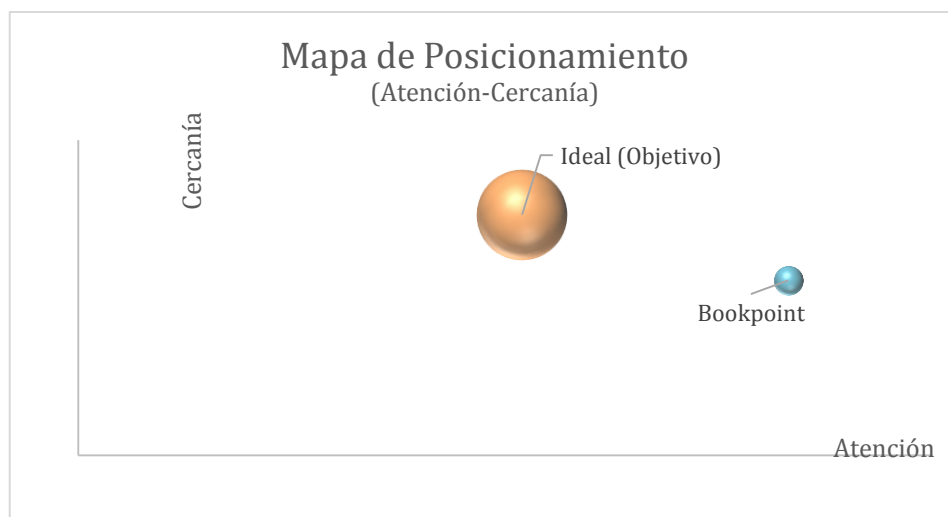
Nota. La Figura 31 es elaboración propia en base a los resultados de las encuestas dentro de la pregunta 2.1.

El Cuadro 1 muestra perfectamente el largo recorrido que Bookpoint tiene que realizar para alcanzar a lo que el cliente quiere de una empresa de papelería si quiere tener un

equilibrio entre precio y variedad. Por otro lado, sabemos que la visión de la empresa no es ser el más barato dentro del mercado, si no, tener precios accesibles con la facilidad de obtener descuento o créditos para adquirir los útiles. Entonces, siendo ese el objetivo, a Bookpoint le tocaría mejorar más en cuanto a variedad que en cuanto a precios.

Ahora bien, si basamos el análisis considerando los otros dos aspectos a los que quiere llegar Bookpoint dentro del mercado, el posicionamiento difiere un poco. En el siguiente cuadro, el Cuadro 2, se pondrán a consideración como principales aspectos la atención al cliente y la cercanía ya que, forma parte del servicio que quiere ofrecer la empresa a sus clientes. Por ende, la Figura 32 demuestra lo siguiente:

Figura 32. Mapa Posicionamiento (Atención-Cercanía)



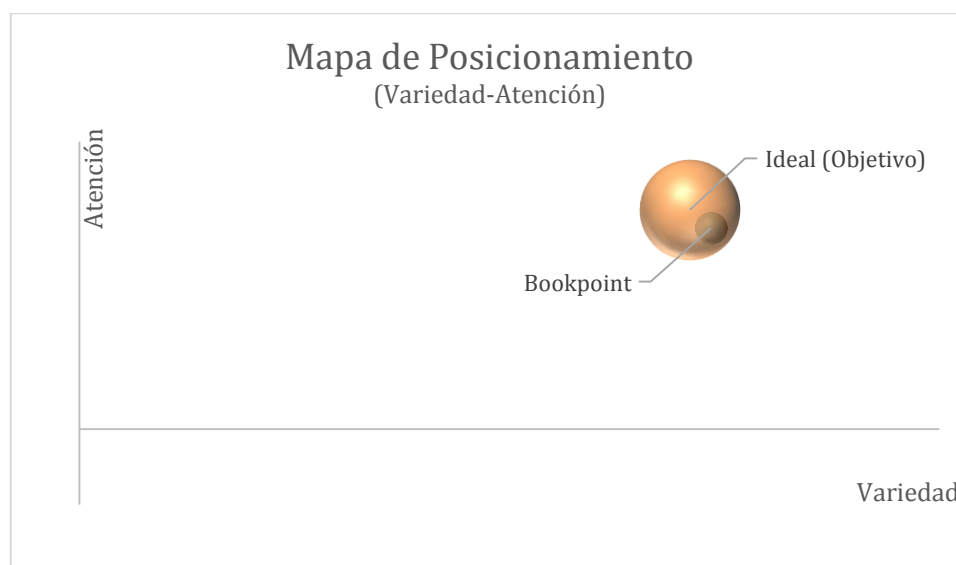
Nota. La Figura 32 está basado en los resultados de las encuestas y posterior elaboración propia.

Ciertamente, se muestra en la Figura 32 que la empresa estudiada no presenta mayor diferencia entre lo que el cliente quiere que se le ofrezca a lo que Bookpoint ofrece hoy en día. La atención al cliente que da a las personas es muy bueno comparada con el ideal que debe tener. Sin embargo, en cuanto a la cercanía le falta mejorar ya sea abriendo más puntos o reduciendo bastante el traslado de los clientes hacia sus puntos. De todos modos, el

posicionamiento que tiene ahora está cumpliendo con la visión de la Junta Directiva aunque haya todavía espacio para ser “Cada vez mejor”.

