



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COMERCIALIZACIÓN ONLINE DE COMICS EN EL ECUADOR

AUTOR

MARTHA MELINA ÁVILA VILLACÍS

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COMERCIALIZACIÓN ONLINE DE COMICS EN EL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial

Profesor/a guía:

Glenda Isabel Vizcaino Jaramillo

Autor:

Martha Melina Ávila Villacís

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Comercialización Online de Comics en el Ecuador, a través de reuniones periódicas con la estudiante Martha Melina Ávila Villacís, en el primer semestre 2019, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Glenda Isabel Vizcaino Jaramillo

C.C.: 1711016038

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Comercialización Online de Comics en el Ecuador, en el primer semestre 2019 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Pedro Javier Herrera Vacas

c.c.: 1001580750

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Martha Melina Ávila Villacís

C.C.: 1713866323

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por haberme permitido culminar este reto personal con el apoyo de mi esposo Mauricio, mis hijos Rodney, Paula e Ignacio, quienes me han alentado cada día para seguir adelante.

RESUMEN

El documento tiene como objetivo general analizar la factibilidad de la creación de un canal de comercio electrónico para lo cual se respalda en el análisis del entorno y del cliente para crear la oportunidad de negocio que apuntale la creación del plan de mercadeo y organizacional, que en conjunto sirven de insumo para la creación del análisis financiero. Los hallazgos del análisis del entorno indican que existe una política favorable para la creación de negocios en el país que junto con el entorno tecnológico es una oportunidad que se complementa con las necesidades encontradas en el análisis de cliente, del grupo de personas que admiran la cultura pop y son activos en la compra de mercadería relacionada con superhéroes. Para dar a conocer la marca se presupuesta un plan de marketing de \$ 95.839 que será ejecutado en el lapso de cinco años, los gastos de personal tienen un valor de \$49.225 en el año 1 y crecen de acuerdo a la inflación proyectada, estos dos rubros junto con la importación de los comics se constituyen en los principales egresos del proyecto. En lo que corresponde a la inversión inicial, alcanza un monto de \$ 52.985, que es financiada por los accionistas y crédito bancario, esta inversión es recuperada totalmente en un plazo entre 3 y 4 años, mediante un valor actual neto de \$2.398 y tasa interna de retorno de 21,52%.

ABSTRACT

The general objective of the document is to analyze the feasibility of creating an electronic commerce channel, which is supported by the analysis of the environment and the client to create the business opportunity that supports the creation of the marketing and organizational plan, which in together they serve as an input for the creation of financial analysis. The findings of the analysis of the environment indicate that there is a favorable policy for the creation of businesses in the country that together with the technological environment is an opportunity that is complemented by the needs found in the analysis of the client, of the group of people who admire the culture pop and are active in the purchase of merchandise related to superheroes. To publicize the brand a marketing plan of \$ 95,839 is budgeted, which will be executed within five years, the personnel expenses have a value of \$ 49,225 in year 1 and grow according to the projected inflation, these two items along with the import of the comics are the main outputs of the project. In what corresponds to the initial investment, it reaches an amount of \$ 52.985, which is financed by shareholders and bank credit, this investment is fully recovered in a period between 3 and 4 years, through a net present value of \$ 2.398 and an internal rate of return of 21.52%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	3
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	3
2. ANÁLISIS ENTORNO	4
2.1 Análisis del Entorno Externo	4
2.1.1. Análisis PESTEL.....	4
2.1.2. Análisis de la Industria	9
2.1.3 Matriz EFE	14
2.1.4 Conclusiones del análisis de entornos.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	17
3.1.1. Investigación cualitativa	17
3.1.2 Investigación cuantitativa	20
3.2 Conclusiones del análisis del cliente	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	24
5. PLAN DE MARKETING	27
5.1. Estrategia general de marketing	27
5.1.1. Mercado Objetivo.....	28
5.1.2. Propuesta de Valor	30
5.2. Mezcla de Marketing.....	32
5.2.1. Análisis del producto.....	32
5.2.2. Análisis del precio	37
5.2.3. Análisis de la plaza	39

5.2.4. Análisis de la promoción	40
5.2.5. Acciones de la mezcla de marketing proyectadas y costeadas	43
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	43
6.1.1. Misión	43
6.1.2. Visión	44
6.1.3. Objetivos SMART de la organización	44
6.2 Plan de Operaciones	45
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	45
6.3. Estructura Organizacional propuesta.....	49
6.3.1. Estructura legal.....	49
6.3.2. Diseño organizacional.....	50
6.3.3. Organigrama funcional.....	50
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1 Proyección de ingresos y gastos	52
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	54
7.2.1 Inversión inicial	54
7.2.2 Estructura de financiamiento	55
7.2.3 Capital de trabajo.....	55
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	55
7.3.1 Estado de resultados	55
7.3.2 Estado de situación financiera	56
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	56
7.3.4 Flujo de caja proyectado.....	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	57
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	57

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	58
7.4.3 Criterios de valoración	58
7.5 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES.....	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	65

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad, el comic es un producto que deleita a la gente a través de la narración gráfica secuencial, se trata de un lenguaje cercano al cine, pues en algunos casos, de ahí nacieron las ideas para varias producciones exitosas de Hollywood.

