



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE
DISTRIBUCIÓN DE LIBROS EN EL CENTRO DE SANTIAGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

DAVID EDUARDO SILVA SAAVEDRA

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ROSA FIDELINA LEAL GAJARDO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE LIBROS EN EL CENTRO DE SANTIAGO

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar un plan de negocio para para la implementación de un servicio de préstamo y distribución de libros en formato físico para el Gran Santiago, estableciendo para el horizonte de evaluación del modelo las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura para esta implementación.

En la actualidad los hábitos de lectura en Chile son bajos comparados con países desarrollados, el acceso a libros está condicionado por su alto valor. Los canales de distribución son principalmente librerías, las cuales se encuentran principalmente en zonas comerciales, focalizadas en segmentos de estratos altos. Por otro lado, el mercado de libros es en general poco competitivo, lo que limita la incorporación de nuevos segmentos.

Considerando lo anterior, se propone desarrollar un modelo de negocio que facilite el acceso y genere incentivos de lectura de libros físicos mediante el desarrollo de un portal digital y una plataforma logística de préstamo de libros, el cual se financiará mediante los pagos de suscripción de sus usuarios. La propuesta de valor del modelo de negocio estará orientado en resolver la problemática de costo y tiempo aludida como causal de no lectura, y a su vez, generar incentivos para fomentar la lectura de libros físicos. Por otro lado, se espera que el modelo de negocio atraiga a los consumidores que actualmente compran libros o los adquieren en bibliotecas considerando los menores costos y facilidades que presentará el sistema de entrega de libros.

Para la elaboración del modelo de negocio se realiza una serie etapas con diferentes actividades; fundamentadas en literatura actual, investigaciones, y estadísticas nacionales. Además previamente se ha examinado fundamentos de las diferentes áreas necesarias para la creación de un Plan de Negocios como es la administración estratégica, área de marketing, ventas, gestión de operaciones y área de finanzas.

El proyecto ha sido evaluado en un horizonte de tiempo de 5 años, período necesario para alcanzar la completa implementación del servicio de distribución de libros. De acuerdo al tamaño de mercado y a los escenarios planteados se realiza la evaluación del proyecto, donde se determina que el negocio es viable económicamente y genera valor, debido a que el VAN es positivo (\$227.274.301) y la TIR (25,9%) es mayor a la tasa de descuento (7,2%), además se debe considerar el valor social debido a que el proyecto facilita el acceso a libros y genera incentivos para el fomento a la lectura.

DEDICATORIA

Dedicado a mi hermano Samuel

AGRADECIMIENTOS

Gracias al profesor Guía Manuel Vergara, por sus sugerencias y orientación durante el desarrollo de este trabajo. También agradezco a Rosa Leal por aceptar participar en esto.

Gracias a Paulina, mi esposa, por apoyarme ahora y siempre. A mis hijos Vicente y Adolfo, quienes me motivan cada día a hacer lo mejor por ellos.

A mis compañeros del MBA Graciela, Felipe, Cristian y Carlos, por ser el grupo de trabajo más envidiado del MBA.

Gracias a Dios, por estar siempre conmigo.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES	1
1.2	ENFOQUE Y MOTIVACIÓN DEL ESTUDIO	1
1.3	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	2
1.4	MARCO CONCEPTUAL	3
2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL (PEST)	5
2.1.1	Fuerzas Políticas y legales	5
2.1.2	Fuerzas Económicas	6
2.1.3	Fuerzas Tecnológicas	8
2.1.4	Fuerzas Socio Culturales	10
2.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	11
2.2.1	El mercado del libro	11
2.2.2	Lectores	15
2.2.3	Proveedores	21
2.2.4	Gobierno y grupos de interés	22
2.2.5	Sociedad	23
2.3	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	25
2.3.1	Amenaza de nuevos entrantes	25
2.3.2	Rivalidad entre empresas existentes	26
2.3.3	Amenazas de servicios sustitutos	27
2.3.4	Poder de negociación de los clientes (lectores)	27
2.3.5	Poder de negociación de los proveedores	28
2.3.6	Poder relativo de otras partes interesadas	28
2.3.7	Conclusión análisis de Porter	28
2.4	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	28
3	PLAN ESTRATÉGICO	30
3.1	RECURSOS ESTRATÉGICOS	30
3.2	CAPACIDADES FUNCIONALES	31
3.3	COMPETENCIA CENTRAL DISTINTIVA	32
3.4	ANÁLISIS VRIO	32
3.5	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	33
3.6	MODELO DE NEGOCIO	33
3.7	PROPUESTA DE VALOR	34
3.8	RAZÓN SOCIAL	35

3.9	MISIÓN	35
3.10	VISIÓN	35
3.11	VENTAJA COMPETITIVA	36
3.12	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	36
3.13	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	36
4	PLAN DE MARKETING	38
4.1	EL MERCADO DEL LIBRO Y LAS OPORTUNIDADES	38
4.2	ANÁLISIS DEL CLIENTE	38
4.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	41
4.4	ESTRATEGIA DE MARKETING	42
4.4.1	Objetivos del marketing	42
4.4.2	Segmentación	43
4.4.3	Targeting	43
4.4.4	Posicionamiento	44
4.5	TAMAÑO DEL MERCADO	44
4.6	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	44
4.6.1	Descripción del servicio	44
4.6.2	Precio	45
4.6.3	Promoción	47
4.7	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	48
4.8	DISEÑO DE LA MARCA	48
5	PLAN DE GESTIÓN DE OPERACIONES	50
5.1	PLANIFICACIÓN	50
5.1.1	Requerimientos	50
5.2	PROVEEDORES	53
5.2.1	Ubicación	53
5.3	SERVICIO AL CLIENTE	54
5.4	LOGÍSTICA	55
5.5	HORARIOS DE ATENCIÓN	56
5.6	SOPORTE TECNOLÓGICO	56
5.7	DEFINICIÓN DE KPIS	57
5.8	DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN	58
6	PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS	59
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	59

6.2	DOTACIÓN	60
7	EVALUACIÓN ECONÓMICA	62
7.1	INVERSIONES	62
7.2	PROYECCIÓN DE VENTAS	63
7.3	FINANCIAMIENTO	64
7.4	FLUJOS ECONÓMICOS PROYECTADOS	64
7.5	TASA DE DESCUENTO	65
7.6	VAN Y TIR	65
8	CONCLUSIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	68

ANEXO A: ANTECEDENTES

ANEXO B: RESPALDOS MODELO DE NEGOCIOS

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes generales

En la actualidad los hábitos de lectura en Chile son bajos comparados con países desarrollados, el acceso a libros está condicionado por su alto valor, esto en parte al alto impuesto que se aplica en Chile.

Los canales de distribución son principalmente librerías, las cuales se encuentran principalmente en zonas comerciales, focalizadas en segmentos de estratos altos. Existe un mercado potencial que no ha sido abordado más allá de los canales tradicionales.

De las personas que leen libros en formato impreso sólo un 35% accede a ellos mediante compra, el resto lee libros prestados por terceros, de bibliotecas, de colecciones de sus casas, regalos o impresiones de libros descargados desde internet.

Un 47% de las personas que lee libros en formato impreso lo hace por placer, mientras que un 31% lo hace por trabajo y/o estudio y un 22% lee por ambas razones. A medida que aumenta la edad disminuye la proporción de personas que señala que lee por trabajo y/o estudio y aumenta significativamente la proporción de personas que lee por placer.

La mayoría de la gente declara no leer nunca libros en formato impreso porque no le interesan (54%). La segunda razón es que no disponen de tiempo (33%), seguido de que no los pueden comprar (10%). Finalmente, una minoría afirma que no los puede conseguir o los lee en formato digital.

Chile presenta una de las tasas de lectura más baja de la región. De acuerdo a una encuesta realizada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) en conjunto con el INE, el 40% de los encuestados había leído al menos un libro en los doce meses anteriores a la encuesta. Al revisar los motivos de los chilenos que declaran no leer libros nunca, la razón más frecuente es la "Falta de Interés".¹

1.2 Enfoque y motivación del estudio

El presente plan de negocios será diseñado para la creación de una plataforma de distribución de libros físicos de tipo recreativo dentro del Gran Santiago. El

¹ Universidad de Chile. 2011. Estudio sobre el Comportamiento Lector a Nivel Nacional.

servicio considera una plataforma virtual para la selección de libros y una plataforma logística para la entrega y retiro de libros.

La creación de valor estará constituida por simplificar el proceso de acceso a libros físicos y disminuir el costo asociado al consumo de libros. Esto permitirá facilitar el consumo de libros a los lectores habituales y a su vez permitirá acceder al consumo de libros a quienes actualmente no lo hacen por falta de tiempo, disponibilidad y/o costo de los libros.

Los hábitos de lectura en Chile son bajos comparados con otros países de la región². La principal razón por la que la gente lee es para informarse y por estudios. Dentro de los principales motivos por los cuales la gente no lee es la falta de tiempo, en menor orden de importancia se encuentra el costo de los libros. Por otro lado, dentro de las razones por las que la gente no asiste a bibliotecas es principalmente por tiempo y en segundo lugar por distancia³.

La plataforma de distribución de libros será una empresa destinada a la distribución de libros dentro del Gran Santiago. La empresa contará con recursos estratégicos y capacidades funcionales para crear valor, mediante un catálogo atractivo de libros físicos de carácter recreativo y un sistema de distribución que facilite y disminuya los tiempos que toma acceder a libros físicos.

Con respecto a la metodología, la tesis se realizará en una serie de etapas con diferentes actividades; fundamentadas en literatura actual, investigaciones, y estadísticas nacionales. Además previamente se ha examinado fundamentos de las diferentes áreas necesarias para la creación de un Plan de Negocios como es la administración estratégica, área de marketing, ventas, gestión de operaciones y área de finanzas.

1.3 Objetivos generales y específicos

Desarrollar un plan de negocio para la implementación de un servicio de distribución de libros en formato físico para el Gran Santiago, estableciendo para el horizonte de evaluación del modelo las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura para esta implementación.

Como objetivos específicos se consideran los siguientes:

- Diseñar un modelo de negocio con competitividad estratégica que sea rentable y permita la recuperación de la inversión en el corto plazo.

² ICEX. 2009. El mercado del libro en Chile

³ Universidad de Chile. 2011. Estudio sobre el Comportamiento Lector a Nivel Nacional.

- Diseñar un servicio que agregue valor a la lectura de libros, de manera de incentivar su consumo y a atraer a potenciales nuevos lectores.

1.4 Marco conceptual

El desarrollo del plan de negocio distribución de libros en el Gran Santiago documenta una guía para la creación de la empresa, por lo que se utilizará como fuente de información el texto Crear un plan de negocios; de Harvard Business Press Serie Pocket Mentor, pero previsualmente se analizará fundamentos mediante la revisión y guía de las siguientes literaturas:

1. **Plan Estratégico.** El sustento conceptual estará basado en el libro de Administración Estratégica y Política de Negocios, conceptos y casos; de los autores Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, que proporcionará conceptos básicos para el análisis ambiental, formulación e implementación de la estrategia. Además facilitará diferentes herramientas para el análisis externo e interno necesario para la creación de la plataforma de distribución de libros como: Análisis de las fuerzas de Porter, Matriz FODA y Análisis VRIO.
2. **Plan de Marketing.** Estará estructurado con bases en los libros de Marketing de Kotler y Armstrong, Marketing Estratégico de Roger J. Best y literatura proporcionada en los cursos de Gestión Comercial y Dirección de Marketing, plan esencial para el éxito de la empresa, donde se analizará el mercado, características de los principales actores, expectativas y necesidades de los clientes, además de definir las estrategias para la creación de valor y la posición competitiva.
3. **Plan de operaciones.** Sus fundamentos teóricos serán tomados del libro Administración de Operaciones de los autores Chase, Jacobs y Alquino, para facilitar el diseño de los puntos más relevantes en el modelo de operación y horarios de atención y cobertura geográfica del servicio de distribución de libros.
4. **Plan de Gestión de Personas.** Se concentrará en definir la estructura organizacional para esto tomará de referencia el Modelo de Calidad y Evaluación Organizativa ASH (Auditoria del Sistema Humano) de los autores Santiago de Quijano y José Navarro.
5. **Análisis Financiero.** Se utilizará herramientas como el VAN, TIR, análisis de Sensibilidad para evaluar la viabilidad del proyecto basado en el libro

Fundamentos de Administración Financiera, de los autores James C. V Can Horne y John M. Wachowicz.

1.5 Alcance.

Este Plan de Negocios es una guía descriptiva para la creación de la empresa Distribución de Libros en el Gran Santiago. Las actividades consecutivas a ejecutar para llevar a cabo la implementación de esta empresa, están detalladas en las siguientes etapas donde se pretende abordar temáticas relevantes tales como:

Recopilación de información y análisis de ambiental que se limita a información de entidades relacionadas al sector y legislaciones actuales para el entendimiento ambiental, anticipándonos a tendencias que favorecen o afectan los hábitos lectores.

Plan Estratégico tiene como objetivo definir la visión futura del servicio de distribución de libros y describir aristas principales para la formulación estratégica que logre un posicionamiento competitivo.

Plan de Marketing y Ventas está orientado a la creación y entrega de un servicio de distribución de libros con características diferenciadoras a los que actualmente ofrece el mercado de librerías y bibliotecas.

Plan de Gestión de Operaciones se limita a diseñar los puntos más relevantes en el modelo de operación de la red de distribución, horarios de atención y cobertura geográfica.

Plan de Gestión de Personas se concentrará en definir la estructura organizacional, dejando por fuera la descripción detallada de perfiles profesionales y funciones específicas.

Análisis Económico y Financiero se limita a determinar el monto inversión, alternativa de financiamiento y conveniencia de la implementación del Plan de Negocio.

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis del entorno social (PEST)

El análisis del macro entorno se realiza a partir del entendimiento de las Fuerzas Políticas Económicas Sociales y Tecnológicas para identificar oportunidades y avizorar amenazas que afecten a la empresa.

2.1.1 Fuerzas Políticas y legales

Las cifras lectoras no sólo obedecen a las políticas aplicadas hacia la lectura por los distintos países, sino también a la forma en que estas políticas son llevadas a cabo, al proceso de aprendizaje generado desde la primera infancia, la evolución sociocultural de la población, políticas de masificación y calidad de la educación, etc.⁴

Distribución

Sin duda es este el eslabón más débil de la cadena del libro en Chile y Latinoamérica. Si bien se ha ido avanzando en la mejora de esta etapa parece ser común en la región la falta de distribuidores independientes que mejoren y creen en muchos casos más oportunidades para editores y librerías.

Fijación del precio del libro

La ley de fijación del precio del libro permite a las editoriales la fijación de un precio único para cada título, el cual deberán pagar los compradores de cualquier punto de venta, independientemente de los volúmenes que compren. Esta ley tiene la intención de aumentar el número de puntos de venta de libros, proteger a la pequeña librería, aumentar la diversidad de libro y eliminar la tendencia de las grandes librerías de ofrecer solo libro de alta rentabilidad. Esta política busca un aumento de las ventas de la librería y por consiguiente un aumento de la población lectora. En Latinoamérica sólo Argentina y Brasil aplica esta ley. México en 2005 aprobó esta ley la cual finalmente fue vetada por el ex presidente Vicente Fox. En Chile si bien esta ley ha sido tema de debate no ha sido promulgada y tampoco está en agenda para serlo en un futuro próximo⁴.

Régimen tributario

El régimen tributario chileno incluye algunas especificidades determinantes a la hora de configurar el mercado interno. La más determinante de las mismas es la existencia del tipo fijo en el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), aplicable también al libro, y establecido en 19%. En varios países se exige de tal impuesto

⁴ Fraile y Serrano. 2012. Mercado del Libro y Políticas Públicas

a los libros, e incluso, en algunos países de la región, esta exención se ha ampliado a las materias primas. Si bien hay un alto consenso sobre la necesaria eliminación de este impuesto para el caso del libro, Chile lidera la lista de países donde el mismo se cobra, ya íntegro, ya bajo una tarifa diferencial – Chile 19%, El Salvador 13%, Guatemala 12%, Rep. Dominicana 12%, Paraguay 10%, Portugal 5%, España 4%.

En Chile, la discusión sobre el IVA y los libros es histórica y está aún vigente. Únicamente cabe comentar aquí que la exención del IVA a los libros beneficia la lectura sólo en los casos en los que comprador y lector son la misma persona, y que tales casos son muy concretos y pueden ser claramente identificados.⁵

2.1.2 Fuerzas Económicas

Chile es un país relativamente pequeño, en comparación con sus vecinos, con una población en torno a los 16,6 millones de habitantes y con una desigual distribución de la renta, lo que limita aún más el tamaño efectivo del mercado. Sin embargo, su crecimiento sostenido a una tasa media anual de 5,5% durante el periodo 1990-2007, y su consolidada recuperación tras la crisis asiática, le convierte en el país más dinámico de la región. Según el Índice de Libertad Económica de 2008, Chile se coloca entre los 10 países con mayor libertad económica del mundo y es el país con mayor grado de Latinoamérica. Frente al resto de países de la zona, Chile es el más estable económica y políticamente. En los últimos años, ha adoptado políticas públicas tendentes a promover y consolidar una conducción macroeconómica seria y responsable, un mayor nivel de apertura económica e integración internacional y el desarrollo de instituciones sólidas. Como resultado, Chile tiene un ambiente de negocios muy atractivo y dinámico. De acuerdo al Ranking sobre Ambiente de Negocios de 2008 elaborado por Economist Intelligence Unit (EIU), Chile es el más atractivo para hacer negocios en Latinoamérica, seguido por México y Brasil. Estas medidas han contribuido a convertir a Chile en un gran receptor de inversión extranjera. Según el Informe sobre las Inversiones en el mundo 2008, la UNCTAD posiciona a Chile en el tercer lugar de América Latina y el Caribe como país con mayor inversión extranjera directa, después de Brasil y México⁶.

⁵ Fraile y Serrano. 2012. Mercado del Libro y Políticas Públicas

⁶ ICEX. 2009. El mercado del libro en Chile

Indicadores macroeconómicos

Chile es el país de la OCDE con mayor desigualdad de ingreso cuando ésta es medida según el coeficiente de Gini. Los ingresos del 10% más rico en Chile son 26 veces más altos que los del 10% más pobre. México es el único país de la OCDE donde la desigualdad de ingreso, medida según el cociente entre el 10% más rico y más pobre es mayor. Colombia presenta un nivel de desigualdad de ingresos similar a Chile.

Desde mediados de los años 2000, el índice de desigualdad ha disminuido en 1 punto en Chile. Aun cuando esto representa un progreso, no es suficiente para que Chile salga de entre los países con de la OCDE con mayor desigualdad. Comparada con la disminución en la desigualdad de ingresos observada en otros países latinoamericanos (Perú, México, Brasil, Argentina) la disminución observada en Chile es pequeña.

Chile ha progresado en la reducción de la pobreza, desde mediados de los 2000, cuando ésta es medida considerando un umbral de pobreza de 50% del ingreso mediano. La pobreza relativa se sitúa actualmente en un 18%, comparada con una media OCDE del 11.5%. El grupo con la tasa de pobreza más alta son los niños (23.5% comparado con una media OCDE de 13.3%). La pobreza infantil tiene efectos negativos en el rendimiento escolar de los niños que la sufren y, más tarde, en el desempeño laboral de los mismos; a largo plazo esto puede llevar a una reproducción de los problemas de pobreza y desigualdad en las generaciones futuras.⁷

⁷ OECD. 2015. Todos Juntos ¿Por qué reducir la desigualdad nos beneficia?

	2015	2016
Actividad y Empleo		
PIB (millones de US\$, últimos 12 meses)	242.907	247.290
Población (millones de personas)	18,0	18,2
PIB per cápita (US\$)	13.490	13.593
PIB per cápita PPP (US\$, FMI)	23.507	23.969
PIB	2,3	1,6
PIB (desestacionalizado, anualizado)		
PIB sector industria	0,2	-0,9
PIB sector minería	0,0	-2,9
Demanda interna	2,0	1,1
Formación bruta de capital fijo	-0,8	-0,8
Formación bruta de capital fijo (% PIB, últimos 12 meses)	22,5	21,9
Exportación de bienes y servicios	-1,8	-0,1
Importación de bienes y servicios	-2,7	-1,6
Empleo (2)		
Precios		
IPC (dic./dic.) (2)	4,4	2,7
IPCX (dic./dic.) (2)	4,7	2,9
IPCX1 (dic./dic.) (2)	4,7	2,5
Costo de la mano de obra (nominal; dic./dic.)	6,0	5,4

Figura 2.1. Indicadores macroeconómicos (Banco Central. 2017)

2.1.3 Fuerzas Tecnológicas

Investigación y Desarrollo

La competitividad y productividad del mercado está íntimamente a la investigación, desarrollo e innovación. En este sentido Chile está muy distante al promedio OCDE en cuanto a gasto y recursos destinados a investigación y desarrollo, pues se invierte sólo 0,38% del PIB. Esta inversión sólo aumentó en un 36% en el periodo 2007-2012, muy por debajo del 90% de crecimiento registrado en el mismo periodo de tiempo, por ejemplo, por Argentina. En todo caso, es importante destacar que parte de los recursos destinados a investigación en los países desarrollados (como EE.UU., Francia y Corea) se destinan a fines militares, lo que no ocurre en Chile.

En síntesis, Chile presenta una posición privilegiada con respecto a sus vecinos latinoamericanos en materia de investigación y desarrollo, pero se mantiene por debajo del mundo desarrollado en productividad científica y personal destinado a la investigación. Esto podría deberse a una falta de políticas e instituciones destinadas a fomentar las actividades de I+D, o que las existentes son deficientes en sus incentivos y distribución de recursos.

Las labores científicas, tecnológicas y de innovación en Chile provienen de entidades tanto privadas como públicas. El panorama es encabezado por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), el cual asesora directamente al Presidente de la República en la formulación y ejecución de políticas, planes y programas enfocados en el desarrollo tecnológico. Bajo éste se ubica el Comité Ministerial de Innovación (CMI), el cual se enfoca en el diseño de las políticas, con la participación de los Ministerios más involucrados en la materia. Éstos son los Ministerios de Educación, Economía y Agricultura.

Por otra parte, la investigación realizada en Chile se enfoca principalmente en las Ciencias Naturales. La medicina, física, astronomía, agricultura y bioquímica han concentrado los esfuerzos científicos en las últimas décadas, en desmedro de las ciencias sociales y estudios energéticos.

La labor de investigación y desarrollo (I+D) que desarrollan las empresas también es importante, ya que éstas entregan productividad y crecimiento económico. Para que esto ocurra, las empresas disponen de incentivos que promueven esta actividad. La Ley de Incentivo Tributario a I+D (Ley 20.241) crea un fomento real para que las empresas inviertan en I+D. Con la Ley de I+D, perfeccionada a través de la Ley N° 20.570 del año 2012, las empresas chilenas pueden utilizar un incentivo tributario para la inversión en I+D que rebaja, vía impuestos de primera categoría, el 35% de los recursos que destinen a actividades de investigación y desarrollo, ya sea realizada con sus propias capacidades como subcontratando a terceros (centros especializados). La modificación permitió además que el 65% restante pueda descontarse de gastos, se permitió utilizar este estímulo en forma más flexible –incluido I+D sólo hecho en casa– y se subieron los topes. De acuerdo al documento “Basta de elegir la Ignorancia” de Ideapaís⁸, al año 2014, sólo 60 empresas habían accedido a este beneficio; sin embargo, CORFO reporta un gran aumento en los últimos años, lo que demuestra que la ley de I+D está probando, una vez más, que los incentivos funcionan.⁸

Uso de internet

La tendencia en los últimos años ha mostrado un aumento constante de la penetración de Internet en los hogares de Chile, ya sea por el efecto propio de las dinámicas del mercado como por el trabajo del sector público en la materia. Lo cierto que esta versión de la encuesta muestra que el año 2015, el 71,6% de los hogares del país cuenta con este servicio. El promedio para Europa es del 82%, según lo informado por la EUROSTAT, 10 puntos porcentuales sobre Chile. El país aparece bien posicionado si se compara con el promedio de

⁸ Libertad y Desarrollo. 2016 Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo

Latinoamérica que llega al 60% y muy por sobre otras regiones como África y la zona Asia Pacífico

La región Metropolitana (75%) y la zona norte (75%) son las que tienen un mayor porcentaje de hogares con acceso a Internet, esta última con un promedio alto por la influencia de la Región de Antofagasta. La zona centro (70%) presenta un nivel medio y el sur de Chile es que tiene un nivel más bajo (64%), lo que se condice con el mayor nivel de ruralidad de esta área. Por quintil de ingreso también se aprecian diferencias importantes, aunque probablemente menores a lo que se pudiera esperar. La penetración en el quintil más pobre, si bien está 19 puntos porcentuales bajo el primer quintil (63% versus 79%), alcanza valores significativos. Haciendo un paralelo con los datos internacionales presentados más adelante (gráfico 5), se puede decir que los quintiles más pobres se encuentran en el promedio de Latinoamérica (60%) y el quintil más rico al nivel del promedio europeo (82%).⁹

2.1.4 Fuerzas Socio Culturales

Anualmente, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes realiza una encuesta entre los chilenos, de cara a conocer el consumo de productos culturales entre los diferentes estratos sociales del país. En el año 2004, se realizó dicha encuesta en la Región Metropolitana, y en el año 2005, en regiones, tanto en entornos urbanos como rurales. Las conclusiones que se deducen de dichas encuestas es que el acceso a la cultura es más fácil al pasar del estrato bajo al medio alto y alto, situación inversa que ocurre con la opinión de que es más difícil conforme se baja en la escala social.

En el análisis regional se ratifica la sensación de avance en el acceso a la cultura: un 61% de la población de regiones opina que el acceso a la cultura era entonces más fácil que cinco años atrás.

Respecto al acceso a los bienes y servicios culturales en el país, no se muestra una situación de inferioridad aparente en el consumo de las regiones en comparación con la región metropolitana, siendo el consumo de los distintos bienes y servicios culturales consultados igual o mayor al de la Región Metropolitana. Constituyen una excepción los museos, motivada según algunos por la inexistencia de una oferta artística densa en regiones. Pero tras el análisis de las positivas cifras, parecen importar el aumento y la diversificación de la oferta de bienes y servicios culturales, así como una mayor disponibilidad de tiempo libre frente a mayores distancias para acceder a los mismos.

⁹ IPSOS. 2016. Séptima Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet.

Centrándonos en el consumo de libros en la Región Metropolitana, las cifras que muestra Chile son muy bajas respecto de los países europeos, e incluso de algunos de sus vecinos latinoamericanos. Si en la UE, aproximadamente un 58% se considera consumidor de productos editoriales, o en Uruguay un 57%, Chile a duras penas se acerca a un 40% de lectores de algún libro durante el último quinquenio. Pero esta cifra supone un promedio, existiendo una gran parte de la población que ni siquiera tiene un consumo editorial de un libro al año, a diferencia de quien leen dos o más obras en doce meses. La preferencia por los géneros literarios y la opción por la novela superan al resto de los géneros. Por detrás, y a una larga distancia, se sitúan los libros de autoayuda, de historia, o las biografías. Hay hogares demuestran que hay hogares chilenos con mayor cantidad de soportes digitales que libros, si bien separando los primeros hay un 43,8% de hogares que tiene libros, frente a un 38,3% con reproductores de audio y 10,2% con reproductores de video.