Por último, se realizará un mapa de posicionamiento analizando tanto la variedad como la atención al cliente dado que estos aspectos son los que más quieren tener dentro de la empresa. El precio se lo tomará en segundo plano ya que, según la Junta Directiva de Bookpoint, si se ofrece un buen servicio y buena variedad de productos, automáticamente el cliente estaría dispuesto a pagar un poco más por los productos. Para el efecto, tenemos la Figura 33 con la comparación de los atributos antes mencionados.

Figura 33. Mapa Posicionamiento (Variedad-Atención)



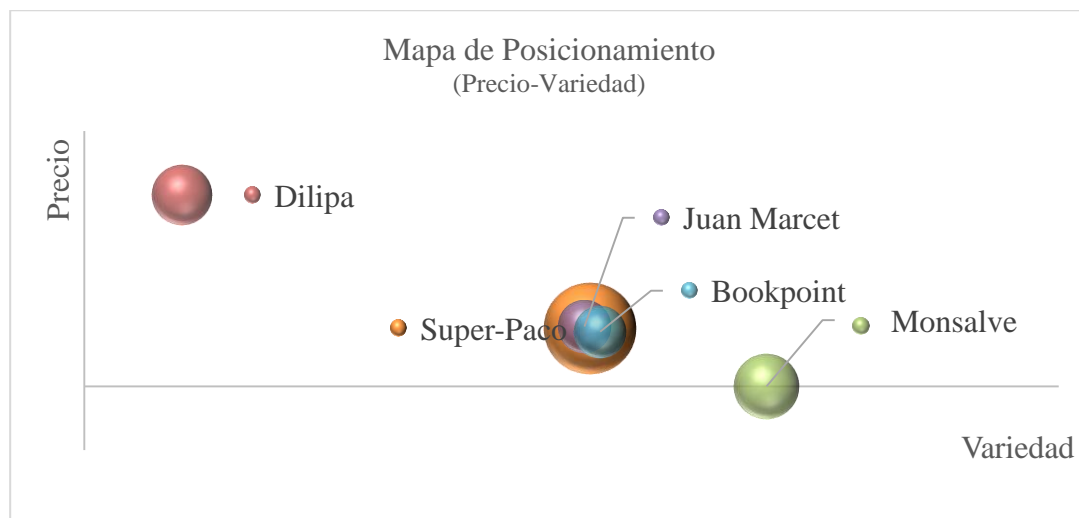
Nota. La Figura 33 está basado en los resultados de las encuestas y posterior elaboración propia.

Dentro de esta figura, claramente se ve que Bookpoint está cercano al ideal en cuando a la relación *Variedad-Atención*, si bien estar igual o muy cerca la empresa ideal, esto no significa que la empresa quiera mantenerse en ese posicionamiento. Por ende, la opción de llegar al objetivo de la empresa, es específicamente ir subiendo a la esquina superior derecha, es decir, posicionarse en el mercado como una empresa que ofrece una variedad de productos alta y una atención al cliente muy buena.

4.2. Bookpoint vs Competencia

Ahora bien, una vez que se comparó a Bookpoint con la empresa ideal, se pasará a compararla con la competencia que tiene dentro del mercado papelerero. Al igual que las figuras que se mostraron en el punto 4.1., se realizarán gráficas en donde se pueda ver la posición que ocupa Bookpoint con respecto a las demás empresas en los mismos atributos variedad, precio, atención y cercanía. Este análisis servirá para determinar a la competencia directa de Bookpoint en cuanto a la visión y al posicionamiento objetivo que tiene. Entonces, dentro la Figura 34 podemos ver la comparación de las empresas en los atributos variedad y precio.

Figura 34. Mapa de posicionamiento competencia (Variedad-Precio)



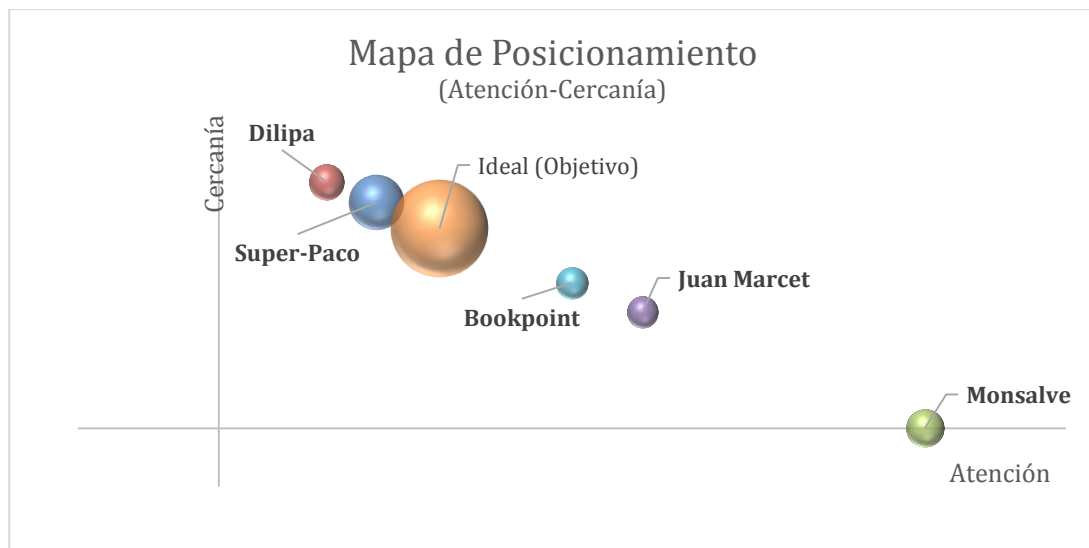
Nota. La figura 34 es de elaboración propia en base a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint.