Por algún tiempo pasaron a un segundo plano debido a las nuevas formas de entretenimiento, sin embargo, existe un grupo de gente a la que le resulta interesante leer una historieta o "comic".

Existen consumidores de este tipo de productos que antes de acudir a ver en la pantalla grande, producciones cinematográficas como "*The Avengers*" o "*Wonder Woman*", primero leen los comics en los que se basa la película de moda para hacer comparaciones, lo cual resulta interesante ya que podría existir un nicho de mercado para la comercialización de comics en el Ecuador (Tejedor, 2016)

En nuestro medio no es tan fácil conseguir comics, existen algunas tiendas en Quito y Guayaquil que no están bien surtidas, además en la mayoría de los casos se demoran en conseguir un producto específico, situación que propicia la existencia de un nicho de mercado con necesidades insatisfechas.

Al ser complicado obtener un comic en el Ecuador, es más difícil disponer de variedad en el tipo de impresión y en idioma español, así como elegirlo en cubierta dura que es una versión de lujo o cubierta blanda que no es de lujo, pero no por eso menos atractiva.

En visitas a ciertas tiendas de comics se ha podido conversar con algunos clientes, identificando que los consumidores tienen una alta afinidad con este tipo de expresión artística siendo los aficionados, coleccionistas, ilustradores, adolescentes y adultos jóvenes, de diversas profesiones quienes tienen una alta valoración por este tipo de publicaciones.

El plan de negocio no solo tiene en la mira comercializar los comics reconocidos a nivel internacional como los de Marvel, DC, Dark Horse, entre otros, que han generado alrededor de USD 308 millones en el año 2017 en Estados Unidos, sino también los de producción nacional con la finalidad de fomentar y apoyar al crecimiento de la industria ecuatoriana (Comichron, 2017)

En lo que respecta al canal de distribución para la comercialización de los comics, se ha elegido a través del comercio electrónico, en vista que tiene una mayor importancia, según estadísticas de comercio electrónico el crecimiento es global y comprar en línea se está volviendo habitual en la población mundial, alrededor de 1.600 millones de usuarios han realizado compras en internet gastando casi 2 billones de dólares y se estima que para el 2020 esa cifra podría duplicarse (Orendorff, 2017).

A través del internet se ha facilitado la comercialización de productos y servicios utilizando diversos mecanismos, como las tiendas online Amazon, Alibaba, Bestbuy, Wish, Linio, entre otras, sitios que las personas prefieren visitar para realizar sus compras alrededor del mundo, inclusive mediante dispositivos móviles y tabletas. Esta forma de adquirir productos y servicios es muy común en países desarrollados como: China 83%, Korea del Sur 83%, Inglaterra 82%, Alemania 81%, India 77%, Estados Unidos 77% (Statista.com, 2018)

Por tanto, se observa que la tendencia mundial es adquirir productos a través de tiendas en línea, pues solamente en el primer trimestre del 2018 entre las empresas Amazon y Alibaba se han realizado ventas por USD 35.000 millones (Moreno, 2018).

En el Ecuador hay ciertas empresas que están comercializando sus productos a través de sus páginas web como Yanbal, Claro, Movistar, entre otras y cada día más empresas se suman a esta forma de hacer negocios, de manera que la propuesta de este plan de negocio es la comercialización de comics a través de una tienda en línea que estará disponible para computadores personales y dispositivos móviles.

La idea de negocio es que personas de distintas ciudades del país puedan ordenar su producto, pagarlo mediante tarjeta de crédito y/o débito e inclusive efectivo a través de la red bancaria, enlazando la tienda virtual con una plataforma ecommerce que permitirá poner a disposición del potencial cliente sus productos con la facilidad de pagar a través de las modalidades de pago mencionadas.

Los tipos de comics que se comercializarán a través de la tienda en línea serán de diversas editoriales. La entrega de los productos se realizará a través de correo normal, es decir habrá un tiempo de espera que los usuarios conocerán el momento de realizar la compra.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la factibilidad de crear una empresa que se dedique a la comercialización de comics en el Ecuador a través de una tienda online.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Determinar los factores del entorno externo e industria que influyen en la creación de una tienda online para la comercialización de comics.
- Identificar las necesidades de los consumidores de comics para generar una estrategia acertada a sus requerimientos.
- Establecer la oportunidad de negocio que se fundamente en los factores analizados en el entorno externo y en las necesidades identificadas en el análisis del cliente.
- Desarrollar el plan de marketing que contenga una propuesta de valor para satisfacer las necesidades de los consumidores de comics en el Ecuador.
- Estructurar la organización idónea para generar una empresa que comercialice comics a través de una tienda online.
- Determinar la viabilidad financiera de la creación de una empresa para comercializar comics a través de una tienda online.

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis PESTEL

2.1.1.1 Entorno Económico

Ventas de la industria a nivel nacional

Las ventas de la industria de venta al por menor a través de canales electrónicos, ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2015, en este período alcanzo una cifra anual de \$ 5,8 millones de dólares y se incrementó hasta \$ 9,06 millones de dólares en el año 2017, esto establece un crecimiento promedio anual de 18%, este crecimiento es superior al crecimiento total de la economía en el mismo período de tiempo, lo cual indica que es una industria con un fuerte dinamismo comercial, lo cual es una oportunidad para el presente proyecto, de participar en una industria que se encuentra en auge.

