



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender

# **Plan de Negocio en Marcha Librerías ITSON**



## ÍNDICE

### PRESENTACIÓN

#### I. Generalidades

1.	Descripción, ubicación y generalidades del negocio	6
1.2	Orientación estratégica	7
1.2.1	Misión	7
1.2.2	Visión	7
1.2.3	Objetivos Estratégicos	8
1.2.4	Indicadores de desempeño: Mega, Macro, Micro, Procesos y Recursos	10

#### II. Estudio de Mercado

2.1	Descripción y Características del producto o servicio	13
2.2	Análisis de la demanda (Clientes, procedencia, exigencias, mercado meta, perfil)	14
2.2.1	Cuantificación de la demanda	16
2.3	Investigación de mercado	16
2.3.1	Informe de la investigación de mercados	17
2.4	Análisis de la oferta	18
2.5	Análisis del precio	19
2.6	Análisis de la promoción	20
2.7	Análisis de la comercialización	21
2.8	Estrategias de mercadotecnia	21

#### III. Estudio Técnico.

3.1	Descripción de los procesos (productos y servicios de la unidad de negocio)	23
3.1.1	Condiciones ambientales	24
3.1.2	Flexibilidad: naturaleza de la demanda, limitaciones estacionales de materia prima	24
3.1.3	Políticas de desarrollo	25
3.1.4	Producto: Diagramas de flujo para los procesos, incluyendo cantidad, calidad ó características de los insumos requeridos, así como de la tecnología	25



3.2	Localización de la unidad de negocio	29
3.3	Tamaño y Distribución	29
3.4	Capacidad instalada (potencial y requerido)	31
3.4.1	Políticas de compra	32
3.4.2	Control de inventarios	32
3.5	Diseño de instalaciones y equipamiento	32
3.6	Determinación del Capital de trabajo	33
3.7	Inversión total	33
3.8	Presupuesto de egresos	33
3.9	Presupuesto de ingresos	35
3.9.1	Objetivos a corto, mediano y largo plazo	35
<b>IV.</b>	<b>Estudio Administrativo</b>	
4.1	Análisis FODA	37
4.2	Estructura Organizacional	39
4.2.1	Descripción de puestos	40
4.3	Reclutamiento y selección de personal	40
4.4	Normatividad de la unidad de negocio	40
4.4.1	Aspecto laboral	40
4.4.2	Aspecto fiscal	40
4.4.3	Normatividad ambiental y /o Técnica	41
<b>V.</b>	<b>Estudio Financiero</b>	
5.1	Premisas	42
5.2	Inversión fija	43
5.3	Inversión diferida	44
5.4	Capital de trabajo	44
5.5	Cálculo del Valor de Rescate	44
5.6	Presupuesto de Ingresos y egresos	44
5.7	Estado de Situación Financiera Proyectado	46
5.8	Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	46

## **Conclusiones y Recomendaciones**



## PRESENTACIÓN

Cada año surgen nuevas organizaciones, es decir, nuevos competidores, con diferentes argumentos, pero con el mismo objetivo: incrementar su mercado y ser más rentables; sin embargo, ¿hasta cuándo podrán resistir estas organizaciones sin una adecuada planeación, con una competencia cada año más especializada y con un mercado mínimo de crecimiento?; partiendo de esta premisa, y considerando que el giro de la organización es brindar un servicio educativo, se debe hacer hincapié que independientemente de su giro la misma tiene la necesidad de llegar a nuevos mercados que le permitan obtener los fondos necesarios para mejorar su desempeño y lograr con esto un mayor impacto en la sociedad en general.

Por lo anterior, surge la necesidad de implantar una estrategia para la elaboración del Plan de Negocio de cada una de las unidades que generan ingresos en ITSON de Cd. Obregón, Sonora. Dicho plan, debe generar valor a la organización, esto es, debe servir como un instrumento o guía para la identificación de la situación actual de la unidad de negocio, así como su proyección y pertinencia a futuro.

El modelo teórico propuesto para llevar a cabo el Plan de Negocio, procede de la Incubadora de Negocios ITSON, ajustado a las necesidades propias de las unidades donde se implementará, por lo que es de suma importancia considerar la posibilidad de utilizar eficientemente los recursos proporcionados.

El Plan de Negocios elaborado es un documento formal, desarrollado por escrito por los titulares de las unidades de negocio con el apoyo de su equipo de colaboradores y personal docente especializado, el cual sigue un proceso lógico, realista y orientado a la acción, en el cual se argumentan tanto a corto como mediano plazo la descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y de cómo se encuentran dotados de recursos tangibles e intangibles que les permitirán ser más competitivos, así como diferenciarse de sus competidores y aliados.

Por lo tanto, el presente Plan de Negocio en Marcha está alineado específicamente al Eje 4 del Plan de Desarrollo Institucional 2020 “Gestión Universitaria eficiente y sustentable”; así como al Objetivo Estratégico 4, que se enfoca a “Garantizar el uso eficiente de los recursos”, bajo este



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender

argumento, las entidades de negocio apoyan en su proceso estratégico al cuidado de los Recursos Financieros de manera eficiente y eficaz.



## I. Generalidades

### 1. Descripción, ubicación y generalidades del negocio.

El Instituto Tecnológico de Sonora, a través del Departamento de Promoción Financiera, ha creado fuentes alternas de financiamiento siendo una de ellas el área de librerías ITSON.,

Librerías ITSON fueron fundadas en el año 1977, surgiendo de la necesidad de brindar un servicio adicional a sus estudiantes, toda vez que en la localidad por aquellos años era difícil conseguir libros de texto; para ello, la institución hizo contacto directamente con las editoriales con el fin de conseguir precios más accesibles para su estudiantado.

En el año 1981, librería centro se encontraba por la calle 5 de Febrero, en un edificio en arrendamiento frente al ITSON, en la cual se ofrecía el servicio tanto al alumnado como al público



en general; de igual forma, y debido a las necesidades de los propios clientes, fue como se decidió agregar nuevos artículos de venta tales como: papelería, copias, artículos en general y souvenirs. Posteriormente se decidió cambiar las instalaciones de la misma, siendo reubicada en el edificio que hasta hoy día se conoce como “H” en la propia unidad centro.

En el año 1982, inició la Carrera de Veterinaria, en lo que se conoce como Unidad Náinari, aprovechando las instalaciones, se abrió una nueva librería en un pequeño edificio frente a los laboratorios de veterinaria; con esto, se permitió continuar brindando el servicio con oportunidad y a bajo precio a todos los estudiantes de la institución.

Actualmente librerías ITSON se encuentra establecida en Campus Obregón, Campus Náinari, Campus Navojoa y Campus Guaymas, además de una tienda deportiva en Campus Náinari.

## **1.2 Orientación estratégica.**

### **1.2.1 Misión.**

Librerías es un área de negocios que comercializa productos y servicios tales como: acervo bibliográfico, papelería, artículos promocionales, electrónica, tecnología, ropa y accesorios deportivos, entre otros, que son requeridos por la comunidad universitaria para satisfacer sus necesidades, brindando una atención personalizada y de calidad, con el fin de generar ingresos adicionales para el desarrollo de la institución, a través del uso eficiente de los recursos.

### **1.2.2 Visión.**

Librerías ITSON para el año 2017 buscará a través de la comercialización de sus servicios y productos apoyar en el desempeño académico, administrativo y de la comunidad en general, comprometiéndose en la satisfacción de los clientes y en la contribución del logro de los objetivos de la institución.



### **1.2.3 Objetivos Estratégicos.**

En el presente apartado se definen los objetivos estratégicos alineados a la Misión y Visión de Librerías ITSON, cabe aclarar que dichos objetivos se encuentran clasificados en los 5 niveles siguientes: MEGA, MACRO, MICRO, PROCESOS y ENTRADAS.

#### **MEGA**

Contribuir en la creación de más y mejor infraestructura educativa, capacitación docente y administrativa entre otros, mediante la generación de ingresos propios por la prestación de servicios y venta de productos de calidad y vanguardia.