En definitiva, se ve claramente que cada empresa tiene una posición diferente una de otra con respecto a los clientes, siendo las únicas empresas que mantienen un posicionamiento parecido Super-Paco, Juan Marcet y Bookpoint. Igualmente, se muestra que en cuanto a precios Dilipa está mucho más posicionado que los demás. Y, por otro lado, la Papelería

Monsalve es la que tiene mayor reconocimiento por parte de los clientes como una empresa que ofrece mucha variedad de productos.

Una vez más, basándose en la visión de la empresa, Bookpoint quiere apuntar hacia el posicionamiento que tiene Papelería Monsalve en cuanto a variedad y, tener uno mejor en cuanto a precios. Sin embargo, el posicionamiento que tiene en cuanto a variedad de productos no es malo comparado con empresas como Dilipa, Super-Paco y Juan Marcet los cuales llevan más años en el mercado. Por otro lado, Bookpoint tiene que posicionarse por encima de Super-Paco y Juan Marcet, que son conocidas por tener los precios más altos en el mercado, en cuanto a ser más competitivos en precios pero sin bajar la calidad de los productos.

Figura 35. Mapa de posicionamiento competencia (Atención-Cercanía)



Nota. La figura 35 es de elaboración propia en base a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint.

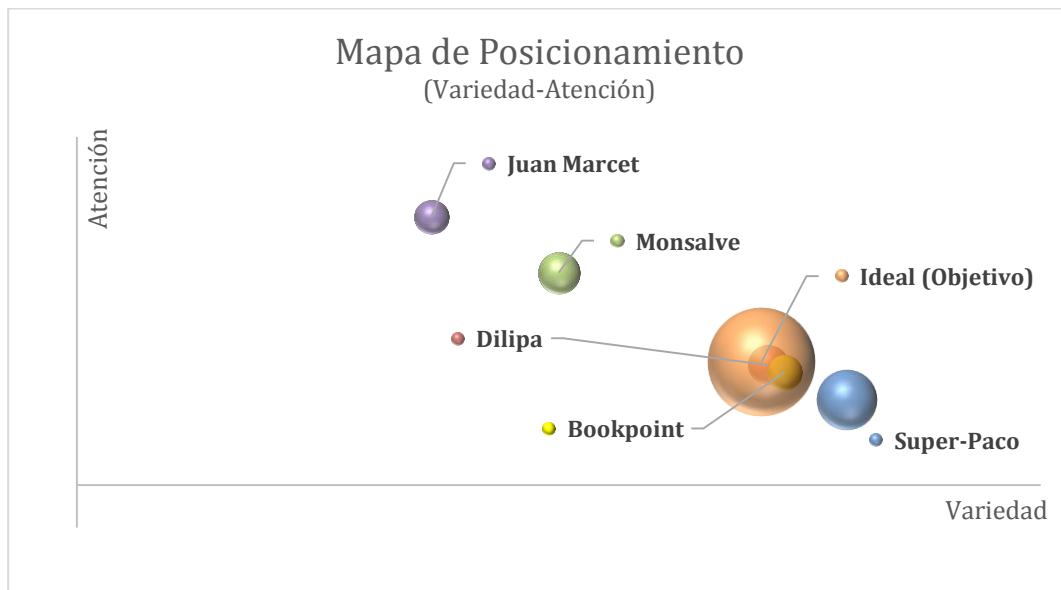
Si bien en cuanto a la relación *Variedad-Precio* a Bookpoint le hace falta mejorar su posicionamiento, lo que sí ha estado haciendo correctamente es posicionarse en el mercado como una empresa que ofrece una atención excelente a sus clientes tal y como se muestra en la Figura 35. Vemos que las únicas empresas que superan a Bookpoint en cuanto a atención

o servicio al cliente es Juan Marcet y Papelería Monsalve. También, se observa dentro de la figura que Dilipa y Super-Paco son superiores en cuanto a la cercanía, es decir, la ubicación que tienen facilita al cliente el traslado de su hogar u oficina a los puntos de venta.

