

Un saludo!

Este paquete contiene hojas de trabajo para que usted las use mientras evalúa sus estrategias actuales en el mercado y crea nuevas estrategias para alcanzar sus objetivos en el negocio.

Tengo la esperanza de que estas hojas de trabajo se conviertan en un práctico recurso, tanto para usted como para su librería, cuando regrese a su lugar después de la reunión de S.E.P.A. de este año

Ha sido un honor estar aquí con ustedes durante este tiempo. ¡Que el Señor lo bendiga a usted y también a su librería en los próximos años!

Ashley Gingerich

Mi Iglesia Saludable

Estratega del mercado hispano

agingrich@miiglesiasaludable.com

PASO 1 | ¿QUIÉN ES USTED Y CUÁL ES SU VISIÓN?









En toda industria es imprescindible saber quién es usted y la razón de la existencia de su negocio. Como dueño de una librería, usted necesita expresar con claridad cuál es su visión. Esa visión debe ser breve, no más de dos oraciones gramaticales, relacionadas a su negocio, y con los resultados que considera que solo usted puede proporcionar.










Si su negocio no tiene aún una declaración de visión, hágase las siguientes preguntas mientras define su visión.

1. ¿Cuál sería la definición mínima que le daría a su negocio? (ejemplos: librería, librería cristiana, tienda de regalos, centro de recursos de una iglesia)
2. ¿Hay en su zona otros negocios que ofrezcan los mismos servicios que usted ofrece?
3. ¿Qué lo hace único, comparado con su competencia? (ejemplos: recursos de calidad, servicio al cliente, bajos precios, etc.)
4. ¿Hay algo de lo que usted le ofrece actualmente a sus clientes que otras librerías no lo ofrezcan? (ejemplos: talleres, entrenamiento, etc.)

En el espacio más abajo, escriba su declaración de visión:

En la próxima página encontrará una gráfica tomada del libro *Business Model Generation*, que lo ayudará a examinar con detenimiento el modelo que corresponde a su negocio, y lo guiará en la evaluación de lo que su negocio le ofrece a sus clientes.

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son nuestros socios clave? • ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? • ¿Qué recursos clave obtendremos de nuestros socios? • ¿Qué actividades realizan nuestros socios? <p>MOTIVACIONES PARA LOS SOCIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización y economía • Reducción de riesgo e incertidumbre • Adquisición de recursos y actividades particulares 	<p>Actividades clave </p> <p>¿Qué actividades clave requiere</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuestra propuesta de valor? • nuestras relaciones con los clientes? • nuestras fuentes de ingreso? • nuestros canales de distribución? <p>CATEGORÍAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Resolución de problemas • Plataforma / Red 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valor entregamos al cliente? • ¿Cuál de los problemas que tiene nuestro cliente le ayudaremos a resolver? • ¿Qué paquete de productos y servicios ofrecemos a cada sector de clientes? • ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo? <p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novedad • Rendimiento • Personalización • “Hacer el trabajo”/Eficiencia • Diseño • Marca / Status • Precio • Reducción de costos • Reducción de riesgos • Accesibilidad • Conveniencia / Utilidad 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quié tipo de relación esperan nuestros clientes que mantenemos con ellos? • ¿Cuáles hemos establecido? • ¿Cómo están integradas a nuestro modelo de negocio? • ¿Cuánto cuestan? <p>EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal • Asistencia personal dedicada • Servicios automatizados • Comunidades • Co-creación <p>Canales </p> <p>¿A través de que canales nuestros clientes prefieren mantener contacto? • ¿Cómo nos contactamos con ellos hoy? • ¿Cómo se integran nuestros canales? • ¿Cuáles funcionan mejor? • ¿Cuáles son más eficientes en costos? • ¿Cómo nos integramos a las rutinas del cliente?</p> <p>FRASES DE CANALIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia: ¿Cómo hacemos conscientes a nuestros clientes de los productos de nuestra empresa? • Evaluación: ¿Cómo los ayudamos a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización? • Compra: ¿Cómo pueden comprar productos y servicios específicos? • Entrega: ¿Cómo llevamos la propuesta de valor a nuestros clientes? • Postventa: ¿Cómo proporcionamos apoyo postventa a los clientes? 	<p>Sectores del mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Para quién estamos creando valor? • ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? <p>EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado masivo • Nichos de mercado • Segmentación • Plataforma multilateral
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo de negocio? • ¿Qué recursos clave son los más caros? • ¿Qué actividades clave son las más caras? <p>¿ESTÁ SU NEGOCIO MÁS</p> <ul style="list-style-type: none"> • basado en costo (estructura de costo más sencilla, propuesta de valor de precios bajos, automatización máxima, subcontratación excesiva)? • basado en valor (centrado en la creación de valor, propuesta de valor de calidad superior)? <p>CARACTERÍSTICAS COMO EJEMPLO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos (sueldos, arriendo, etc.) • Costos variables • Economías de escala/de alcance 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? • ¿Cuál pagan ahora? ¿Cómo están pagando ahora? • ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingreso a los ingresos totales? <p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de activos • Pago por uso • Cuota de suscripción • Licencias • Comisiones • Publicidad <p>PRECIO FIJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de precios • Dependiente de la funcionalidad del producto • Dependiente del sector de clientes • Dependiente del volumen <p>PRECIO DINÁMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación (regateo) • Gestión de rendimientos • Mercados en tiempo real 		