#### **MACRO**

Satisfacer los requerimientos de la Comunidad Universitaria en lo correspondiente a productos y servicios tales como: acervo bibliográfico, papelería, artículos promocionales, electrónica, tecnología, ropa, accesorios deportivos, entre otros, con la finalidad de generar ingresos adicionales para el desarrollo de la institución.

Incrementar la Rentabilidad de Librerías ITSON, aumentando los ingresos por Ventas de Productos-Servicios y utilizando de manera eficiente los recursos involucrados en los procesos, con la finalidad de contribuir al logro de las metas institucionales.

#### **MICRO**

Incrementar la gama de productos a ofrecer al mercado actual y potencial con la finalidad de lograr el Objetivo de ingresos de Librerías ITSON.

Realizar alianzas con proveedores que permitan ampliar la gama de productos a ofrecer al mercado actual y potencial con la finalidad de lograr el Objetivo de ingresos de Librerías ITSON.

Realizar labor de venta en nuevos mercados, al interior y al exterior de la institución, clasificándolos por tipo de cliente y ofreciéndoles productos-servicios que se adecuen a sus necesidades.



Desarrollar un Programa de Mercadotecnia que integre los diversos canales de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los productos-servicios ofertados por Librerías ITSON, en mercados ya cubiertos y en aquellos que aún no se tiene presencia.

Contar con el mercadeo adecuado en las instalaciones de Librerías ITSON, con la finalidad de dar a conocer los productos-servicios ofertados.

### **PROCESOS**

Implementar procesos eficientes e innovadores que garanticen el cumplimiento de los requisitos legales, los determinados por la organización y los especificados por los clientes.

Brindar un servicio con rapidez y amabilidad a los clientes, con la finalidad de incrementar la lealtad a Librerías ITSON.

Controlar los inventarios de las librerías con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.

### **ENTRADAS**

Contar con el personal necesario para brindar un servicio de calidad, capacitado para la realización de sus funciones y comprometido en el logro de los Objetivos.

Contar con la infraestructura física y tecnológica necesaria para la ejecución de los procesos, así como para la correcta administración de los recursos.

Mantener en óptimas condiciones de limpieza y funcionalidad las instalaciones y equipos del inmueble, gestionando ante el área correspondiente la ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo.



### 1.2.4 Indicadores de desempeño: Mega, Macro, Micro, Procesos y Recursos.

No.	Objetivos	Nombre del indicador	Formula	Unidad de Medida	Frecuencia	Meta
<b>NIVEL MEGA</b>						
1	Contribuir en la creación de más y mejor infraestructura educativa, capacitación docente y administrativa entre otros, mediante la generación de ingresos propios por la prestación de servicios y venta de productos de calidad y vanguardia.	Incremento en Ingresos de Librerías	$(\text{Ingresos mes actual} / \text{Ingresos mismo mes año anterior}) - 1 * 100$	%	Mensual	5%
<b>NIVEL MACRO</b>						
2	Satisfacer los requerimientos de la Comunidad Universitaria en lo correspondiente a productos y servicios tales como: acervo bibliográfico, papelería, artículos promocionales, electrónica, tecnología, ropa, accesorios deportivos, entre otros, con la finalidad de generar ingresos adicionales para el desarrollo de la institución.	No. De Quejas de clientes insatisfechos por faltantes y/o mala atención.	Dato Directo	NO.	Mensual	0
3	Incrementar la Rentabilidad de Librerías ITSON, aumentando los ingresos por Ventas de Productos-Servicios y utilizando de manera eficiente los recursos involucrados en los procesos, con la finalidad de contribuir al logro de las metas institucionales.	Rentabilidad de Librerías	$(\text{Ventas Totales} - \text{Costos y Gastos}) / \text{Ventas Totales}$	%	Mensual	<b>35%</b>
<b>NIVEL MICRO</b>						
4	Incrementar la gama de productos a ofrecer al mercado actual y potencial con la finalidad de lograr el Objetivo de ingresos de Librerías ITSON.	No. De Nuevos Productos	Dato Directo	No.	Semestre	2
5	Realizar alianzas con proveedores que permitan ampliar la gama de productos a ofrecer al mercado actual y	No. De Nuevos Proveedores	Dato Directo	No.	Semestre	1



	potencial con la finalidad de lograr el Objetivo de ingresos de Librerías ITSON.					
6	Realizar labor de venta en nuevos mercados, al interior y al exterior de la institución, clasificándolos por tipo de cliente y ofreciéndoles productos-servicios que se adecuen a sus necesidades.	Efectividad en el Cierre de Ventas	Cientes Formalizados/Cientes Potenciales (Visitas realizadas)	%	Bimestral	50%
7	Desarrollar un Programa de Mercadotecnia que integre los diversos canales de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los productos-servicios ofertados por Librerías ITSON, en mercados ya cubiertos y en aquellos que aún no se tiene presencia..	% de Cumplimiento del Plan de Mercadotecnia	Tareas cumplidas/Tareas Programadas	%	Semestre	95%
8	Contar con el mercadeo adecuado en las instalaciones de Librerías ITSON, con la finalidad de dar a conocer los productos-servicios ofertados.	% de Artículos exhibidos	Artículos exhibidos/Artículos Stock	%	Semestre	100%
<b>NIVEL PROCESO</b>						
9	Implementar procesos eficientes e innovadores que garanticen el cumplimiento de los requisitos legales, los determinados por la organización y los especificados por los clientes.	% de Procesos desarrollados	No. De Procesos desarrollados/No de Procesos identificados	%	Semestral	90%
10	Brindar un servicio con rapidez y amabilidad a los clientes, con la finalidad de incrementar la lealtad a Librerías ITSON.	Nivel de Satisfacción de los Clientes	Dato directo de encuestas	%	Semestral	95%
11	Controlar los inventarios de las librerías con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.	Variación en inventarios	Inventario Teórico/Inventario Físico	%	Mensual	0%
<b>ENTRADAS</b>						
12	Contar con el personal necesario para brindar un servicio de calidad, capacitado para la realización de sus funciones y comprometido en el logro de los Objetivos.	% de Estructura Organizacional cubierta	Puestos Cubiertos/Totalidad de Puestos determinados en la Estructura Organizacional	%	Mensual	100%



13	Contar con la infraestructura física y tecnológica necesaria para la ejecución de los procesos, así como para la correcta administración de los recursos.	% de infraestructura física y tecnológica cubierta	Infraestructura física y tecnológica Cubiertos/ infraestructura física y tecnológica determinada en los Procesos desarrollados.	%	Mensual	100%
14	Mantener en óptimas condiciones de limpieza y funcionalidad las instalaciones y equipos del inmueble, gestionando ante el área correspondiente la ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo.	% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la Librería.	Tareas realizadas/Tareas Programadas	%	Mensual	100%



## **II. Estudio de Mercado**

### **2.1 Descripción y características del producto o servicio.**

En librerías ITSON la prioridad es atender y satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio y producto de calidad, tal y como lo merece el cliente, el giro principal es como su nombre lo indica la comercialización de Libros, en la cual se trabaja constantemente estrechando lazos con editoriales para atender las exigencias de nuestros clientes, también se cuenta con un amplio surtido de artículos de papelería, Manuales, souvenirs, artículos deportivos, electrónicos, telefonía, entre otros.



## 2.2 Análisis de la demanda.

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación de la oferta de la empresa, en la satisfacción de dicha demanda.

### a) Clientes.

Al interior del Instituto Tecnológico de Sonora al igual que en la población en general, se pueden encontrar a los clientes que demandan los artículos/servicios ofertado por Librerías ITSON; sin embargo, gran parte de las ventas de librerías provienen de libros de dos títulos, esto por la exigencia académica de la materia, además de atender al personal académico de planta y algunos departamentos.

Es importante señalar que los libros de texto que tienen un mayor mercado, son los libros de inglés y los manuales, esto por la exigencia de los programas educativos (PE) que ofrece la institución.

Según registros de ventas, se detecta que los clientes que acuden por los servicios de Librerías son en su mayoría la Comunidad Universitaria del Instituto Tecnológico de Sonora.