Esto último es igual de importante que la atención que dan dentro de los establecimientos ya que, la atención del cliente no solamente viene del servicio que ofrece el personal; si no, es la suma de tener puntos de venta estratégicamente ubicados con parqueaderos e infraestructura cómoda y llamativa para el consumidor final. Esto es importante porque forma parte de la creación de una fidelización del cliente ya que, se entrega una buena experiencia de compra en los puntos de venta logrando que el cliente regrese en otras ocasiones.

Por último, está la comparación de Bookpoint con las demás empresas en la relación *Variedad-Atención*. La Figura 36 muestra el posicionamiento de las papelerías con respecto a los atributos mencionados anteriormente.

Figura 36. Mapa de posicionamiento competencia (Variedad-Atención)



Nota. La figura 36 es de elaboración propia en base a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Bookpoint.

Ciertamente la Figura 36 muestra una clara ventaja de la papelería Juan Marcet y, en Cuenca, de la papelería Monsalve. Sin embargo, Bookpoint supera a las empresas mencionadas en cuanto a variedad, siendo únicamente superada por Super-Paco. Consecuentemente, podría deducirse que en cuanto a variedad el trabajo que ha realizado la empresa estudiada ha sido buena ya que, el mapa de posicionamiento muestra que los clientes ven a Bookpoint como una empresa que ofrece una buena variedad de productos. En contraste, la atención aún puede ser mejorada.

4.3. Estrategias

Una vez determinada la posición que ocupa la empresa dentro del mercado con respecto a su competencia y a lo que una empresa de papelería ideal debería ser, acorde a las opiniones de los clientes, las estrategias propuestas para que Bookpoint se posicione conforme a la visión general de sus representantes serían las expuestas durante este capítulo. Primero, debemos considerar el mercado objetivo que tiene la empresa, es decir, padres y madres de familia de entre 25 y 41 años de un nivel socio económico de medio a alto con un trabajo estable, que busca en las empresas como principales atributos variedad, precios, cercanía y una buena atención al momento de comprar los útiles escolares.

Segundo, hay que considerar el hecho de que la mayoría de estos clientes se han enterado de Bookpoint debido al colegio en el que estudian sus hijos, los cuales también acceden a las redes sociales y página web de la empresa para verificar la ubicación de los puntos de venta. Tercero, también se considerará los mapas de posicionamiento del presente capítulo con respecto a las relaciones *Variedad-Precio*, *Atención-Cercanía* y *Variedad-Atención*. Sin embargo, la última relación es una mezcla de las primeras dos, por lo que, las estrategias serían las mismas en este caso.

Entonces, empezando con las estrategias que van directamente relacionado con los productos y los respectivos precios que ofrecen dentro de sus puntos de venta, se puede definir estrategias de posicionamiento como:

- Realizar campañas digitales promocionales que oferten descuentos atractivos para el cliente final.
- Poseer y ofrecer, dependiendo de la demanda del producto, de dos a tres alternativas de productos a los clientes.
- Organizar y participar en eventos que muestren el portafolio de productos a sus clientes objetivos sean empresas o consumidor final.
- Realizar, durante campañas escolares, descuentos del 2x1 o 3x2 en productos seleccionados para que los clientes se lleven más productos con la misma cantidad de dinero.
- Ampliar la profundidad de algunas líneas de productos, complementarias a los útiles escolares, que permitan tanto incrementar el ticket promedio como completar las listas de útiles.
- Diseñar kits escolares con diferentes productos y marcas para el cliente final.
- Mantener los convenios actuales y comunicar los beneficios de los mismos a las empresas y ampliarlos a las que aún no han participado.
- Buscar editoriales de libros adicionales a Santillana para atraer a más clientes y completar la lista de útiles de los clientes actuales que poseen algunos libros que no son de editorial Santillana.
- Realizar visitas a los colegios que les fueron adjudicados por Santillana para hacer labor de promoción y venta.

Luego, se procederá con las estrategias que van más relacionadas con el servicio al cliente. Dentro de los mapas de posicionamiento, tanto en la relación que tiene con la papelería ideal como con el resto de competidores, Bookpoint demuestra ser bueno en cuanto a la atención al cliente. Está mejor posicionado que la empresa ideal en cuanto a atención, sin embargo, le falta mejorar la cercanía que tiene con respecto a sus clientes. Igualmente, este último atributo

es superior en la competencia como Dilipa y Super-Paco. Entonces, las estrategias sugeridas para esta relación *Atención-Cercanía* son:

- Capacitar al personal de los puntos de venta en servicio al cliente para otorgar una atención excelente.
- Abrir puntos de venta adicionales en otros sectores para que cubra un mayor espacio geográfico o implementar la entrega a domicilio de los útiles y libros escolares ya sea con personal propio o mediante alianzas comerciales con empresas como Glovo.
- Diseñar la página de web existente para que sea transaccional y, que los clientes lo puedan recoger en el punto de venta más cercano a su ubicación o entrega a domicilio.
- Realizar sondeos de satisfacción a los clientes a través de encuestas digitales y llamadas telefónicas.