Si nos atenemos al comercio exterior de bienes culturales chilenos y de uso de tiempo libre por sectores, son los medios de comunicación los que tienen una mayor importancia relativa frente a la creación - donde se incluyen los libros -, el patrimonio o la recreación.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 El mercado del libro¹⁰

Comercialización del libro en Chile

El mercado del libro en Chile experimentó un importante crecimiento en la década de los años noventa, aun cuando desde mediados de 1998 la economía del país entró en una recesión que afectó severamente la industria editorial en su conjunto. El crecimiento aludido se pudo observar por la instalación de nuevas librerías, la inversión de editoriales extranjeras que abrieron casas propias en Chile, la promulgación de la ley del libro que creó el Consejo Nacional del Libro y la Lectura con su correspondiente fondo de recursos concursables, la utilización de nuevos canales de venta, presencia de editoriales chilenas en otros mercados tanto en ferias, misiones comerciales, catálogos de la oferta exportable como en cifras concretas de exportación, el desarrollo de numerosas ferias del libro en todo el país, la importante cantidad de autores chilenos publicados en novela, cuento y también en el género ensayo con importantes cifras de venta.

¹⁰ CERLAC.2003. Estudio de canales de comercialización del libro en Chile

El mercado del libro creció en los primeros años (entre 1989 y 1997) según estimaciones del sector a tasas cercanas al 10%. Esto, en paralelo, también permitió el crecimiento de la actividad ilegal, observando altos índices de piratería.

En los últimos años, producto de la larga crisis económica vivida por el país y el auge de la piratería, el sector sufrió un fuerte retroceso que ha complicado la situación de casi todos los operadores tanto a nivel de librerías como de distribuidores y editores.

Canales

El canal tradicional para venta de libros en Chile son las librerías. No obstante, en las últimas dos décadas y en forma progresiva y cada vez de manera más importante se han incorporado distintos canales para la comercialización del libro.

Identificación de canales

- Librerías
- Papelerías (establecimientos cuyo principal rubro de comercialización son artículos de escritorio u oficina) que en forma agregada venden libros como rubro menor.
- Venta directa a través de organizaciones de venta a crédito o placistas.
- Clubes de lectores
- Licitaciones públicas
- Ferias del libro y exposiciones
- Venta por internet (comercio electrónico)
- Venta en grandes superficies (supermercados, grandes tiendas)
- Canales atípicos (tiendas de otros rubros que comercializan libros como un rubro adicional).
- Venta por kioscos (con circulación de periódicos o revistas, venta directa, etc.)
- Venta directa de editores y distribuidores a instituciones, establecimientos educacionales.
- Venta ilegal por canales informales (vía pública, ferias periféricas, etc.)

Las librerías

A finales de los años setenta e inicios de los ochenta el número habitual de librerías se vio fuertemente reducido, por una parte como consecuencia de la situación política que vivió el país y por otra por la crisis económica. A partir del año 1985 la situación paulatinamente empieza a revertirse y se empiezan a

instalar nuevas librerías o bien las tradicionales abren sucursales. Esto también coincide con la descentralización geográfica que sufre el comercio en general sobre todo en Santiago. De ser negocios manejados por un dueño (librero) junto a empleados, se pasa a la formación de cadenas, la incorporación de tecnología computacional de respaldo para la atención a clientes y manejo de stock.

Importantes librerías se instalan en los malls y nuevos centros comerciales. El canal de librerías es el que más se ha visto afectado por la competencia y hoy su situación es muy difícil. Al desarrollo de nuevos canales de comercialización, que muchas veces ofrecen menores precios que los que tienen las librerías, se suma la piratería que ha crecido de manera importante en los últimos años, dañando principalmente al canal de librerías. Por otra parte, la baja inversión en innovación tecnológica, en capacitación y en gestión tiene como consecuencia que el canal librero pierda cada día capacidad de competir con otros medios y canales de manera eficiente.

Importación directa

Las cadenas de librerías, tanto las más antiguas como las formadas en los últimos años, mantienen un grado relativamente importante de abastecimiento por la vía de la importación directa. A ellas se suman algunas librerías más pequeñas, que también importan de manera regular. En todo caso, éstas últimas sólo representan un porcentaje menor respecto del universo total. Las importaciones incluyen normalmente títulos de editoriales que no tienen representación o distribución directa en el país o bien de títulos de sellos editoriales, que aun estando representados en Chile, no son importados con regularidad. También algunos libreros importan libros de saldo para abastecimiento propio, aunque ocasionalmente también distribuyen a otros libreros.

Marketing

El sector librero realiza una inversión muy escasa en acciones de marketing y ésta generalmente se concentra en lo que hacen las cadenas de librerías. Aun así, lo que se realiza es menor y muchas veces de forma esporádica e irregular. Tampoco hay campañas de publicidad conjunta ni del producto en términos genéricos, ni de las librerías como canal de venta. Contrariamente, otros canales de comercialización que compiten con las librerías si tienen una acción de marketing más sostenida y con mayor inversión.

Tecnología

En los últimos años y de manera progresiva, las librerías han ido incorporando sistemas de computación para el manejo de caja en sus locales y para el control

de existencias. Sin embargo, esta situación está muy lejos de la perfección y los sistemas usados adolecen de serias falencias a la hora de considerar la gestión integral. Tanto en software como en hardware y también en capacitación de los usuarios el sector librerías está bastante rezagado respecto de otros sectores.

Uno de los mayores problemas se refiere a la disponibilidad de recursos para invertir en tecnología y por otra parte en la dificultad y complejidad del negocio del libro, que hace necesario desarrollar programas especiales adaptados a sus necesidades. De esta manera, conviven en el mercado librero distintos sistemas de computación que al parecer ninguno logra satisfacer plenamente a sus usuarios y a los múltiples requerimientos del comercio librero que maneja miles de referencias o títulos distintos en existencia, donde muchísimos de ellos tienen una muy baja rotación.

Otro aspecto problemático, que dificulta una mayor eficiencia, se refiere a que la mayor parte de los proveedores de las librerías (editores y distribuidores) maneja programas computacionales diversos y que no tienen compatibilidad con los usados por las librerías. Esto mismo trae serios problemas de control de existencias a los proveedores mayoristas, que al dar libros en consignación a los libreros, no tiene como controlar en línea el movimiento de estas existencias en los distintos puntos de venta.

Otro aspecto dentro de la tecnología es el que se refiere a la utilización de internet como vía de comercialización de libros. En la actualidad un 36% de las librerías del país posee una casilla de correo, las hay gratuitas y de pago, que son utilizadas para la atención de sus clientes tanto para prestar información como venta de libros por encargo.

Librería-Papelería

El libro es un producto agregado en el mix comercial de muchas papelerías en todo el país. Estos libros normalmente corresponden a obras destinadas a la educación tanto de nivel básico como medio, ya sea textos escolares, libros de literatura infantil de iniciación a la lectura, obras de lectura obligada para estudiantes, diccionarios u obras de referencia. Ocasionalmente algunas librerías papelerías incluyen venta de best sellers.

Mapa Librerías

Un muy alto porcentaje de las librerías existentes en el país está concentrado en unas pocas ciudades que corresponden a las más pobladas, siendo lejos la más importante en densidad la capital Santiago con un 42% de la muestra de librerías entrevistadas.

2.2.2 Lectores¹¹

Tenencia de libros en el hogar

El 92% de la población señala tener libros en su hogar. De este porcentaje, el 23% señala que tiene entre 26 y 50 libros, el 21% tiene entre 11 y 25, mientras que el 19% dice tener entre 51 y 100 libros; y el 13% tiene más de 100 libros. El 8% dijo tener entre 1 y 5 libros.

De los libros que se tienen en el hogar, un 33% son de literatura, mientras que un 17% son textos escolares y un 12% enciclopedias. Un 11% de los libros son de humanidades y ciencias sociales y otro 11% señala que eran de literatura infantil y juvenil. Un 5% dijo tener libros religiosos en su mayoría y otro 5% que eran científicos. En menor medida se tienen libros como manuales, libros técnicos y de autoayuda. Las biografías y los libros de arte y patrimonio no se encuentran en su mayoría en los hogares de los chilenos.

Lectura de Diarios, Revistas, Cómics en formato impreso

Un 17% de las personas dice leer el diario en formato impreso todos los días, un 23% dijo que lo hacía una a tres veces a la semana, un 30% dijo que ocasionalmente, mientras que un 24% nunca lee el diario en formato impreso.

Respecto de la lectura de revistas, un 2% dijo leer todos los días revistas impresas, un 13% dijo una a tres veces a la semana, un 9% dijo que una a tres veces al mes, un 38% dijo que lo hace ocasionalmente y un 39% dijo que nunca. En relación a los cómics/historietas, un 65% de los encuestados señaló que nunca leerlos en formato impreso, un 24% lo hace ocasionalmente, un 5% lo hace alguna vez al mes y sólo un 1% lo realiza todos los días.

Al momento de consultar por cómo adquieren los diferentes soportes de lectura, un 47% de las personas dijo que compra los diarios que lee. Luego, un 29% lo hace a través de préstamos de algún familiar, amigo u otra persona. Por último, un grupo minoritario de personas (11%) lo consigue en el trabajo. En menor medida, se señala que es porque se los regalan en medios de transportes o por otra persona o institución (7% y 6% respectivamente).

Un alto porcentaje de los encuestados que lee revistas en formato impreso afirma que las adquiere porque se las presta algún familiar, amigo u otra persona (40%). Un 28% señala que las adquiere comprándolas y un 14% las obtiene como regalo de alguna persona u otra institución. Una minoría las consigue en el trabajo y en la sala de espera de algún lugar.

¹¹ Universidad de Chile. 2011. Estudio sobre el comportamiento lector a nivel nacional

De las personas que declararon leer cómics, un 55% afirma que se los presta algún familiar, amigo u otra persona. Otro 21% señala que los compra y el resto los obtiene como regalo o se los consigue en el trabajo.

Respecto del gasto que declararon tener las personas en los diferentes tipos de soportes de lectura para el último mes, se encuentra que en promedio, la población declaró gastar mensualmente \$4.078 en diarios. El quinto quintil gasta significativamente en promedio más que el resto de los quintiles con \$6.826 mensualmente.

Además, se puede señalar que el último mes, las personas gastaron en revistas \$4.875. El V quintil nuevamente tiene un gasto promedio significativamente superior al resto de los quintiles con \$6.791.

Por último, las personas que señalaron comprar cómics, declararon gastar el último mes, en promedio \$2.660. No existen diferencias significativas entre quintiles.

Las razones de no lectura de diarios en formato impreso son variadas. La principal razón es simplemente la falta de interés por parte de las personas (60%). Por otra parte, hay un grupo que afirma que no los puede comprar (17%) y otras personas dicen leerlos en formato digital (14%). La minoría asegura que su razón para no leerlos es porque no tiene tiempo (8%).

La principal razón por la cual las personas no leen nunca revistas es porque no se interesan por ellas. La segunda razón, con un 16% de preferencias, es porque no las pueden comprar, mientras que las razones que elige la minoría es que no dispone de tiempo, no las puede conseguir y por último, por leerlas en formato digital.

La mayoría de las personas no lee cómics porque no les interesa (84%).

Lectura de libros en formato impreso

Un 37% de personas declara leer libros en formato impreso de manera ocasional. Mientras un grupo correspondiente al 20% del total de encuestados afirma nunca leer libros, un 18% señala que lee una a tres veces a la semana, un 14% dijo una a tres veces al mes, y un 11% dice que lee todos los días libros en formato impreso.

Como primera prioridad a la hora de señalar las preferencias de tipos de lectura, destacan novelas (26%), luego cuentos (16%), libros de investigación (15%) y

textos escolares (14%). Por su parte, las preferencias respecto de las temáticas de los libros que acostumbra a leer la población chilena, un 17% dice preferir romance, un 14% misterio y suspenso y, un 10% historia.

Un 47% de las personas que lee libros en formato impreso señala que lo hace por placer, mientras que un 31% lo hace por trabajo y/o estudio y un 22% lee por ambas razones.

Respecto de la cantidad de libros leídos durante el último año, un 69% de las personas señalaron que leyó entre 1 y 5 libros en el último año, un 21% señaló que leyó entre 6 y 10 libros y un 7% dijo que leyó entre 11 y 20 libros en el último año. Un 3% leyó más de 21 libros. El promedio de libros leídos el último año fue de 5,5 libros.

El 47% de la población señaló que este último año leyó menos libros que años anteriores, un 30% dijo que leyó lo mismo, un 19% dijo que leyó más que años anteriores.

La principal razón de leer menos libros impresos que años anteriores es por no tener tiempo (60%), seguido de tener otras preferencias para su tiempo libre (11%), luego porque los libros son muy caros (9%) o porque no les interesa (6%). De las personas que señalaron leer libros en formato impreso, un 35% dijo que los compra, un 29% señaló que se los presta algún familiar, un 11% dijo que los pide prestado a una biblioteca, un 9% dijo que estaban en su casa desde hace tiempo y otro 9% dijo que se los regalan, y un 3% dijo que los descarga y los imprime de internet.

Al momento de responder qué es lo que más influye a la hora de elegir un libro, se observa que las primeras influencias son el interés en la temática del libro (52%), seguido de la recomendación de profesores (16%) o amigos y/o familiares (13%). Luego en menor medida, está el interés en el autor del libro, las recomendaciones que hacen los vendedores de la librería y los anuncios en los medios de comunicación.

El promedio de gasto en libros, el último mes, fue de \$2.574. El V quintil gasta en promedio significativamente más que el resto de los quintiles en libros impresos (\$4.632). Por último, de los que no leen libros en formato impreso, declaran no hacerlo porque no le interesan (54%). La segunda razón es que no disponen de tiempo (33%), seguido de que no los pueden comprar (10%). Finalmente, una minoría afirma que no los puede conseguir o los lee en formato digital.

Formación del hábito lector

La mayoría de las personas (75%) señala que aprendió a leer en el colegio; un 20% dice haber aprendido en la casa y un 1% en el jardín infantil. No se aprecian diferencias significativas entre las distintas variables sociodemográficas de los encuestados (sexo, tramos de edad, nivel de escolaridad y quintiles de ingreso). Un 62% de los encuestados señaló que fue un profesor del colegio quien le enseñó a leer, un 31% dijo que sus padres y un 4% dice que fue otro familiar. Un 2% dijo que aprendió solo y un 1% no recuerda.

Un 34% de los encuestados dijo que sus padres, familiares o cercanos nunca le regalaron libros después que aprendió a leer. Un 26% dijo que pocas veces, un 25% que algunas veces y un 12% muchas veces.

Un 54% de los encuestados afirma que la persona que más lo animaba a leer cuando era niño eran sus padres. Luego, lo sigue en frecuencia con un 25% sus profesores y en menor medida otros familiares (8%) y nadie (7%).

Al preguntar por quién es la persona que más lo anima a leer hoy en día, se puede ver que ya no son los padres ni los profesores en primer lugar, sino que es por iniciativa propia. Específicamente, un 36% de los encuestados considera que en primera lugar está la iniciativa propia seguida de un 25% que piensa que es nadie, y sólo un 16% se inclina por los padres. Los profesores están en cuarto lugar con sólo un 10%.

Del total de encuestados, un 39,9% dijo que sus padres nunca los estimulaban a leer libros que no fueran del colegio, mientras que un 23,9% de ellos afirma que siempre lo hacían, seguido de un 18% que considera que fue algunas veces y un 15,4% ocasionalmente. Sólo un 2,5% no recuerda.

Respecto a la percepción que tienen las personas acerca de si sus padres los llevaban a museos o sitios culturales cuando eran niños, el 59% afirma que nunca lo hacían, seguido de un 19,5% que dice que lo realizaban de manera ocasional y un 12,2% sólo algunas veces. Una baja frecuencia tiene la respuesta siempre, la que corresponde sólo a un 7,3% del total.

Se aprecia que en mayor medida (66,4%) las personas aseguran que sus padres nunca lo llevaban a eventos culturales, obras de teatro, conciertos, etc. En menor medida, un 14% asegura que lo llevaban ocasionalmente, seguido de un 10,6% que afirma que era algunas veces y sólo un 6% dice era siempre. Una minoría no recuerda (5,5%).

Respecto de lo que recuerda la gente que sucedía en el hogar, un 35% señala que nunca se acostumbraba a conversar temas de cultura, política, interés general, contingencia nacional, etc., en su hogar. Un 22,1% de las personas afirma que esto sucedía siempre, mientras que un 21% sólo ocasionalmente. Finalmente, un 18% afirma que ocurría algunas veces y un 3% no recuerda.

Un 33,6% de los encuestados asegura que sus padres o personas con las que vivía nunca acostumbraban a leer habitualmente libros, diarios o revistas, seguido de un 26% que afirma que esto ocurría siempre y un 21,9% ocasionalmente. Sólo un 16,3% considera que era algunas veces y un 2,1% no recuerda.

Al momento de preguntar cuáles eran las actividades recreativas favoritas cuando se era niño, se aprecia que un 25% señaló jugar con sus juguetes, un 23% dijo jugar con sus hermanos, luego un 14% ver televisión y un 13% practicar algún deporte. Por último, se puede apreciar que sólo un 3% dice que dentro de sus actividades recreativas favoritas es leer libros, cuentos o historietas.

Autopercepción de la habilidad lectora y sus limitaciones

Un 52% de los encuestados afirma que entiende la mayoría de lo que lee, seguido de un 23% que entiende todo lo que lee y un 18% que entiende algo de lo que lee. Una minoría de las personas (7%) afirma que entiende poco de lo que lee y menos de un 1% no entiende nada de lo que lee.

Al momento de indagar sobre cuán fácil o difícil les parece leer, un 45% de la población afirma que le parece fácil, un 32% ni fácil ni difícil, un 12% difícil y un 10% muy fácil. Sólo un 2% de las personas afirma que le parece muy difícil.

Es posible señalar que un 41% de los encuestados asegura que les parece buena su capacidad lectora, un 40% de ellos no les parece ni buena ni mala, un 10% dice que es mala, un 8% muy buena y apenas un 1% muy mala.

Entre las limitaciones o dificultades que señalan los encuestados al momento de leer, un 32% de las personas establece que no tiene dificultades al momento de leer, seguido de un 29% que asegura que le cuesta concentrarse, y un 11% declara que lee muy lento.

Sobre la pregunta: ¿cuánto le gusta leer?, hay un 17% que asegura le gusta mucho, un 31% de los encuestados asegura que le gusta, un 30% que le gusta ni mucho ni poco, y a un 16% le gusta leer poco. Sólo un 5% del total de los encuestados asegura que no le gusta leer para nada.

Acceso y lugares de lectura

Del total de personas que respondió que sí acostumbra a leer fuera de su hogar, es posible establecer que un 33% lo hace en la biblioteca del colegio, universidad o instituto. Luego, un 26% dijo que siempre acostumbra a leer en el lugar de trabajo y un 19% que lo hacía en un consultorio o lugar donde va a hacer un trámite. El lugar en donde menos se acostumbra a leer y con menor frecuencia es en cafés y bibliotecas públicas. Un 22% señaló que algunas veces leía en el metro, micro o auto, y un 24% dijo que ocasionalmente leía en la espera de un consultorio.

Del total de encuestados, la gran mayoría de ellos afirma que durante el último año nunca ha asistido a una biblioteca de tipo público (85%), de colegio (74%), universitaria (87%) y especializada (96%). Las bibliotecas de colegio y universitarias son las únicas que presentan frecuencia de asistencia diaria, aunque muy baja.

Como principal razón por la que las personas no asisten o no frecuentan una biblioteca se encuentra la falta de tiempo (72%), seguido de que están muy lejos de donde vive o trabaja (11%), y en menor medida un 8% prefiere conseguir libros por otro medio.

A la hora de consultar sobre la existencia de alguna biblioteca o algún otro servicio de préstamos de libros en su comuna, un 58% de las personas asegura que sí hay, un 17% dice que no y un 24% asegura no saber o no responde. Se observa que la mayoría de las personas asisten muy poco a las librerías, un 62% del total encuestado asegura que nunca lo hace, seguido de un 28% que dice que asiste ocasionalmente, un 7% asiste una a tres veces al mes y apenas un 3% asiste una a tres veces a la semana. La respuesta menos seleccionada es todos los días con menos del 1%.

Respecto de la asistencia a las bibliotecas, del 62% de personas que afirma que nunca asiste a una librería, un 25% dice que es porque no le interesa comprar libros y otro 25% señala porque los libros que venden son muy caros. Luego, un 16% afirma que no sabe dónde hay una y un 15% dice que asiste porque no hay una librería cerca de donde vive. Menos del 1% lo atribuye a que no hay una librería cerca de donde trabaja.

Uso de internet

Del total de personas que sí utiliza internet, un 59% lo utiliza todos los días. Un 25% lo utiliza una a tres veces por semana, un 10% ocasionalmente y sólo un 6% una a tres veces por mes.

De los encuestados que aseguran que utilizan internet, el 35% de ellos indica que lo hace una hora al día, seguido del 30% que responde que son dos horas y en menor medida un 13% afirma que son tres horas. Un bajo porcentaje de personas utiliza internet más de 4 horas al día.

Dentro de los principales usos que se le da a Internet se encuentra la revisión del correo electrónico (42%); luego chatear, conversar y redes sociales (22%) y estudiar con un 13%. En las segundas opciones, no varían las alternativas ya señaladas. Mientras que como tercera alternativa aparece informarse sobre actividades y escuchar música.

Lectura en Soporte Digital

Es posible apreciar que un 44% de las personas señala que usa el computador todos los días para leer, mientras un 19,7% lo usa al menos una a tres veces a la semana. Un 14,3% dice nunca usarlo. Un 16,1% dice usar todos los días el celular con fin de lectura. Tanto la agenda electrónica como las tabletas electrónicas no son utilizadas por la mayoría de las personas. Un 1% dijo utilizar el E-reader o Ipad todos los días y 1% lo usa ocasionalmente, mientras que la agenda electrónica un 3% la utiliza ocasionalmente.

De los diferentes tipos de publicaciones señaladas en la encuesta son los diarios, la publicación que más se lee en Internet; un 18% lee diarios todos los días y un 14% lo hace una a tres veces a la semana. Un 12% declaró leer enciclopedias digitales una a tres veces a la semana, y un 28% indicó leer libros ocasionalmente. Un 61% dijo que nunca leía revistas por Internet y un 77% y 71% señaló nunca leer cómics y blogs respectivamente.

2.2.3 Proveedores

Las editoriales entregan libros en consignación a las librerías (ventas con derecho a devolución) en la mayoría de casos, siendo mucho menor la venta en firme. El abastecimiento es fuerte y se consigue un amplio posicionamiento de los productos en los puntos de venta. La librería hace una liquidación mensual de lo vendido y puede pagar tanto al día como a treinta o sesenta días.

Las editoriales hacen liquidaciones trimestrales de las ventas de cada autor y le pagan sus derechos tres meses después, salvo en los casos de los anticipos. Y en las editoriales, el proceso es correlativo, cuando se habla de editoras internacionales, españolas, inglesas y norteamericanas.¹²

¹² ICEX. 2009. El mercado del libro en Chile

Existen gran cantidad de editoriales en el mercado, se han identificado más de 290 editoriales y distribuidores.

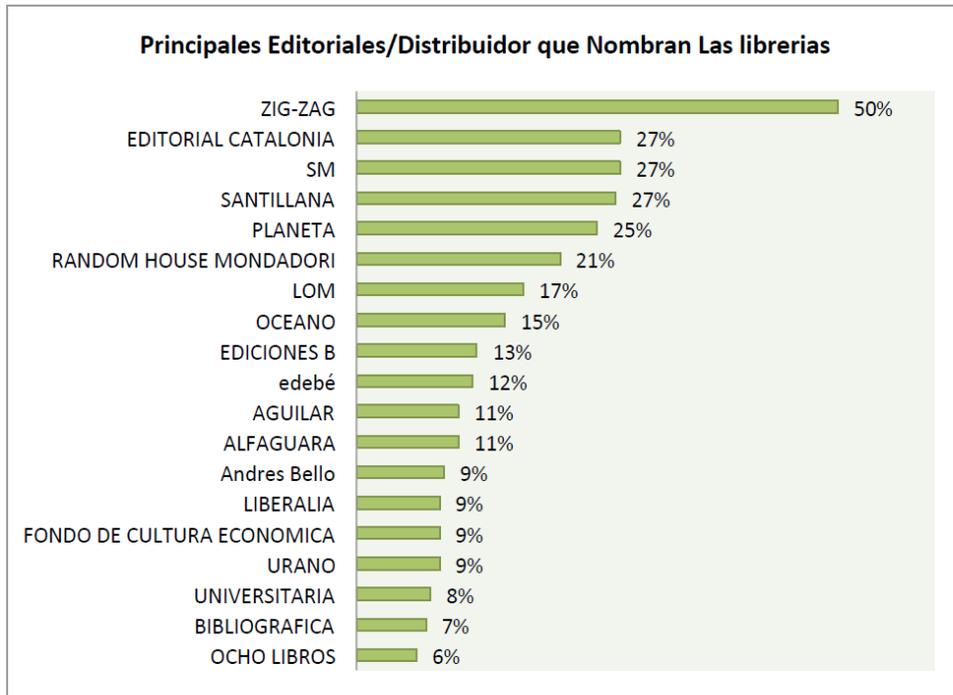


Figura 2.2. Principales editoriales/distribuidoras que nombran las librerías¹³

2.2.4 Gobierno y grupos de interés

La Política Nacional de la Lectura y el Libro¹⁴ (PNLL) reconoce la importancia del acceso a la lectura y el libro como un derecho de todos y todas, que debe ser garantizado por el Estado como factor esencial en la formación de ciudadanos y ciudadanas, creativos, reflexivos y participativos. En este sentido, los referentes que orientarán la ejecución de la PNLL se asocian principalmente a libros impresos en papel, y sus acciones se dirigirán a garantizar el acceso y promoción de la lectura de estos materiales. También se vincula a otros soportes, para los cuales se diseñarán estrategias orientadas a la alfabetización digital y audiovisual de lectores, a quienes se aspira a formar debidamente. Finalmente, también se reconocerá como objeto de lectura las tradiciones orales y las diferentes expresiones culturales y artísticas, considerando que la lectura de textos debe propiciarse junto con la de otros códigos estético-culturales.

¹³ Riberí. Encuesta línea base para un censo a los puntos de venta del libro en Chile

¹⁴ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2014. Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020

Esta Política plantea principios y compromisos, e indica objetivos y medidas, reconociendo al ecosistema de la lectura y el libro como un todo integral que requiere de un tratamiento sistémico, coordinado y articulado de los agentes públicos. La Política Nacional de la Lectura y el Libro incorpora el conjunto de antecedentes jurídicos y administrativos que rigen el sector y recoge especialmente los principios de los pactos y convenios internacionales ratificados por el Estado de Chile, que mandatan la acción pública en cultura y educación.

La Política se enmarca en particular en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, comúnmente llamada Convención por la Diversidad Cultural. Dicho acuerdo garantiza que “los artistas, los profesionales y otros actores de la cultura y los ciudadanos de todo el mundo puedan crear, producir, difundir y disfrutar de una amplia gama de bienes, servicios, actividades culturales, incluidos los suyos propios”. La comunidad internacional reconoció la urgencia de contar con esta normativa.