Ventas de la industria a nivel internacional

Como referencia relevante la industria del Comic en Estados Unidos ha crecido en un 26,09% del año 2012 al 2017 pasando de USD 805 millones a USD 1.015 millones respectivamente, es decir, se trata de una industria en crecimiento por lo cual es atractiva la oportunidad de entrar en la misma cuando prácticamente está naciendo en Ecuador y se estima que, así como en Estados Unidos mantenga un crecimiento sostenido. (Miller, 2018).

Este crecimiento de la industria del comic se refleja en la cantidad de personas que asisten a las convenciones temáticas en el país, según cifras de los organizadores del Comic Con en Guayaquil, la asistencia a esta feria de comics en el año 2017 fue de 35.000 personas y en el año 2018 esta cifra se incrementó a 40.000.

Este crecimiento es importante debido a que existe el incentivo comercial para que la industria siga produciendo nuevas publicaciones y reforzando los

personajes existentes en la actualidad, lo cual impacta positivamente en la generación del negocio propuesto debido a que se provee de la industria mencionada.

Índice de Actividad Económica

Según el informe del Centro de Estudios Latinoamericanos, la economía ecuatoriana ha tenido un incremento de la actividad económica, en julio de 2017 el índice de actividad económica tuvo un valor de 2,89% y en el mes de julio de 2018 este índice se incrementó a 3,91% (www.cesla.com, 2018). Este crecimiento es positivo para el sector privado, ya que permite que las nuevas inversiones tengan un mejor clima de negocios para su desarrollo, siendo una oportunidad para el proyecto.

2.1.1.2 Entorno Político (gubernamental, legal)

Régimen aduanero

El producto que se comercializará será importado de Estados Unidos, según la tabla arancelaria vigente en el Ecuador, los comics no pagan arancel, lo cual favorece este plan de negocio al no tener que incurrir en tarifas arancelarias, siendo una oportunidad para la generación del emprendimiento, ya que el producto está sujeto únicamente al pago del 12% de impuesto al valor agregado y 0,5% del valor CIF para el Fondo de Desarrollo de la Infancia.

Normativa para el comercio electrónico

En este ámbito se ha identificado que en Ecuador existe una normativa que permite constituir empresas que comercialicen productos a través de plataformas electrónicas.

La Ley de Comercio Electrónico (Ley No. 2002-67) fue creada considerando que, los medios electrónicos han adquirido importancia y se han convertido en un mecanismo que viabiliza y facilita el desarrollo del comercio, uno de sus objetivos es impulsar el acceso de la población a estos medios, incorporando la generalización del uso de servicios de redes de información e internet,

estableciendo un marco jurídico que permite la realización de transacciones comerciales a través de plataformas tecnológicas seguras y sobre todo protegiendo a los usuarios de estos sistemas.

Por tanto, esta ley es una oportunidad y la base sobre la cual deberá operar la empresa de comercialización de comics online, rigiéndose rigurosamente a lo dispuesto en ella. (Registro Oficial 557-S, 17-IV-2002, 2002).

De igual manera dentro del marco normativo del país está la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor es el marco jurídico que regula las relaciones entre consumidores y proveedores velando por los derechos del consumidor sobre todo incluye la devolución del importe de las compras por internet, en caso de insatisfacción del producto recibido, esta devolución deberá realizarse en el plazo de 3 días y la devolución del producto en las mismas condiciones en que se lo recibió. (Registro Oficial Suplemento 116 de 10-jul.-2000, 2000).

Estos marcos regulatorios aportan positivamente y constituyen una oportunidad para el presente plan de negocio ya que en el Ecuador está permitido realizar negocios a través de medios electrónicos, además la normativa permite conocer con claridad como deberá actuar la empresa con sus clientes en diversos casos.

2.1.1.3 Entorno Social

Hábito de compra en canales electrónicos

De acuerdo a la información del Observatorio de Comercio Electrónico (2018), quienes desarrollaron un estudio con 1.284 personas para conocer el comportamiento de las personas en las compras por medios electrónicos, obtuvieron los principales resultados:

El 35% de los consumidores compran habitualmente a través de canales electrónicos, siendo los productos y servicios con mayor demanda, la ropa y/o prendas de vestir, artículos electrónicos y tecnológicos, juguetes y libros y revistas, específicamente el 58% de los consumidores manifiesta en algún

momento adquirir un libro o revista por un canal electrónico (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018).

Este porcentaje es una oportunidad para el proyecto porque la gente que compra por canales electrónicos está acostumbrada a comprar libros o revistas por este medio.

El 50% de las personas manifiesta que prefiere ver lo que compra como una de las razones para no utilizar los canales electrónicos, el 44% indica que tiene temor a entregar la información personal y 6% manifiesta desconfianza en la forma de pago (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018).

La opinión de los consumidores respecto a los factores que disminuyen la frecuencia del uso de canales electrónicos es una amenaza debido a que son aspectos que tienen una fuerte incidencia en el comportamiento del consumidor.