En tercer lugar, tenemos la relación *Variedad-Atención* en la cual la posición de mercado que mantiene Bookpoint es la ideal. Por tal motivo, las estrategias a sugerir están ligadas a las ya propuestas en los otros dos análisis. Por último, y para finalizar el capítulo, toda campaña que se haga con respecto al posicionamiento viene ligado con mejorar el *awareness* de la empresa en sí. Consecuentemente, la empresa debería tener estrategias para estar en la mente el consumidor durante la mayor parte del tiempo posible. Entonces, para que la empresa pueda estar presente en el mercado y que sus clientes le sigan recordando como una papelería en donde encuentran “Cada vez mejor” variedad, “Cada vez mejor” atención al cliente y “Cada vez mejores” en facilidades de pago con productos a precios accesibles, las estrategias que se sugiere para esta campaña de sostenimiento son las siguientes:

- Realizar periódicamente una campaña publicitaria en medios de bajo costo, como redes sociales y radios, en los cuales se mantenga informado a los clientes los beneficios que ofrece la empresa teniendo como base su slogan “Cada vez mejor”.
- Aprovechar los paquetes publicitarios que ofrecen las compañías televisivas para abaratar los gastos de publicidad pero tener un mayor alcance como consecuencia.
- Realizar concursos y/o cursos “Bookpoint” en donde participen los clientes de la empresas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De acuerdo a todos los resultados obtenidos durante la presente investigación se pudo concluir que la empresa Bookpoint tiene un posicionamiento bueno para tener únicamente 5 años dentro del mercado. Se demuestra con los mapas de posicionamiento realizados en el capítulo 4 que, inclusive, supera a empresas como Dilipa y Super-Paco en cuanto a ciertos atributos.
- El mayor diferenciador de Bookpoint con respecto a las empresas con las cuales compete en el mercado es la venta de libros Santillana. Los libros representan una ventaja competitiva al no ser fácil acceder a ellos debido a que las negociaciones con las editoriales no son fáciles de llevar a cabo. Sin embargo, también es una potencial desventaja para Bookpoint porque el momento en el que ya no distribuya los libros, no va a tener un producto gancho que haga que las personas vayan a sus puntos de venta; y, no tiene el posicionamiento adecuado ni suficiente en cuanto a ser papelería para sobrevivir comercialmente dentro del mercado.
- Bookpoint, en sí, no posee un producto estrella al que le puedan sacar provecho y puedan diferenciarse del resto de empresas. Si bien los libros son productos que tienen

adicional que los demás no poseen, no forma parte de la visión de los directivos para posicionar a la empresa como una papelería con una variedad de productos.

- La empresa ideal con respecto a lo que los clientes buscan dentro de una papelería se basa en mucho en brindar todo en un mismo lugar a un precio de accesible a barato y encontrarlo lo más cercano posible. En otras palabras, los clientes finales sugieren que las papelerías tengan una variedad tal que, les permita completar las listas de útiles y poder escoger. Además, está claro que no quieren trasladarse por toda la ciudad para adquirir los productos, por lo que, demandan cercanía a sus hogares o lugares de trabajo.

- En Cuenca, la única competencia directa de Bookpoint en lo que tiene que ver con el posicionamiento en variedad y atención es Papelería Monsalve. Las demás empresas no reflejan un problema en esa ciudad.

- A la empresa le falta ser más fuerte en cuanto a medios de comunicación ya que, se puede observar que los padres y madres de familia tiene que acudir al colegio para preguntar en dónde pueden acudir para comprar la totalidad de listas de útiles. Sin embargo, podría ser una gran ventaja el visitar a los colegios para ofrecer las listas de útiles y el servicio a los padres y madres de dichos colegios.

5.2. Recomendaciones

- Considerar las estrategias propuestas dentro de su presupuesto de marketing como una alternativa a las estrategias que ya han implementado a lo largo de su existencia como papelería.

- Considerar que las estrategias de posicionamiento y la inversión que se realiza para el mismo tendrán resultado a largo plazo por lo que, los beneficios que se obtengan no se verán de inmediato.

- Presupuestar las estrategias sugeridas buscando obtener el mayor beneficio y realizando una menor inversión de dinero, conforme a los proveedores comerciales y/o alianzas que tengan con empresas de publicidad

- Tomar en consideración todas las respuestas de los clientes dentro de las preguntas abiertas de las encuestas para conocer detalladamente sus opiniones.

- Evaluar periódicamente los resultados posteriores a la aplicación de las estrategias propuestas para determinar si son efectivas o no.

- Realizar llamadas, ya sea mediante un call center o una persona interna de la empresa, para evaluar los resultados de la atención al cliente que ofrecen dentro de todos sus puntos de venta a nivel nacional.

- Redistribuir parte del presupuesto de marketing de la empresa para dar un enfoque orientado al posicionamiento de la misma.