Por su parte, la ley n° 19.891, que crea al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, señala como primera función de los órganos colegiados estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales que orienten el cumplimiento de la misión del servicio. Además, la ley n° 19.227, que crea el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, indica entre las funciones del Consejo: “Asesorar al Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en la formulación de la Política Nacional de la Lectura y el Libro” (artículo 6, letra c). En el ejercicio de esas facultades, el CNCA, a través del CNLL, decidió iniciar el proceso de rediseño de la Política Nacional de la Lectura y el Libro para el período 2015-2020, que excede los límites temporales de este Gobierno, con la intención de darle también continuidad y convertirla en Política de Estado. La forma en que se realizó este proceso, en diálogo amplio con los actores involucrados, tanto públicos como privados, no tiene precedentes en el mundo de la lectura y el libro en Chile.

2.2.5 Sociedad¹⁵

En relación a los países desarrollados, Chile presenta bajos índices de lectura y comprensión lectora, que manifiestan y reproducen una historia de desigualdad social, cultural, política y económica. Esta realidad nos plantea un enorme desafío en la construcción de una sociedad democrática, plural, diversa y desarrollada.

Según la Segunda Encuesta de Comportamiento Lector 2014,⁸ los porcentajes más altos de lectura de libros por motivos de estudio se sitúan en los rangos etarios de 9 a 13 años (93,8%), 14 a 18 (77,3%) y 19 a 25 años (60,9%), cifras

¹⁵ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2014. Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020

que pueden tener su explicación en el alto grado de escolarización esperable en estos tramos de edad. Sin embargo, estas estadísticas disminuyen drásticamente cuando la población declara leer por motivos de entretención u ocio, situación en que los márgenes etarios van de 9 a 13 años (40,5%), 14 a 18 (49,3%) y 19 a 25 (55,3%), mientras que la cifra de lectura por este motivo es más estable para la población que comprende los tramos de edad de 26 a 40 años (54,9%), 41 a 55 (48,8) y 56 a 65 años (48,7%).

La explicación de este fenómeno tiene entre sus factores principales las carencias socioeconómicas y culturales. En este sentido, la población del segmento E que declaró haber leído al menos un libro al año alcanzó sólo el 29,8% frente al 70,3% del ABC1. Asimismo, se advierte que a medida que el nivel educacional aumenta, la proporción de personas que declaran haber leído un libro en el año se triplica, pasando de 27,8% –entre quienes tienen educación básica completa–, a un 77,8% entre quienes tienen educación universitaria completa. Se constata así que existe una relación directa entre el nivel de comprensión lectora, el éxito escolar y las condiciones socioeconómicas y culturales de lectores y lectoras.

En esa línea, y ratificando la caracterización de los habitantes del país en materia lectora, tras doce años de participar en el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA), se señala para Chile que el “Índice de Nivel Socioeconómico y Cultural de los estudiantes chilenos (ESCS) tiene un impacto muy notorio –uno de los mayores entre los países participantes en PISA– sobre sus aprendizajes y sus logros en todas las áreas evaluadas. Este sigue siendo el gran desafío para el sistema educativo de Chile”. En 2012, el 33% de los/as estudiantes chilenos/as de 15 años tuvo niveles de desempeño insuficientes. Agregando que “hasta 2009 los estudiantes chilenos mostraron mejoramientos consistentes en sus competencias lectoras desde la primera vez que se midieron en 2000. Sin embargo, en PISA 2012, no se evidencian cambios en los últimos tres años”.

Otro antecedente relevante de PISA 2012 para Chile es constatar que la “lectura digital se muestra como un área en que se han producido avances, al tiempo que se verifica una mayor penetración de las tecnologías de información y comunicación, tanto en los establecimientos como en los hogares de los chilenos”.

Los agentes del mundo de la lectura y el libro señalan como otra causa relevante, el que la lectura y el libro son invisibles en la sociedad, así como lo es también la oralidad de nuestras culturas originarias.

No se reconoce socialmente el valor de la lectura, la escritura y la oralidad, como manifestaciones identitarias individuales y colectivas, que crean y recrean

memoria. Tampoco se las reconoce como condición necesaria para alcanzar mayores niveles de participación democrática, mejores niveles educativos y de aprendizaje, ni como factores que amplían las capacidades de acceso a la información, el ejercicio de competencias laborales y de expresión creativa y saberes.

2.3 Análisis de las fuerzas de Porter

El análisis para determinar el atractivo de la industria del libro considera el modelo de competitividad de las 6 fuerzas de Porter descrito a continuación.

Para efectos del análisis es necesario tener presente que el modelo de negocio es distinto a lo que ofrece actualmente la industria, por un lado competiría con las librerías tradicionales para el segmento que compra libros, competiría con bibliotecas para el segmento que solicita libros a préstamos.

2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes

La intensidad de esta fuerza es **baja** para posibles nuevos participantes por las altas barreras de entrada justificadas en los siguientes ítems:

Economías de Escala: Las cadenas de librerías pueden obtener mejores precios de libros por volúmenes de compra.

Diferenciación del Servicio: El servicio de distribución de libros del presente posee características altamente diferenciadoras respecto a lo que actualmente ofrece el mercado: en comparación con librerías se puede acceder a un mayor número de libros al no tener que comprar el libro y evitar trasladarse a la misma, frente a bibliotecas se suple la necesidad de entrega y retiro del libro, frente a compras por internet, se suprime el costo del libro, respecto al libro usado, si bien el costo es más bajo, tampoco se incurren en costos de libro y de traslado. Finalmente respecto a libros por internet se suprime la necesidad de contar con un aparato y tener que leer a través de una pantalla.

Requerimientos de Capital: Considerando los canales actuales de venta, se tienen barreras de entrada importantes considerando los altos costos de capital que significan instalar una librería y sus costos de operación dentro del Gran Santiago. Por otro lado las bibliotecas públicas están definidas por políticas públicas y son de alta inversión. Las tiendas de libros usados se posicionan fuera de la zona de interés del modelo de negocio.

Costos de Cambio: Para los canales actuales el costo de cambio entre una tienda u otra es bajo, lo mismo si se quiere reemplazarla por compra por internet. Por otro lado, un modelo de cobro por membresía dificultará que los lectores

quieran usar más de otro canal de compra, dado que ya está invirtiendo dinero por acceder el libro, por lo que se genera un costo de cambio importante.

Acceso a canales de distribución: Para potenciales nuevos competidores el acceso a través de tiendas es dificultoso, lo mismo si una cadena quiere colocar una nueva tienda. Para el caso de venta por internet es bajo, ya que sólo se requiere instalar una página web por la cual generar la venta.

Política Gubernamental: La política Nacional del Libro y la Lectura tiene por fin el fomento a la lectura, por tanto promueve las iniciativas públicas y privadas que se alineen con ese fin. Esto puede incentivar el desarrollo de nuevas bibliotecas u otros medios que faciliten el acceso a libros.

2.3.2 Rivalidad entre empresas existentes

El mercado del libro es de competitividad baja, en general el precio del libro es fijado por las editoriales, por lo tanto la compra se efectúa en el punto de venta más cercano al consumidor. Por otro lado, existe la alternativa de comprar por e-commerce a un precio más bajo que el mercado tradicional.

Número de competidores: Las cadenas de librerías son pocas y en general los precios son definidos por las editoriales, por lo que no existe una competencia intensa entre ellos.

Tasa de crecimiento de la industria: La industria del libro presenta un crecimiento sostenido.

Características del servicio: Las características del servicio ofrecido son únicas, con cualidades que lo diferencian de los actuales competidores. Entre competidores del mismo tipo no existe una competencia intensiva.

Monto de los costos fijos: Los costos fijos de la industria del libro son altas para las tiendas en el Gran Santiago, se deben incurrir en altos costos de arriendo y personal, independiente de la cantidad de libros que se vendan. En el caso de bibliotecas, existen altos costos de infraestructura y operación que son aportados por el estado.

Capacidad: Aumentar el stock de libros por reimpresión no es caro, en general la producción está definida por la demanda esperada y un aumento de stock no se traduce en una reducción de precios del libro.

Altura de las barreras de salida: Para las tiendas, las barreras de salida son bajas, basta liquidar los stocks, devolver las ediciones no vendidas a las

editoriales y devolver las tiendas en arriendo. En el caso de bibliotecas es más complejo, dada la inversión de infraestructura incurrida y el impacto social que significa el cierre de una biblioteca.

Diversidad de los rivales: El mercado del libro no es desafiante entre competidores, por lo que no existe un arrebato de clientes entre sí. Por otro lado, existen zonas donde se agrupan tiendas de libros, como es el caso de la calle San Diego. En este caso, el fin de esta agrupación es potenciarse entre sí, de manera de constituir un polo de atracción para los interesados en comprar libros, entre ellos no existe una guerra de precios.

2.3.3 Amenazas de servicios sustitutos

La amenaza de los sustitutos es **alta**. Por un lado la piratería en Chile tiene un alto porcentaje de participación del mercado, en la comuna de Santiago es común ver en las calles vendedores ambulantes que ofrecen libros piratas en las veredas a un precio muy por debajo del valor de la versión original. Por otro lado, el libro digital es un sustituto muy atractivo para los lectores, las versiones de descargas legales del libro resultan tan económicas como los libros piratas. Sumado a lo anterior, es posible encontrar versiones electrónicas de lectura gratuita, como es la iniciativa Biblioteca Pública Digital, no obstante son catálogos acotados, no siempre del todo atractivos y presenta limitaciones de licencia. Por otro lado, muchos de los libros se encuentran disponibles para descarga ilegal, sin requerir una búsqueda muy exhaustiva en internet.

2.3.4 Poder de negociación de los clientes (lectores)

El poder de negociación de los lectores es bajo. En general los lectores interesados en comprar un libro no tienen muchas opciones en el mercado tradicional, ya que los valores están fijados por las editoriales.

El lector no puede adquirir directamente el libro con las editoriales, salvo en ferias de libros, en donde no se hace un descuento significativo para la ausencia del intermediario.

La forma que tienen los lectores de incidir en el mercado es privilegiando otras opciones alternativas a la compra en tienda: (i) Consiguiendo el libro en biblioteca, no obstante depende de la disponibilidad, (ii) comprando el libro usado, no obstante son libros que en general no son los más demandados en librerías, (iii) adquiriendo la versión digital, que es más económica, (iv) descargando una versión digital ilegal, (v) comprando la versión pirata.

2.3.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores es alto, las editoriales fijan el precio del libro, manejan los stocks y tienen alto poder negociador con las tiendas.

2.3.6 Poder relativo de otras partes interesadas

El estado tiene un poder alto en el mercado, su participación se materializa en bibliotecas públicas, planes de fomento a la lectura y tiene un alto interés en mejorar los indicadores de frecuencia y comprensión lectora.

2.3.7 Conclusión análisis de Porter

Al relacionar las diferentes fuerzas que impulsan la intensidad competitiva del mercado de los libros se concluye un alto atractivo de la industria. Al ofrecer un producto diferenciador respecto a la oferta actual, se espera una respuesta positiva de los consumidores, que genere un número de clientes importante que permitan hacer rentable el negocio de distribución de libros.

El análisis se justifica por la baja amenaza de nuevos entrantes debido al capital de inversión necesario, cuando se quiere ingresar al mercado ofreciendo un formato similar al existente. Si bien existen sustitutos relevantes, como libros digitales, la propuesta se debe centrar en el atractivo de leer por recreación, en donde los libros digitales pueden estar en desventaja respecto a los libros físicos, por la poca comodidad que resultaría leer un libro en el celular o en una pantalla de computador, en donde se requiere una lectura continua que puede ser cansadora a la vista cuando se hace desde una pantalla.

La industria se encuentra en una etapa madura, con poca intención de innovar en el mercado de libros físicos y de ser competitivos, sobre todo en términos de precio. Sumado a lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es alto, lo que dificulta a las tiendas generar políticas de precio atractivas a los consumidores.

Finalmente, el poder relativo de otras partes interesadas, como el estado u ONG's puede ayudar en la promoción de un modelo de negocios de estas características como una plataforma que incentive la lectura, foco principal de la Política de Fomento a la Lectura.

2.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas

El plan de negocios para la creación de un servicio de distribución de libros se encuentra frente a oportunidades que se aprovecharán mediante el uso eficiente

de recursos y capacidades, al mismo tiempo que se deberán establecer estrategias para evitar o minimizar las amenazas.

Oportunidades:

- Entorno institucional estable para generar negocios.
- Nuevo Modelo de Negocios.
- Población sin acceso expedito a libros.
- Librerías establecidas focalizadas en segmentos acotados.
- Baja competitividad de la industria.
- Ausencia de incentivos para generar fomento a la lectura.
- Estrategias de Marketing escasas en el sector.

Amenazas:

- Bajo crecimiento económico que implique restringir el presupuesto en recreación
- Libros piratas que puedan adquirirse en el sector
- Libros usados que puedan adquirirse en el sector
- Libros digitales pueden resultar más atractivos para algunos segmentos
- Lanzamiento de una oferta similar por parte de bibliotecas o librerías
- Cambios en la regulación que restrinja el préstamo de libros

3 PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Recursos estratégicos

Los principales recursos de la plataforma del servicio de distribución de libros son:

Recursos tangibles físicos:

- Catálogo de libros físicos de recreación atractivo y en permanente actualización.
- Centro logístico. Donde se coordine y configuren las actividades relacionadas a la gestión de la cadena logística, marketing, ventas y finanzas.
- Vehículos. Que configuren el despacho a través de una flota de distribución y retiro.
- Locales de retiro y entrega de libros por parte del usuario, los cuales pueden ser tiendas del comercio establecido, mediante asociaciones.

Recursos tecnológicos:

- Portal web, aplicaciones para smartphones y tablets para la difusión del catálogo, selección y coordinación con el usuario.
- Software Analytics que capture tendencias, preferencias del usuario y de la red, que personalicen perfiles y puedan generar motores de búsqueda para el inbound marketing
- Redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram para la difusión y generación de corrientes de tendencias.
- Banners publicitarios en páginas web altamente visitadas por los segmentos de interés.
- Plataformas de TI para el control logístico y administrativo.

Talento humano:

Talento humano calificado en lo que se refiere a sus directivos, administradores, personal a cargo de la logística y profesionales a cargo de la confección, diseño y difusión del catálogo en el portal.

Recursos intangibles:

Cultura organizacional orientada a brindar calidez, amabilidad y eficiencia en el servicio de entrega y retiro de libros, respetando los valores descritos de la organización.

Orientación diferenciada, motivación y optimismo para el incentivo de la lectura y fomento al consumo del catálogo.

3.2 Capacidades funcionales

Capacidad de administración estratégica:

Centrada en la creación, revisión y modificación de la ventaja competitiva por lo menos cada 6 meses, por exigencia y vanguardia asociada en servicios con membresía.

Capacidad logística:

- Capacidad para lograr un sistema de distribución de libros eficiente, efectivo y económico, que permita generar valor y rentabilidad a la empresa.
- Capacidad para generar alianzas estratégicas con el comercio, de manera de generar puntos de distribución asociados, que permitan bajar los costos de operación y optimizar los tiempos de distribución.
- Capacidad de visibilidad de identificar la cobertura geográfica para la movilización de libros a través de la planificación, programación y gestión con eficiencia operacional de la red de distribución.

Capacidad de comunicación:

Estrategias de Marketing basadas en la interacción de las necesidades de los clientes, la tecnología y los recursos disponibles de la empresa para generar innovación en el modelo de ofertar el servicio provocando cambios determinantes de competitividad.

Capacidades del talento humano:

Empezará desde el proceso de selección para contar con directivos con competencias y conocimientos de gestión logística, pero además comprometidos con sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.

En lo que se refiere a los profesionales a cargo de la administración del catálogo de libros, se buscarán profesionales bibliotecarios que sintonicen con los gustos y estilos de los segmentos objetivos que se desea abordar en el modelo de negocio.

3.3 Competencia central distintiva

Las capacidades más representativas anteriormente mencionadas con los recursos estratégicos disponibles, contribuirá a que esta empresa pionera en el modelo de negocio de distribución de libros, construya su competencia central distintiva mediante un catálogo de libros atractivo, disponible y de fácil acceso, cualidades que le otorgarán una posición en el mercado y creará valor para la población por la economía y accesibilidad a libros físicos recreativos.

3.4 Análisis VRIO

En conclusión la competencia central distintiva supera el análisis VRIO (Figura 3.1), pues su creación de valor para el cliente está dada por facilitar el acceso a libros físicos debido a que este modelo de negocio permite acceder a un catálogo de libros atractivos a un bajo precio y con un sistema de distribución que permite ahorrar tiempo.

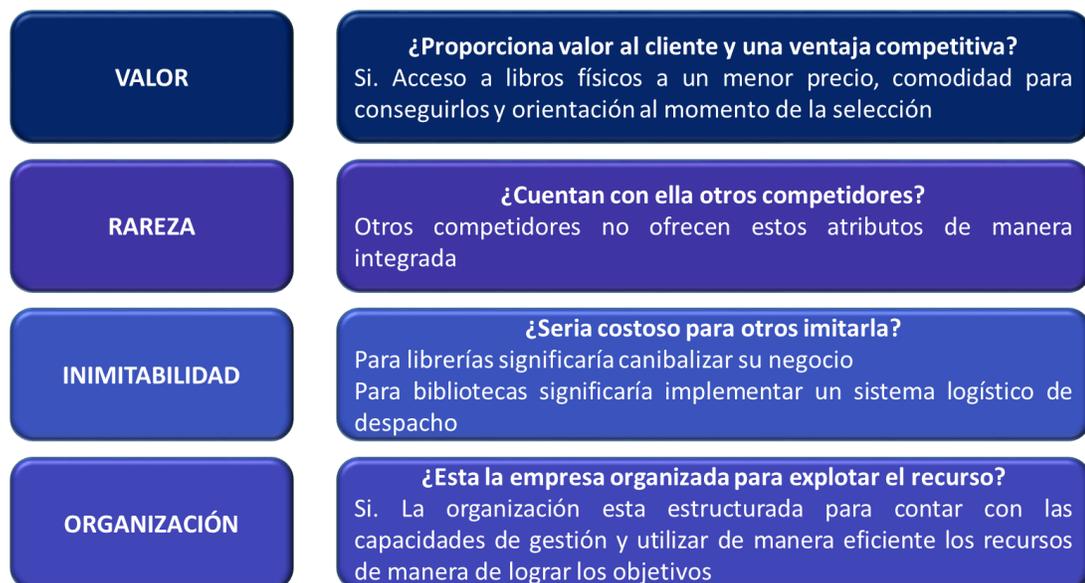


Figura 3.1. Análisis VRIO

La rareza, inimitabilidad y la organización son factores de la competencia central distintiva que la convierte en una fortaleza clave para que la empresa logre rápidamente una competitividad estratégica.

3.5 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Nuevo modelo de negocios que resuelve las problemáticas de los segmentos lectores
- Liderazgo en la gestión operacional y control de procesos.
- Capacidades y recursos alineados con la estrategia del negocio.
- Plataforma que genera incentivos para leer
- Alianzas Estratégicas.
- Catálogo atractivo de libros
- Foco en la atención del cliente lector

Debilidades

- Se requiere una cantidad óptima de miembros para que generar rentabilidad
- Modelo Freemium requiere una alta inversión inicial
- Requiere cuenta corriente o tarjeta para la inscripción y pago, lo que puede desincentivar a potenciales suscriptores
- Alta dependencia de recursos humanos en la percepción del servicio
- Errores en la cadena logística tiene alto impacto en la calidad del servicio

3.6 Modelo de negocio

El Modelo Canvas del servicio de distribución de libros mediante sus nueve bloques de construcción describe de forma simplificada lo que el negocio ofrecerá a los clientes, cuál será la creación de valor, como llegará y será su relación con ellos (Anexo B).

A nivel general, el modelo de negocio considera el desarrollo de una plataforma que facilite el acceso de libros físicos a los lectores. Para estos considera un pago mensual por membresía, la cual dará acceso al catálogo de libros. El usuario podrá hacer un determinado número de pedidos a la semana, los cuales podrá ir cambiando al momento de entregar los libros pedidos previamente. El plan dará acceso a un determinado número de miembros (se estima un máximo de 4 usuarios por cuenta). Los libros serán despachados y retirados mediante una red de distribución y reparto.

La selección de libros se realizará mediante una página web y una aplicación para smartphones y tablets, en donde se puede acceder al catálogo de libros.

Cada usuario tendrá un perfil donde se irán almacenando las preferencias del usuario y sus hábitos de lectura, de manera de poder ofrecer y orientar respecto de potenciales nuevos libros a leer. El portal de la plataforma permitirá a los usuarios conectar con lectores de similares preferencias, comentar y sugerir a otros usuarios los libros leídos, generando incentivos para fomentar la lectura de nuevos libros.

Sobre la base de los antecedentes analizados en el desarrollo del presente trabajo, se han definido los siguientes segmentos objetivos:

- Potenciales lectores que declaran no hacerlo por falta de tiempo (28% de la población que no lee habitualmente)
- Potenciales lectores que declaran no hacerlo porque libros son caros (7% de la población que no lee habitualmente)
- Lectores que compran libros físicos en tiendas o en internet (35% de la población que lee en formato impreso)
- Lectores que solicitan libros en bibliotecas (15.000 usuarios de biblioredes en la Región metropolitana)
- Niños que están desarrollando hábitos de lectura

3.7 Propuesta de valor

Frente a la opción de comprar libros, la propuesta de valor es un costo menor, ya que se puede acceder a más libros por un precio más bajo, a lo que se suma el valor de entregar y retirar los libros si la comparación es con las actuales librerías.

Frente a la opción de acceder a libros mediante préstamos de biblioteca, la propuesta de valor es que el consumidor no requiere movilizarse ni incurrir en gastos de movilización (ahorro de tiempo y dinero).

Sumado a lo anterior se agrega un valor social, ya que dentro de los segmentos objetivos se encuentra la población que no es un consumidor habitual de libros. En este sentido la estrategia del negocio involucra incentivar la lectura y las horas de lectura respecto a la situación actual. En este sentido, Chile posee una de las tasas de lectura más baja de la región.

Las necesidades que se enfoca el plan en satisfacer son las siguientes:

- Reducir el costo que significa acceder a los libros físicos
- Eliminar el proceso de trasladarse a conseguir un libro
- Transformar los tiempos muertos en instancias de recreación
- Generar instancias para fomentar los hábitos de lectura

Para dar respuesta a esas necesidades el modelo de negocio contempla las siguientes actividades:

Implementando una plataforma logística que facilite el acceso a libros

Generando incentivos que aumenten el consumo de libros

Estableciendo un valor fijo que represente un aumento del excedente del consumidor (Beneficio – Precio) respecto a la situación actual.

El modelo de negocios estará orientado en aprovechar la baja competitividad de la industria y la ausencia de estrategias de marketing del sector, desarrollando una propuesta atractiva y entretenida, que tenga el incentivo a la lectura como un valor de marca, que facilite el acceso a libros a sectores de la población que no tiene el poder adquisitivo para comprarlos. Asimismo, el entorno de estabilidad institucional y económica permite proyectar el modelo de negocio.

El modelo de negocios se evalúa un horizonte de desarrollo del negocio de 5 años, período en el cual se proyecta la madurez del negocio considerando el crecimiento de lectores suscritos al sistema y la optimización de la red logística supuesta para el modelo de negocio. Se espera además, que a ese período el modelo de negocio pueda cambiar combinando el formato de libros digital y logrando la integración con proveedores y canales de distribución que a esta altura pueden no ser previsibles considerando los cambios tecnológicos y los sistemas de distribución actuales.

3.8 Razón Social

La empresa se constituiría bajo Personalidad Jurídica de Derecho Privado con fines de lucro, en régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada. El giro de la empresa será “Actividades de correo distintas de las actividades de postales nacionales” de acuerdo a categoría del servicio de impuestos internos.

3.9 Misión

Contribuir al fomento de la lectura de la población al facilitar el acceso a libros recreativos, mediante la eficiencia operacional y un catálogo de libros que esté en sintonía con nuestros clientes.

3.10 Visión

Cambiar la forma en que se disfruta la lectura de libros, facilitando y fomentando la lectura y haciendo de esta una experiencia colectiva. Que nuestros suscriptores gocen de una inmensa cantidad de opciones y lo disfruten con sus amigos y familiares.

3.11 Ventaja competitiva

El servicio de distribución de libros cuenta con aspectos que hacen a la empresa sobresalir, como la calidad y variedad de su contenido, el perfil de usuario que maneja, el cliente es capaz de acceder al servicio desde diferentes dispositivos electrónicos, brinda recomendaciones y es fácil de utilizar. Además, cuenta con una plataforma de distribución eficiente que facilita el proceso de entrega del libro.

3.12 Estrategia del negocio

La estrategia del negocio se sustenta en atraer los clientes mediante un pago similar a la disponibilidad mensual por familia, ofreciendo una mayor cantidad de beneficios en términos de catálogo, disponibilidad y facilidad. Esto permitirá atraer a segmentos que actualmente son compradores de libros y segmentos potenciales, que actualmente no son lectores habituales, pero que igualmente desembolsan un presupuesto para este ítem, mostrándoles las ventajas de aprovechar el mismo presupuesto maximizando los beneficios.

3.13 Factores críticos de éxito

Los factores del éxito para el servicio de distribución de libros fueron determinados principalmente el análisis de los resultados obtenidos del Estudio sobre el Comportamiento Lector a Nivel Nacional, desarrollado por el Departamento de Economía de la Universidad de Chile el año 2011.

Capturando las necesidades bajo la perspectiva de las motivaciones que llevan a leer menos y elaborando el insight de los lectores habituales a partir de las percepciones identificadas en la encuesta, lo que se requiere para captar y satisfacer clientes, como factor de éxito, son los siguientes:

- Mayores beneficios por el mismo precio.
- Fácil Acceso
- Comodidad
- Disponer de un catálogo atractivo
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Incentivos

Las exigencias de la demanda son derivadas en primer lugar, de las ventajas comparativas que presenta el servicio de distribución de libros para los lectores habituales que comprar libros o solicitan libros en bibliotecas, y en segundo lugar resuelve las problemáticas de los lectores que declaran no hacerlo de manera continua por razones de tiempo, falta de acceso a material de lectura o precio.

Por otro lado, para un público joven, la selección de libros es por recomendación, temática y estética del libro. Atributos que se pueden lograr con una oferta atractiva de libros, una buena presentación del catálogo en el portal, en conjunto con una recomendación de la misma página, eventualmente reforzada por algún influyente de redes sociales.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 El mercado del libro y las oportunidades

La región metropolitana concentra la demanda de libros del país, más del 50% de la oferta de libros en tiendas se encuentra en Santiago (Figura A.29 Anexo A).

Los libros de literatura, arte y recreación concentran más del 50% de la oferta de títulos (Figuras A.20 y A.21 Anexo A). Estas mismas categorías de libros concentran más del 42% de los títulos vendidos por las tiendas (Figura A.25 Anexo A). Siendo Literatura el tipo de libro por lejos más vendido y ofertado en tiendas.

De acuerdo al análisis de fuerzas de Porter, la industria del libro es poco competitiva. No existe una oferta similar a la que se propone en el presente modelo de negocios.