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 	Relaciones con clientes 	Sectores del mercado 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de costos 		Fuentes de ingresos 		

PASO 2 | DEFINA SUS OBJETIVOS

Una vez definida su visión, es importante que redacte objetivos que lo ayuden a sintonizar su negocio con su visión. El modelo O.M.E.M. es muy eficaz para bosquejar este proceso.

Siga los pasos que le presentamos a continuación para definir una estrategia que lo ayude a sintonizar con mayor precisión su negocio con su visión.

Definiciones del modelo O.M.E.M.:

Objetivo // La visión general que usted quiere realizar

Metas // Puntos de control oportunos, realistas, alcanzables, medibles y específicos que definan el camino para alcanzar su objetivo

Estrategias // Planes específicos sobre las maneras de alcanzar sus metas y su objetivo

Mediciones // Puntos numéricos de referencia que cuantifican el progreso y revelan si realmente sus estrategias dan resultado

Objetivo

Defina su objetivo en el espacio en blanco. En su objetivo, describa los puntos que componen su visión. Con el fin de ayudarlo a pensar detenidamente este proceso, le sugerimos que se haga las siguientes preguntas y anote su respuesta en el espacio en blanco:

1. Defina su negocio y lo que quisiera lograr cada día.

2. Defina lo que quiere que sus clientes piensen de su negocio, en comparación con otros.

3. ¿En que aspectos quisiera ver crecimiento en su negocio? (ejemplos: las ventas, los recursos, el conocimiento, la imagen de su marca, la expansión mundial, el impacto en la comunidad)

4. ¿Cuál es la influencia específica que quisiera tener en su comunidad?

5. ¿Qué está ofreciendo usted a sus clientes?

6. ¿Qué le ofrece a sus clientes, que otros no lo hayan hecho (ejemplos: talleres, entrenamiento, sociedad, patrocinio)?

Defina su objetivo en el espacio más abajo:

Metas

Cada meta debe mantenerlo enfocado y ser un paso para alcanzar su objetivo. Las metas deben ser oportunas, realistas, alcanzables, medibles y concretas.

Siga las instrucciones que aparecen a continuación para establecer su primera meta.

Defina una meta específica

(Ejemplo: “Me quiero poner en forma” sería una meta general; “Me uniré a un club de ejercicio físico e iré allí tres días a la semana porque me quiero poner en forma.”) Hágase las siguientes preguntas para afinar más su primera respuesta acerca de la meta:

1. ¿Quién debería participar en la definición de las metas?

2. ¿Qué quiero alcanzar?