- Realizar benchmarking en los aspectos que quieren mejorar con respecto a tema propuesto y, más aún, si es que dentro del mercado ya existe una empresa bien posicionada en los aspectos que la empresa desea destacarse.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (2018). *Inversión Extranjera Directa*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi%C3%B3n-extranjera-directa>

BCE. (2018). *Inversión directa por rama de actividad económica*. Obtenido de Información Económica: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin64/indice.htm>

Comercio, E. (22 de agosto de 2018). *Una a una, las medidas económicas anunciadas por Lenín Moreno*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-medidaseconomicas-gasolinaper-leninmoreno-ministerios.html>

Corral, F. (07 de julio de 2016). *La empresa privada*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/opinion/empresa-privada-fabiancorral-opinion-columnista.html>

Ecuador Estratégico. (2016). *Ecuador Estratégico inauguró 13 proyectos de desarrollo social durante el 2016*. Obtenido de Ecuador Estratégico: <http://www.ecuadorestrategicoep.gob.ec/ecuador-estrategico-inauguro-13-proyectos-de-desarrollo-social-durante-el-2016/>

El Comercio. (4 de enero de 2017). *10 cambios económicos en Ecuador marcarán el 2017*. Recuperado el octubre de 2018, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/cambios-economia-ecuador-impuestos-comercio.html>

El Telégrafo. (09 de julio de 2018). *Inversión extranjera en Ecuador creció 21,3%*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inversion-extranjera-crecimiento-ecuador>

emprendepyme.net. (s.f.). *¿Qué es el posicionamiento?* Obtenido de Emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-posicionamiento.html>

emprendepyme.net. (s.f.). *¿Qué es la segmentación psicográfica?* Obtenido de emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-segmentacion-psicografica.html>

Espinosa, R. (15 de Septiembre de 2014). *POSICIONAMIENTO DE MARCA, LA BATALLA POR TU MENTE*. Obtenido de RobertoEspinosa.es: <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>

García, E. (27 de junio de 2018). *Vicepresidente de Estados Unidos, Mike Pensé, visita a Ecuador por dos días*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/06/27/nota/6831152/mike-pence-visita-ecuador-dos-dias>

Gerencie.com. (5 de Noviembre de 2017). *Posicionamiento en el mercado*. Obtenido de Gerencie.com: https://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html#4_La_diferenciacion_de_la_imagen

INEC. (Septiembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEC. (2010). *Información Censal*. Obtenido de Instituto nacional de estadística y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Kotler, P. (1996). *Fundamentos de Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Quintana, A. (s.f.). *Análisis de Mercado*. Obtenido de Camarafp: www.camarafp.org/portal/index.php/empresas/documentos/07marketing/mar001/pdfli/479-mar001/download.html

Mercedes, Á. (24 de junio de 2017). *Rafael Correa vs Lenín Moreno: comenzó la guerra entre el ex presidente y su sucesor*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2017/06/24/rafael-correa-vs-lenin-moreno-comenzo-la-guerra-entre-el-ex-presidente-y-su-sucesor/>

Romero, E. (21 de marzo de 2018). *Situación política en Ecuador: El precio de "descorreizar" al país*. Recuperado el 01 de julio de 2018, de RT: <https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador>

Telesur tv. (02 de abril de 2018). *Situación económica de Ecuador en el Gobierno de Lenín Moreno*. Recuperado el septiembre de 2018, de Telersur: <https://www.telesur tv.net/news/situacion-economica-ecuador-gobierno-lenin-moreno-20180330-0031.html>

ANEXOS

Anexo 1 – Tabulación de encuestas

a) Tabulación ciudades

Etiquetas de fila	Cuenta de Género
Ambato	59
Cuenca	68
Guayaquil	68
Quito	92
Total general	287

b) Tabulación género

Etiquetas de fila	Cuenta de Género
Femenino	156
Masculino	131
Total general	287

c) Tabulación edades

Intervalo	Número
10-17	12
18-25	38
26-33	80
34-41	86
42-49	47
50-57	21
58-65	3

d) Tabulación pregunta 1

Etiquetas de fila	Cuenta de 1. Cuando escucha Bookpoint, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?
Libros	142
Otros	17
Santillana	91
Útiles escolares	37
Total general	287

e) Tabulación pregunta 2

2. Durante el regreso a clases, para comprar sus útiles escolares, ¿a qué empresa acude?	Cantidad
Bookpoint	98
Dilipa	45
Super-Paco	48
Australes	21
Papelería Popular	19
Juan Marcet	29
Papelería Monsalve	26
La Tranca	10
Otros	50

f) Tabulación pregunta 2.1.

2.1. ¿Por qué acude a esa empresa?	Cantidad
Variedad	118
Precio	63
Cercanía	44
Atención	20
Costumbre	15

Calidad	13
Otros	13

g) Tabulación pregunta 2.2.

2.2. ¿Con qué relaciona a la empresa escogida?	Paco	Dilipa	Juan Marcet	Monsalve	Bookpoint
Atención/servicio	4	1	7	1	10
Calidad	3	5	4		8
Comparación con otra papelería	5		2		
Libros	8				25
Otros	4	4		1	4
Precios caros	1				
Precios bajos		11	1	2	3
Santillana					26
Útiles escolares (papelería)	14	14	6	10	14
Variedad	9	10	9	12	8

h) Tabulación pregunta 3

Etiquetas de fila	Cuenta de 3. ¿Cuál cree usted que es la principal empresa de papelería en su ciudad?
Super-Paco	88
Papelería Monsalve	42
Dilipa	36
Juan Marcet	30
Bookpoint	29
Papelería Popular	17
Otros	15
Papelesa	13
Australes	12
Ninguna	5
Total general	287

i) Tabulación pregunta 3.1.