En las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura viven cerca de 900 mil personas (INE, 2017). Sumado a lo anterior, existe una población flotante de estas comunas, que se movilizan con motivo de trabajo o estudio. En el gran Santiago el 35% de la población que se moviliza por razones de trabajo lo hace al sector Oriente y Centro de Santiago, lo que equivale a cerca de 2 millones de personas por día, mientras que el 26% de la población que estudia lo hace a estos mismos sectores, contabilizando otros 900 mil viajes por día (Figuras A.33 y A.34 Anexo A). En este aspecto, los tiempos de viaje al Oriente y Centro de Santiago toman en promedio 1 hora (Figura A.35 Anexo A).

4.2 Análisis del cliente

De acuerdo al estudio del comportamiento del lector a nivel nacional (Universidad de Chile, 2011), la principal razón para leer de los lectores nacionales es informarse, como segundo motivo se encuentra estudiar. Como tercera opción existe una diferencia entre mujeres y hombres, en el caso de las mujeres es recrearse o divertirse, mientras que para los hombres es aprender cosas nuevas.

Un 47% de las personas que lee libros en formato impreso lo hace por placer, mientras que un 31% lo hace por trabajo y/o estudio y un 22% lee por ambas razones. A medida que aumenta la edad disminuye la proporción de personas que señala que lee por trabajo y/o estudio y aumenta significativamente la proporción de personas que lee por placer.

De las personas que señalaron leer libros en formato impreso, un 35% dijo que los compra, un 29% señaló que se los presta algún familiar, un 11% dijo que los

pide prestado a una biblioteca, un 9% dijo que estaban en su casa desde hace tiempo y otro 9% dijo que se los regalan, y un 3% dijo que los descarga y los imprime de internet.

Al momento de responder qué es lo que más influye a la hora de elegir un libro, se observa que las primeras influencias son el interés en la temática del libro (52%), seguido de la recomendación de profesores (16%) o amigos y/o familiares (13%). Luego en menor medida, está el interés en el autor del libro, las recomendaciones que hacen los vendedores de la librería y los anuncios en los medios de comunicación.

El promedio de gasto en libros, el último mes, fue de \$2.574. El V quintil gasta en promedio significativamente más que el resto de los quintiles en libros impresos (\$4.632). Por último, de los que no leen libros en formato impreso, declaran no hacerlo porque no le interesan (54%). La segunda razón es que no disponen de tiempo (33%), seguido de que no los pueden comprar (10%). Finalmente, una minoría afirma que no los puede conseguir o los lee en formato digital.

Como primera prioridad a la hora de señalar las preferencias de tipos de lectura, destacan novelas (26%), luego cuentos (16%), libros de investigación (15%) y textos escolares (14%). Por su parte, las preferencias respecto de las temáticas de los libros que acostumbra a leer la población chilena, un 17% dice preferir romance, un 14% misterio y suspenso y, un 10% historia.

Dentro de los lugares de preferencia de lectura se encuentran dentro de las primeras preferencias y en orden de prioridad: la pieza, el metro, el living, micro, el baño y el escritorio (Figura 4.1).

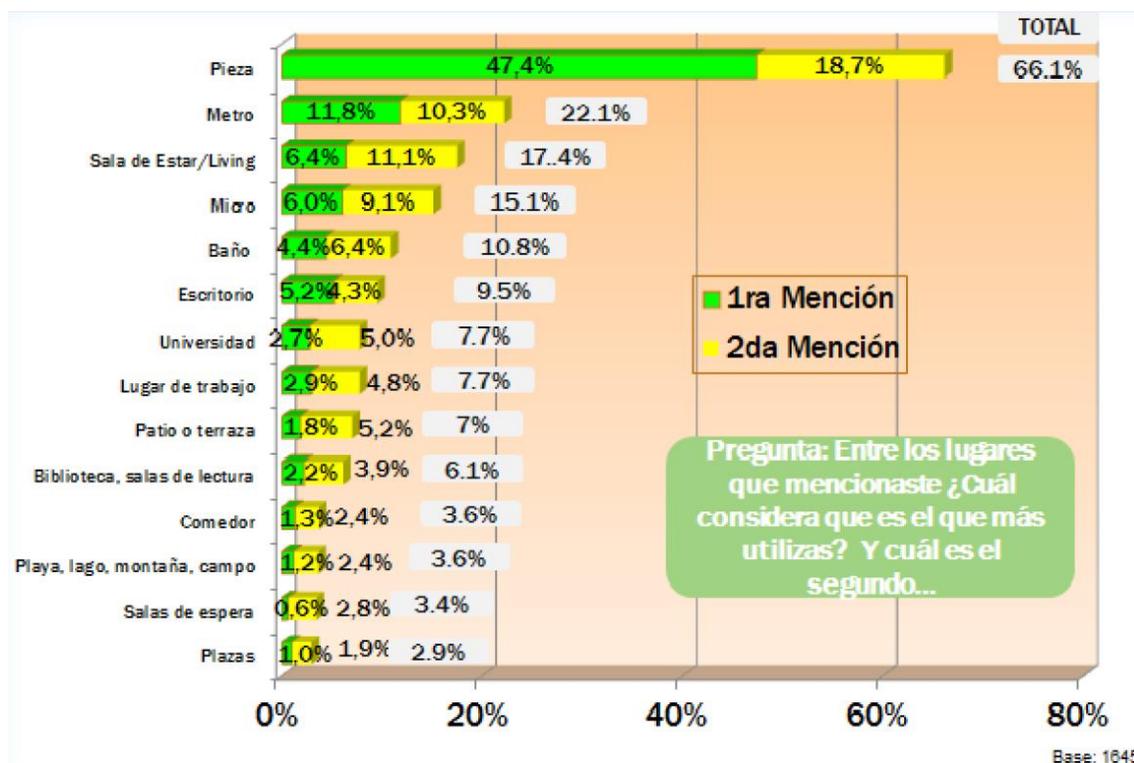


Figura 4.1. Lugares preferentes de lectura (Encuesta Filsa 2013)

Desde el punto de vista del lector, dentro de las razones indicadas por los lectores para no acceder a libros en bibliotecas, la más destacada es la falta de tiempo (Figura A.14 Anexo A). Se infiere que para un lector habitual le es más cómodo comprar el libro, el cual está presente en tiendas cercanas a los lugares donde se moviliza continuamente, que en bibliotecas, en donde el lector debe realizar el viaje con ese fin exclusivo, tanto para retirarlo como para devolverlo.

Esta última conclusión es fundamental para entender la potencialidad del negocio, ya que se puede establecer que el lector nacional está dispuesto a pagar un libro por sobre la opción de pedir un préstamo en biblioteca, ya que existe una valoración importante respecto al tiempo que se invierte en las bibliotecas. En este sentido, la propuesta de valor beneficia a ambos segmentos (comprador y usuario biblioteca), ya que ofrece una mejor servicio a un precio más bajo y permite generar ahorros importantes de tiempo.

4.3 Análisis de la competencia

Librerías

La región metropolitana concentra más de la mitad de la oferta de librerías del país. A partir de una encuesta realizada el año 2014 se registraron 272 puntos de venta en la región Metropolitana, de los cuales 269 correspondían a Santiago (Figuras A.31 y A.32).

En general el vendedor de tienda no cuenta con una preparación formal y a la hora de definir el perfil del vendedor los atributos más importantes en orden de importancia son Buen uso del lenguaje, conocimiento del producto, Buena presencia, Experiencia en el rubro y Nivel de estudios (Figura A.28 Anexo A).

La principal forma de venta de librerías es presencial (79%), seguido de licitaciones públicas (11%) y E-commerce (7%) (Figura A.26 Anexo A).

Dentro de las problemáticas internas declaradas por las librerías, se encuentran el pago de IVA, las condiciones comerciales en la relación con los proveedores, falta de una plataforma e-commerce, entre otros aspectos (Figura A.29 Anexo A).

Bibliotecas

Existen 58 bibliotecas públicas en la región Metropolitana, lo que equivale al 14% de la bibliotecas públicas del país (Figura A.36 Anexo A). Indicador que se contrapone a la oferta de puntos de venta en la región metropolitana, que supera el 50% del país.

Sobre la base de la oferta existente tiendas/bibliotecas, se puede inferir que el lector perteneciente a Santiago es más asiduo a acceder al libro mediante compra que por préstamo en una biblioteca.

Las bibliotecas de la Región metropolitana cuenta con cerca de 15.000 usuarios lo que equivale al 12% de los usuarios de bibliotecas a nivel país (Figura A.19 Anexo A). Respecto a préstamos de bibliotecas anualmente se solicitan del orden de un millón de libros en la Región Metropolitana, lo que equivale al 50% de préstamos a nivel país, lo que da cuenta de una intensidad lectora más alta que el resto del país. A nivel de materia solicitada, más del 50% de los libros solicitados es de literatura, tendencia similar mercado de compra de libros (Figuras A.17 y A.18 Anexo A).

Respecto al catálogo de las bibliotecas, es importante señalar que existe un diagnóstico crítico de los mecanismos y criterios de selección de libros. De

acuerdo a un estudio realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes el 2017, la modalidad de selección de títulos a comprar por cada biblioteca se basa principalmente en selección directa, es decir, la institución adquiere libros, otorgándole la responsabilidad a encargados internos de selección, sin criterios de selección formales definidos por la institución. Por otro lado, el proceso de compra se realiza conforme a la ley de compras públicas, lo que dificulta y restringe la selección de títulos, pudiendo adquirir libros sólo de editoriales que venden a través de este mecanismo. A lo anterior se suma el hecho que los precios a los que se compran los libros son más altos que los que se ofrecen al mercado. Lo anterior tiene por consecuencia que el catálogo de libros y stocks por título no esté alineado con las preferencias de los lectores.

Compra online

Según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), la cifra de los usuarios de internet superó los 13 millones de personas. De esos, 4,5 millones son compradores habituales de internet. No obstante lo anterior, de acuerdo a la encuesta de comportamiento lector realizada el año 2014 (DESUC, 2014), de las personas que compran libros físicos sólo un 1% declara comprar libros a través de internet.

4.4 Estrategia de marketing

El servicio de distribución de libros se enfocará en la estrategia del retador, estrategia agresiva que permitirá captar clientes y aumentar ventas e ingresos. El plan de marketing se focalizará en 2 aspectos principales: en primer lugar, destacar los atributos del servicio y su ventaja en diferenciación respecto a la propuesta actual del mercado, y en segundo lugar, destacar las ventajas intrínsecas de genera un hábito lector.

4.4.1 Objetivos del marketing

El plan de marketing tendrá los siguientes objetivos:

- Generar un mínimo de 2.000 nuevos suscriptores cada año.
- Ser reconocidos como un servicio que presenta una oferta que agrega valor respecto a la oferta tradicional.
- Ser reconocidos como un servicio que fomenta e incentiva a la lectura y que hace de la lectura algo entretenido y que aporta valor.

4.4.2 Segmentación

En la Región Metropolitana, se concentra el 40% de la población del país. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística elaboradas a partir del censo realizado en 2002, a 30 de junio de 2008 el 50,5% de la población chilena son mujeres. Un 23,3% de la población es menor de 15 años y el 12,4% tiene 65 o más años. La esperanza de vida es de 81,5 años para las mujeres y de 75,5 años para los hombres. En este contexto se han definido los siguientes segmentos:

Segmentación por ubicación geográfica:

- Comunas ubicadas en el centro y oriente de Santiago
- Comunas interconectadas

Segmentación por actividad:

- Comunas en que se concentre la fuerza laboral de la región
- Comunas en que se concentren Centros de educación

Segmentos por conducta:

- Lectores que podrían leer más si los libros fueran más accesibles
- Lectores que podrían leer más si tuvieran más tiempo
- Lectores que compran libros físicos en tiendas o en internet
- Lectores que solicitan libros en bibliotecas
- Niños que están desarrollando hábitos de lectura

4.4.3 Targeting

Personas que leen habitualmente, personas que les gustaría leer más de lo que lo hacen actualmente y personas que les interesa fomentar el hábito lector a sus hijos. En todos los casos el foco es una lectura por entretenimiento, no motivada por razones de trabajo o estudio. En este sentido, la propuesta de valor del servicio está orientada a facilitar el acceso a los libros respecto a la oferta actual de mercado y a su vez generar incentivos para el fomento a la lectura en los segmentos objetivos.

4.4.4 Posicionamiento

El posicionamiento del servicio será en primer lugar, en base a los beneficios del servicio en cuanto a facilitar el acceso a los libros en relación a la oferta actual, y en segundo lugar, en base a los beneficios propios de la lectura.

4.5 Tamaño del mercado

De acuerdo al estudio del comportamiento lector (Universidad de Chile, 2011), al 2011 el gasto promedio mensual es de \$2.574. Considerando una familia de 4 personas, se tiene un gasto mensual \$10.000 aproximadamente, llevado a valor actual equivaldría a **\$12.000**. Esto sin considerar el costo indirecto de comprar el libro.

De acuerdo a la encuesta realizada por el INE de presupuestos familiares, se tiene que las familias del Gran Santiago destinan en promedio \$53.000 de su presupuesto familiar en actividades de recreación y cultura. Considerando un universo de 800.000 hogares en el Gran Santiago, se tiene un tamaño del mercado de **\$42.000 millones**.

4.6 Formulación del plan de marketing

4.6.1 Descripción del servicio

El servicio de distribución de libros tiene las siguientes características:

- Es un servicio de préstamo de libros, donde el receptor directo del servicio son los clientes lectores.
- Para acceder al servicio el cliente se debe suscribir como usuario en la página web pagando una membresía mensual. El cobro se realiza mediante cargo automático a la tarjeta de crédito o convenio PAC. El servicio considera una membresía gratuita durante los tres primeros meses.
- Una vez inscrito se genera un perfil de usuario en la página web, a la cual también se puede acceder a través de una aplicación para smartphones y tablets. El usuario podrá inscribir a 3 miembros adicionales, los cuales también podrán tener una cuenta de usuario.

- A través del portal web, los usuarios podrán seleccionar el libro de su interés, los cuales se agregarán a un carro virtual. Cada usuario podrá acceder a un libro a la semana. Una vez seleccionados los libros se aprueba el pedido, el cual será posteriormente será despachado al lugar definido por el usuario contratante al momento de la suscripción. Los despachos se realizarán dentro de las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.
- Al finalizar el plazo de préstamo, los libros serán retirados en el mismo lugar en que se realizó la entrega.
- Opcionalmente, los usuarios podrán calificar los libros leídos o escribir reseñas, se generan incentivos como puntos de usuario, que darán derecho a un libro de regalo de libros a usuarios que logren una cierta cantidad de puntos. Lo anterior busca capturar preferencias de consumo, de manera de poder mejorar la oferta y diseñar una mejor oferta de libros.

4.6.2 Precio

Para la definición del valor objetivo se ha determinado el rango de posibles valores a partir de un análisis de precios basados en costo y análisis basado en el valor.

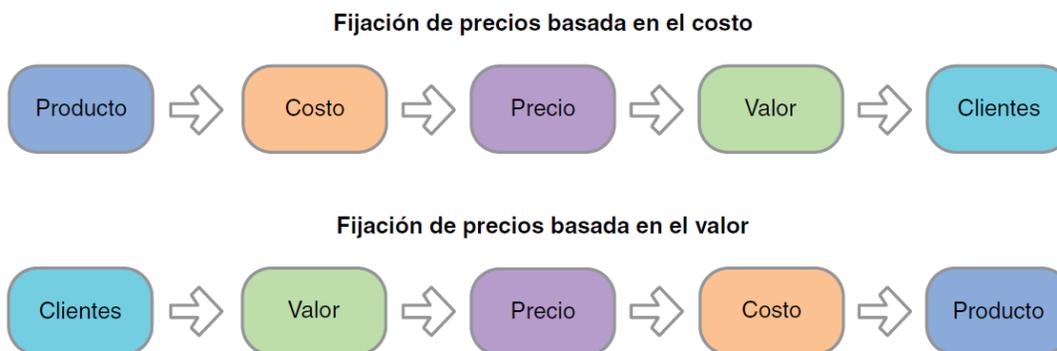


Figura 4.2. Fijación de precios basada en el valor contra fijación de precios basada en el costo (Armstrong, 2008)

Fijación de precio basada en el costo

Considerando los costos operacionales del modelo de negocio se tiene un precio promedio de **\$6.000** mensual. Este valor no considera los gastos por administración y ventas ni inversiones.

Fijación de precio basada en valor

De acuerdo al estudio sobre el comportamiento lector realizado el año 2011 (Universidad de Chile, 2011), se tiene un promedio de lectura de 5,5 libros anuales por persona. Considerando una familia compuesta por 4 integrantes se tiene un consumo de 22 libros año. Considerando un costo promedio de libros de \$10.000, el gasto anual por compra equivaldría a \$220.000 anual en compra de libros. Lo que nos da un valor mensual promedio de **\$18.300** aproximadamente. Esto sin considerar el costo indirecto asociados a la compra del libro. A modo de referencia los libros comprados online en tiendas nacionales tienen un costo de despacho que oscila entre los \$2.000 y \$4.000.

En el caso de lectores que acceden a libros mediante bibliotecas, la propuesta de valor no se fundamenta en el valor económico, sino más bien en ahorrar tiempos y costos asociados a movilizarme a la biblioteca y a su vez ofrecer un catálogo atractivo que los incentive a preferir la opción de este modelo de negocio. Sumado a lo anterior, la población que habitualmente asiste a bibliotecas, equivale a un 5% de la población, por lo que no es un segmento que resulte incidente para el modelo de negocio.

Precio de acuerdo a presupuesto actual

De acuerdo al estudio del comportamiento lector (Universidad de Chile, 2011), al 2011 el gasto promedio mensual es de \$2.574. Considerando una familia de 4 personas, se tiene un gasto mensual \$10.000 aproximadamente, llevado a valor actual equivaldría a **\$12.000**. Esto sin considerar el costo indirecto de comprar el libro.

Precio objetivo

A partir del análisis de precios, se determina que el valor de la suscripción mensual por la membresía de **\$8.000 mensuales**, este valor tiene los siguientes efectos:

- Representa un margen operacional de un 33% para el modelo de negocios.
- Equivale a un ahorro de un 56% de lo que significa comprar los libros que podrían consumir una familia de 4 personas.
- Equivale a un ahorro de un 33% respecto al gasto mensual destinado a compra de libros.
- Permite generar un ahorro no valorizado en costos indirectos asociados a movilización, estacionamiento, tiempo invertido, entre otros aspectos.

El pago será a través de tarjeta y firma de un convenio que se realizará directamente desde la plataforma. Alternativamente se puede definir pago mediante descuento automático a la cuenta (PAC). Se considera una tarifa anual de 3.6 UF, la cual se cobrará en pagos mensuales de 0.3 UF.

4.6.3 Promoción

El objetivo comunicacional se focalizará en destacar los atributos del servicio y su ventaja en diferenciación respecto a la propuesta actual del mercado, y en segundo lugar, destacar las ventajas intrínsecas de genera un hábito lector

La audiencia objetivo serán los nuevos compradores potenciales como lectores que no leen tanto como quisieran por accesibilidad o tiempo, usuarios de bibliotecas, jefes de familias que compran libros para su familia.

Usuarios actuales, lectores que compran habitualmente libros en tiendas u otros canales de venta.

Influyentes como por ejemplo madres interesadas en fomentar el hábito lector en sus hijos, estudiantes que les interese el servicio y otros que puedan influir en la decisión de suscripción.

Para el diseño del mensaje se utilizará la Cuadrícula de Vaughan (Figura A.39 Anexo A). En el diseño del mensaje que muestre los atributos del servicio se utilizará el modelo High Involvement tanto para el modo intelectual, Lear-Feel-Do, mientras que para el diseño que muestre las ventajas de la lectura se utilizará el modo afectivo, Feel-Learn-Do.

El mix promocional considerará las siguientes herramientas de promoción:

- Comunidades virtuales. El objetivo central es forjar una comunidad virtual en función de todas las posibilidades que ofrecen las redes sociales, en especial Facebook, Twitter y Google.
- Promoción online. Se utilizarán variados canales digitales para para promocionar el producto: página web del servicio, banners publicitarios, motores de búsqueda.
- Afiches Instalados en paraderos, micros y estaciones y carros de metro.

- Flyers en lugares como paraderos, fuera de estaciones de metro, fuera de universidades, institutos y colegios y fuera de bibliotecas.
- Promociones como meses de suscripción gratis y/o libros de regalos a usuarios que consiguen nuevos suscriptores.

4.7 Implementación y control

El seguimiento estará guiado por las cuatro directrices citadas en Figura 4.3, las que nos permitirán cuantificar la contribución del plan de marketing a los objetivos de la empresa.

Se evaluará trimestralmente el plan de marketing para identificar variables de la efectividad, adicionalmente la empresa implementará el cliente interno secreto para verificar niveles de servicio y manejo de sugerencias para recibir retroalimentación de los clientes hacia la empresa.



Figura 4.3. Directrices implementación y control

4.8 Diseño de la marca

La selección del nombre de la marca se realiza tomando en consideración los siguientes aspectos (Armstrong, 2008):

- (1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del servicio
- (2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar
- (3) El nombre de la marca debe ser distintivo
- (4) El nombre debe ser extensible
- (5) Debe ser fácil de traducir el nombre a otros idiomas

Por otro lado se ha seleccionado un color de la marca naranja, asociado a diversión, modernidad, juventud, innovación y accesibilidad.

Considerando lo anterior se ha definido como nombre de marca “Bookeando”, concepto que agrupa el tipo de producto asociado al servicio (libros). Se ha definido un nombre de marca distintivo y conjugable, de manera asociarlo a un concepto, el cual será reforzado en la campaña publicitaria.

En el diseño del prototipo de marca se ha incorporado el concepto de libro físico, reemplazando la letra k por un libro abierto girado.



Boo  eando

Figura 4.4. Prototipo de marca

5 PLAN DE GESTIÓN DE OPERACIONES

5.1 Planificación

Se ha definido como comunas objetivo Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura, la selección se fundamenta en comunas del Centro y Oriente de Santiago, sectores donde se concentra la actividad económica y la fuerza laboral de la región, junto con agrupar diversos centros educativos. Lo anterior tiene por objetivo capturar a los potenciales clientes que se movilizan y viven en esas comunas, de manera que se logre eficiencia en el despacho y a su vez sea más efectivo, por cuanto muchas de las viviendas de las personas que viven en la periferia se encuentran sin moradores durante el horario laboral.

Conforme a lo anterior, se determina el tamaño del mercado de potenciales usuarios del servicio, sobre la base de la gente que se moviliza y/o vive en el Centro de Santiago. Para esto se considera la distribución de viajes diarios hacia el Centro y Oriente de Santiago obtenida de la encuesta origen destino de viajes realizada para el Ministerio de Transportes (Universidad Adolfo Ibáñez, 2012) y la distribución de habitantes proyectada por el INE para el 2017 (INE, 2017), para las comunas de Santiago, Providencia y Las Condes.

Tabla 5.1. Distribución de población objetivo

Tipo de población	Centro	Oriente
Población Flotante Trabajo	1.383	761
Población Flotante Estudio	574	335
Población No flotante	386	527
Total	2343	1623
Porcentual	59%	41%

A partir del análisis anterior se determina que la demanda se concentrará principalmente en el sector Centro de Santiago, con un 59% de la población objetivo. Por otro lado, si consideramos sólo la población flotante, la proporción entre el Centro y Oriente de Santiago es 2 a 1, lo que aumenta la concentración.

5.1.1 Requerimientos

Considerando la cantidad de libros a almacenar, las operaciones requeridas y la dotación proyectada, se considera para la operación una bodega/galpón con oficinas de al menos 1000 m², con espacio adicional para el estacionamiento de las camionetas requeridas para el despacho.

Se proyecta un stock inicial de 20.000 libras, con un incremento de 10.000 libras al año. Lo que al final del periodo de análisis totalizan 70.000 libras



Figura 5.1. Galpón tipo para implementación de centro logístico



Figura 5.2. Ejemplo de organización de libros en centro logístico

Se considera una flota inicial de 2 furgones, con un incremento de 2 furgones por año, totalizando una flota al final del período de análisis de 12 furgones. Dichos camiones cuentan con una capacidad de carga de 700 kg, por lo que se estima pueden transportar un máximo de 1.200 libros.



Figura 5.3. Furgón tipo para despacho de libros

5.2 Proveedores

El principal insumo del modelo de negocio son los libros, para estos efectos se contemplan compras mensuales de entre 800 y 900 libros. Para el caso de los lanzamientos de nuevos títulos, los libros serán adquiridos en editoriales, mientras que el resto de libros serán adquiridos en editoriales o en locales de libro usado. Lo anterior, sujeto al proceso de negociación con los distintos proveedores, de manera de lograr mejores precios de compra. El objetivo es generar una renovación del catálogo mezclando nuevos lanzamientos con otros títulos atractivos clásicos e interesantes para el público objetivo.

5.2.1 Ubicación

Considerando las comunas objetivo se determina que la ubicación idónea para la instalación del centro logístico es la comuna de Santiago, de acuerdo al análisis de demanda realizado, se estima que los principales clientes del servicio se ubicarán preferentemente en el Centro de Santiago. Por otro lado en la comuna de Santiago existe una mayor oferta de galpones y/o bodegas en arriendo del tamaño requerido, respecto a las otras comunas objetivo. Una segunda alternativa de ubicación la ofrecen las comunas de Recoleta e Independencia, que ofrecen precios más baratos de arriendo y que cuentan con una buena accesibilidad a las comunas objetivo a través de la autopista Costanera Norte.

El modelo de negocio contempla instalar un segundo centro de despacho a ubicar en una de las comunas objetivo, o alternativamente en la comuna de Recoleta, la cual ofrece una ubicación estratégica, considerando su cercanía con las comunas de despacho y la conectividad que ofrecen las autopistas cercanas. Sumado a lo anterior, esta comuna ofrece alternativas más económicas para el arriendo de bodegas y galpones.



Figura 5.4. Comunas objetivo (verde)

5.3 Servicio al cliente

Para la prestación de servicio a los clientes del servicio de distribución de libros, se contempla el esquema de proceso indicado en la figura 6.5. Sobre la base de un cliente inscrito, la interacción comenzará con el cliente comenzará en la página web o aplicación, en donde el cliente seleccionará los títulos para él y su grupo familiar (los cuales comparten la misma cuenta). En caso que no exista una selección se buscará retroalimentación de manera de aplicar las medidas correctivas necesarias (orientación respecto a libros sugeridos, incorporación de nuevos títulos más afines a los gustos del usuario, entre otras medidas). Una vez se genere una respuesta positiva se coordina el despacho, conforme a la disponibilidad de los títulos seleccionados, y la coordinación entre el servicio de despacho y el cliente. En caso que el cliente cuente con libros a retornar, se privilegiará una fecha de entrega que coincida con dicha entre devolución, de manera de reducir el número de viajes de despacho. Una vez coordinado el pedido, se realiza la programación en bodega, en donde se prepararán los pedidos el día anterior, de manera de iniciar prontamente los despachos en el día de correspondiente. Las conductas de selección, preferencias por usuario y

títulos más pedidos, se irán almacenando y analizando, de manera de optimizar el catálogo y orientarlo a los gustos de consumo de los lectores.