El 50% de las personas indica que utilizan canales electrónicos para realizar pagos a través de transacciones bancarias, lo cual es una oportunidad ya que el proyecto contempla incluir medios de pago a través del sistema financiero para aquellas personas que desconfían de realizar sus compras con tarjetas de crédito o débito en la plataforma ecommerce.

Las empresas en el Ecuador tienen una baja participación de los canales electrónicos para comercializar sus productos, el 36% de las empresas manifiestan vender sus productos por canales electrónicos, este porcentaje es bajo si se compara con países vecinos como Colombia y Perú, que tienen porcentajes de 53% y 56% respectivamente (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018). Esto es una amenaza para la gestión comercial de las empresas en el país.

Estructura demográfica de los compradores por canales electrónicos

El perfil de los compradores online está caracterizado principalmente por mayor grado de instrucción académica y asociado de manera directa a la edad productiva, la caracterización de las personas que compran por medio de

canales electrónicos es mujeres 55% y hombres 45%, nivel de educación universitaria 60%, edad entre 26 y 33 años 40%, nivel socioeconómico medio 57% y alto/medio alto 30% (Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador, 2017).

Las características de los compradores online representan una oportunidad para el plan de negocio ya que están familiarizados con la tecnología para sus compras y se ubican en niveles socioeconómicos medio, alto y medio alto. Por tanto, un mercado potencial importante para el producto objeto de este análisis.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Uso del internet

En la actualidad el comercio electrónico es un mecanismo que facilita a los consumidores adquirir sus productos optimizando su tiempo, a través de catálogos virtuales seleccionan el producto de su preferencia, pagan de manera cómoda y segura para recibir su producto en el tiempo requerido (Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador, 2017).

Según datos obtenidos de la Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador con corte al año 2017, el crecimiento en penetración, uso de internet y tenencia de artículos tecnológicos de la población ecuatoriana es notorio, ya que el 56% de la población tiene celular, el 53% tiene un smartphone, el 28% tiene una portátil en casa, el 33% realiza compras por internet, de estos el 15% invirtieron dinero en recreación y cultura y su concentración está en las ciudades más grandes del país como Quito, Guayaquil y Cuenca con un 51% de compras virtuales. (Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador, 2017)

Herramientas para el acceso al canal electrónico

Para la industria que se aborda en este plan de negocio es importante que exista acceso a medios electrónicos, así como un crecimiento en las transacciones de compra que entre los años 2012 y 2014 se incrementaron en un 80%. (Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador, 2017).

Estos factores del entorno son favorables y significan una oportunidad para el plan de negocio ya que el canal de comercialización será a través de internet y de tiendas en Apple Store y Google Play. Este potencial mercado está en crecimiento según los indicadores del estudio realizado por la Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador de manera que resulta una oportunidad para el proyecto.

2.1.2 Análisis de la Industria

Como se observa a continuación el plan de negocio para la creación de la empresa para la comercialización de comics a través de una tienda online corresponde al CIU G4791.00:

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

INDUSTRIA		DETALLE
SECCIÓN	G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
DIVISIÓN	G47	COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
GRUPO	G479	VENTA AL POR MENOR NO REALIZADA EN COMERCIOS, PUESTOS DE VENTA O MERCADOS.
CLASE	G4791	VENTA AL POR MENOR POR CORREO Y POR INTERNET.
SUBCLASE	G4791.0	VENTA AL POR MENOR DE CUALQUIER TIPO DE PRODUCTO POR CORRESPONDENCIA O INTERNET.
ACTIVIDAD	G4791.00	Venta al por menor de cualquier tipo de producto por correo, por internet, incluido subastas por internet, catálogo, teléfono, televisión y envío de productos al cliente.

Tomado de: Superintendencia de Compañías 2018

Para desarrollar el análisis de la industria se utiliza el modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter, como se detalla a continuación:

2.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores (MEDIA)

Restricciones legales: en el país no existe una regulación que norme la creación de empresas, en el caso de organizaciones ligadas al comercio electrónico, deben cumplir con lo dispuesto en la Ley de Comercio Electrónico y Ley de

Defensa del Consumidor, para iniciar sus operaciones en la comercialización de cualquier tipo de productos y/o servicios.

Barreras de entrada: en lo que respecta a la inversión inicial, no representa una barrera de entrada debido a que el emprendedor debe contar con los recursos necesarios para iniciar la empresa, adicionalmente existe la disponibilidad de solicitar recursos financieros a través de instituciones públicas y/o privadas.

Las barreras de entrada en lo que comprende a los aspectos de logística y tecnología, entrar en la industria del comercio electrónico en el Ecuador es difícil ya que se debe tomar en cuenta varios aspectos como las integraciones tecnológicas con las pasarelas de pagos, integración con el sistema financiero ecuatoriano, así como con las empresas que realizan la entrega del producto al cliente. En el Ecuador menos del 40% de las empresas realizan comercio electrónico, lo que evidencia que la amenaza de nuevos competidores es media pues en el país este canal de comercialización aún no ha llegado a su madurez, sin embargo, con el avance tecnológico las empresas se orientan a incorporarlo todavía a paso lento. (Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador, 2017).