3.1. ¿Por qué cree que es la principal?	Super-Paco	Dilipa	Monsalve	Bookpoint	Juan Marcet	Papelería Popular
Variedad de productos	14	8	3	8	6	6
Cobertura	21	2	4		3	3
Renombre	30	8	30	1	14	
Atención	2	1	3	2	6	
Publicidad o Marketing	12	5				
Otro	9	2	2	3		3
Calidad		3		1	1	
Económica		7		2		5
Libros				12		

j) Tabulación pregunta 4

Etiquetas de fila	Cuenta de 4. ¿Ha comprado útiles escolares en Bookpoint en el pasado año?
No	159
Sí	128
Total general	287

k) Tabulación 4.1.

4.1. ¿Por qué si o por qué no?	Sí
Calidad	4
Tienen Todo	23
Compro Útiles y libros	26
Compro los Libros	54

Facilidad de pago	3
Cercanía	9
Precios	5
Otros	4

l) Tabulación pregunta 4.1.

4.1. ¿Por qué si o por qué no?	No
No hay necesidad	4
Compra en otro lugar	8
Compro solo libros	45
No completan lista	3
Precios más caros	4
Lejanía	3
No conocía	51
No sabía que vendían útiles	32
Otros	9

m) Tabulación pregunta 6

Super-Paco	Competitividad en precio	Disponibilidad	Variedad	Calidad
Mucho Menor	5	0	1	2
Menor	5	7	4	2
Igual	19	20	19	15
Mejor	18	14	16	16
Mucho Mejor	5	8	9	14

Dilipa	Competitividad en precio	Disponibilidad	Variedad	Calidad
Mucho Menor	0	2	2	2
Menor	3	3	1	1
Igual	2	1	1	3

Mejor	4	4	4	3
Mucho Mejor	2	1	3	2

Juan Marcet	Competitividad en precio	Disponibilidad	Variedad	Calidad
Mucho Menor	0	1	1	0
Menor	2	2	4	0
Igual	3	3	1	2
Mejor	6	5	7	6
Mucho Mejor	2	2	0	5

Monsalve	Competitividad en precio	Disponibilidad	Variedad	Calidad
Mucho Menor	0	1	0	0
Menor	0	4	5	0
Igual	10	5	6	5
Mejor	12	9	4	6
Mucho Mejor	0	2	6	10

n) Tabulación pregunta 7

	Cuadernos Universitarios
Totalmente en acuerdo	38
Parcialmente en acuerdo	46
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	25
Parcialmente en desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	13
Total general	137

	Juegos Didácticos
Totalmente en acuerdo	17
Parcialmente en acuerdo	36
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	37
Parcialmente en desacuerdo	29
Totalmente en desacuerdo	14
Total general	133

	Lápices de colores
Totalmente en acuerdo	22
Parcialmente en acuerdo	41
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	33
Parcialmente en desacuerdo	18
Totalmente en desacuerdo	19
Total general	133

	Tecnología
Totalmente en acuerdo	9
Parcialmente en acuerdo	27
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	45
Parcialmente en desacuerdo	38
Totalmente en desacuerdo	13
Total general	132

	Mochilas, cartucheras, loncheras
Totalmente en acuerdo	46
Parcialmente en acuerdo	44
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	26
Parcialmente en desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	7
Total general	131

o) Tabulación pregunta 8

Super-Paco	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados
Mucho Menor	3	2	3	6.00%	4.00%	6.00%
Menor	3	2	2	6.00%	4.00%	4.00%
Igual	13	15	9	26.00%	30.00%	18.00%
Mejor	15	15	14	30.00%	30.00%	28.00%
Mucho Mejor	16	16	22	32.00%	32.00%	44.00%
	50	50	50	100.00%	100.00%	100.00%

Dilipa	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados
Mucho Menor	1	0	0	9.09%	0.00%	0.00%
Menor	1	0	0	9.09%	0.00%	0.00%
Igual	3	3	3	27.27%	27.27%	27.27%
Mejor	2	4	3	18.18%	36.36%	27.27%
Mucho Mejor	4	4	5	36.36%	36.36%	45.45%
	11	11	11	100.00%	100.00%	100.00%

Juan Marcet	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados
Mucho Menor	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Menor	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Igual	0	2	0	0.00%	15.38%	0.00%
Mejor	8	8	3	61.54%	61.54%	23.08%
Mucho Mejor	5	3	10	38.46%	23.08%	76.92%
	13	13	13	100.00%	100.00%	100.00%

Monsalve	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados	Tiempo de Espera	Atención a sus necesidades	Trato cordial de los empleados
Mucho Menor	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Menor	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%
Igual	2	10	3	9.52%	47.62%	14.29%
Mejor	9	6	2	42.86%	28.57%	9.52%
Mucho Mejor	10	5	16	47.62%	23.81%	76.19%
	21	21	21	100.00%	100.00%	100.00%

p) Tabulación pregunta 9

Super-Paco	Ubicación	Facilidad de Parqueo	Ubicación	Facilidad de Parqueo
Mucho Menor	4	6	8.00%	12.00%
Menor	12	7	24.00%	14.00%
Igual	18	15	36.00%	30.00%
Mejor	9	13	18.00%	26.00%
Mucho Mejor	7	9	14.00%	18.00%
	50	50	100.00%	100.00%