Fuente registros de ventas SISCOM (año 2014)



### b) Procedencia.

El mercado cautivo de Librerías al interior de la institución son los propios estudiantes, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

Campus	No. De Alumnos
Obregón Nainari	7108
Obregón Centro	2536
Navojoa	2260
Guaymas	1279
Empalme	292
<b>Total de Alumnos Inscritos</b>	<b>13,475</b>

Número de Alumnos inscritos del Instituto Tecnológico de Sonora (año 2014)

### c) Exigencias.

De acuerdo a la trayectoria de Librerías en la institución por más de 30 años, los clientes internos y algunos externos tienen una expectativa clara sobre los servicios y productos que se ofrecen en el recinto, teniendo la seguridad que al consumir su dinero en las Librerías están obteniendo calidad garantizada.

Los clientes que acuden a las Librerías externan principalmente los siguientes requerimientos:

- Precio acorde a sus necesidades y recursos.
- Variedad y existencia de Productos/Servicios.
- Productos/Servicios Innovadores.
- Calidad y Calidez en el Servicio recibido.
- Profesionalismo y Honradez del personal.

### d) Mercado meta.

Con la finalidad de cuantificar al mercado meta, a continuación se muestra una tabla del personal que labora en la Institución, así como de los alumnos inscritos:

Tipo de Cliente	Población
Auxiliares ITSON	1009
Eventuales ITSON	931



Honorarios ITSON	143
Planta ITSON	580
Alumnos Inscritos (Obregón)	10026

Fuente: ITSON 2015

#### e) Perfil.

Comunidad Universitaria, sin importar nivel socioeconómico y nivel académico, ya que la gran variedad de productos/servicios ofertados cubren requerimientos de todos los niveles.

### 2.2.1 Cuantificación de la demanda.

Respecto a la cuantificación de la demanda, se puede dividir en las siguientes líneas:

Líneas.	Unidades.
Papelería	49,037
Telefonía, tarjetas y recargas	25,124
Suvenir	5,409
Libros de idiomas	4,997
Manuales ITSON	1,909
Libros, novelas	1,358
Test	430

Fuente registros de ventas SISCOM (año 2014)

## 2.3 Investigación de mercado.

### Detección de la necesidad

En los últimos años y aunado a la situación económica del país la cual ha provocado una disminución en el poder adquisitivo, las organizaciones se han visto en la necesidad de analizar los requerimientos de los clientes, considerando los tipos de servicios o productos que desean adquirir, así como el precio que están dispuestos a pagar, debiendo decidir la empresa a qué precios venderlos sin perder de vista la rentabilidad del negocio.



## **Planteamiento del problema**

¿Cómo incrementar los niveles de ventas de productos/servicios en Librerías ITSON, para la obtención de mayores recursos?

## **Objetivo**

Desarrollar Estrategias que impacten en el incremento de los niveles de ventas de productos/servicios en Librerías ITSON.

### **2.3.1 Informe de la investigación de mercados.**

En Ciudad Obregón Sonora, se cuenta con aproximadamente 12 Librerías, la mayor parte especializadas en libros religiosos, lo cual no representa un gran impacto en el giro que maneja Librerías ITSON, dentro de las que si representan una fuerte competencia se tienen las siguientes:

- **Librería del Noroeste:**

Cadena de empresas dedicadas a la comercialización de libros que cuenta con un amplio surtido en títulos y que además ofrece venta por consignación, su local está ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad, cuenta con servicio a domicilio y por el tipo de compras que realizan a las editoriales, tienen margen de ofrecer descuentos y promociones, esta librería otorga adicionalmente descuentos a maestros y alumnos.

- **Libros y Más:**

Empresa local dedicada a la comercialización de libros, misma que cuenta con un amplio surtido en títulos, área para centro de reuniones, servicio de café, bebidas y restaurant, donde se ofrecen todo tipo de desayunos, comidas y cenas; aunado a esto en la planta baja del local se encuentra un área infantil con una persona de vigilancia para que los adultos disfruten de la lectura con la tranquilidad de que los pequeños están seguros. Esta empresa realiza una importante campaña de publicidad en medios masivos.

- **Librería Dilis:**

Empresa dedicada a la comercialización de libros y revistas, donde su mayor entrada económica está en los convenios que realiza con instituciones educativas como primarias, secundarias y



preparatorias de carácter privado, en los cuales ofrece una serie de descuentos a los directivos de las mismas y estos a su vez venden los libros en paquetes a los educandos obteniendo de esta manera una porción de la venta para la institución educativa.

▪ **Amazon.com Inc.**

Empresa transnacional dedicada a la venta de libros vía electrónica, cuenta con una muy amplia gama de libros de todo tipo, además tiene un dispositivo de lectura electrónico llamado Kindle 2, mediante el cual ofrece libros digitalizados de hasta 10 dólares por títulos de 100,000 títulos a escoger, navegar por enciclopedias en la web y con capacidad de guardar hasta 1500 e-books. Los e-books de Amazon pueden ser escuchados con el lector de voz digital de kindle 2 en el caso de personas con problemas auditivos o por personas que aprecien más el escuchar la lectura.

Tomando como referencia lo antes expuesto es necesario seguir las siguientes líneas de acción:

- Innovar en productos/servicios en las diferentes líneas de Librerías.
- Realizar campañas y promociones al interior de la institución.
- Realizar ventas directas ofreciendo la totalidad de productos ofertados a clientes internos y externos.
- Renovar la imagen de las instalaciones de Librerías, creando un ambiente adecuado para los clientes.
- Trabajar en el mercadeo de la oferta de Librerías ITSON.
- Utilizar diversos canales para la comercialización de los productos/servicios de Librerías ITSON.

## **2.4 Análisis de la oferta.**

Librerías ITSON cuentan con una trayectoria de más de 30 años en la localidad, siendo sus mayores competidores vigentes los siguientes:

- Libros: Librería del Noroeste, Libros y Más y Librería Dilis, por mencionar a las más fuertes, las cuales ofrecen la misma gama de libros que Librerías ITSON ya que se trabajan con las mismas editoriales.



- Manuales Institucionales: Sin competencia en este rubro ya que los Manuales son maquilados al interior de la Institución, siendo Librerías ITSON el único proveedor de esta línea.
- Papelería: En cada Campus existen varias papelerías en el exterior, las cuales ofrecen la misma variedad de productos que Librerías ITSON.
- Electrónica: El valor agregado de Librerías ITSON en esta línea, son las formas de pago que tiene la Comunidad Universitaria al obtener los artículos electrónicos ofertados.
- Souvenirs: Sin competencia formal en este rubro ya que los Souvenirs con el LOGO de Potros y/o ITSON, son maquilados por proveedores de Librerías, siendo Librerías ITSON el único proveedor de esta línea.
- Telefonía. El valor agregado de Librerías ITSON en esta línea, son las formas de pago que tiene la Comunidad Universitaria al obtener los artículos de telefonía ofertados.
- Artículos Deportivos. Exclusividad con la Marca Adidas y con Proveedor que maquila artículos con el LOGO de Potros ITSON, siendo Librerías ITSON el único proveedor formal de esta línea.

## **2.5 Análisis del precio.**

Para la determinación del precio de venta de cada producto/servicio se contemplan los costos totales, además de considerar otros factores importantes como el entorno económico del mercado, la oferta de los competidores directos, precios de lista y el Margen de Utilidad deseado

Los precios son revisados por lo menos una vez al año y autorizados por la Vicerrectoría Administrativa y por la Jefatura del Departamento de Promoción Financiera.



## 2.6 Análisis de la promoción.

Publicidad: Para cualquier negocio la publicidad es vital para dar a conocer sus productos y servicios con la finalidad de posicionarlos en la mente de quienes en algún momento requerirán de ellos.

Medios de Publicidad: Medios de difusión para dar a conocer la información de los productos/servicios ofertados por Librerías ITSON.