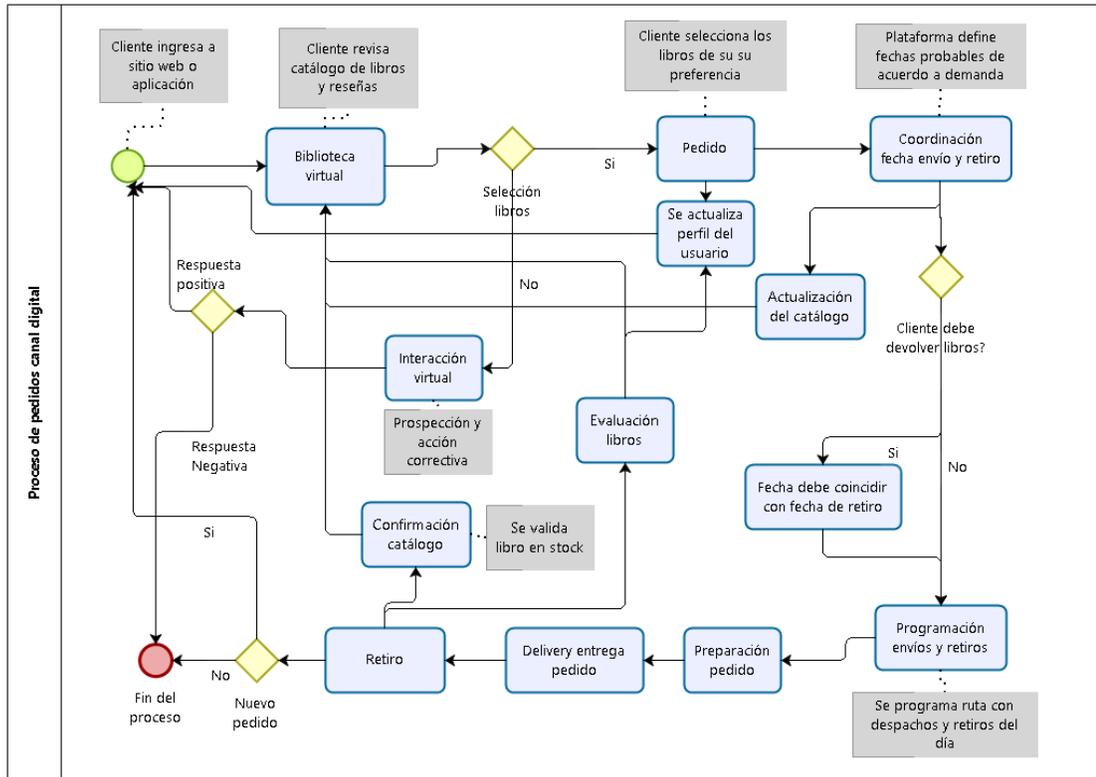


Figura 5.5. Proceso de pedidos de libros

5.4 Logística

Los equipos de reparto iniciarán sus actividades diarias desde el centro logístico, bajo responsabilidad del Jefe de Operaciones, cada equipo de reparto estará compuesto del furgón de despacho, 1 conductor y 3 repartidores. Los pedidos de cada cliente serán envasados en paquetes y puestos en mochilas de no más de 25 kilos, de manera de cumplir con la legislación de carga máxima.

El Jefe de Operaciones definirá la ruta de entrega y retiro de cada equipo de reparto el día de anterior. Asimismo, definirá los puntos y horarios de bajada y subida al furgón de cada repartidor, en función de la ruta definida para el reparto y retiro.

De acuerdo a la segmentación y targeting, los equipos de reparto deberán movilizarse por el lapso de 8 horas aproximadamente o hasta completar la ruta asignada.



Figura 5.6. Esquema logística de despacho primer año

5.5 Horarios de atención

La atención de los clientes a través de la plataforma web será las 24 horas, los pedidos se irán almacenando en la plataforma, de manera de programar su despacho en la fecha coordinada.

Los horarios de entrega y retiro serán de lunes a viernes (exceptuando días festivos) entre las 8:30 y las 17:30 horas. Al final de la jornada se realizará el retiro y carguío de los furgones de despacho, de manera de iniciar su pronto despacho al inicio de la jornada siguiente.

5.6 Soporte tecnológico

El sistema de soporte tecnológico consiste en crear un modelo que obtenga información relevante de los clientes, de manera de capturar sus preferencias,

hábitos de consumo, que tipo de títulos ha buscado en la plataforma. Esto con el objetivo de ir enfocando el catálogo y hacer más afín a los hábitos de consumo lector.

Asimismo, se considera un software que permita optimizar el diseño de las rutas de despacho, de manera de minimizar los tiempos en ruta, disminuir los costos y conseguir un mayor número de despachos con el menor uso de recursos posible.

5.7 Definición de KPIs

Dado que este plan de negocios se centra en un emprendimiento, los atributos clave para comenzar a medir los procesos fundamentales ya explicados, se basan fundamentalmente en la perspectiva del cliente. Por otro lado, y como nivel de soporte, se deben considerar indicadores internos que brindan un conjunto de medidas necesarias a fin de lograr un adecuado funcionamiento de las operaciones.

El KPI fundamental es satisfacer los requerimientos del cliente.

Este KPI, se compone de tres factores acoplables entre sí, a saber, número de suscripciones activas, cantidad de pedidos realizados por los clientes y suscripciones obtenidas por recomendación de los clientes. La satisfacción, por tanto es el nivel, o porcentaje de intersecciones que se establecen para cada uno de estos factores, tal como se muestra en la Figura 5.7.



Figura 5.7. KPI de la satisfacción del cliente

5.8 Diseño de la implementación

El servicio de distribución de libros contempla un período de 5 años para su implementación total, es decir, instalar y poner en régimen tanto el centro logístico, con sus respectivas oficinas. Se considera además la implementación, al tercer año, de un segundo centro de despacho, de manera de optimizar la operación una vez aumente el número de suscriptores.

6 PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS

6.1 Estructura organizacional

El servicio de distribución de libros tendrá un diseño organizacional a partir de una gestión centralizada y estándar, por lo que estructuralmente estará constituida por un centro logístico, la administración y el servicio de despacho y retiro.

El centro logístico: liderará, coordinará y gestionará todas las operaciones relevantes para el éxito del servicio de distribución. Para tales propósitos tendrá un organigrama conformado por las siguientes unidades:

Gerencia: conformada por el Gerente General, que será el encargado de liderar la gestión estratégica integral del servicio de distribución, procurando el correcto cumplimiento de los lineamientos estratégicos que se dispongan. Además velará por establecer una adecuada gestión con asesores expertos en materias como gestión del personal (selección, vinculación, inducción y bienestar social de los colaboradores) y asesoría legal necesaria para el correcto funcionamiento de los procesos de la cadena.

Unidad Operacional: Compuesta por el Jefe de Operaciones, el cual liderará el adecuado funcionamiento de las operaciones de distribución, coordinando las relaciones con los proveedores, servicios externos y el adecuado manejo del stock de libros e insumos del negocio. Además liderará el trabajo de los auxiliares de bodega.

Unidad de Sistemas y Soporte: Estará a cargo de definir, coordinar y gestionar, los requerimientos de servicios informáticos. Apoyar y asesorar a la Gerencia General de la empresa en el desarrollo de sistemas y herramientas informáticas que aporten valor al negocio. Administración y control de la página web Institucional. Mantener y soportar la infraestructura tecnológica de la empresa.

Unidad de Catalogación: Estará a cargo de definir, gestionar y administrar el catálogo de los libros de la plataforma. Elaborará las reseñas de los libros, definirá los stocks y establecerá el programa de compras, efectuará las compras y negociará con los proveedores y editoriales.

Unidad Comercial: Compuesta por el Director Comercial, encargado de liderar las estrategias e implementación de los planes de marketing y ventas para el servicio de distribución, así como asesorar en nuevos planes de expansión de mercados. Por otro lado, la unidad contará con un Community Manager, que

gestionará la relación con la comunidad virtual y las ventas on-line, estableciendo noticias, promociones y ofertas para dichos clientes. También gestionará la marca en Internet.

Unidad de Administración y finanzas: Conformada por el coordinador de administración y finanzas, que será responsable de los procesos administrativos y financiero-contables de la organización.

Unidades de Reparto: Cada unidad de reparto contará con una estructura estándar compuesta por los siguientes colaboradores:

- 1 furgón
- 1 conductor
- 3 repartidores

Auxiliar: Estará encargado de la limpieza y el mantenimiento del centro logístico.

Guardia: Estará a cargo de la seguridad de las instalaciones y de la operación de los sistemas de seguridad. Controlar y registrar el acceso de proveedores.

6.2 Dotación

En las tablas 6.1 y 6.2 se presenta la dotación proyectada para el modelo de negociación, tanto para la operación como administración, respectivamente.

Tabla 6.1. Dotación operacional para los primeros 5 años.

Operación	Año				
	1	2	3	4	5
Cargo					
Administrador logístico	1	1	1	1	1
Personal Bodega	1	2	3	4	4
Bibliotecario	1	1	1	1	1
Administrativo de Apoyo	0	1	1	1	1
Guardia	1	2	4	4	4
Personal de Aseo	1	1	2	2	2
Conductor	2	4	6	8	10
Repartidores	6	12	18	24	30
Dotación Total	14	26	39	49	58

Tabla 6.2. Dotación administrativa para los primeros 5 años.

Administración	Año				
Cargo	1	2	3	4	5
Gerente General	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1
Encargado de Sistemas	1	1	1	1	1
Soporte web	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Jefe RRHH	1	1	1	1	1
Dotación Total	8	9	10	11	12

7 EVALUACIÓN ECONÓMICA

El servicio de distribución de libros requiere, para su implementación exitosa, de una serie de recursos financieros, ya sean para las inversiones en el tiempo de su implementación, como también para cubrir los costos operacionales necesarios para satisfacer la demanda proyectada en un horizonte de tiempo de 5 años.

A continuación se analizarán cada uno de los componentes financieros relevantes, al igual que la proyección de los flujos de caja, sus resultados en función de los criterios del valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de retorno de la inversión.

Finalmente se llevará a cabo el análisis del costo beneficio que arroja la información financiera, así como también el respectivo análisis de sensibilidad a objeto de conocer cuán sensible es el proyecto a variaciones en los flujos de caja y el VAN.

7.1 Inversiones

Las inversiones consideran todos los activos necesarios para la correcta operación de servicio de distribución de libros, también se consideran los montos para la implementación la plataforma digital y el plan de marketing. El monto total de inversión, por estos conceptos, es de \$321.822.200, implementado en el transcurso de 6 años (año cero para inversión inicial hasta año 5 de la ejecución). De esta cifra \$131.616.200 corresponden a la inversión inicial en el año cero. De los cuales \$50.000.000 corresponden a la compra de libros, \$16.040.000 a Marketing, \$14.230.000 a inversión en infraestructura, \$15.106.200 a camionetas, equipos e insumos y \$36.240.000 a softwares, desarrollos web y aplicaciones, gastos legales y otros.

Los costos operacionales para el período de análisis totalizan \$1.577.929.700, de los cuales \$987.772.380 corresponden a remuneraciones. Los gastos de administración y ventas totalizan \$669.315.376 para el período de análisis.

Se estableció además un esquema de depreciación que se ejecuta desde el año 1 al año 5 de funcionamiento.

7.2 Proyección de ventas

Se proyecta un número inicial de suscriptores de 2.000 y que por cada año se incorporen 2.000 nuevos suscriptores. Por otro lado se proyecta un cobro mensual del primer año de \$8.000, valor que se irá incrementando cada año, para esto se ha considerado el cobro de una cuota anual en UF la que se reajustará año a año en esta unidad monetaria. Para efectos del análisis se ha considerado un incremento estimado de la tarifa de 5% anual. En la Tabla 7.1 se presentan los ingresos asociados a cobro por suscripción. Al final del período de análisis se proyectan 10.000 suscriptores, que representan el 1,25% del mercado, conforme al análisis realizado en el punto 4.5 del presente trabajo (se considera una suscripción por hogar).

Tabla 7.1. Ingresos generados por suscriptores.

	Año				
	1	2	3	4	5
Suscriptores	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
Valor suscripción	\$ 8.000	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724
Ingresos	\$ 192.000.000	\$ 403.200.000	\$ 635.040.000	\$ 889.056.000	\$ 1.166.886.000

En la Figura 7.1 se grafica el análisis por año de los ingresos originados por los suscriptores proyectados en el modelo de negocio versus los costos y gastos de administración y ventas. Se incluye en el gráfico el número de suscriptores considerados por año y a su vez el número de suscriptores necesarios para cubrir los costos operacionales y gastos de administración y ventas.

Del análisis se desprende que en el primer año la cantidad de suscriptores necesarios para cubrir los costos es mayor a la de los suscriptores proyectados. En este sentido, para la cantidad de suscriptores inicial se ha considerado una participación de mercado baja, en donde 2.000 suscriptores representan el 0,25% del tamaño de mercado. Lo anterior se fundamenta en establecer una capacidad instalada acotada, de manera de satisfacer la demanda de forma adecuada y satisfactoria e ir perfeccionando y corrigiendo los posibles problemas que se puedan suscitar durante la etapa de marcha blanca del primer año. A partir del segundo año el número de suscriptores proyectado permite cubrir los costos operacionales y gastos de administración y ventas. Al finalizar el período de análisis se tiene que se requieren cerca de 5.000 suscriptores para sustentar la operación del modelo de negocio, lo que representa la mitad de los suscriptores proyectados.

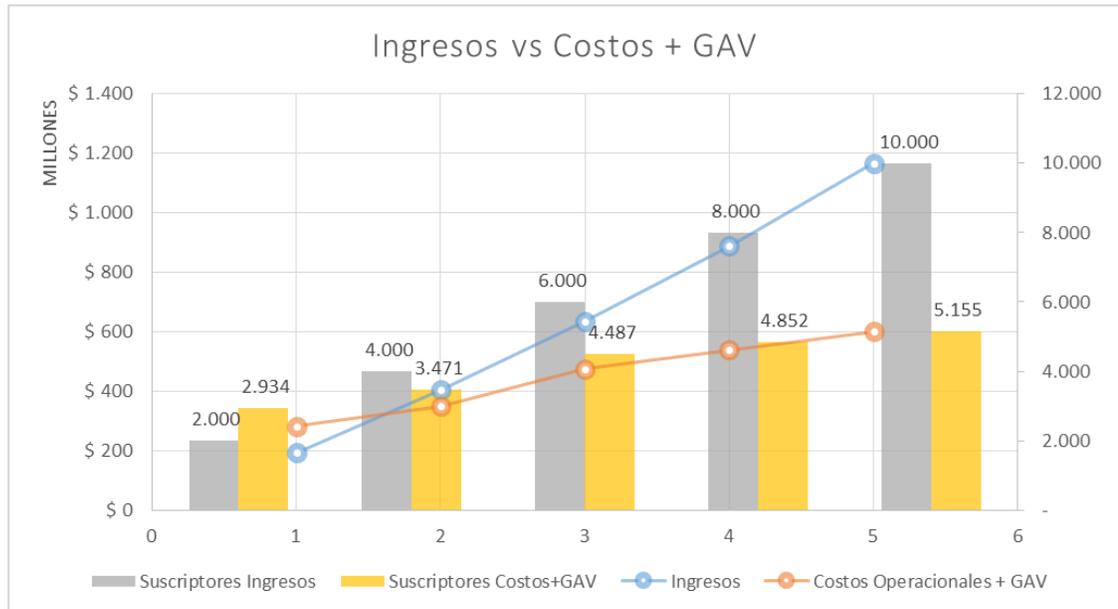


Figura 7.1. Ingresos versus Costos y GAV

7.3 Financiamiento

Se determinó que del total de la inversión necesaria para el inicio del proyecto, el 46% se gestionará con préstamo bancario cuya tasa de interés anual es de un 10,95% en un plazo proyectado de 5 años.

Por otro lado, se estableció una razón social del tipo responsabilidad limitada para operar los primeros 5 años, compuesta de dos socios, los que aportarán, cada uno, el 50% del total de la inversión requerida para comenzar a ejecutar el proyecto.

7.4 Flujos económicos proyectados

El proyecto ha sido evaluado en un horizonte de tiempo de 5 años, período necesario para alcanzar la completa implementación del servicio de distribución de libros, vale decir, el centro logístico y la plataforma de reparto y retiro. Del mismo modo, en este horizonte se logra la obtención de un VAN mayor a cero y la completa recuperación del capital invertido, así como la obtención de un negocio con claras posibilidades de seguir una promisoriosa expansión hacia otros sectores geográficos.

Cabe destacar que la tasa de impuesto considerada (25%) está bajo el supuesto simplificado de adoptar el sistema integrado, sin distinguir entre utilidades retenidas y retiradas

7.5 Tasa de descuento

La determinación de la tasa de descuento fue realizada en función del modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (CAPM), arrojando un valor de 7.2%.

7.6 VAN y TIR

Dada la tasa de descuento (7.2%), se efectuó el cálculo del VAN a un horizonte de tiempo de 5 años, resultando en un valor de \$213.207.836, y una TIR de 24.4%. Por otro lado la inversión se recupera en un horizonte de tiempo máximo de 4 años, lo cual no deja de ser interesante dado el hecho de que las inversiones son constantes en los primeros 5 años del proyecto.

Cabe destacar que la tasa de descuento permite una variación bastante alta con respecto a la TIR, ya que para el año 5 esta última tiene un valor cercano de 24.4%, lo que da cuenta de un negocio bastante atractivo para el horizonte de análisis.

8 CONCLUSIONES

En referencia al plan de negocios del servicio de distribución de libros en el gran Santiago desarrollado en el presente trabajo, se concluye lo siguiente:

1. La industria del mercado del libro en Chile se caracteriza por utilizar aún los canales tradicionales. La venta es principalmente presencial en librerías, el sector realiza una inversión muy escasa en marketing, no es competitiva y no está orientada a generar una atención especializada a sus clientes. Asimismo, no ha hecho una inversión importante en tecnología, tanto para la gestión de inventarios ni para la incorporación de e-commerce. Si bien existen servicios de venta on line, la demanda por este canal es muy baja comparada con la venta presencial. El precio del libro en Chile se caracteriza por ser más alto respecto a los países de la región. Esto derivado en primer lugar por el impuesto al libro, en segundo lugar por no ser una industria que compita en precio y en tercer lugar por no existir políticas que regulen el precio del libro como en otros países de la región. Frente a esto, el libro usado, los libros piratas, las fotocopias y la impresión de descargas ilegales resultan ser una opción a la hora de buscar una alternativa más económica.
2. A partir de distintos estudios tomados como referencia para el presente trabajo, se ha caracterizado de manera muy detallada, el comportamiento del lector nacional, sus hábitos de lectura, segmentación y disponibilidad de pago. El lector nacional se caracteriza por leer menos que sus pares de la región. Dentro de las causales, se encuentran la falta de tiempo, dificultades para el acceso a libros y falta de interés. En lo que se refiere a lectura de libros físicos, sólo cerca de un tercio son adquiridos mediante compra. Las motivaciones de lectura obedecen principalmente a razones de estudio o trabajo, no obstante cerca del 50% de los lectores declara que lo hace por placer. Dentro de los lugares de lectura, los más utilizados son el hogar y durante el trayecto al trabajo o el estudio.
3. La región metropolitana concentra el 50% de la oferta de librerías. En general el vendedor de tienda no cuenta con una preparación formal y el principal atributo requerido es el buen uso del lenguaje. Las editoriales entregan libros en consignación a las librerías. Existe gran cantidad de editoriales en el mercado. Dentro de las problemáticas declaradas por las librerías se encuentran el pago de IVA, las condiciones comerciales de los proveedores y la falta de tecnología.

4. Contrario a la oferta de librerías, en la región metropolitana concentra sólo el 14% de las bibliotecas a nivel nacional. Asimismo el 12% de los usuarios está en la región metropolitana. Se puede inferir entonces, que el lector metropolitano es más asiduo a adquirir el libro por sobre conseguirlo en biblioteca. La selección de títulos de las librerías se fundamenta principalmente en selección directa definida por los encargados del proceso de compra. Sumado a lo anterior, el proceso está condicionado por la ley de compras públicas. Estos aspectos condicionan un catálogo no orientado a las preferencias de los lectores.
5. Sobre la base del análisis de los diversos antecedentes recopilados para el desarrollo del presente trabajo fue factible construir un modelo de negocios que permite crear valor respecto a la oferta actual. En particular se ha desarrollado un modelo de negocios que se focaliza en las problemáticas del lector, en particular para los segmentos objetivos analizados.
6. Si bien se ha establecido con área objetivo comunas específicas del gran Santiago, frente a una aceptación positiva del modelo es posible extrapolar el área de cobertura a otras comunas de Santiago. Asimismo, es posible que a futuro se pueda incorporar otros medios de préstamo como libros digitales.
7. El negocio es viable económicamente y genera valor, debido a que el VAN es positivo y la TIR es mayor que la tasa de descuento calculada. Se estima un plazo de 4 años para recuperar el capital invertido.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DE CHILE. 2017. Indicadores Macroeconómicos. Cuarto trimestre del 2016. (actualización al 20 de marzo de 2017). 2p.
2. BEST, R. J. 2007. Marketing Estratégico. 4a edición. 544p.
3. CÁMARA CHILENA DEL LIBRO. 2016. Informe Estadístico Agencia Chilena ISBN International Standard Book. 54 p.
4. CANO, A, GALARZA, L. VILLARREAL, M. AYALA, L. 2013. Netflix. Tecnológico de Monterrey. Profesor Roberto Silva. 31p.
5. CERLAC. 2003. Estudio de Canales de Comercialización del Libro en Chile. Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y El Caribe. 53p.
6. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. 2014. Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020. 47p.
7. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. 2007. Mecanismos y Criterios de Selección de Libros en Chile. Abril, 217. 175 p.
8. CRUZ, E. 2013. Plan de negocios para creación de la empresa red móvil de laboratorios clínicos. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 154 p.
9. DIAZ, L. 2015. Plan de negocios para implementar una cadena de florerías en el sector oriente de Santiago, Chile. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 159 p.
10. DIBAM. 2015. Boletín Estadístico Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas Programa Biblioredes. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. 29 p.
11. FRAILE, F. SERRANO, A. 2012. Mercado del Libro y Políticas Públicas. Estudio de Conveniencia de Eliminación o Reducción del IVA al Libro en Chile. Universidad de Chile. 80p.

12. HARVARD BUSINESS PRESS. 2009. Crear un Plan de Negocios. Serie Pocket Mentor. Boston, Massachusetts. 117p.
13. ICEX. 2009. El mercado del libro en Chile. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile. 143p.
14. KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. 2008. Fundamentos de Marketing. Octava edición. 656p.
15. INE. 2015. Estadísticas Culturales Informe Anual 2015. Instituto Nacional de Estadísticas. 466 p.
16. INE. 2013. VII Encuesta de Presupuesto Familiares. Instituto Nacional de Estadísticas. 37 p.
17. IPSOS. 2016. INFORME FINAL Séptima Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet. Informe preparado para la Subsecretaría de Telecomunicaciones Gobierno de Chile. Versión 2. 67p.
18. LA TERCERA. 2011. El insospechado beneficio de la lectura. Artículo de prensa publicado el 07/05/11.
19. LIBERTAD Y DESARROLLO. 2016. Serie Informe Económico Ciencia, tecnología e Innovación para el Desarrollo. Informe preparado por Susana Jimenez S. y Stefano Bruzzo G. 30 p.
20. MARTÍN-GAVILÁN, C. 2009. Temas de Biblioteconomía. Planificación de edificios de bibliotecas: instalaciones y equipamientos Preservación y conservación de materiales. Guatemala. 39 p.
21. MINISTERIO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES. 2012. Informe ejecutivo encuesta origen destino de viajes 2012. Consultor Universidad Alberto Hurtado. 84 p.
22. OBSERVATORIO DEL LIBRO Y LA LECTURA, UNIVERSIDAD DE CHILE, CÁMARA CHILENA DEL LIBRO. 2013 Informe Encuesta FILSA 2013 Segmento Adultos ¿Dónde lees tú? 122 p.
23. OECD. 2015. Todos Juntos ¿Por qué reducir la desigualdad nos beneficia? 4p.

24. RIBERI, V. 2014. Encuesta Línea Base para un Censo a los Puntos de Venta del Libro en Chile. 76p.
25. UNIVERSIDAD DE CHILE. 2011. Estudio sobre el comportamiento lector a nivel nacional. Informe final. Centro Microdatos. Departamento de Economía. Santiago, Chile. 366p.
26. Universidad de Chile. 2017. Apuntes curso IN77R.01 Gestión Comercial II. Departamento de Ingeniería Industrial Profesor Andrés Musalem.
27. WHEELLEN, T. L. y HUNGER, J. D. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos. Decima Edición. 768p.