3. ¿Cuál es el tiempo que estoy estableciendo para alcanzarlo?

4. ¿Cuáles son las exigencias o las limitaciones que tiene mi objetivo?

5. ¿Por qué es importante esta meta, y cuáles son sus propósitos o sus beneficios?

Establezca una meta que sea medible

Para determinar si es posible medir la meta que se ha fijado, hágase las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce usted lo que está midiendo?
2. ¿Puede cuantificar el cambio que espera ver?
3. ¿Ha fijado una forma de verificar el progreso y los resultados, y saber si ha alcanzado la meta que se propuso?

Establezca una meta que sea alcanzable

Para definir si sus metas son alcanzables, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuenta usted con la infraestructura necesaria para alcanzar su meta?
2. ¿Hay algo que le impediría alcanzar su meta?
3. ¿Podría fijar fácilmente un margen de tiempo en el cual podrá alcanzar su meta?

Establezca una meta realista

Cuando fije metas, asegúrese de que cada una represente un progreso sustancial para alcanzar su objetivo. Para asegurar que sus metas son realistas, defina sus prioridades, comenzando con lo que quiere alcanzar a corto plazo hasta llegar a sus metas a largo plazo. Mientras avanza, evalúe la manera en que esa meta lo ayuda a alcanzar su objetivo.

Establezca una meta que sea oportuna y tangible

Haga que cada meta se ajuste a un margen de tiempo determinado. Fije una fecha, o un margen de tiempo para cumplir cada meta.

Escriba sus metas más abajo y asígneles un número (o prioridad):

Estrategias

Con el fin de decidir qué estrategias usará para alcanzar sus metas, evalúe todos los aspectos de su situación presente y responda las preguntas que aparecen a continuación:

1. ¿Cómo se propone alcanzar sus metas?

2. ¿A cuáles canales tiene acceso en la actualidad, que lo ayuden a alcanzar sus metas?

2. ¿Hay actividades que esté haciendo en el presente que lo ayuden a alcanzar sus metas?

3. ¿Hay actividades que esté haciendo en el presente que no armonizan con sus metas?

¿Cuál es la meta que quiere alcanza con esas actividades?

¿Están relacionadas con algún objetivo determinado?

Mediciones

Unidas a su objetivo deben haber dos tipos de mediciones: la medición de cada meta y la medición de cada estrategia. Estas mediciones deben responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los resultados que usted quiere alcanzar (monetario, conciencia, impacto, alcance)?
2. ¿Cómo realizará estas mediciones?
3. ¿En qué momento decidirá usted que ha tenido éxito?

Visión:

Objetivo:

Metas:

Estrategias:

Medición:

Medición:

PASO 3 | DÉ FORMA A SU CONVERSACIÓN

SUGERENCIAS PARA LA PROMOCIÓN IMPRESA

La manera en que usted se comunica con sus clientes es parte integral de la conexión tiene con ellos. Cuando prepare cualquier tipo de anuncio, evalúe sus ideas respondiendo primero a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo del anuncio?
2. ¿Cuál es el mensaje que usted quiere comunicar?
3. ¿Qué le pide al cliente que haga?
4. ¿Cómo responderá el lector respecto a lo que usted quiere que haga?
¿Puede usted dar buenas razones para lo que pide que sus clientes hagan?

Al evaluar el diseño y la distribución del material en un anuncio, tenga en cuenta las siguientes preguntas y los siguientes pensamientos:

1. ¿Se comunica el mensaje de una manera concisa y clara?
2. ¿Armoniza el diseño de la promoción con el mensaje que usted quiere comunicar al cliente?
3. ¿Hay una conexión intuitiva entre el mensaje y la imagen?
4. ¿Es suficiente el anuncio, o requiere de más información?
5. Si el lector tuviera solo un minuto para ver la promoción, ¿entendería el mensaje, o tendría que tendría que leer más texto para entender qué comunica la promoción?
6. ¿Son cortas y concisas sus descripciones?
7. ¿Los tipos de letra que usa en sus anuncios son fáciles de leer?
8. ¿Puede usted cumplir lo que afirman sus promociones?
9. Si usted quiere promover varias cosas en la misma página, procure que los artículos comuniquen un mensaje en común (ejemplos: nuevos productos, materiales para el entrenamiento de líderes en la iglesia, etc.)
10. ¿Es la resolución de la imagen lo suficientemente alta, o la impresión de su anuncio resulta borrosa?