Actualmente se utilizan los siguientes:

- a) Internet página web. Se utiliza como un medio de publicidad en donde, a través de una página diseñada, se da a conocer toda la información de Librerías; también a través de esta página las personas interesadas pueden solicitar información específica ya que dentro del contenido se encuentran los datos de contacto.
- b) Internet redes sociales (Facebook). A través de este medio se realizan campañas promocionales, se interactúa con los seguidores en tiempo real y se da seguimiento a dudas y comentarios, considerándose este como un medio potencial para el incremento de publicidad y promoción de venta de nuevos productos.
- c) Correos electrónicos masivos. Se envían correos electrónicos al personal ITSON con el fin de dar a conocer los productos/servicios ofertados por Librerías ITSON.
- d) Promoción directa. Esta se realiza a través de visitas a diversas áreas, en donde se tiene acercamiento directo con clientes actuales y potenciales, con el fin de dar a conocer los productos/servicios ofertados.

### Ejemplos del Material Publicitario.

The image displays a collection of promotional materials for Librerías ITSON. On the left, there is a large advertisement for the Microsoft Surface RT, priced at \$4,195.00. In the center, there are smaller ads for various products like a Philips 32" monitor, an HP 7" tablet, and a laptop. On the right, there is a banner for 'Nuevos Productos!!' featuring LG monitors and HP laptops. The materials are arranged in a collage-like fashion, showing different promotional strategies used by the company.



### **Otros:**

Uniforme del Personal, Tarjetas de Presentación, Papelería y Sellos con Logo de Librerías ITSON, Letrero en Fachada de Librerías y Tienda Deportiva, Plumas.

## **2.7 Análisis de la comercialización.**

Actualmente se trabaja con diversas líneas de acción para Comercializar los Productos/Servicios ofertados por Librerías ITSON:

- Comercialización directa con los clientes, Venta de mostrador.
- Calendario de Visitas a Clientes Internos, mismo que es utilizado para la programación de los recursos necesarios para realizar visitas a clientes reales y a nuevos Prospecto.
- Grupos de correos de Egresados, Alumnos, Sociedades de Alumnos y Empleados de la Institución a los cuales se les hace llegar la información sobre los Productos/Servicios ofertados por Librerías ITSON así como los Beneficios que obtienen al utilizar las diversas formas de pago (Empleados ITSON).
- Puntos de venta en área de Deportes de la Institución, para dar a conocer los Artículos Deportivos y Souvenirs al mercado meta de estos productos.

## **2.8 Estrategias de mercadotecnia.**

Las estrategias de mercadotecnia, consisten en acciones que se llevan a cabo por parte del departamento de Librerías con el fin de cumplir con los objetivos que se han planteado como parte del marketing.

Por lo anterior, para diseñar las estrategias de mercadotecnia, se analiza al mercado meta para que en base a dicho análisis, se diseñen estrategias que se encarguen de satisfacer los requerimientos identificados, aprovechar sus características o costumbres.



Las líneas de acción son las siguientes:

Penetración en el mercado Se trabaja en la expansión dentro del mercado interno, mediante la innovación de nuevos productos.

Desarrollo del producto.- Se busca Innovar en los Productos-Servicios ofertados actualmente en Librerías ITSON.

Diversificación De Enero a la fecha se ha desarrollado la Línea Deportiva y se está fortaleciendo la Línea de electrónica; de igual forma se están desarrollando líneas nuevas, con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Marketing directo.- Es utilizado el marketing directo a través del correo electrónico con el objetivo de dar a conocer nuevos productos, promociones, invitaciones a eventos tipo café literarios, entre otros, así como el incremento en el uso de redes sociales (Facebook) como un medio interactivo con los clientes.



### **III. Estudio Técnico.**

#### **3.1 Descripción de los procesos.**

##### **Productos y servicios de la unidad de negocio.**

El área de Librerías ITSON como ya se ha mencionado\*, además de los libros de texto ofrece para su venta: Papelería; Manuales, Novelas, Souvenir, Artículos Electrónicos, Telefonía, Artículos Deportivos, entre otros.

\*Descripción y Características del producto o servicio, descritos en el apartado 2.1 de este documento.



### **3.1.1 Condiciones ambientales.**

Librería Unidad Obregón, Campus Centro, se encuentra ubicada en un segundo piso del Edificio H, cuenta con clima controlado, la iluminación es adecuada, el mobiliario y equipo es suficiente, además de encontrarse en buenas condiciones.

Librería Unidad Obregón, Campus Nainari, cuenta con clima controlado, la iluminación es adecuada, el mobiliario y equipo es suficiente, además de encontrarse en buenas condiciones.

En el caso de unidades foráneas: Librería Unidad Navojoa y Librería Unidad Guaymas es necesario realizar adaptaciones tanto en el piso como en paralizado de cristales, de igual forma es necesario hacer cambios ya que las áreas son pequeñas, esto para que se vean confortables y poder exhibir más la mercancía.

### **3.1.2 Flexibilidad.**

Librerías ITSON cuentan con una gran gama de artículos para venta, surtidos a través de diversos proveedores nacionales, esto con el fin de poder dar el mejor servicio al cliente tanto en oportunidad como en precio.

#### **Limitaciones estacionales de materia prima.**

El acervo de libros de texto se encuentra limitado a las necesidades de los departamentos académicos, esto en referencia a títulos, autor y editorial. De igual forma, en lo que respecta a lectura convencional, se tiene la disponibilidad de contar con diversos proveedores de los títulos de moda, así como también, con diversos productos sustitutos.

En el dado caso de existir limitaciones en los productos/servicios ofertados en Librerías ITSON, se toman las previsiones correspondientes para contar con el insumo necesario en la prestación de los Servicios.



### 3.1.3 Políticas de desarrollo.

Un buen desarrollo de una empresa, va de la mano del desarrollo de su personal, dentro del área se contempla capacitación constante al personal en temas relacionados a estrategias de ventas, servicio al cliente, calidad en el servicio, etc. Que sirvan como insumo para el recurso humano y su correcto desempeño dentro del negocio.

La capacitación podrá implementarse de acuerdo a las necesidades del área y esta podrá ser de acuerdo a los programas de capacitación que la Institución otorgue o bien externos, siempre bajo la premisa de apoyar al recurso humano en su labor y desempeño diario.

Para el desarrollo de productos/servicios ofrecido en Librerías ITSON, se hace necesaria la constante actualización de la gama ofertada, ya que las ventas de esta Unidad de Negocio en su mayoría nacen de un impulso, motivo por el cual, la constante innovación se hace necesaria, así como la correcta exhibición de la oferta de Librerías ITSON.

### 3.1.4 Producto. Diagramas de flujo para los procesos, incluyendo cantidad, calidad ó características de los insumos requeridos, así como de la tecnología.

Con la finalidad de asegurar el otorgamiento de los Productos y Servicios mencionados en el punto 3.1 Descripción de los procesos (productos y servicios de la unidad de negocio) y cumplir con los requerimientos de los clientes, los procedimientos implementados en Librerías ITSON son los siguientes:



Procesos Clave de Librerías ITSON



Los diagramas de Flujo correspondientes se presentan a continuación:

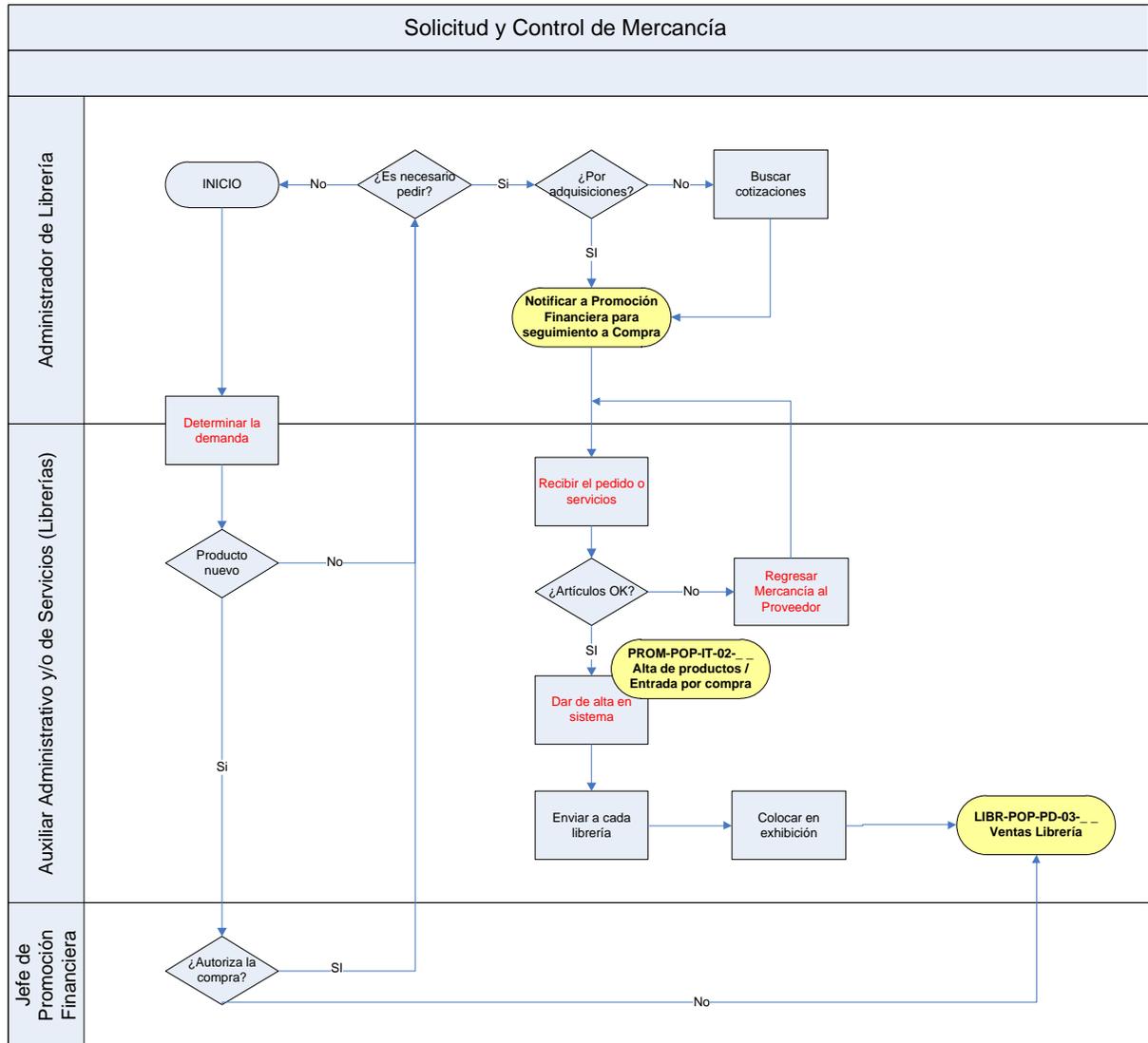


Diagrama de Flujo Solicitud y Control de Mercancía

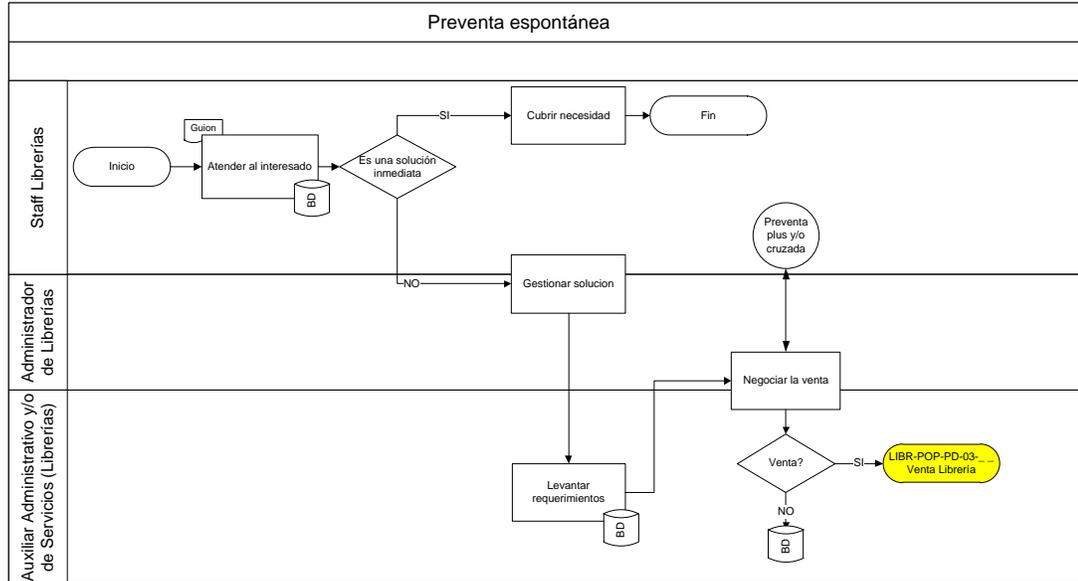


Diagrama de Flujo Preventa Espontánea

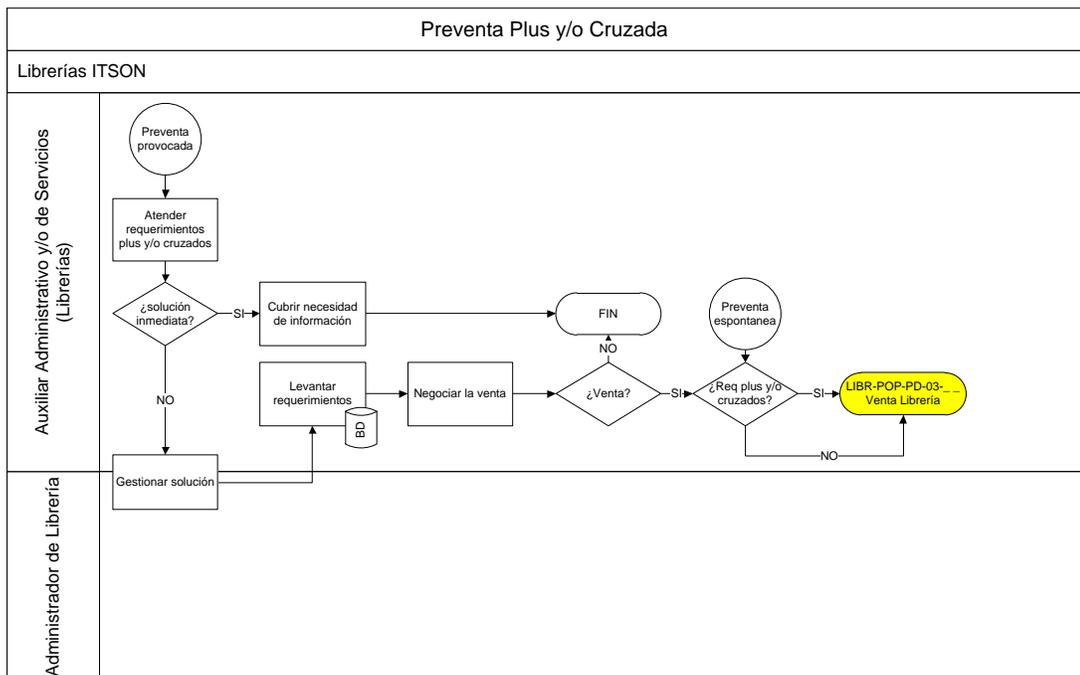


Diagrama de Flujo Plus y/o Cruzada

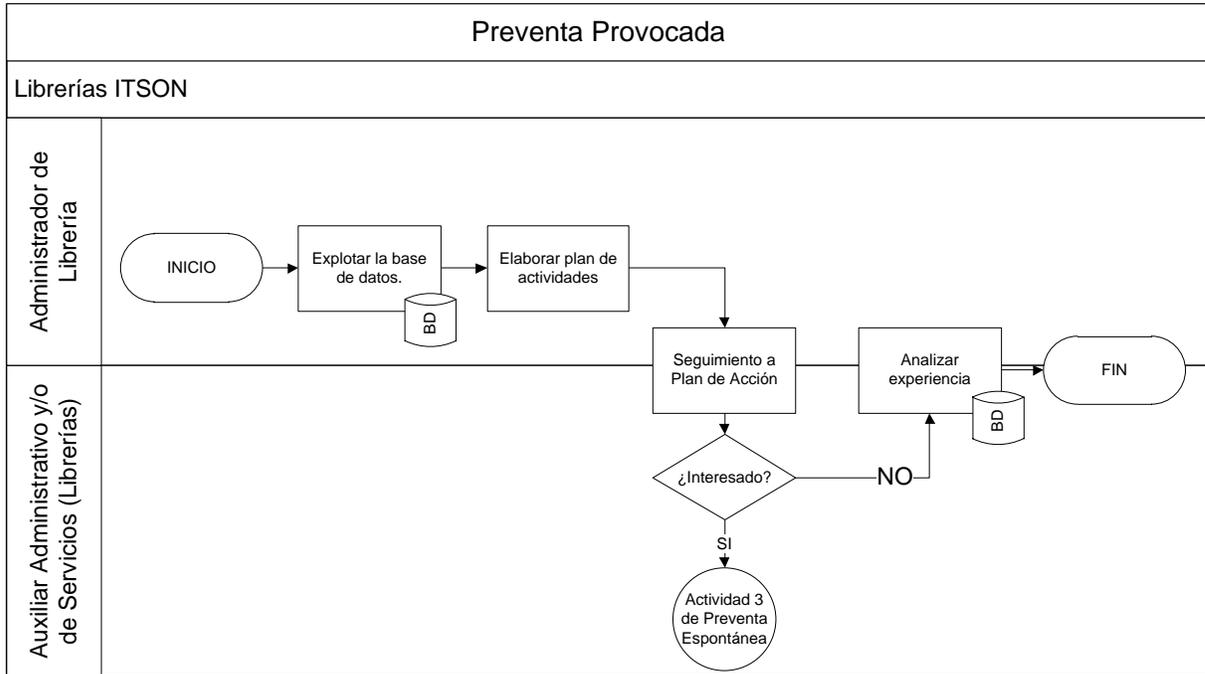


Diagrama de Flujo Preventa Provocada

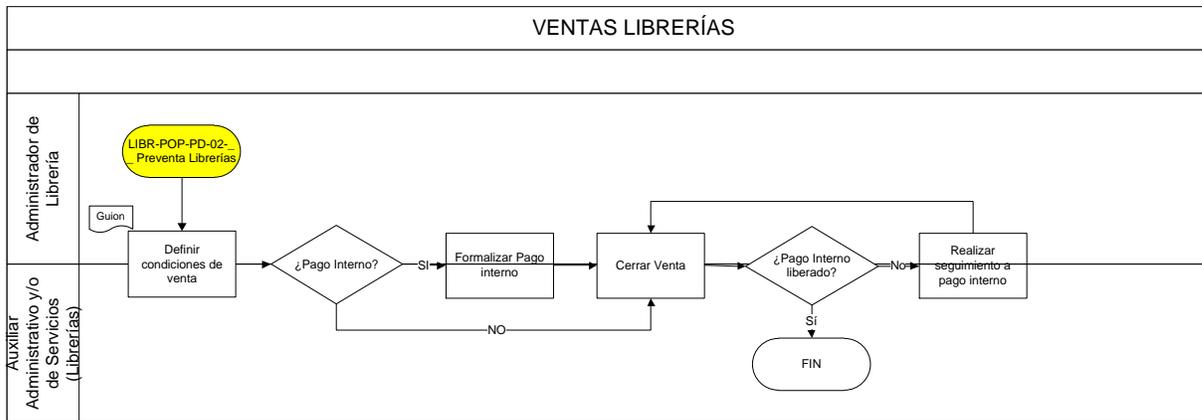


Diagrama de Flujo Ventas Librerías

La descripción de las actividades realizadas incluyendo cantidad, calidad ó características de los insumos requeridos, así como de la tecnología necesaria, se describen en los Procedimientos documentados localizados en la página de intranet: <http://sgc.itson.mx/>.



### 3.2 Localización de la unidad de negocio.

Las ubicaciones de las Librería son las siguientes:

**Librería Unidad Obregón, Campus Centro**, se encuentra ubicada por la calle Chihuahua esquina con Blvd. Rodolfo Elías Calles (C. 200) altos, entre los edificios conocidos como 100 y 200 de Unidad Centro. C.P. 85000, Col. centro, Cd. Obregón Sonora, México.

**Librería Unidad Obregón, Campus Nainari**, ubicada en Blvd. Antonio caso y C. Eusebio Kino; en el Edificio de servicios estudiantiles, frente a estacionamiento estudiantil-

**Librería Unidad Navojoa**, se encuentra ubicada en Ramón Corona S/N, Esq. con Aguascalientes, Col. ITSON, en Campus Navojoa Sur, Navojoa, Sonora, México.

**Librería Unidad Guaymas**, en ITSON Campus Guaymas, carretera Internacional Km 3, Frente al Aeropuerto, C.P. 85400. Apartado Postal 870, Heroica Guaymas, Sonora, México.

**Tienda deportiva:** Ubicada en C. Eusebio Kino entre Blvd. Antonio caso y Parque Ostimuri, por acceso de Polideportivo, Unidad Obregón, Campus Nainari en el Edificio de Servicios Escolares, frente a restaurant KIAWA.

### 3.3 Tamaño y Distribución

Para el buen desempeño y desarrollo de las actividades del negocio, es necesario contar con oficinas suficientes y funcionales. Para tal efecto, se cuenta con áreas suficiente para el desarrollo de las actividades, contando con espacio para atención directa al cliente, áreas para exhibición interna y externa, bodegas para almacenamiento de Inventarios, entre otros.

A continuación se presentan imágenes de instalaciones de Librerías ITSON:



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender



Instalaciones de Librería Unidad Obregón, Campus Nainari



Instalaciones de Librería Unidad Obregón, Campus Centro



### **3.4 Capacidad instalada.**

#### **Librería Unidad Obregón, Campus Centro.**

Cuenta con una computadora para punto de venta, impresora de ticket y sistema de Ventas Siscom, así mismo, se cuenta con un Cyber de cuatro computadoras, con acceso a Internet e impresiones y tres copadoras, una propiedad de la Institución y dos en arrendamiento, siete estantes de acero y un mueble de exhibición, dos vitrinas de cristal, ocho sillas, seis mesas y un archivero con dos cajones.

#### **Librería Unidad Obregón, Campus Nainari.**

Se cuenta con tres equipos de cómputo, una impresora de ticket y sistema de Ventas Siscom, un equipo de refrigeración que abastece a la oficina y librería, tres estantes de madera, dos libreros circulares, dos vitrinas para exhibición, 2 mesas para exhibición de libros así como un mostrador.

#### **Tienda deportiva Unidad Obregón, Campus Nainari**

En tienda deportiva se cuenta con un equipo de cómputo integrado sistema siscom e impresora de ticket, una silla, una vitrina y un mostrador de productos.

#### **Librería Unidad Guaymas.**

Cuenta con dos computadoras una para punto de venta y también con impresora de ticket y sistema de Ventas Siscom e inventarios para impresiones; además se cuenta con una copadora en arrendamiento, un estante de madera un escritorio y una silla.

#### **Librería Unidad Navojoa.**

Cuenta con una computadora, impresora de ticket y sistema de Ventas Siscom e inventarios; tiene además una copadora en arrendamiento, un estante de madera, una mesa, un escritorio y una silla y un archivero.

*\*Para mayor detalle consultar a Coordinación de Activos Fijos y Almacén ITSON.*

#### **3.4.1 Políticas de compras.**



Para tener la posibilidad de ofrecer productos/servicios de calidad, es importante que a su vez los proveedores cumplan con las especificaciones requeridas por el área. Las solicitudes de compra se realizan a través del Departamento de Adquisiciones y apegadas a las políticas aplicables de acuerdo a la naturaleza del Departamento de Promoción Financiera.