Dilipa	Ubicación	Facilidad de Parqueo	Ubicación	Facilidad de Parqueo
Mucho Menor	0	2	0.00%	18.18%
Menor	1	0	9.09%	0.00%
Igual	2	0	18.18%	0.00%
Mejor	2	5	18.18%	45.45%
Mucho Mejor	6	4	54.55%	36.36%
	11	11	100.00%	100.00%

Juan Marcet	Ubicación	Facilidad de Parqueo	Ubicación	Facilidad de Parqueo
Mucho Menor	0	0	0.00%	0.00%
Menor	2	1	15.38%	7.69%
Igual	4	2	30.77%	15.38%
Mejor	6	3	46.15%	23.08%
Mucho Mejor	1	7	7.69%	53.85%
	13	13	100.00%	100.00%

Monsalve	Ubicación	Facilidad de Parqueo	Ubicación	Facilidad de Parqueo
Mucho Menor	0	0	0.00%	0.00%
Menor	0	2	0.00%	9.52%
Igual	11	4	52.38%	19.05%
Mejor	8	10	38.10%	47.62%
Mucho Mejor	2	5	9.52%	23.81%
	21	21	100.00%	100.00%

Anexo 2 – Inversión en entidades educativas

#	PROYECTO	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	SECTOR	INVERSIÓN
---	----------	-----------	--------	-----------	--------	-----------

1	CENTRO DE SALUD ESMERALDAS NORTE	ESMERALDAS	ESMERALDAS	EL TREINTA	SALUD	USD 4.4 millones
2	UNIDAD DEL MILENIO CARLOS ALBERTO AGUIRRE AVILÉS	LOS RÍOS	BABAHOYO	LA UNIÓN	EDUCACIÓN	USD 5.8 millones
3	UNIDAD DEL MILENIO JARAMIJÓ	MANABÍ	JARAMIJÓ	JARAMIJÓ	EDUCACIÓN	USD 6.07 millones
4	CONSTRUCCIÓN DE MÓDULOS PARA LA REACTIVACIÓN DE LOS COMERCIANTES DEL CENTRO DE TARQUI (NUEVO TARQUI)	MANABÍ	MANTA	TARQUI	COMERCIO (Reconstrucción)	USD 6.3 millones

5	UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO DE LA PARROQUIA SAN JUAN BOSCO	MORONA SANTIAGO	SAN JUAN BOSCO	SAN JUAN BOSCO	EDUCACIÓN	USD 5.2 millones
6	AMPLIACIÓN DEL ALCANTARILLADO PLUVIAL Y SANITARIO, COLECTORES MARGINALES DE LA CIUDAD Y DE LA UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO SAN JUAN BOSCO	MORONA SANTIAGO	SAN JUAN BOSCO	SAN JUAN BOSCO	SANEAMIENTO	USD 1.1 millones
7	INTERVENCIÓN EDUCATIVA EN PUERTO	ORELLANA	FRANCISCO DE ORELLANA	FRANCISCO DE ORELLANA	EDUCACIÓN	USD 10.1 millones

	FRANCISCO DE ORELLANA					
8	CENTRO DE SALUD TIPO A PARA LA COMUNIDAD DE ANCÓN	SANTA ELENA	SANTA ELENA	ANCON	SALUD	USD 905 mil
9	UNIDAD EDUCATIVA POR ESTANDAR: DR. CAMILO GALLEGOS DOMINGUEZ	SUCUMBÍOS	LAGO AGRIO	NUEVA LOJA	EDUCACIÓN	USD 5.7 millones
10	UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO, SAN MIGUEL DE PUTUMAYO	SUCUMBÍOS	PUTUMAYO	SAN MIGUEL	EDUCACIÓN	USD 7.6 millones
11	UNIDAD EDUCATIVA POR ESTÁNDAR: LUMBAQUI	SUCUMBÍOS	GONZALO PIZARRO	LUMBAQUI	EDUCACIÓN	USD 5.8 millones

1 2	UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO ALFREDO PAREJA DIEZCANSEC O (EL ENO)	SUCUMBÍ OS	LAGO AGRIO	EL ENO	EDUCACI ÓN	USD 5.7 millones
1 3	UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO GUAYZIMI (NANGARITZ A)	ZAMORA CHINCHIPE	NANGA RITZA	GUAYZ IMI	EDUCACI ÓN	USD 3.5 millones
TOTAL						USD 68.6 MILLON ES

Anexo 3 – Promedio de personas por Hogar, según Cantón

Código	Nombre del Cantón	Promedio de personas por hogar
1801	AMBATO	3,57
0101	CUENCA	3,73
0901	GUAYAQUIL	3,80

1701	QUITO	3,49
------	-------	------