¿Qué piensa en realidad la persona?
Trate de esbozar lo que la persona tiene en su mente.

- ¿Qué es realmente importante para la persona? ¿Será algo que no diría en público?
- Imagine las emociones de la persona. ¿Cuál es su motivación? ¿Y sus inquietudes?
- ¿Qué podría quitarle el sueño a esa persona?
- Trate de describir los anhelos y aspiraciones de la persona
- ¿Qué tiene poca importancia?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones?

¿Qué escucha esa persona?
Describa de qué manera influye el ambiente en esa persona.

- ¿Quiénes influyen en ella, y qué le dicen?
- ¿Qué le dicen sus amigos?
- ¿Qué le dice su cónyuge?
- ¿Quién es el que realmente influye en ella, y de qué manera?
- ¿Qué le dice su jefe?

¿Qué ve esa persona?
Describa lo que ve la persona en su ambiente.

- ¿Qué aspecto tiene el ambiente de esa persona?
- ¿Quiénes la rodean?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿Qué tipos de ofrecimientos recibe todos los días?
- ¿Cuáles son los problemas que enfrenta?
- ¿Qué le ofrece el mercado?

**DEFINA
SU CLIENTE O
SECTOR DE CLIENTES**

Defina cierto material demográfico (nombre, sexo, edad, estado civil, ingresos)

¿Qué dice y hace la persona?
Imagine lo que la persona diría o como se comportaría en público.

- ¿Cuál normalmente es su actitud?
- ¿Qué actitud asume en público?
- ¿Qué comunica a los demás con su actitud?
- ¿Cuál es su aspecto externo?
- Su comportamiento con las demás personas
- Preste atención a los posibles conflictos entre lo que un cliente dice y lo que realmente está pensando o sintiendo

¿Qué le preocupa a esa persona?

- ¿Cuáles son las mayores frustraciones de esa persona?
- ¿Cuáles son los obstáculos que se interponen entre la persona y lo que ella quiere?
- ¿Cuáles podrían ser los riesgos que teme correr esa persona?
- ¿Qué tipo de obstáculos enfrenta? (¿En las relaciones, obstáculos físicos, emocionales, económicos?)

¿Qué quiere ganar esa persona?

- En realidad, ¿qué quiere esa persona o necesita lograr?
- ¿Cómo mide el éxito esa persona?
- Piense en algunas estrategias que la persona podría usar para alcanzar sus metas
- ¿Cuáles son sus deseos o necesidades?
- ¿De qué manera mide sus éxitos?

¿Qué piensa en realidad la persona?
Trate de esbozar lo que la persona tiene en su mente.

¿Qué escucha esa persona?
Describa de qué manera influye el ambiente en esa persona.

¿Qué ve esa persona?
Describa lo que ve la persona en su ambiente.

**DEFINA
SU CLIENTE O
SECTOR DE CLIENTES**

¿Qué dice y hace la persona?
Imagine lo que la persona diría o como se comportaría en público.

¿Qué le preocupa a esa persona?

¿Qué quiere ganar esa persona?

SUGERENCIAS RESPECTO A LOS MEDIOS SOCIALES

Al usar los medios sociales, lo más importante es mantener la coherencia y escuchar a su público.

1. Al establecer una estrategia para sus medios sociales, comience con su objetivo principal; ¿cuál es la meta que usted quiere alcanzar?
2. Establezca algunos Indicadores Clave de Rendimiento (ICR) con el fin de poder cuantificar el éxito de su estrategia.
 - a. Niveles de actividad (“Likes”, comentarios, mensajes, repetición de los “tweets”, #uso)
 - b. Alcance – Cuántas personas estuvieron en contacto con su promoción o su publicación.
 - c. Conversión – Los que la vieron su promoción o publicación, ¿realizaron la acción que usted deseaba?