### **3.4.2 Control de inventarios.**

La descripción de las actividades realizadas para controlar los inventarios de Librerías y Tienda Deportiva, se describen en el Procedimiento documentado localizado en la página de intranet: <http://sgc.itson.mx/>.

### **3.5 Diseño de instalaciones y equipamiento.**

A continuación se presentan imágenes de instalaciones de Librerías ITSON:



Instalaciones de Librería Unidad Obregón, Campus Nainari



Instalaciones de Librería Unidad Obregón, Campus Centro

Es importante mencionar que cada Librería cuenta con el Equipamiento necesario para operar correctamente.

### **3.6 Determinación del Capital de trabajo.**

Partiendo que el capital de trabajo es el efectivo, inversiones o inventario necesario para iniciar operaciones, no se considera este rubro para la Unidad de negocios, ya que para la operación del año tienen el presupuesto autorizado.

### **3.7 Inversión total.**

No se tiene contemplada inversión total.

### **3.8 Presupuesto de egresos.**

Para el apoyo de las Librerías es necesario realizar ciertas erogaciones fijas y variables, que ayuden a la generación de los ingresos estimados durante un periodo determinado, mismas que deben ser cubiertas con el ingreso generado en dicho periodo.



<b>Costos Fijos</b>	<b>Total anual</b>
Costo de ventas Librería obregón	\$ 620,000.00
Costo de ventas Librería Nainari	4,050,000.00
Costo de ventas Librería Navojoa	380,000.00
Costo de ventas Librería Guaymas	315,000.00
Costo de ventas Centro copiado bib . Nainari	160,000.00
Costo de ventas Área de juegos	50,000.00
Servicios Especiales	165,000.00
Sueldos	529,550.00
Papelería y Utilies	13,000.00
Atencion Oficina	500.00
Software	11,000.00
Material de Aseo	1,000.00
Aseo, Limpieza y Fumigación	1,000.00
Teléfonos y Otros	5,000.00
Combustibles	3,000.00
Viáticos y Gastos de Viaje	3,000.00
Fletes, Acarreos y Empaques	4,000.00
Trab. de Impresión y Rotulación	7,000.00
<b>Totales</b>	<b>\$ 6,318,050.00</b>

<b>Costos Variables</b>	<b>Total anual</b>
Ayudantías	31,000.00
Becarios	93,000.00
unif. Vest	5,000.00
Mat. y Accs. de Computación	\$ 3,000.00
Conserv. de Equipo de Refrig.	3,000.00
Conserv. de Eq. de Transp.	2,500.00
Conserv. de Eq. de Cómputo	1,500.00
Conservación de Inmuebles	10,000.00
Mat. de Const.y Mantenimiento	2,000.00



Conserv. de Mob. y Eq. Ofna.	1,500.00
Gastos de Financ.y Comisiones	10,000.00
Seguros y Fianzas	2,500.00
<b>Totales</b>	<b>\$ 165,000.00</b>

### 3.9 Presupuesto de ingresos.

La meta de ingresos establecida para el mismo ejercicio, es la siguiente:

Descripción del producto o servicio	Total anual	
LIBRERÍA OBREGON	\$ 879,313.00	\$ 1'179,313.00
LIBRERÍA NAINARI	\$ 4,914,564.00	\$ 4,914,564.00
LIBRERÍA NAVOJOA	\$ 516,936.00	\$ 516,936.00
LIBRERÍA GUAYMAS	\$ 437,275.00	\$ 437,275.00
CENRO DE COPIADO BIB. NAI	\$ 290,665.00	\$ 290,665.00
AREA DE JUEGOS	\$ 113,653.00	\$ 113,653.00
<b>Totales</b>	<b>\$ 7,152,406.00</b>	<b>\$ 7,452,406.00</b>

#### 3.9.1 Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Incrementar la gama de productos a ofrecer al mercado actual y potencial con la finalidad de lograr el Objetivo de ingresos de Librerías ITSON.

Realizar alianzas con proveedores que permitan ampliar la gama de productos a ofrecer al mercado actual y potencial con la finalidad de lograr el Objetivo de ingresos de Librerías ITSON.

Realizar labor de venta en nuevos mercados, al interior y al exterior de la institución, clasificándolos por tipo de cliente y ofreciéndoles productos-servicios que se adecuen a sus necesidades.



Satisfacer los requerimientos de la Comunidad Universitaria en lo correspondiente a productos y servicios tales como: acervo bibliográfico, papelería, artículos promocionales, electrónica, tecnología, ropa, accesorios deportivos, entre otros, con la finalidad de generar ingresos adicionales para el desarrollo de la institución.

Incrementar la Rentabilidad de Librerías ITSON, aumentando los ingresos por Ventas de Productos-Servicios y utilizando de manera eficiente los recursos involucrados en los procesos, con la finalidad de contribuir al logro de las metas institucionales.

Contribuir en la creación de más y mejor infraestructura educativa, capacitación docente y administrativa entre otros, mediante la generación de ingresos propios por la prestación de servicios y venta de productos de calidad y vanguardia.



## **IV. Estudio Administrativo**

### **4.1 Análisis FODA.**

Es importante determinar los factores internos y externos que ponen en ventaja a la Institución con respecto a las demás, éstas vendrán a ser las fortalezas y oportunidades con que se cuenta; de igual forma, el conocer y establecer claramente cuáles son sus debilidades y amenazas, servirá de guía para crear estrategias que permitan anular, o bien, minimizar su impacto en la organización.



<u>MATRIZ FODA</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Personal capacitado y motivado</li> <li>2 Sistema para control de ventas, inventarios adecuados para librerías.</li> <li>3 Buen ambiente de trabajo</li> <li>4 Ambiente agradable, cómodo y seguro</li> <li>5 Recursos financieros disponibles</li> <li>6 Horario accesible al cliente</li> <li>7 Exclusividad de productos deportivos de la marca ADIDAS.</li> <li>8 Innovación constante en Gama de Productos</li> <li>9 Vinculación con el área académica y otras áreas internas para el apoyo en la comercialización de libros y artículos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Espacio reducido en las unidades Obregón, Navojoa y Guaymas</li> <li>2 No se cuenta con mobiliario para exhibición de productos deportivos</li> <li>3 No se cuenta con plataforma electrónica para promocionar los artículos de Librerías (Alumnos y Clientes Externos)</li> <li>4 No se cuenta con sistema que arroje Información de los clientes actuales.</li> <li>5 No se ofrecen descuentos por volumen ni rifas por compra (No hay promociones)</li> <li>6 Poca respuesta en los eventos académicos (Los asistentes no adquieren los libros Exhibidos)</li> </ol>
	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Beneficios autorizados para Clientes Internos ITSON.</li> <li>2 Libros de Moda</li> <li>3 Precios especiales en Artículos</li> </ol>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Crecimiento de competencia</li> <li>2 Alza de costos</li> <li>3 Malos Hábitos de lectura y estudio</li> <li>4 Disminución del Ingreso familiar</li> <li>5 Disminución de matrícula</li> </ol>

Análisis FODA Librerías ITSON

Analizando la información presentada en la tabla anterior, se determina que las estrategias a implementar son las siguientes:



- Expansión dentro del mercado interno y externo mediante la Innovación en productos/servicios en las diferentes líneas de Librerías.
- Realizar campañas y promociones al interior de la institución.
- Realizar ventas directas ofreciendo la totalidad de productos ofertados a clientes internos y externos.
- Renovar la imagen de las instalaciones de Librerías, creando un ambiente adecuado para los clientes.
- Trabajar en el mercadeo de la oferta de Librerías ITSON.
- Utilizar diversos canales para la comercialización de los productos/servicios de Librerías ITSON.
- Reforzar la Línea Deportiva, fortalecer la Línea de electrónica y desarrollar nuevas líneas con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.
- Utilizar marketing directo a través del correo electrónico con el objetivo de dar a conocer nuevos productos, promociones, invitaciones a eventos tipo café literarios, entre otros, así como el incremento en el uso de redes sociales (Facebook) como un medio interactivo con los clientes.