ANEXO A ANTECEDENTES

POBLACIÓN LECTORA

(en personas, alfabetización y dólares estadounidenses)

	México	Colombia	Perú	Brasil	Chile	Uruguay	Argentina	R. Dominicana	España
Lectores	56,0%	37,0%	55,2%	59,0%	41,5%	57,0%	72,0%	68,0%	55,5%
Índ. educativo	0,863	0,87	0,87	0,88	0,91	0,94	0,96	0,83	0,99
PIB per cápita	10.751	5.532	5.039	8.402	14.510	9.952	14.280	8.213	27.165

Fuente: CERLALC

Figura A.1. Población Lectora (CERLAC, 2003)

Level of income inequality, 2013 or latest year

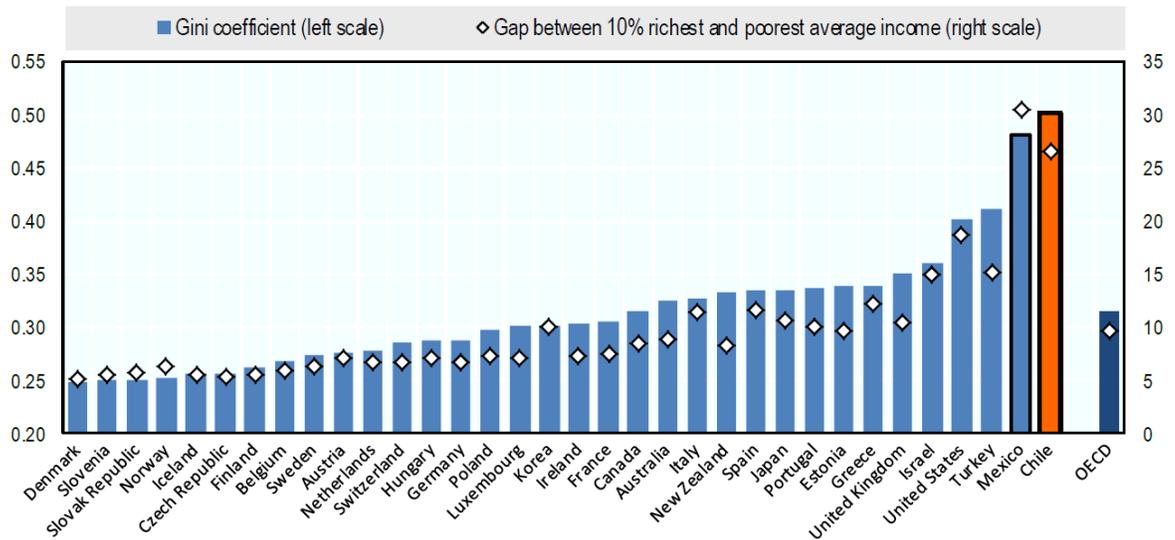


Figura A.2. Nivel de inequidad en el ingreso (OCDE, 2015)

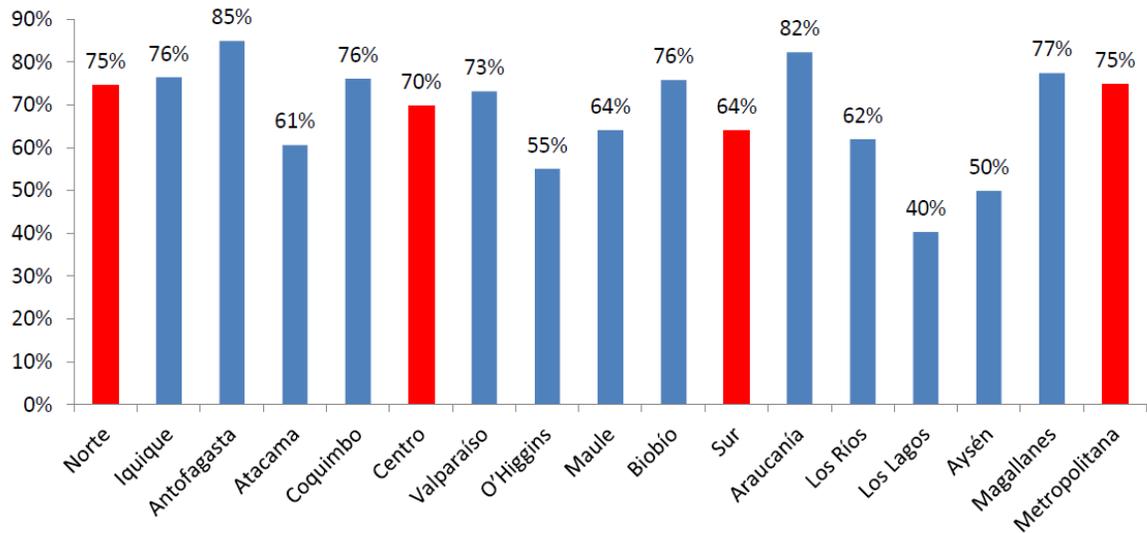


Figura A.3. Acceso a Internet en el hogar por region (IPSOS, 2016)

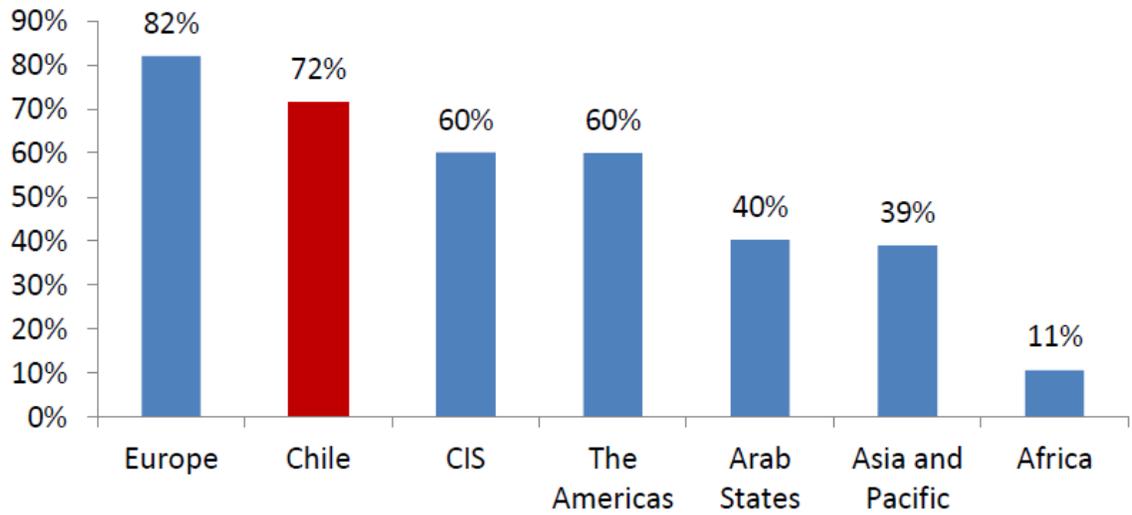


Figura A.4. Hogares con internet – comparativo internacional (IPSOS, 2016)

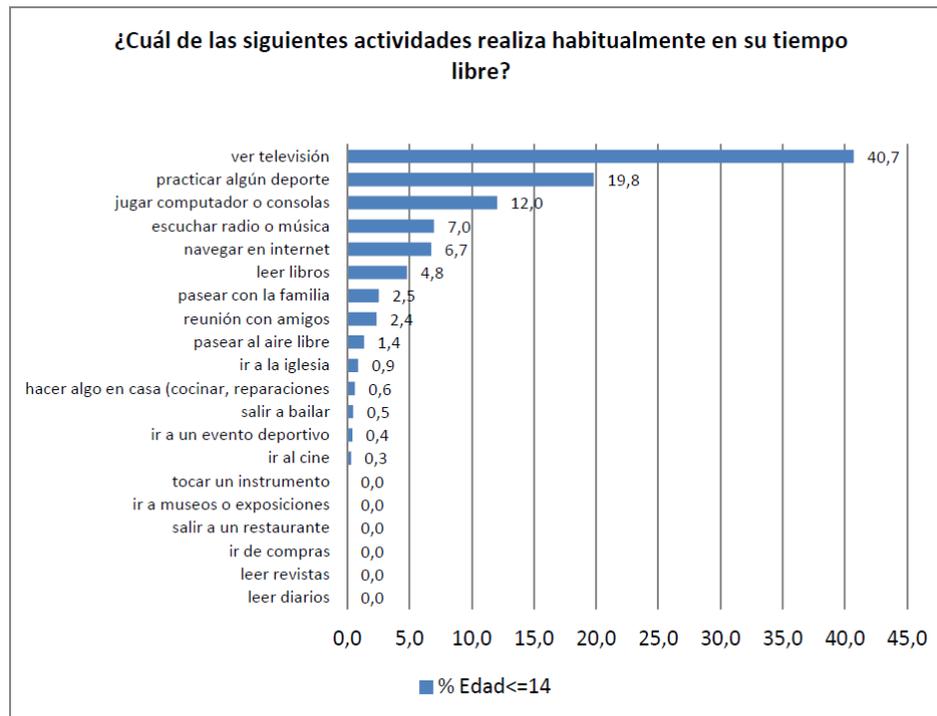


Figura A.5. Preferencia de actividades en tiempo libre (U. Chile, 2011)

	Quintil I	Quintil II	Quintil III	Quintil IV	Quintil V	Total
Ver televisión	36%	43%	40%	37%	30%	37%
Escuchar radio o música	18%	11%	19%	14%	19%	16%
Practicar algún deporte	10%	10%	10%	8%	7%	9%
Hacer algo en casa (Cocinar, hacer reparaciones, etc.)	7%	8%	7%	11%	7%	8%
Navegar en internet	6%	6%	3%	2%	14%	6%
Leer libros	4%	5%	2%	7%	6%	5%
pasear al aire libre	4%	3%	4%	4%	3%	4%
Jugar computador o consolas	3%	2%	6%	3%	2%	3%
Pasear con la familia	3%	5%	2%	2%	4%	3%
Ir a la iglesia	1%	1%	4%	4%	1%	2%
Reunión con amigos	1%	1%	1%	4%	4%	2%
Leer diarios	1%	2%	0%	1%	2%	1%
Leer revistas	1%	1%	0%	1%	0%	1%
Ir de compras	0%	1%	0%	2%	0%	1%
Salir a bailar	2%	0%	0%	0%	0%	1%
Salir a un restaurant	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ir a un evento deporte	0%	1%	1%	0%	0%	0%
Ir al cine	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ir a museos o exposiciones	1%	0%	0%	0%	1%	0%
Tocar un instrumento	0%	0%	0%	1%	0%	0%

Figura A.6. Preferencia actividades en tiempo libre por quintil (U. Chile, 2011)

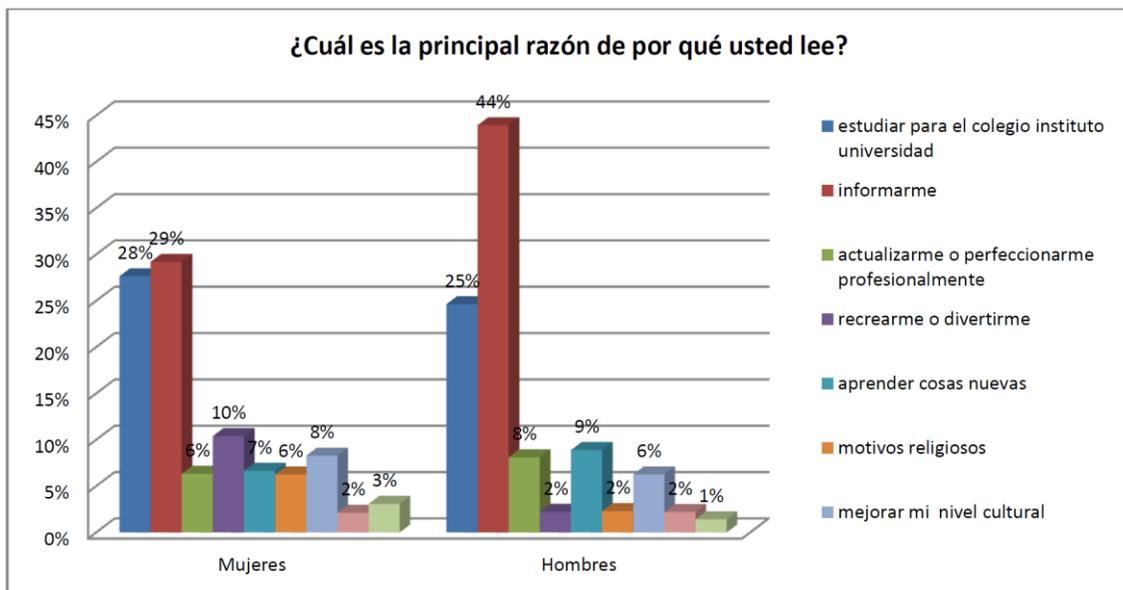


Figura A.7. Motivos de lectura (U. Chile, 2011)

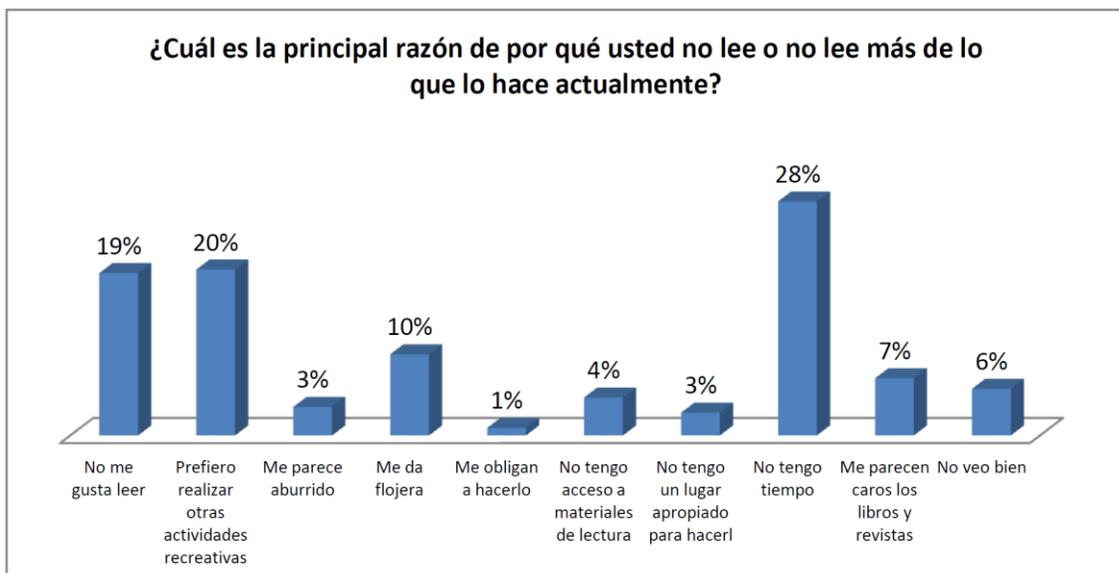


Figura A.8. Principal razón de no lectura de cualquier material (U. Chile, 2011)

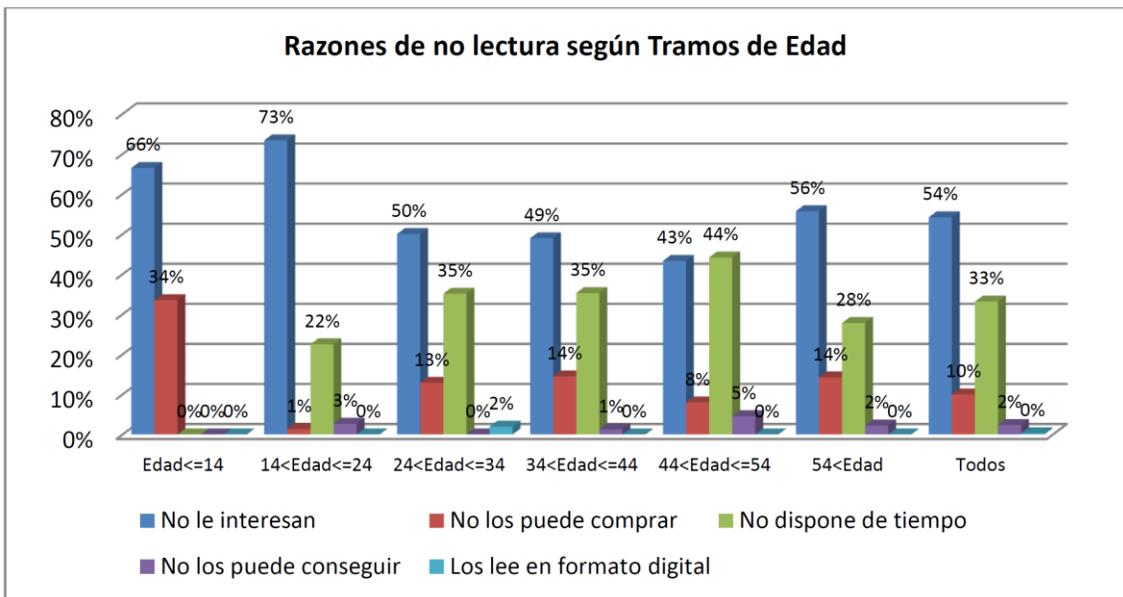


Figura A.9. Razones de no lectura según tramos de edad (U. Chile, 2011)

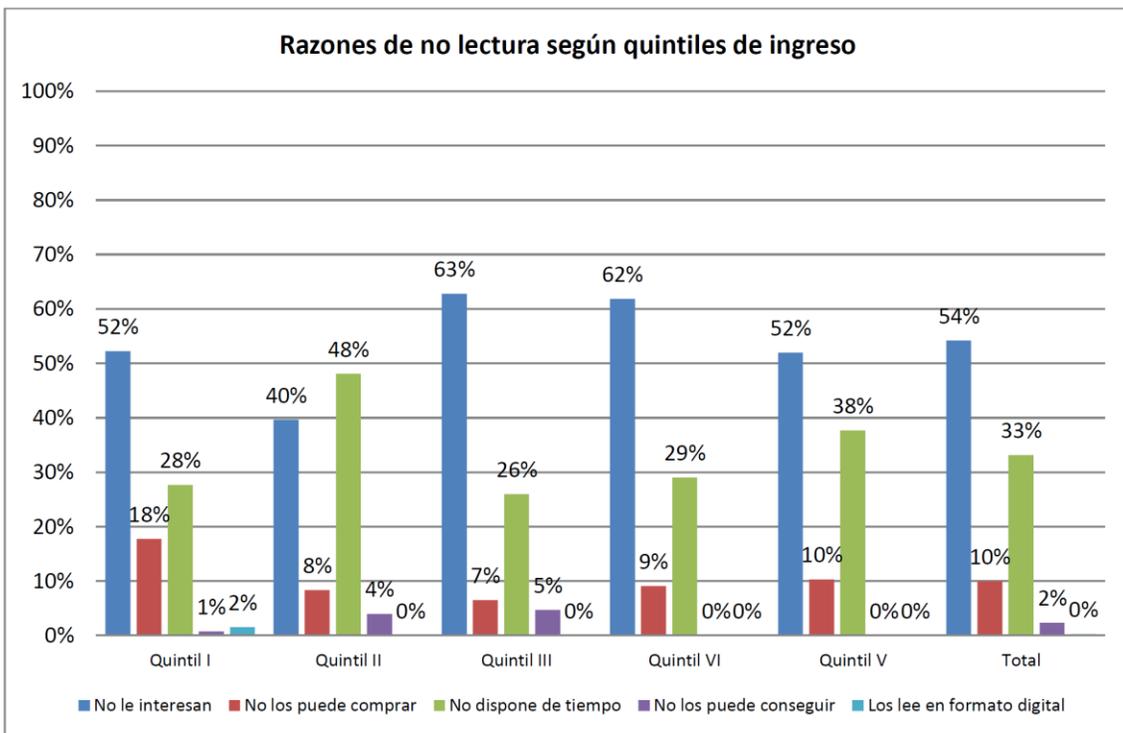


Figura A.10. Razones de no lectura por quintiles de ingreso (U. Chile, 2011)

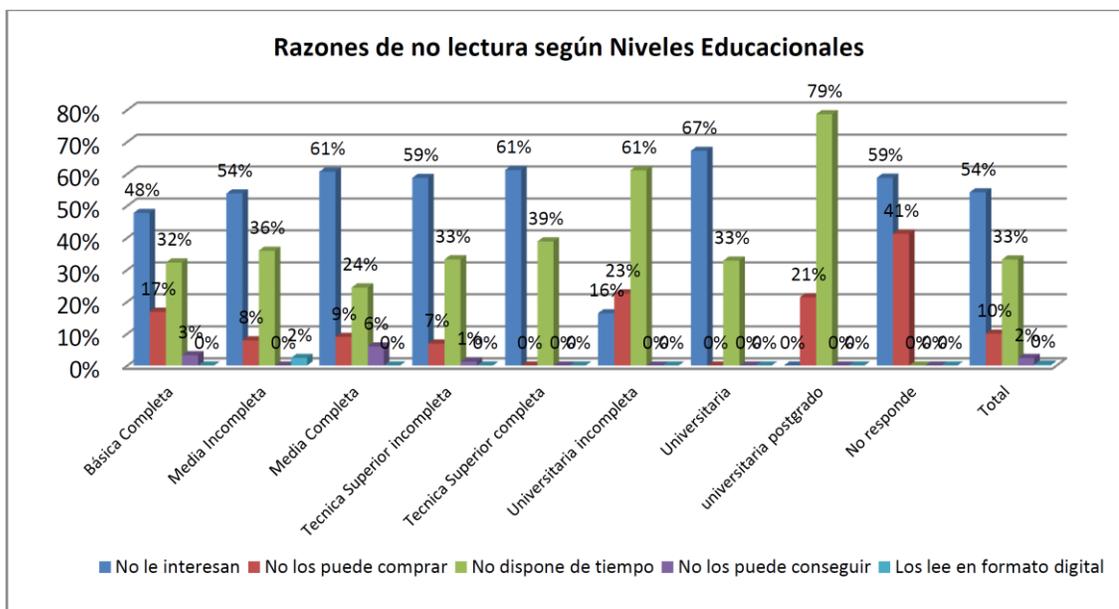


Figura A.11. Razones de no lectura por nivel educacional (U. Chile, 2011)

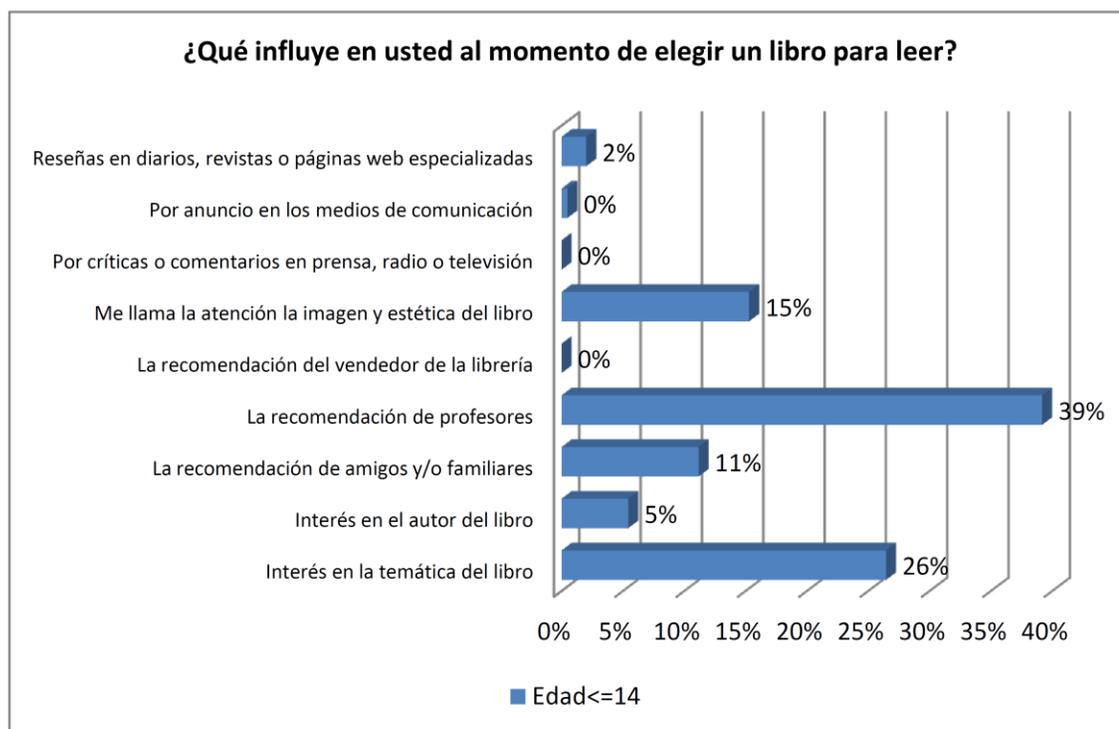


Figura A.12. Influencia elección libro para menores de 14 años (U. Chile, 2011)

Tabla Nº 51: : Influencias al momento de comprar un libro según quintil de ingreso

	Quintil I	Quintil II	Quintil III	Quintil IV	Quintil V	Total
Interés en la temática del libro	48%	44%	44%	59%	61%	52%
Interés en el autor del libro	5%	4%	13%	4%	7%	6%
La recomendación de amigos y/o familiares	16%	11%	9%	13%	12%	13%
La recomendación de profesores	19%	26%	20%	12%	6%	16%
La recomendación del vendedor de la librería	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Me llama la atención la imagen y estética del libro	10%	9%	12%	8%	10%	10%
Por críticas o comentarios en prensa, radio o televisión	1%	2%	1%	1%	1%	1%
Por anuncio en los medios de comunicación	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Reseñas en diarios, revistas o páginas web especializadas	1%	3%	0%	0%	2%	1%

Figura A.13. Influencia elección libro de libro por quintiles (U. Chile, 2011)

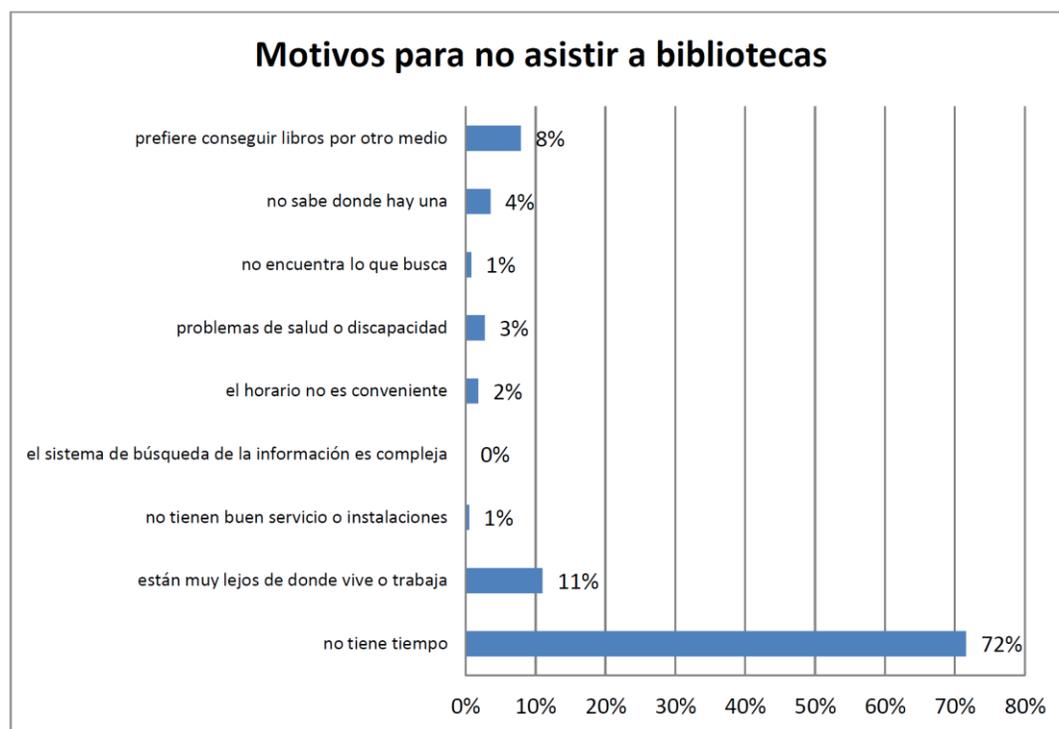


Figura A.14. Motivos para no asistir a bibliotecas (U. Chile, 2011)

Biblioteca pública							
	Edad<=14	14<Edad<=24	24<Edad<=34	34<Edad<=44	44<Edad<=54	54<Edad	Todos
Todos los días	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%
Una a tres veces a la semana	2%	3%	3%	0%	2%	0%	2%
Una a tres veces al mes	4%	2%	7%	2%	0%	1%	3%
Ocasionalmente	15%	12%	12%	12%	5%	6%	11%
Nunca	79%	83%	78%	86%	92%	93%	85%
Biblioteca colegio							
	Edad<=14	14<Edad<=24	24<Edad<=34	34<Edad<=44	44<Edad<=54	54<Edad	Todos
Todos los días	8%	3%	2%	1%	3%	3%	3%
Una a tres veces a la semana	30%	10%	1%	0%	3%	1%	7%
Una a tres veces al mes	15%	6%	0%	7%	2%	0%	5%
Ocasionalmente	28%	17%	5%	6%	3%	0%	10%
Nunca	20%	64%	92%	86%	89%	96%	74%
Biblioteca universitaria							
	Edad<=14	14<Edad<=24	24<Edad<=34	34<Edad<=44	44<Edad<=54	54<Edad	Todos
Todos los días	0%	6%	3%	1%	0%	0%	2%
Una a tres veces a la semana	0%	11%	5%	1%	1%	0%	4%
Una a tres veces al mes	0%	5%	4%	1%	0%	0%	2%
Ocasionalmente	0%	6%	15%	2%	0%	1%	4%
Nunca	100%	73%	72%	96%	99%	98%	87%
Bibliotecas especializadas							
	Edad<=14	14<Edad<=24	24<Edad<=34	34<Edad<=44	44<Edad<=54	54<Edad	Todos
Todos los días	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Una a tres veces a la semana	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Una a tres veces al mes	0%	0%	3%	1%	0%	0%	1%
Ocasionalmente	1%	4%	1%	2%	5%	1%	3%
Nunca	99%	94%	95%	98%	95%	99%	96%