La creación de un contenido al que su público responder positivamente no es una ciencia exacta. Lo más importante que debe tener en mente es que necesita mantenerse dentro de lo que usted es como negocio, pero al mismo tiempo, atento a los intereses y preferencias de sus clientes. Como en cualquier otra relación, si una persona solamente habla y no escucha, es muy posible que cada vez serán menos los que se interesen en lo que diga.

Aquí tiene algunas preguntas que le sugerimos que se haga cuando cree una publicación única :

1. ¿A quién se está dirigiendo?
2. ¿Por qué ellos se interesarán en lo que usted les diga?
3. ¿Por qué piensa que compartirán con otros su publicación?
4. ¿Qué quiere usted que piense una persona cuando vea su publicación o promoción?
5. ¿Qué quiere usted que sientan quienes vean su publicación o promoción?
6. ¿Qué quiere usted que hagan en respuesta a su publicación quienes la vean?

Algunas otras consideraciones al usar cualquier plataforma de medios sociales:

1. ¿Es fácil encontrar la información sobre mi tienda, y presenta datos precisos?
2. ¿Hay un proceso para comunicarse con los posibles clientes a través de los medios sociales?

Para informarse sobre los detalles acerca de los anuncios en Facebook, visite sus páginas de información, que aparecen a continuación. Asegúrese de que la opción de idioma, que se encuentra en la esquina inferior izquierda de la página de la web esté fijada para el idioma español

<https://www.facebook.com/business/learn/facebook-create-ad-local-awareness/>

<https://www.facebook.com/business/learn/how-much-facebook-ads-cost/>

Twitter también tiene un sitio dedicado a ayudar a los negocios para que usen con mayor eficacia sus plataformas.

<https://business.twitter.com/es/home>

Pasos para la redacción de una encuesta:

PASO 1 // Establezca el objetivo: ¿Qué quiere alcanzar?

1. Identifique cuál es la meta general a donde quiere dirigir su negocio.

2. Identifique el objetivo para la encuesta; pregúntese cuál es la información que necesita saber con el fin de dar los pasos necesarios hacia el cumplimiento de su meta.

PASO 2// Reúna la información

Investigación exploratoria:

- a. Antes de darle forma a su encuesta, sería muy útil que usted llevara a cabo una pequeña investigación, de manera que pueda tener una idea sobre la manera en que podrían responder sus clientes. Una idea de cómo hacer esto: Pídale a diez clientes que pertenezcan al grupo que quiere investigar que hablen con usted durante diez minutos acerca de su tienda; pregúnteles qué les agrada, qué no les agrada, qué quisieran ver, etc. Después de esto, tendrá una buena idea de quiénes son esas personas, gracias al paso 1 que presentamos anteriormente.

Estructura de la encuesta:

Las preguntas que usted incluya en su encuesta deben estar redactadas con un propósito que se relacione con su objetivo y con la información que usted quiere reunir. En lo posible, use preguntas y respuestas cuantificables.

a. Tipos de preguntas: seguidas de un ejemplo

- **Escalas:** En una escala del 1 al 5, clasifique lo siguiente...
- **Selección múltiple:** ¿Cómo se enteró usted de nuestra existencia? Marque todos los puntos que se apliquen a su respuesta...
- **Preguntas abiertas:** ¿Qué le agrada de nuestra librería?
- **Clasificación:** Tenga la amabilidad de clasificar estas librerías del

1 al 5 en orden de preferencia

- **Frecuencia:** ¿Cuántas compras ha hecho usted en nuestra tienda durante el pasado mes?

b. Cómo NO se deben formular las preguntas

A continuación le presentamos algunos ejemplos de lo que se debe evitar al formular las preguntas de la encuesta

- Nunca presuma que sabe lo que sus clientes piensan o sienten
- Evite las preguntas que dirijan a quien responde a una respuesta determinada (ejemplo: Nuestra tienda tiene una excelente selección de libros... ¿Qué le agrada más dentro de nuestra selección?)
- No haga preguntas que exijan una respuesta demasiado amplia (ejemplo: ¿Cuántos libros compró usted el año pasado?)
- No pida más de una respuesta para una sola pregunta
- No incluya demasiadas selecciones en sus preguntas
- No sugiera respuestas que usted no está dispuesto a llevar a la práctica.
- No use acrónimos en su encuesta.
- No formule preguntas negativas (ejemplo: ¿Qué no le agrada de nuestra tienda?)