En base a las consideraciones de las restricciones legales y las barreras de entrada se puede considerar que existe una amenaza media de nuevos competidores.

2.1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes (BAJO)

De acuerdo con visitas realizadas a varias tiendas de comics en Quito, al existir baja oferta, así como variedad de comics y al ser muy difícil adquirirlos, los clientes no tienen poder de negociación por lo cual los compran al precio que el establecimiento lo haya definido.

Adicionalmente, los clientes estarán interactuando en un sitio donde les será muy atractivo poder comprarlos de manera muy fácil y rápida a través de la tienda online, donde podrán elegir según su preferencia e inclusive tendrán mayor diversidad de comics, por tanto, a través de sitios online no es posible negociar ya que los precios, tiempos de entrega y formas de pago están predefinidos, sin

embargo, es importante identificar si existe sensibilidad al precio por parte de los consumidores (Apptiendaonline, 2018)

Estos aspectos permiten concluir que existe un bajo poder de negociación de los clientes.

2.1.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos (BAJA)

Debido a que los comics se encuentran en la industria del entretenimiento, existe diversidad de productos y servicios sustitutos como: ir al cine, inclusive algo menos costoso como quedarse en casa mirando un programa de televisión, de manera que en este sentido se considera alta su amenaza. Sin embargo, en el estudio de mercado los resultados obtenidos del análisis demuestran que los compradores de comics valoran mucho este producto ya que les proporciona enorme satisfacción al leerlos, por tanto, les será muy difícil tomar otra alternativa.

2.1.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores (MEDIA)

En el caso del abastecimiento de comics, estos productos provienen del mercado externo, la partida arancelaria de los comics es la siguiente:

Tabla 2. Partida arancelaria

Código	Designación de la Mercadería	UF	Tarifa Arancelaria
49.01	Libros, folletos e impresos similares, incluso en hojas sueltas		
4901.10	En hojas sueltas incluso plegadas		
4901.10.10.00	Horóscopos, fotonovelas, tiras cómicas e historietas	u	0

Tomado de: Arancel del Ecuador Resolución 020-2017

Como se mencionó en el entorno político, estos productos importados no están obligados al pago de arancel, únicamente el pago de impuesto al valor agregado (IVA) y pago de fondo desarrollo infancia (FONDINFA).

Los importadores se abastecen de las casas editoriales de comics como: Marvel, DC Comics, Image Comics, Dark Horse y de la distribuidora más grande del

mundo, en lo que respecta a comics que es Diamond Comic Distributors, Inc. que exige un monto mínimo de compra a sus clientes.

En lo que respecta al proveedor de la plataforma tecnológica, que corresponde al código CIIU J6202.10: actividades de planificación y diseño de sistemas informáticos que integran equipo y programas informáticos y tecnología de las comunicaciones, la empresa SAFETYPAY tiene alto grado de poder de negociación ya que es el único en el Ecuador y cobra un valor de comisión por cada transacción efectiva lo que restaría margen de utilidad al negocio.

Adicionalmente, cambiar de proveedor de plataforma ecommerce tiene un costo alto para la empresa ya que se requiere realizar desarrollos tecnológicos asumiendo un costo y tiempo mínimo de tres meses, por lo cual será difícil sustituirlo.

En el canal de pago, la ejecución de las transacciones se establecerá convenios con las principales instituciones financieras del Ecuador para recibir pagos con tarjeta de crédito o débito, así como transferencias electrónicas y efectivo mediante códigos que identifiquen la compra.

Los proveedores de las actividades logísticas serán provistos por las empresas que se encuentran en el código CIIU H5229.02 que son las actividades de planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución.

La distribución de los comics a nivel nacional se realizará a través de Correos del Ecuador para aquellos clientes que estén dispuestos a esperar varios días hasta recibir su producto, mientras que para aquellos que requieran la entrega en menor tiempo existirá un cargo adicional puesto que la entrega será mediante empresas privadas como Laar Courier, Glovo y Servientrega.

En base de los factores analizados anteriormente se puede concluir que existe un poder medio de negociación de los proveedores para la industria.

2.1.2.5 Rivalidad en la industria (MEDIA)

Según información provista por Banco Central del Ecuador las importaciones de comics hacia Ecuador provienen de tres países como se detalla a continuación:

Tabla 3. Procedencia de importaciones

Importador	País de procedencia	Valor de importación (miles dólares)
Pondarmat	España	41,3
Campoverde Cisneros Francisco	Estados Unidos	0,4
Representaciones Freyman	Turquía	0,1
Importación total		41,8

Tomado de: Banco Central del Ecuador (2017)

El principal competidor en el país es la empresa Pondarmat (Grupo Panini) que tiene el 98% de la importación de comics, con lo cual se puede concluir que es un mercado monopólico.

En lo que respecta a los competidores que comercializan sus productos a través de portales como MercadoLibre y OLX, no reportan una información respecto a su nivel de ventas, pero son participantes importantes en la comercialización de productos a través de canales online.