## 4.2 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de Librerías ITSON se encuentra integrada por puestos contratados por el Departamento de personal de ITSON, mismos que se presenta a continuación:



Estructura Organizacional Librerías ITSON



#### **4.2.1 Descripción de puestos.**

De acuerdo a la estructura organizacional de Librerías ITSON, los puestos que la integran se encuentran documentados en las descripciones de puestos que Administra el Departamento de Personal de la Institución.

#### **4.3 Reclutamiento y selección de personal.**

Como en toda empresa el principal recurso con el que cuenta Librerías ITSON es el humano, por tal motivo, la importancia de formar y mantener un buen equipo de trabajo es fundamental.

Para los casos de Reclutamiento y Selección de personal, se llevan a cabo los lineamientos del Departamento de Personal.

#### **4.4 Normatividad de la unidad de negocio.**

Librerías ITSON se rigen apegadas a la Normatividad, Reglamentos y Políticas Institucionales, así como a las Políticas autorizadas por las Autoridades pertinentes; En cuestiones externas se apega a las Leyes aplicables al giro de la Librería.

##### **4.4.1 Aspecto laboral.**

Dentro de la estructura organizacional, se contempla personal que labora de acuerdo al tipo de contratación que se trate, basados en las leyes y reglamentos establecidos en la Ley Federal del Trabajo e Institucionales.

##### **4.4.2 Aspecto fiscal.**

Por la naturaleza de la Institución al ser una persona moral con fines no lucrativos y los negocios están bajo el RFC de ITSON, se apegan al TÍTULO III DEL RÉGIMEN DE LAS PERSONAS MORALES CON FINES NO LUCRATIVOS, de la Ley del Impuesto sobre la renta.



#### **4.4.3 Normatividad ambiental y /o Técnica.**

Para la realización de las actividades que conlleva la operación de Librerías, el área no se encuentra sujeta a normatividades ambientales, toda vez que no se utilizan elementos que puedan dañar al medio ambiente.



## **V. Estudio Financiero**

### **5.1 Premisas**

El Plan de Negocio en Marcha para Librerías ITSON, considera en su proyección de ingresos y gastos lo presupuestado para el ejercicio 2015.

Las premisas sobre las que se trabajó para este plan de negocio en marcha se describen a continuación:

1. Horizonte del proyecto: se considera un periodo de dos años, lapso durante el cual se maneja la información financiera de este Plan de negocio en marcha.



2. Situación Financiera: en este apartado, dado la información financiera de la Unidad de negocio de Librería, se observa que la misma entidad opera con un presupuesto inicial aportado por la institución y que su misma operación sostiene.
3. Activos diferidos: la contabilidad de las áreas de negocios se apega a la forma de registro de la Institución, donde actualmente no se registran activos diferidos, es decir, el gasto queda registrado en el mes en que efectivamente se paga.
4. Tasa impositivas: en cuestión de esta unidad de negocio Librerías están obligadas al entero del IVA por lo que respecta al pago de impuestos por los recursos generados en las Unidades de negocios, y de acuerdo a lo explicado en el apartado de 4.4.2 de este documento no aplican para la Unidad de negocios de Librería. **Si aplica el entero del IVA**
5. El cálculo de los ingresos presupuestados son mensuales, mismos que quedan reflejados en los presupuestos autorizados para Librerías ITSON. Consideran lo correspondiente a los ingresos provenientes de las Librerías ubicadas en la Unidad Obregón, Campus Centro y Nainari, Unidad Navojoa Campus Sur, Unidad Guaymas y Tienda Deportiva.
6. Incremento en ingresos: Los porcentajes de ingresos se consideraron en un 5% para el 2015 y una proyección del 6% para el 2016, anualmente bajo la tendencia histórica del negocio.
7. Cálculo de Egresos: este rubro corresponde al presupuesto asignado para el año en curso.
  - Costos fijos: incluye aquellos montos que se estima ejercer en la actividad del negocio en marcha.
  - Costos variables: son aquellos que cambian de acuerdo al nivel de actividad que registre la UN. Cabe aclarar que en este rubro pueden incorporarse nuevas partidas de gastos, o en su caso, darse de baja.

## 5.2 Inversión fija.

En este plan de negocio en marcha no se considera inversión fija inmediata.



### 5.3 Inversión diferida.

Como inversión diferida no se tiene un monto, por lo explicado en el apartado de Premisas de este documento.

### 5.4 Capital de trabajo.

Como capital de trabajo se considera la aportación del presupuesto que realiza la institución.

### 5.5 Cálculo del Valor de Rescate.

No se considera inversión fija, por lo que no se cuenta con el cálculo del valor de rescate de los activos fijos.

### 5.6 Presupuesto de Ingresos y Egresos.

#### 5.6.1 Presupuesto de Ingresos Proyectados.

La proyección de ingresos para el 2015 y 2016 se estima en lo siguiente:

Ejemplo pendiente.

Librería	2015 (5%)	2016 (6%)
Librería Unidad Obregón Campus Centro		
Librería Unidad Obregón Campus Nainari		
Librería Unidad Navojoa		
Librería Unidad Guaymas		
Tienda Deportiva		
Totales		



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender

### 5.6.2 Presupuesto de Egresos Proyectoado.

Ejemplo pendiente

La proyección de egresos para los 2 años se estima en lo siguiente:

2015	2016
------	------



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender

## **5.7 Estado de Situación Financiera Proyectado.**

El estado de situación financiera proyectado se presenta en ANEXO 1.

## **5.8 Estado de Flujo de Efectivo proyectado.**

El flujo de efectivo proyectado se presenta en ANEXO 2.



## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

En el presente documento, se determinaron las líneas de acción que deben de seguir Librerías ITSON con la finalidad de incrementar sus niveles de venta sin perder de vista la Rentabilidad del mismo, identificando la situación actual del negocio, así como su proyección para los próximos 2 años.

En este sentido se argumentó tanto a corto, mediano y largo plazo la descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y como se encuentran dotadas de recursos tangibles e intangibles que permitirán una determinada competitividad y diferenciación entre competidores.



En función a los resultados derivados del estudio de mercado, se identificaron las siguientes líneas de acción a seguir:

- Innovar en productos/servicios en las diferentes líneas de Librerías.
- Realizar campañas y promociones al interior de la institución.
- Realizar ventas directas ofreciendo la totalidad de productos ofertados a clientes internos y externos.
- Renovar la imagen de las instalaciones de Librerías, creando un ambiente adecuado para los clientes.
- Trabajar en el mercadeo de la oferta de Librerías ITSON.
- Utilizar diversos canales para la comercialización de los productos/servicios de Librerías ITSON.

Cabe destacar que dichas acciones se encuentran alineadas al Eje Transversal 1, mismo que mantiene el aseguramiento de la calidad en la planeación y la gestión; bajo este argumento, Librerías ITSON apoyan en su proceso estratégico al cuidado de los Recursos Financieros de manera eficiente y eficaz.

## **Recomendaciones**

Es recomendable que las acciones que se emprendan en Librerías ITSON se enfoquen a minimizar las áreas de oportunidad identificadas en el Análisis FODA, básicamente orientar los esfuerzos a las siguientes líneas de acción:

Expansión dentro del mercado interno y externo mediante la Innovación en productos/servicios en las diferentes líneas de Librerías.

Realizar campañas y promociones al interior de la institución.

Realizar ventas directas ofreciendo la totalidad de productos ofertados a clientes internos y externos.

Renovar la imagen de las instalaciones de Librerías, creando un ambiente adecuado para los clientes.



Trabajar en el mercadeo de la oferta de Librerías ITSON.

Utilizar diversos canales para la comercialización de los productos/servicios de Librerías ITSON.

Reforzar la Línea Deportiva, fortalecer la Línea de electrónica y desarrollar nuevas líneas con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Utilizar marketing directo a través del correo electrónico con el objetivo de dar a conocer nuevos productos, promociones, invitaciones a eventos tipo café literarios, entre otros, así como el incremento en el uso de redes sociales (Facebook) como un medio interactivo con los clientes.