Sensibilidad y privacidad

- a. Asegúrese de que su norma de privacidad en las transacciones sea parte de la encuesta.

Escoja la formato en que entregará la encuesta

- a. Decida cómo administrará la encuesta. La puede distribuir en su tienda, enviarla por correo a sus clientes, o usar una plataforma de la internet, como <https://es.surveymonkey.com>.

Administre la encuesta

- a. Antes de comenzar a administrar su encuesta, es muy útil que distribuya diez encuestas de prueba, y le pida a las personas que le digan si ésta contiene preguntas confusas. Revise estas opiniones, y después revise su encuesta teniéndolas en cuenta.

Preparación final

- b. Antes de comenzar a administrar su encuesta, es muy útil que distribuya diez encuestas de prueba, y le pida a estas personas que le digan si ésta contiene preguntas confusas. Revise estas opiniones, y después revise su encuesta teniéndolas en cuenta.

Para atraer a los clientes

- a. Con frecuencia, ofrecer un incentivo puede favorecer la participación en su encuesta. Sería buena idea ofrecer algún descuento a las personas que respondan la encuesta, o tener un regalo para los clientes que llenen la encuesta.

PASO 3// Revise los resultados

1. Asigne un número a cada encuesta.
2. Elimine aquellas que estén mayormente incompletas, o las que indican una falta de verdadera evaluación (ejemplo: la misma clasificación para todas las preguntas)
3. Anote los resultados de las encuestas y compárelas.
 - a. Para las encuestas impresas o enviadas por correo, prepare un documento en Excel. Todas las respuestas posibles de cada pregunta deberán estar situadas en las columnas, y cada cliente deberá tener su propia columna con todas sus respuestas marcadas. Asegúrese de dejar una columna al final para las observaciones) **Si ha creado una encuesta en la internet por medio de <https://es.surveymonkey.com> u otra plataforma, solo tendrá que entrar los resultados escritos en la plataforma de la internet, y el sitio debería hacer los cálculos.**
4. Calcule los resultados a partir de todas las respuestas obtenidas.
5. Para las respuestas de grupos de clientes, separelos por persona y compárelos entre sí.

PASO 4// Haga seguimiento y actúe

Una vez que calcule los resultados y los compare, vea cómo se relaciona lo que encontró en las respuestas con el objetivo y las metas que usted se fijó anteriormente. Ahora, analice sus estrategias, para ver de qué manera los resultados de su encuesta lo ayudan a definir sus estrategias. A continuación encontrará unas cuantas sugerencias generales sobre la manera de dar el próximo paso en la evaluación:

1. Identifique los grupos de clientes con respuestas similares y cree promociones dirigidas a sus intereses o preocupaciones.

2. ¿Hay alguna información que indique que hay necesidad de llevar a cabo más encuestas y vigilar las tendencias a lo largo del tiempo?
3. Identifique los grupos de clientes que tienen sentimientos positivos respecto a su tienda, y que en el pasado usted realmente no se ha dedicado a mantener una buena comunicación con ellos.
4. Observe qué tiene su tienda que hace que sea bien acogida por sus clientes.

El artículo anterior ha sido adaptado del Seminario "How to Do Customer Surveys: A Case Study" (Cómo hacer encuestas entre los clientes: Un estudio de caso), presentada por Len Vlahos, el Director de Educación de la Asociación Americana de Libreros y de BookSense.com, en el Instituto de invierno de 2007.