Figura A.15. Frecuencia de asistencia a bibliotecas (U. Chile, 2011)

	Urbano	Rural	Total
Todos los días	0%	0%	0%
Una a tres veces a la semana	2%	1%	2%
Una a tres veces al mes	3%	1%	3%
Ocasionalmente	11%	5%	11%
Nunca	84%	92%	85%

Figura A.16. Frecuencia de asistencia a bibliotecas ultimo año (U. Chile, 2011)

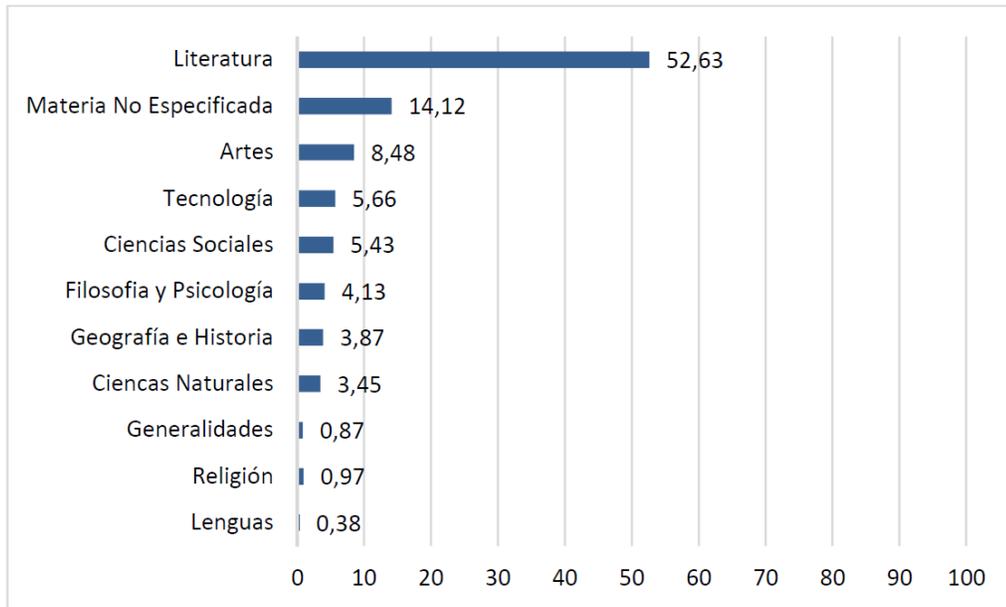


Figura A.17. Préstamos de bibliotecas según materia (Dibam, 2015)

Región	2013		2014		Variación
	Préstamos	% Respecto al total nacional	Préstamos	% Respecto al total nacional	
I	10.478	0,58%	12.006	0,63%	14,58%
II	9.770	0,54%	58.317	3,04%	496,90%
III	23.431	1,29%	25.849	1,35%	10,32%
IV	33.120	1,83%	31.680	1,65%	-4,35%
V	82.368	4,55%	108.001	5,63%	31,12%
VI	57.051	3,15%	75.229	3,92%	31,86%
VII	46.616	2,58%	58.894	3,07%	26,34%
VIII	134.248	7,42%	147.754	7,70%	10,06%
IX	154.129	8,51%	202.905	10,57%	31,65%
X	80.863	4,47%	85.502	4,45%	5,74%
XI	43.189	2,39%	42.875	2,23%	-0,73%
XII	38.695	2,14%	42.720	2,23%	10,40%
XIII	1.008.731	55,72%	948.683	49,43%	-5,95%
XIV	75.912	4,19%	65.711	3,42%	-13,44%
XV	11.648	0,64%	13.216	0,69%	31,46%
Sin Información	0	0,00%	12	0,0006%	
Total	1.810.249	100	1.919.354	100%	6,03%

Figura A.18. Distribución regional de préstamos (Dibam, 2015)

Región	Hombres	Mujeres	% Hombres respecto al total regional	% Mujeres respecto al total regional	Total	% Respecto al total nacional
I	997	1.138	46,70%	53,30%	2.135	1,67%
II	2467	2.970	45,37%	54,63%	5.437	4,25%
III	1.527	1.716	47,09%	52,91%	3.243	2,54%
IV	1.833	2.216	45,27%	54,73%	4.049	3,17%
V	4.068	6.083	40,07%	59,93%	10.151	7,94%
VI	2.717	4.048	40,16%	59,84%	6.765	5,29%
VII	3.515	4.841	42,07%	57,93%	8.356	6,54%
VIII	6.633	8.972	42,51%	57,49%	15.605	12,21%
IX	5.444	6.418	45,89%	54,11%	11.862	9,28%
X	3.330	4.541	42,31%	57,69%	7.871	6,16%
XI	1.132	1.163	49,32%	50,68%	2.295	1,80%
XII	749	869	46,29%	53,71%	1.618	1,27%
XIII	6.157	8.526	41,93%	58,07%	14.683	11,49%
XIV	881	1.517	36,74%	63,26%	2.398	1,88%
XV	709	1.190	37,34%	62,66%	1.899	1,49%
Servicios Web	15.168	14.262	51,54%	48,46%	29.430	23,03%
Total	57.327	70.470			127.797	100%

Figura A.19. Usuarios de biblioredes por región (Dibam, 2015)

Títulos registrados según materia		
Año 2016		
Materia	Títulos	%
Generalidades	252	3,48 %
Cs. Filosóficas	245	3,39 %
Religión	154	2,13 %
Cs. Sociales	656	9,07 %
Economía	119	1,64 %
Derecho	361	4,99 %
Adm. Pública	38	0,53 %
Educación	751	10,38 %
Folclore	12	0,17 %
Lenguas	26	0,36 %
Cs. Puras	152	2,10 %
Tecnología	446	6,17 %
Artes-Recreación	484	6,69 %
Literatura	3.145	43,47 %
Cs. Aux. Historia	393	5,43 %
Total	7.234	

Figura A.20. Materia de títulos registrada el 2016 (Cámara Chilena del Libro, 2016)

Títulos registrados según materia (período 2000-2008)																		
Materia	Año 2008	%	Año 2007	%	Año 2006	%	Año 2005	%	Año 2004	%	Año 2003	%	Año 2002	%	Año 2001	%	Año 2000	%
Generalidades	173	4,43 %	259	7,00 %	252	7,12 %	228	6,40 %	116	3,69 %	146	4,27 %	138	4,87 %	137	5,30 %	147	6,07 %
Cs. Filosóficas	130	3,33 %	78	2,10 %	100	2,82 %	96	2,69 %	110	3,49 %	124	3,63 %	47	1,66 %	70	2,71 %	60	2,48 %
Religión	120	3,07 %	122	3,28 %	90	2,54 %	98	2,75 %	72	2,28 %	113	3,30 %	117	4,13 %	101	3,91 %	104	4,30 %
Cs. Sociales	310	7,93 %	202	5,43 %	194	5,48 %	201	5,64 %	177	5,62 %	208	6,08 %	147	5,19 %	145	5,62 %	120	4,95 %
Economía	71	1,82 %	91	2,44 %	90	2,54 %	74	2,08 %	58	1,84 %	64	1,87 %	67	2,36 %	89	3,45 %	68	2,82 %
Derecho	275	7,04 %	309	8,30 %	252	7,12 %	296	8,30 %	254	8,06 %	255	7,46 %	217	7,65 %	189	7,32 %	135	5,58 %
Adm. Pública	50	1,28 %	44	1,18 %	38	1,07 %	25	0,70 %	32	1,01 %	28	0,82 %	31	1,11 %	31	1,20 %	22	0,91 %
Educación	550	14,07 %	501	13,46 %	694	19,60 %	650	18,23 %	517	16,41 %	570	16,67 %	460	16,22 %	393	15,22 %	350	14,46 %
Folclore	22	0,56 %	20	0,54 %	20	0,56 %	10	0,28 %	15	0,48 %	16	0,47 %	18	0,63 %	14	0,54 %	8	0,33 %
Lenguas	52	1,33 %	42	1,13 %	61	1,73 %	32	0,90 %	32	1,01 %	33	0,96 %	25	0,88 %	31	1,20 %	21	0,87 %
Cs. Puras	71	1,82 %	121	3,25 %	69	1,95 %	68	1,91 %	79	2,51 %	83	2,43 %	66	2,33 %	62	2,40 %	87	3,60 %
Tecnología	344	8,80 %	265	7,12 %	247	6,98 %	294	8,25 %	267	8,47 %	260	7,60 %	285	10,05 %	246	9,53 %	246	10,16 %
Artes-Recreación	323	8,26 %	242	6,50 %	221	6,24 %	208	5,83 %	333	10,57 %	337	9,85 %	270	9,52 %	121	4,69 %	150	6,20 %
Literatura	1.164	29,79 %	1.216	32,66 %	1.055	29,79 %	1.107	31,05 %	978	31,04 %	1.040	30,41 %	868	30,61 %	848	32,84 %	802	33,14 %
Cs. Aux. Historia	253	6,47 %	211	5,67 %	158	4,46 %	178	4,99 %	111	3,52 %	143	4,18 %	79	2,79 %	105	4,07 %	100	4,13 %
Total	3.908		3.723		3.541		3.565		3.151		3.420		2.835		2.582		2.420	

Títulos registrados según materia (período 2009-2016)																
Materia	Año 2016	%	Año 2015	%	Año 2014	%	Año 2013	%	Año 2012	%	Año 2011	%	Año 2010	%	Año 2009	%
Generalidades	252	3,48 %	245	3,91 %	233	4,09 %	301	5,05 %	254	4,20 %	261	4,56 %	254	4,98 %	248	5,56 %
Cs. Filosóficas	245	3,39 %	254	4,05 %	230	4,03 %	233	3,91 %	219	3,62 %	157	2,74 %	165	3,23 %	103	2,31 %
Religión	154	2,13 %	190	3,03 %	196	3,26 %	121	2,03 %	89	1,47 %	204	3,57 %	108	2,11 %	166	3,72 %
Cs. Sociales	656	9,07 %	547	8,73 %	601	10,54 %	545	9,16 %	465	7,70 %	393	6,87 %	359	7,03 %	341	7,64 %
Economía	119	1,64 %	117	1,87 %	102	1,79 %	106	1,78 %	88	1,46 %	90	1,57 %	90	1,76 %	85	1,90 %
Derecho	361	4,99 %	327	5,22 %	379	6,65 %	366	6,15 %	371	6,14 %	466	8,15 %	341	6,68 %	322	7,22 %
Adm. Pública	38	0,53 %	55	0,88 %	27	0,47 %	42	0,71 %	33	0,55 %	40	0,70 %	60	1,17 %	40	0,90 %
Educación	751	10,38 %	747	11,92 %	592	10,38 %	940	15,79 %	1.420	23,49 %	816	14,27 %	755	14,78 %	579	12,97 %
Folclore	12	0,17 %	13	0,21 %	6	0,11 %	6	0,10 %	19	0,31 %	9	0,16 %	5	0,10 %	27	0,61 %
Lenguas	26	0,36 %	37	0,59 %	35	0,61 %	78	1,31 %	100	1,65 %	63	1,10 %	76	1,49 %	75	1,68 %
Cs. Puras	152	2,10 %	153	2,44 %	122	2,14 %	84	1,41 %	189	3,13 %	163	2,85 %	141	2,76 %	127	2,85 %
Tecnología	446	6,17 %	358	5,71 %	310	5,44 %	274	4,60 %	317	5,24 %	333	5,82 %	465	9,11 %	339	7,60 %
Artes-Recreación	484	6,69 %	449	7,16 %	413	7,24 %	352	5,91 %	352	5,88 %	326	5,70 %	330	6,46 %	346	7,75 %
Literatura	3.145	43,47 %	2.452	39,12 %	2.163	37,93 %	2.142	35,99 %	1.878	31,07 %	2.088	36,50 %	1.625	31,82 %	1.369	30,68 %
Cs. Aux. Historia	393	5,43 %	324	5,17 %	303	5,31 %	362	6,08 %	251	4,15 %	311	5,44 %	333	6,52 %	295	6,61 %
Total	7.234		6.268		5.702		5.952		6.045		5.720		5.107		4.462	

Figura A.21. Materia de títulos registrada periodo 2000-2016 (Cámara Chilena del Libro, 2016)

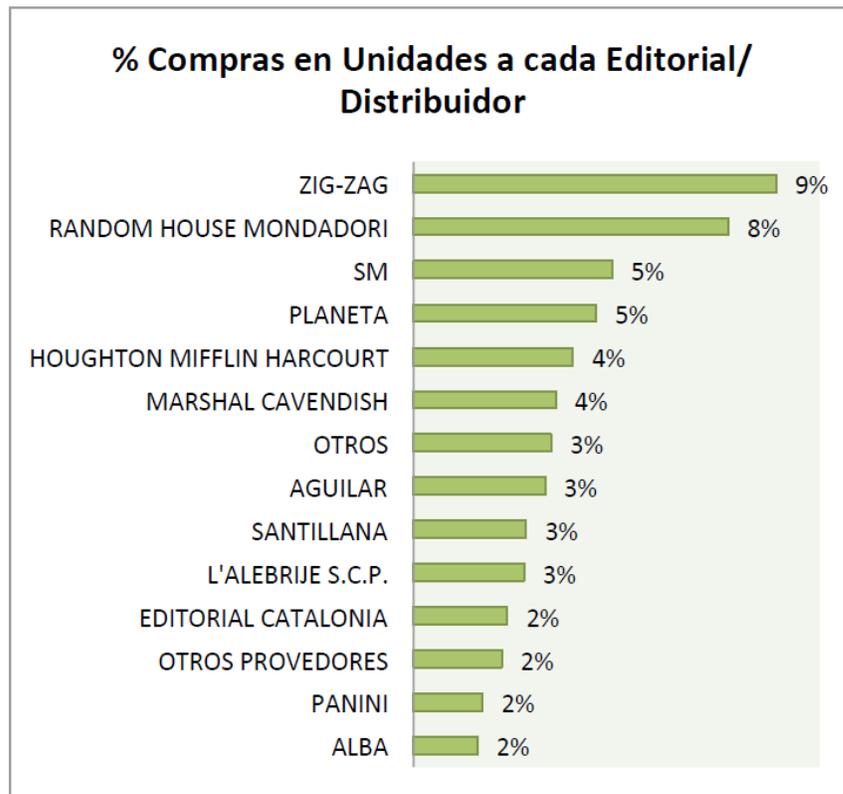


Figura A.22. Porcentaje en unidades a cada Editorial/Distribuidor (Riberí, 2014)



Figura A.23. Porcentaje ventas a cada Editorial/Distribuidor (Riberí, 2014)

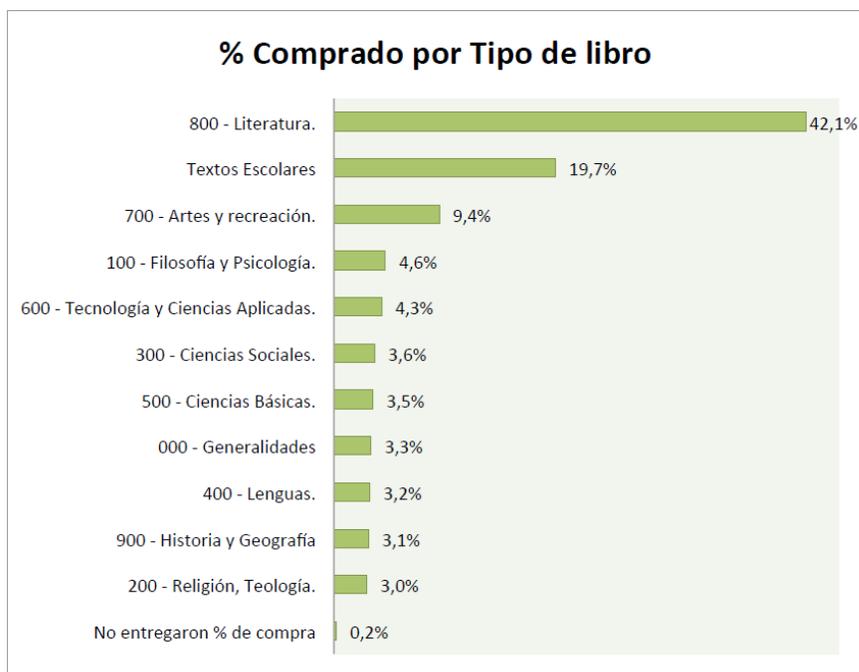


Figura A.24. Porcentaje comprado por tipo de libro (Riberí, 2014)



Figura A.25. Porcentaje ventas por tipo de libro (Riberí, 2014)

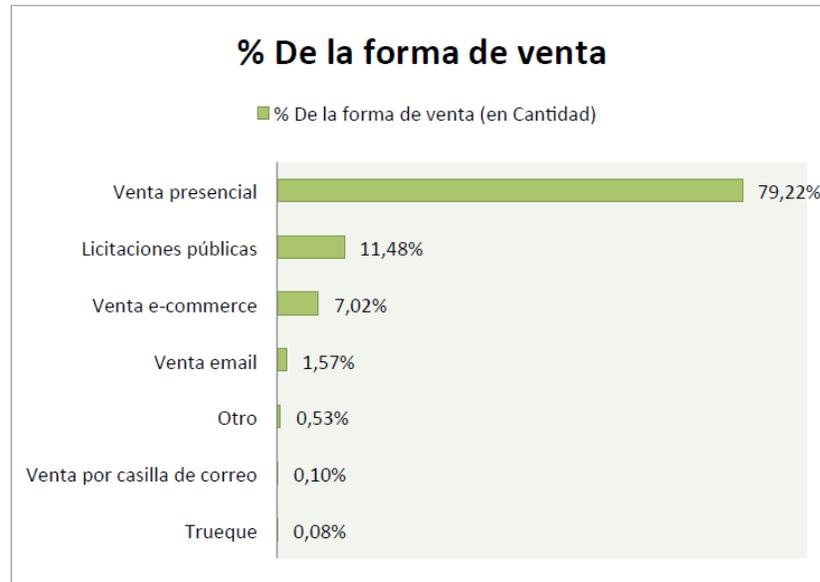


Figura A.26. Porcentaje forma de venta (Riberí, 2014)

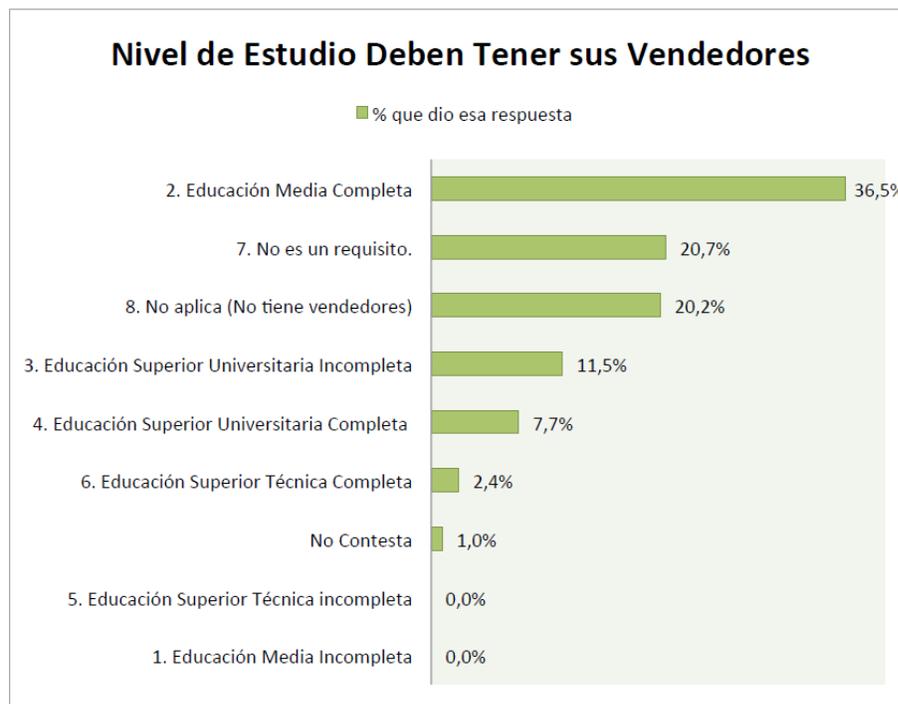


Figura A.27. Nivel de estudio de vendedores de librerías (Riberí, 2014)

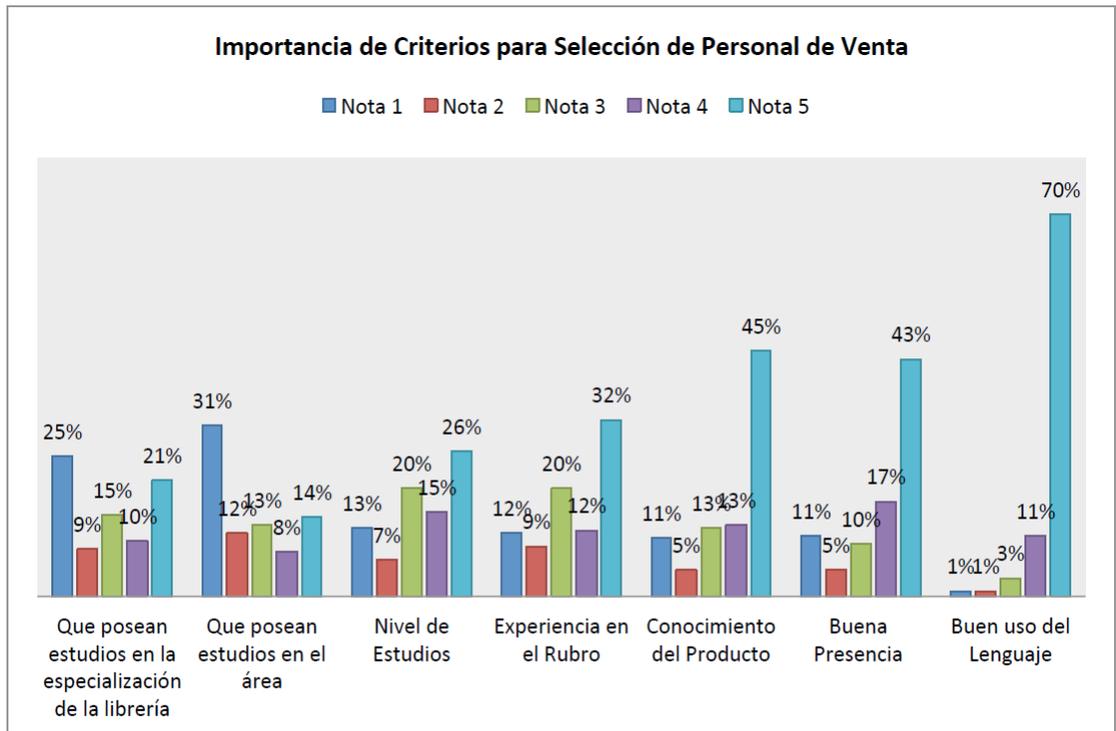


Figura A.28. Importancia criterios de selección personal librerías (Riberí, 2014)

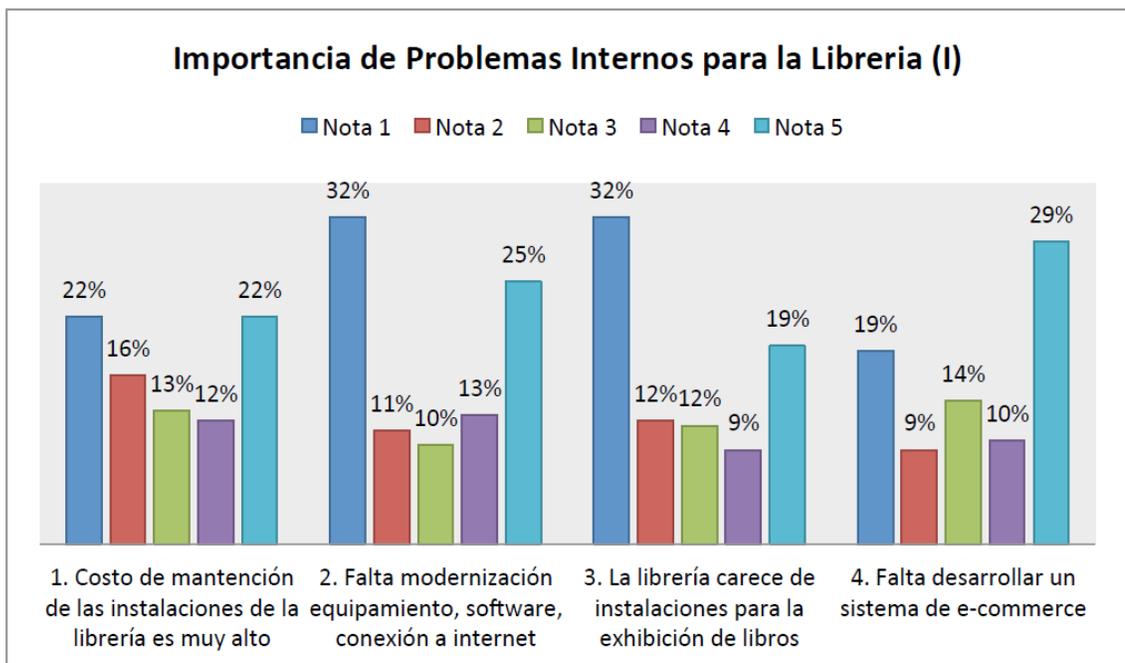


Figura A.29. Importancia problemas internos para la librería (Riberí, 2014)

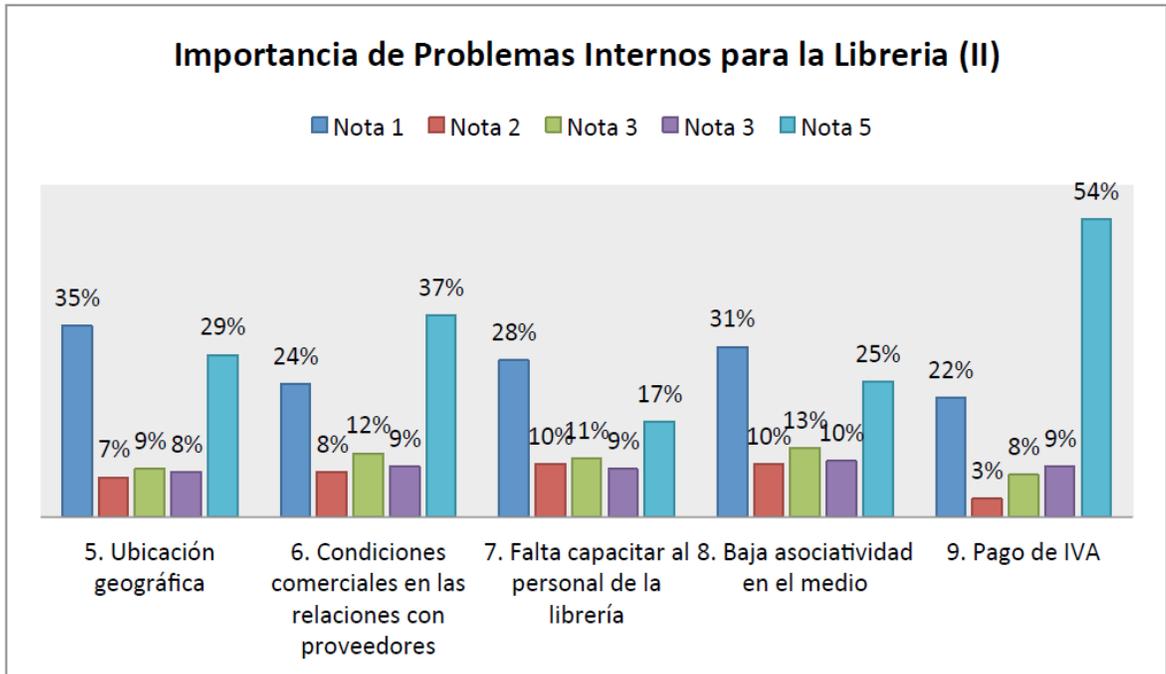


Figura A.30. Importancia problemas internos para la librería (Riberí, 2014)