Al analizar la industria en el resto del mundo, se identifica la tienda de comercio electrónico Amazon.com como competidor, sin embargo, la diferencia de este plan de negocio está relacionada principalmente con el tiempo de entrega que será de máximo dos semanas, mientras que en la actualidad Amazon u otras tiendas virtuales tardan alrededor dos meses luego de ingresar el producto al Ecuador, además el comprador incurre en otros gastos debido al proceso de desaduanización que debe realizar, desmejorando y complicando la experiencia de compra del cliente.

Otro factor diferenciador se relaciona con los medios de pago, que no solo se limitarán a transacciones con tarjetas de crédito o débito, sino también a través de transferencias bancarias y pagos en efectivo mediante un código de compra, para lo cual se dispondrá la red del sistema financiero ecuatoriano, llegando de

esta forma a un mayor número de compradores inclusive no bancarizados o aquellos que por seguridad prefieren no registrar los datos de sus tarjetas de crédito o débito para comprar en línea.

En base a la información analizada se puede concluir que existe una rivalidad media en la industria, debido a que existe un competidor fuerte como “Panini” que en base al volumen de importación se puede concluir que en mercado formal tiene un 98% de participación y varios competidores difíciles de identificar en plataformas de comercio electrónico como OLX y MercadoLibre.

2.1.3 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos se presenta en el (Anexo 1). Al analizar la matriz EFE se observa que el valor ponderado es de 3,25, lo que significa que se debe aprovechar las oportunidades identificadas y tomar acciones para mitigar las amenazas.

2.1.4 Conclusiones del análisis de entornos

En lo que respecta al entorno legal, en el país existe una normativa vigente para regular las actividades de comercio electrónico por medio de la Ley de Comercio Electrónico y está también la Ley Defensa del Consumidor, lo cual se debe tomar en cuenta en la determinación de la amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que, las empresas que busquen generar un modelo de negocio basado en un canal de comercio electrónico deben regirse por las leyes mencionadas, lo que desincentiva la entrada de nuevos competidores.

La industria de venta al por menor a través de canales electrónicos, tiene un crecimiento anual del 18%, esto se relaciona con el comportamiento del consumidor que es afín hacia el uso de herramientas tecnológicas en su vida diaria, debido a la influencia en el uso de teléfonos inteligentes, como se establece en el entorno social que el 58% de los consumidores tiene interés de adquirir un libro o revista por medio de un canal electrónico.

El entorno social permite concluir que, las empresas en el país no tienen una fuerte participación del comercio electrónico en sus ventas totales y existe una

importante brecha con respecto a los países vecinos como Colombia y Perú; esta baja participación en el comercio electrónico podría cambiar en el entorno empresarial y convertirse en un impulso para incursionar en las ventas online, por tanto, se considera una amenaza media de entrada de nuevos competidores.

En el análisis de los factores tecnológicos se muestra que existen las herramientas suficientes para llevar adelante el proyecto mediante los lineamientos de uso de la plataforma de comercio electrónico y formas de pago con altos niveles de seguridad en las transacciones por medio de internet. Con el uso de estas herramientas tecnológicas blindadas que brindan seguridad, la inclusión del sistema financiero como canal de pago de los potenciales clientes, se satisface los requerimientos del consumidor y se mitiga su temor de usar un canal electrónico para realizar sus compras, debido a la entrega de información personal, como se estableció en el análisis del entorno social.

La amenaza de nuevos competidores es media debido a que no existen restricciones legales pero los requisitos de logística e interacción tecnológica para procesar el pago es complejo de equilibrar para las empresas que desean iniciar un canal de comercio electrónico; este aspecto se puede verificar por el bajo porcentaje de empresas que comercian a través de este canal. Por el lado legal no existe complicaciones, pero en el tema tecnológico y logístico es difícil implementar en medianas o pequeñas empresas.

Está también que el poder de negociación de proveedores de la plataforma tecnológica tiene un impacto alto en el plan de negocio, ya que podrían optar por tarifas más elevadas que reducirían margen de ganancia, no obstante, el crecimiento en volumen del negocio permitirá negociar tarifas que permitan obtener rentabilidad.

Se debe considerar que no es fácil realizar un cambio de proveedor de plataforma ecommerce ya que se requerirá recursos adicionales y tiempo para realizar los ajustes tecnológicos para enlazarse con otro.

La amenaza de productos sustitutos tiene un impacto alto dependiendo de las condiciones económicas del país, si existe menor consumo los bienes

catalogados como no necesarios son los que se reemplazan o abandonan por completo del presupuesto familiar.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente es un procedimiento que sirve para captar información de fuentes primarias mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, de esta manera se puede conocer la estructura del comportamiento del mercado objetivo.

Problema de investigación

¿Cuáles son las necesidades de los consumidores de la ciudad de Quito al momento de adquirir comics en una tienda online?

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los atributos de mayor valoración en los consumidores de comics en la ciudad de Quito?

¿Cuál es la frecuencia y monto de compra de comics en los consumidores?

¿Cuáles son los factores que disminuyen la compra de comics en los consumidores? ¿Qué medio utilizan con mayor frecuencia los consumidores de comics para conocer sobre promociones, descuentos o la llegada de nuevas publicaciones?

¿Cuál es el lugar donde adquieren comics los consumidores con mayor regularidad?

¿Cuál es el rango de precio aceptable para un comic adquirido en una tienda online?