Tabla 6. Cantidad de puntos de venta por Región y Ciudad en Zona Metropolitana

ZONA	REGION	NOMBRE REGION	CIUDAD	PUNTOS DE VENTA
4 METROPOLITANA	13	METROPOLITANA	BUIN	1
			COLINA	1
			MELIPILLA	1
			SANTIAGO	269
Total 4 METROPOLITANA				272

Figura A.31. Cantidad de puntos de venta por región (Riberí, 2014)

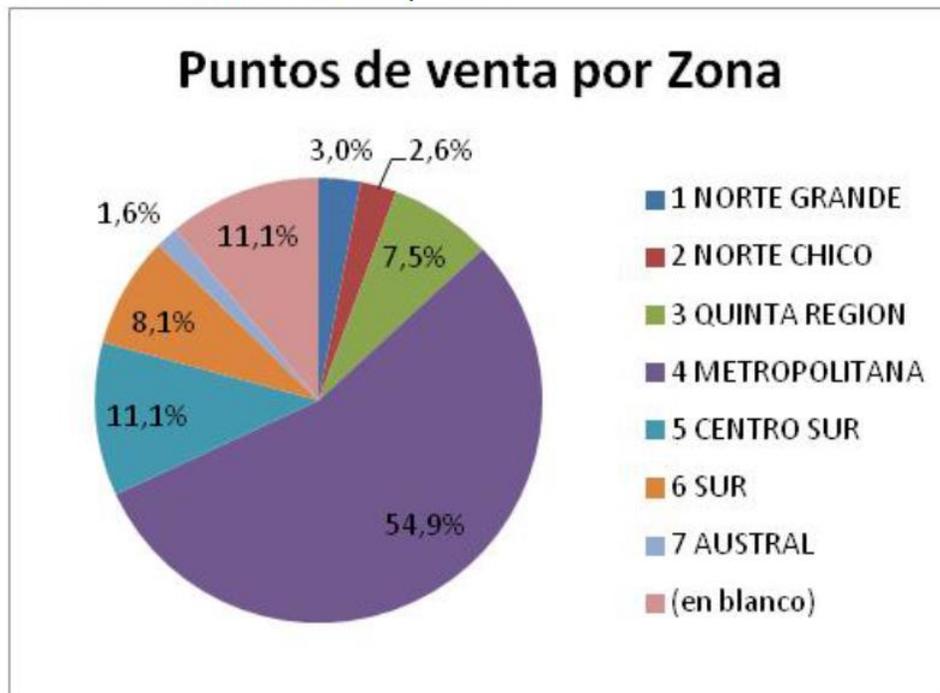


Figura A.32. Distribución de puntos de venta por zona (Riberí, 2014)

Sector Origen	Sector Destino									Total (miles)
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	S/I	
Norte	454,9	72,9	106,4	67,7	44,6	37,4	6,5	0,2	16,4	806,9
Poniente	78,1	481,7	131,7	106,1	73,9	41,4	22,0	1,7	32,0	968,6
Oriente	108,9	123,2	687,0	148,5	97,1	174,1	5,1	2,3	8,0	1.354,2
Centro	70,9	103,0	145,0	251,4	77,7	81,9	7,1	0,9	5,5	743,4
Sur	46,0	74,1	103,5	86,9	453,7	86,1	16,4	1,6	26,5	894,7
Sur-Oriente	38,6	38,9	184,9	83,8	85,0	376,5	5,5	4,2	12,8	830,1
Extensión Sur-Poniente	6,9	24,9	10,9	11,8	14,3	5,5	181,5	5,7	9,4	270,7
Externo	0,1	0,4	1,2	1,2	1,7	1,8	2,4	0,5	0,0	9,4
S/I	16,9	27,8	12,7	3,7	23,8	11,1	8,7	0,0	1,7	106,3
Total (miles)	821,1	946,9	1.383,3	761,0	871,8	815,8	255,1	17,1	112,3	5.984,2

Figura A.33. Matriz origen – destino con propósito trabajo (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2012)

Sector Origen	Sector Destino									Total (miles)
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	Externo	S/I	
Norte	420,6	12,5	14,8	27,5	3,2	3,2	0,9	0,0	7,0	489,7
Poniente	10,2	579,8	20,9	64,6	18,7	7,4	3,2	0,5	16,0	721,4
Oriente	16,4	21,3	416,4	59,3	11,2	56,6	2,8	0,9	2,4	587,2
Centro	28,7	66,4	46,4	111,3	40,9	28,7	12,5	0,0	1,0	335,9
Sur	2,8	18,3	11,5	35,6	483,9	24,0	2,6	0,0	17,0	595,8
Sur-Oriente	2,6	7,5	57,6	25,3	25,4	476,8	1,6	0,1	12,7	609,7
Extensión Sur-Poniente	1,1	3,1	3,3	9,1	3,4	1,1	166,8	0,5	5,4	193,8
Externo	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	1,2	0,3	0,0	0,0	2,3
S/I	7,7	18,2	2,8	1,9	19,8	13,2	5,0	0,0	1,0	69,8
Total (miles)	490,1	727,2	573,6	335,4	606,6	612,3	195,7	2,1	62,6	3.605,6

Figura A.34. Matriz origen – destino con propósito estudio (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2012)

Sector Origen	Sector Destino							Promedio (min)
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Extensión Sur-Poniente	
Norte	48,1	74,7	81,7	55,0	90,9	95,3	109,0	59,2
Poniente	71,7	43,5	82,5	55,3	69,3	86,4	76,5	56,5
Oriente	79,9	85,6	44,3	44,6	94,1	70,8	132,4	61,6
Centro	58,8	60,3	48,4	33,7	65,8	73,8	95,2	58,3
Sur	86,3	67,1	83,4	58,2	42,8	62,3	90,5	56,0
Sur-Oriente	91,0	84,2	65,4	67,6	63,1	41,7	97,7	55,2
Extensión Sur-Poniente	102,2	66,3	118,4	96,8	73,9	92,9	33,6	49,6
Promedio (min)	59,1	57,9	60,6	53,6	57,9	56,9	50,9	57,4

Figura A.35. Tiempos promedio de viaje en transporte público en día laboral (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2012)

Número de bibliotecas de la Red de Bibliotecas Públicas dependientes o en convenio con la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam), según región. 2015

REGIÓN	Total bibliotecas públicas^{1/2}	Bibliotecas centrales	Bibliotecas filiales
TOTAL	419	380	39
Arica y Parinacota	7	7	-
Tarapacá	11	11	-
Antofagasta	14	13	1
Atacama	13	10	3
Coquimbo	19	15	4
Valparaíso	42	42	-
Metropolitana	58	57	1
O'Higgins	34	34	-
Maule	37	36	1
Biobío	60	54	6
La Araucanía	46	33	13
Los Ríos	15	15	-
Los Lagos	32	30	2
Aysén	17	9	8
Magallanes	14	14	-

¹ La biblioteca pública municipal o comunal es la biblioteca principal de la comuna y en muchos casos cumple la función de biblioteca «madre» cuando de ella dependen bibliotecas filiales. La biblioteca central es responsable de entregar la asesoría y capacitación al personal de la biblioteca filial.

² En esta tabla se contabilizan las bibliotecas operativas o activas del sistema, por tanto pueden existir diferencias con la cifras presentadas el año anterior, debido a cierres y cambios.

- No registró movimiento

Figura A.36. Bibliotecas públicas en convenio con Dibam (INE, 2015)

- CUADRO 5B: Gasto promedio mensual y estructura del gasto por hogar, por grupo quintil de hogares ordenados de acuerdo al ingreso del hogar, según división, Gran Santiago (excluye arriendo imputado).

DIVISIÓN	GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					ESTRUCTURA DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR						
		GRUPO QUINTIL (*)					GRUPO QUINTIL (*)						
		TOTAL DE HOGARES	I	II	III	IV	V	TOTAL DE HOGARES	I	II	III	IV	V
TOTAL		803.475	254.396	391.787	578.293	825.337	1.967.562	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
01.0.0.00.00	ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	154.540	87.236	121.230	152.420	176.423	235.389	19,23	34,29	30,94	26,36	21,38	11,96
02.0.0.00.00	BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	13.986	4.721	8.920	12.942	17.037	26.311	1,74	1,86	2,28	2,24	2,06	1,34
03.0.0.00.00	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	33.489	7.295	15.778	23.511	38.185	82.675	4,17	2,87	4,03	4,07	4,63	4,20
04.0.0.00.00	ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES	109.866	49.637	64.491	84.557	118.166	232.477	13,67	19,51	16,46	14,62	14,32	11,82
05.0.0.00.00	MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN	54.633	13.243	20.190	26.807	46.094	166.832	6,80	5,21	5,15	4,64	5,58	8,48
06.0.0.00.00	ORDINARIA DEL HOGAR	50.536	11.996	21.044	31.233	51.560	136.850	6,29	4,72	5,37	5,40	6,25	6,96
07.0.0.00.00	SALUD	127.333	22.654	46.596	80.715	120.210	366.491	15,85	8,91	11,89	13,96	14,56	18,63
08.0.0.00.00	TRANSPORTE	37.908	11.411	18.390	29.193	46.868	83.679	4,72	4,49	4,69	5,05	5,68	4,25
09.0.0.00.00	COMUNICACIONES	52.955	12.034	19.148	35.068	49.729	148.796	6,59	4,73	4,89	6,06	6,03	7,56
10.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	65.476	13.098	19.094	40.915	64.734	189.541	8,15	5,15	4,87	7,08	7,84	9,63
11.0.0.00.00	EDUCACIÓN	35.155	6.593	11.158	20.023	32.318	105.683	4,38	2,59	2,85	3,46	3,92	5,37
12.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	67.597	14.477	25.748	40.909	64.014	192.838	8,41	5,69	6,57	7,07	7,76	9,80
12.0.0.00.00	BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS												

FUENTE: VII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES, INE

(*): grupo de quintil de hogares por ingreso disponible del hogar, no incluye arriendo imputado

Nota: Los quintiles no son estadísticamente significativos. Corresponden a una variable de ordenación que indica en que 20% de la distribución de los ingresos (del hogar o per cápita) se encuentra el hogar y no corresponden a una variable de estratificación socioeconómica

Figura A.37. Gasto promedio por hogar Gran Santiago (INE, 2013)

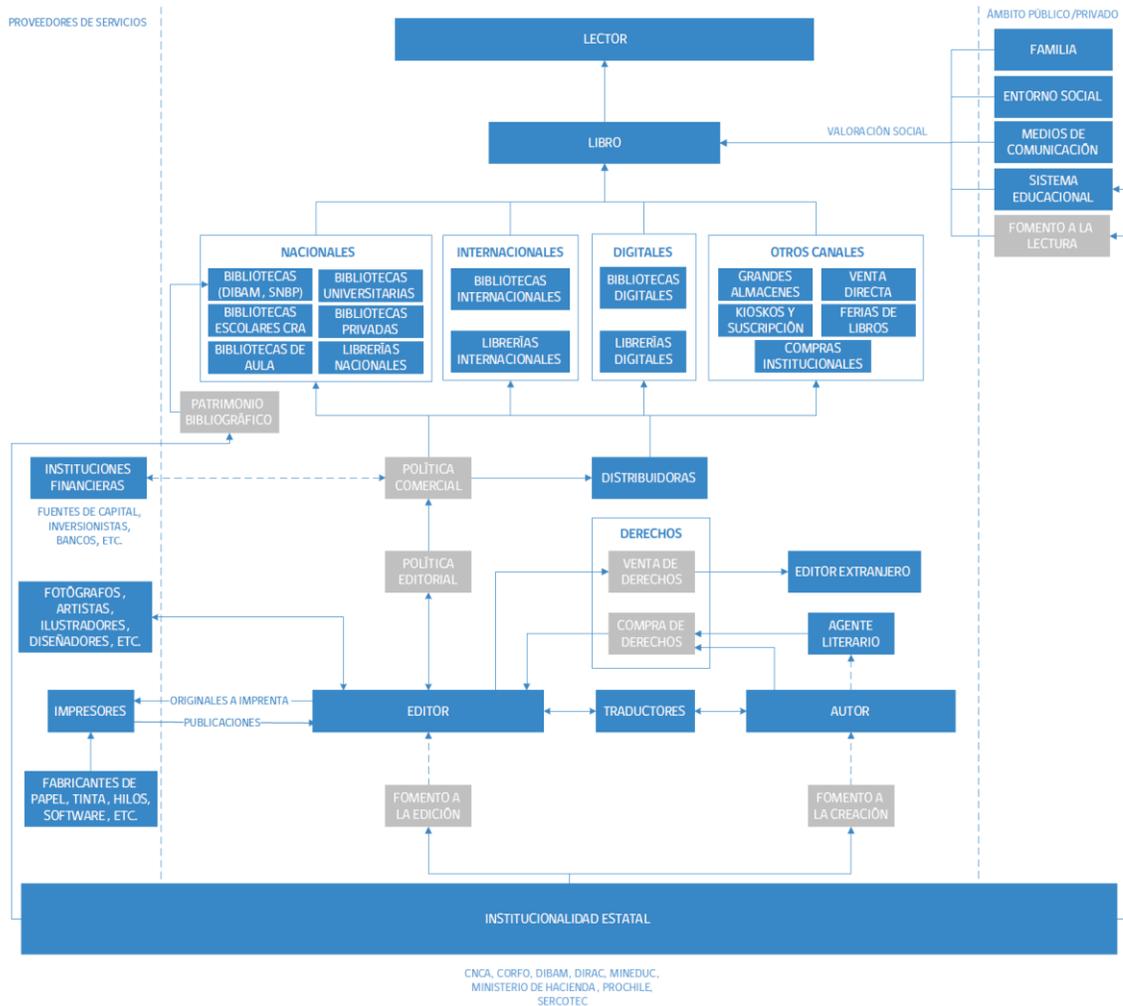


Figura A.38. Ecosistema del sector de la lectura y el libro (Consejo Nacional de la cultura y las artes, 2014)

Figure 5.1 The Foote, Cone and Belding involvement grid

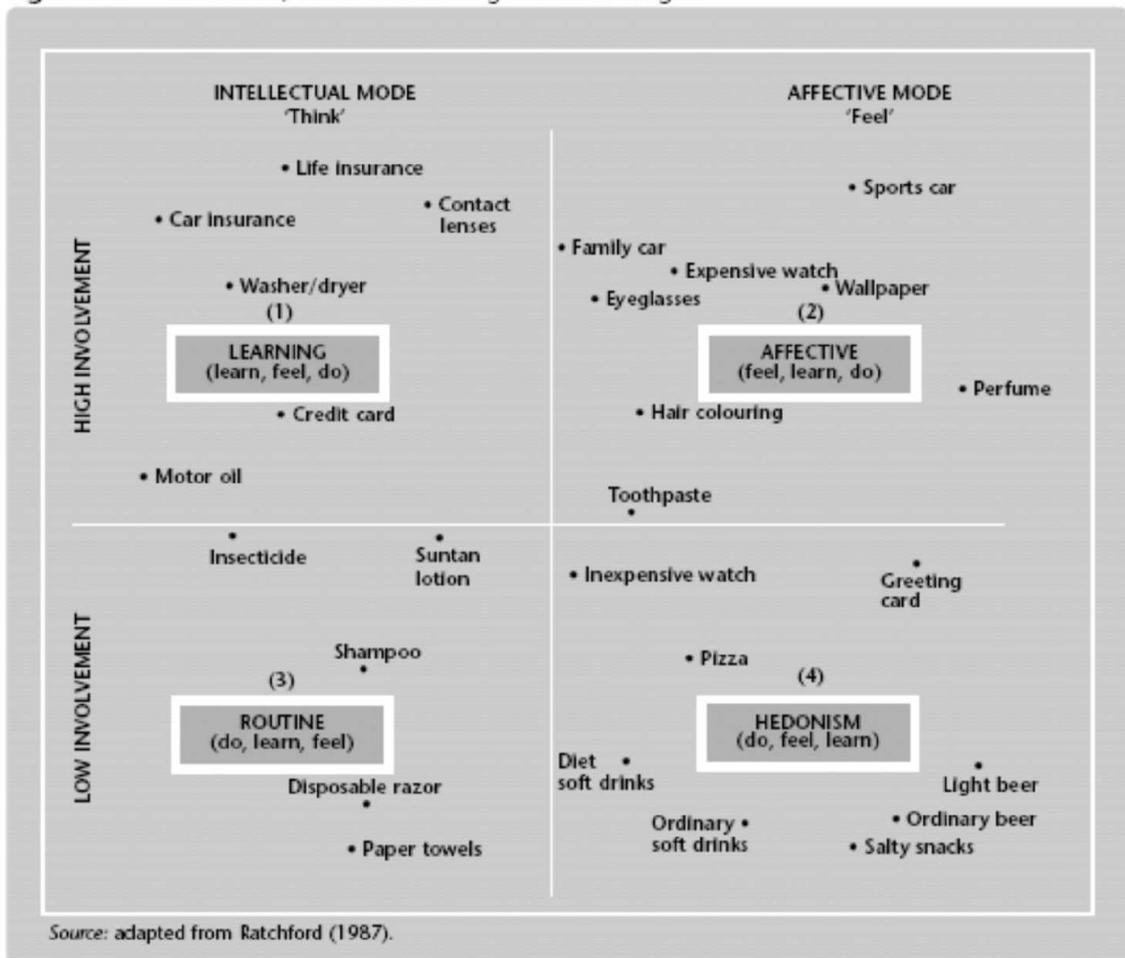


Figura A.39. Cuadrícula de Vaughan (Apuntes curso Gestión Comercial II)

ANEXO B RESPALDOS MODELO DE NEGOCIO

<p>Key Partners</p>  <p>Editoriales Librerías Agencias de publicidad Organismos estatales Google Play Apple store Bancos Automotoras</p>	<p>Key Activities</p>  <p>Implementación, actualización de página web y aplicación Implementar centro logístico de distribución Disponer de un catálogo atractivo Generar ingresos mediante cobro de membresía</p>	<p>Value Proposition</p>  <p>Reducir el costo que significa acceder a los libros físicos Eliminar el proceso de trasladarse a conseguir un libro Transformar los tiempos muertos en instancias de recreación Generar instancias para fomentar los hábitos de lectura</p>	<p>Customer Relationships</p>  <p>Generar lealtad de los segmentos objetivos mediante un catálogo siempre atractivo y una plataforma digital que fomente la lectura de nuevos libros. Para tener clientes contentos es clave tener disponibilidad asegurada.</p>	<p>Customer Segments</p>  <p>Usuarios que se movilizan al centro de Santiago y que en su grupo familiar se encuentren los siguientes segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciales lectores que declaran no hacerlo por falta de tiempo • Potenciales lectores que declaran no hacerlo porque libros son caros • Lectores que compran libros físicos en tiendas o en Internet • Lectores que solicitan libros en bibliotecas • Niños que están desarrollando hábitos de lectura
<p>Key Resources</p>  <p>Libros Sistema de distribución Página/aplicación Fidelidad de clientes Incentivos para leer</p>		<p>Channels</p>  <p>Internet Boca a boca Televisión Avisos metro, paraderos y universidades Regalías a suscriptores por conseguir nuevos miembros</p>		<p>Revenue Streams</p>  <p>Pagos por suscripción</p>
<p>Cost Structure</p>  <p>Flota de sistema de reparto Costos operacionales centro de distribución Remuneraciones Mantenimiento plataforma digital Marketing Compra de libros</p>		<p>Revenue Streams</p>  <p>Pagos por suscripción</p>		

Inversiones

Ítem	Año					
	0	1	2	3	4	5
Libros	\$ 50.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
Camionetas	\$ 9.496.200	\$ 9.496.200	\$ 9.496.200	\$ 9.496.200	\$ 9.496.200	\$ 9.496.200
Desarrollo web	\$ 30.000.000					
Aplicación smartphone	\$ 710.000	\$ 710.000	\$ 710.000	\$ 710.000	\$ 710.000	\$ 710.000
Estanterías	\$ 1.950.000	\$ 975.000	\$ 975.000	\$ 975.000	\$ 975.000	\$ 975.000
Mobiliario	\$ 5.890.000			\$ 5.890.000		
Computadores	\$ 2.300.000			\$ 2.300.000		
Impresora	\$ 480.000			\$ 480.000		
Servidor	\$ 1.650.000			\$ 1.650.000		
Telefonía	\$ 200.000			\$ 200.000		
Sistemas de seguridad	\$ 1.800.000			\$ 1.800.000		
Climatización	\$ 4.590.000			\$ 4.590.000		
Desarrollo Imagen	\$ 1.780.000			\$ 1.780.000		
Softwares	\$ 1.750.000			\$ 1.750.000		
Artículos de oficina	\$ 500.000			\$ 500.000		
Gastos legales y administrativos	\$ 2.000.000			\$ 2.000.000		
Bolsos de despacho	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Total Inversión	\$ 115.576.200	\$ 36.661.200	\$ 36.661.200	\$ 59.601.200	\$ 36.661.200	\$ 36.661.200

Presupuesto de Marketing

Ítem	Año					
	0	1	2	3	4	5
Plan de Marketing						
Search Engine Optimization (google, Bng, Yahoo, etc)	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000
Registro de marca	\$ 750.000					
Flayers promocionales	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Descuentos y promociones		\$ 16.000.000	\$ 16.800.000	\$ 17.640.000	\$ 18.522.000	\$ 19.448.100
Afiches publicitarios	\$ 11.900.000	\$ 11.900.000	\$ 11.900.000	\$ 11.900.000	\$ 11.900.000	\$ 11.900.000
Total presupuesto Marketing	\$ 16.040.000	\$ 29.290.000	\$ 30.090.000	\$ 30.930.000	\$ 31.812.000	\$ 32.738.100

Costos Operacionales

Ítem	Año				
	1	2	3	4	5
Remuneraciones	\$ 78.000.001	\$ 137.196.002	\$ 204.965.883	\$ 258.320.667	\$ 309.289.827
Mantenciones y permisos Vehículos	\$ 500.000	\$ 1.030.000	\$ 1.591.350	\$ 2.185.454	\$ 2.813.772
Combustible	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000	\$ 7.500.000	\$ 10.000.000	\$ 12.500.000
Arriendo Centro	\$ 36.000.000	\$ 37.080.000	\$ 76.384.800	\$ 78.676.344	\$ 81.036.634
Cuentas Agua/Luz/gas	\$ 3.600.000	\$ 3.708.000	\$ 7.638.480	\$ 7.867.634	\$ 8.103.663
Comunicaciones/Internet	\$ 2.000.000	\$ 2.060.000	\$ 4.243.600	\$ 4.370.908	\$ 4.502.035
Marketing	\$ 29.290.000	\$ 30.090.000	\$ 30.930.000	\$ 31.812.000	\$ 32.738.100
Materiales/Insumos	\$ 3.600.000	\$ 3.780.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900	\$ 8.751.645
Costos Operacionales	\$ 155.490.001	\$ 219.944.002	\$ 341.192.113	\$ 401.567.908	\$ 459.735.677

Flujo de caja

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos de ventas		\$ 192.000.000	\$ 403.200.000	\$ 635.040.000	\$ 889.056.000	\$ 1.166.886.000
Costos operacionales		-\$ 155.490.001	-\$ 219.944.002	-\$ 341.192.113	-\$ 401.567.908	-\$ 459.735.677
GAV		-\$ 126.190.001	-\$ 129.897.002	-\$ 133.731.213	-\$ 137.697.251	-\$ 141.799.909
EBITDA		-\$ 89.680.002	\$ 53.358.996	\$ 160.116.674	\$ 349.790.842	\$ 565.350.414
Depreciación		-\$ 20.617.743	-\$ 30.586.248	-\$ 40.554.752	-\$ 36.172.495	-\$ 37.807.667
Interés prestamo		-\$ 6.570.000	-\$ 5.514.003	-\$ 4.342.375	-\$ 3.042.453	-\$ 1.600.191
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 116.867.745	\$ 17.258.745	\$ 115.219.546	\$ 310.575.893	\$ 525.942.557
Impuesto a la renta (27%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 83.855.491	\$ 142.004.490
Utilidad Neta		-\$ 116.867.745	\$ 17.258.745	\$ 115.219.546	\$ 226.720.402	\$ 383.938.067
Depreciación		\$ 20.617.743	\$ 30.586.248	\$ 40.554.752	\$ 36.172.495	\$ 37.807.667
Inversión Inicial	-\$ 131.616.200					
Inversiones Anuales		-\$ 36.661.200	-\$ 36.661.200	-\$ 59.601.200	-\$ 36.661.200	-\$ 36.661.200
Prestamo	\$ 60.000.000					
Amortización deuda		-\$ 9.643.805	-\$ 10.699.802	-\$ 11.871.430	-\$ 13.171.352	-\$ 14.613.614
Capital inversionistas	\$ 80.000.000					
Flujo de Caja	\$ 8.383.800	-\$ 142.555.007	\$ 483.991	\$ 84.301.669	\$ 213.060.346	\$ 370.470.919
Flujo de caja acumulado	\$ 8.383.800	-\$ 134.171.207	-\$ 133.687.216	-\$ 49.385.547	\$ 163.674.798	\$ 534.145.717
Tasa de costo de capital	7,2%					
VAN	\$ 227.274.301					
TIR	25,9%					

Cálculo rentabilidad del IPSA

Fecha	Máximo	Mínimo	Diferencia	Promedio	% Var
01-11-2017	5.613,70	4.028,61	1.585,09	4.770,61	30,26%
01-11-2016	4.321,02	3.418,77	902,25	3.930,77	12,06%
01-11-2015	4.148,23	3.541,79	606,44	3.899,17	-0,60%
01-11-2014	4.120,17	3.369,63	750,54	3.814,59	-1,57%
01-11-2013	4.618,59	3.513,99	1.104,60	4.132,92	-8,30%
01-11-2012	4.696,67	3.955,14	741,53	4.332,54	-1,41%
01-11-2011	5.048,13	3.600,42	1.447,71	4.585,20	-11,91%
01-11-2010	4.920,37	3.168,07	1.752,30	4.054,24	48,22%
01-11-2009	3.512,17	2.274,09	1.238,08	2.852,51	33,13%
01-11-2008	3.451,18	2.017,79	1.433,39	2.914,55	-27,86%
				Promedio	7,20%
				Rm	7,20%

$R_f = 4.51\%$ BCP a 10 años

$\beta = 0.98$ (industria recreación en mercados emergentes)

$R_i = R_f + \beta(R_m - R_f) = 7.15\%$