Objetivos de investigación

Determinar los atributos de mayor valoración en los consumidores de comics en la ciudad de Quito.

Investigar la frecuencia y monto de compra de comics en los consumidores.

Conocer los factores que disminuyen la compra de comics en los consumidores.

Identificar el medio de promoción utilizado con mayor frecuencia por parte de los consumidores de comics para conocer sobre promociones, descuentos o la llegada de nuevas publicaciones.

Determinar el canal de distribución donde acuden con mayor regularidad los consumidores de comics.

Medir el rango de precio aceptable para un comic adquirido en una tienda online.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Presentación y análisis: Focus group

Para realización del focus group se invitó a 10 personas hombres y mujeres entre 25 y 45 años que asistieron a un evento de cultura pop en el Colegio Benalcázar de la ciudad de Quito, aceptaron participar debido a su interés y gusto por los comics. La guía de investigación se describe en el (Anexo 2).

A continuación, se presenta el detalle de los principales hallazgos obtenidos:

En algunos casos su afición por los comics nació en las lecturas de la sección de tiras cómicas en los periódicos o influencia de personas cercanas.

Los participantes mencionan que los comics son muy flexibles y permiten al lector sumergirse dentro de la historia, esta versatilidad es el mayor atractivo, recalcan además que existen comics para todas las edades y gustos.

Esta afición es compartida entre amigos con los cuales se crea un nexo muy fuerte que va creciendo al igual que el gusto por los comics, además genera relaciones duraderas e inclusive con el avance de la tecnología se ha logrado integrar una comunidad que está en crecimiento.

Los participantes concuerdan en que es complicado conseguir comics, porque hay pocos lugares disponibles, los principales eventos para aficionados es donde pueden adquirirlos, pero aún ahí es muy limitada la oferta.

Algunas personas han leído comics en formato digital, sin embargo, prefieren la versión impresa. Existen versiones piratas de comics en el mercado, más su afición genera un fuerte interés por conseguir los originales, así como ediciones especiales y nuevos lanzamientos ya que los lucen a modo de trofeos entre la comunidad de la que forman parte: la cultura pop.

En cuanto al presupuesto destinado para la compra de comics, depende de cual sea el nivel de interés y que tipo de comics busquen en el mercado, no se puede establecer un presupuesto fijo para cada comprador, no obstante, si logran conseguir algo en especial no dudan en comprarlo, aunque su precio sea alto.

Les atrae mucho la posibilidad de poder adquirir sus comics a través de una tienda en línea en el Ecuador y recibirlos en su lugar de residencia o trabajo, no tendrían problema con pagar un precio por el envío.

La mayoría de los participantes indican que luego de la lectura de un comic nuevo, lo añaden a su colección, este comportamiento se presenta en los compradores que tienen un alto aprecio por los comics y son considerados lectores asiduos, estas personas tienen una diversidad en edad y nivel socioeconómico.

Presentación y análisis: entrevistas a profundidad

Para las entrevistas a profundidad (Anexo 3) se contactó a dos expertos en comics que poseen negocios relacionados con este producto. A continuación, se detalla un extracto de cada una de ellas:

Experto 1: José Edmundo Ayala – Propietario Elder Comics World

El experto es un aficionado a los comics desde su niñez y siempre tuvo dificultad para conseguirlos. Los primeros comics a los que tuvo acceso fueron publicados en los periódicos. Considera que lo atractivo de los comics es conocer un mundo distinto a través de un medio gráfico que contiene buenas historias.

Con respecto a la versión digital del comic, le gusta mucho, pero los coleccionistas y los aficionados prefieren el comic de papel, porque es una sensación distinta al sentir la revista de papel.

En la década de 1970, era fácil conseguir comics, pero desde 1980 se ha vuelto difícil el acceso, en esa misma situación se encontraban muchas personas que disfrutaban de un comic. Para suplir esa necesidad decidió iniciar este negocio a través de una tienda especializada.

El precio de los comics va en un rango desde USD 1 hasta USD 65, aunque los más caros son de ediciones especiales, limitadas y que corresponden a colecciones nuevas en las cuales el precio puede ser mayor. Los comics más vendidos son de editoriales Marvel y DC Comics, especialmente Spiderman y Batman.

Respecto a comportamiento del consumidor, existen clientes fijos y eventuales, los fijos son aquellos que acuden a la tienda una o dos veces al mes para adquirir los comics. Los eventuales visitan la tienda motivados por el estreno de alguna película de superhéroes.

El experto califica la competencia como equilibrada, no existe un competidor fuerte, todos los negocios relacionados tienen un número similar de ventas. El comportamiento de las ventas ha sido creciente en los últimos años. El mercado objetivo son niños, jóvenes y adultos.

Respecto a los proveedores menciona que no es difícil acceder a ellos en el exterior ya que existe un amplio número debido a la amplitud del mercado en el mundo, sin embargo, ha tenido dificultades en el proceso de importación específicamente con la aduana.

Experto 2: Jimmy Sánchez – Gerente Organizador Ecuador Comic Party

El experto es aficionado a los comics desde la infancia, tiene un gusto especial por las películas de superhéroes y la cultura pop. En la actualidad el experto se encarga del desarrollo de eventos para reunir a los aficionados de la cultura pop,

con un fuerte arraigo de seguidores de comics e indica que el mercado es amplio sea por aficionados o por personas que simplemente por distracción participan en estos eventos.

En los eventos de cultura pop las pequeñas empresas son las de mayor presencia ya que se dedican a la comercialización de mercancías como figuras de acción, camisetas y ropa en general tanto original como pirata, obteniendo excelentes resultados en ventas. En estos eventos no existe mucha presencia de ofertantes de comics, pues indica que las personas del país no tienen cultura de lectura de comics, sin embargo, es un excelente momento para dar a conocer cualquier tipo de mercancía, producto o servicios relacionado con la industria. En el último evento organizado por el entrevistado realizada en el Paseo San Francisco acudieron alrededor de 20.000 personas, lo cual significa que la comunidad que gusta de este tipo de entretenimiento está en crecimiento, siendo significativa esta cantidad de personas pues se convierten en clientes potenciales para los productos relacionados con esta industria.

Las películas de Hollywood han ayudado y han perjudicado a los comics, los ayudan porque han difundido a los personajes de los comics, pero han perjudicado porque han acostumbrado a las personas, especialmente a los niños a concentrarse en el aspecto visual y en la compra de las figuras de acción y no en leer de donde salen estos personajes.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Presentación y análisis: encuestas

Para la investigación se ha establecido una metodología cuantitativa descriptiva mediante encuesta con objetivo descriptivo a 51 personas realizada a través de la herramienta: formulario de Google drive (Anexo 4) y muestreo no probabilístico a conveniencia.

El tamaño de la muestra se ha establecido en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

N =	Tamaño de la población: 270.319 personas con edades comprendidas entre 25 y 45 años que residen en la ciudad de Quito
Z =	Valor obtenido mediante valores de confianza, en este caso será del 95% que equivale a 1.96
P =	Probabilidad de éxito, será considerado en un 50%
Q =	Probabilidad de fracaso, será considerado en un 50%
e =	Error muestral considerado en un 5%
n =	Tamaño de la muestra

La fórmula de la muestra determina que el número de encuestas que deben ser aplicadas es 384. La investigación fue realizada en una muestra de 51 encuestas para cumplir con los requisitos académicos establecidos por la universidad (50).

Los principales resultados se detallan en la siguiente infografía:

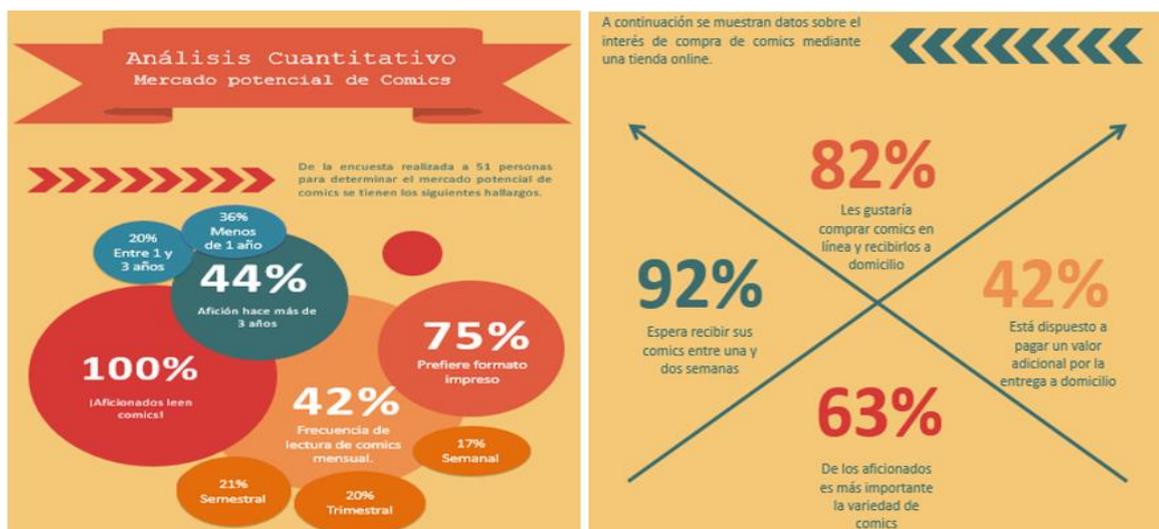


Figura No 1. Infografía resultados cuantitativos

El 44% de los encuestados lee cómics hace más de 3 años, el 20% de los encuestados tiene afición por lectura de cómics en un período entre 1 y 3 años y el 36% lee cómics en un período menor a un año.

De los encuestados el 75% prefiere comprar cómics en formato impreso y tan solo el 25% prefiere el formato digital. El 42% lee cómics con frecuencia mensual, el 17% lee cómics con frecuencia semanal, el 21% lee cómics con frecuencia semestral y el 20% con frecuencia trimestral.

De las encuestas se han obtenido los siguientes resultados: Al 82% de los encuestados les gustaría comprar sus comics en una tienda online y recibirlos en su domicilio. El 92% está dispuesto a esperar hasta dos semanas por su producto. El 42% tiene predisposición para pagar un valor adicional por la entrega a domicilio. Para el 63% es muy importante que el ofertante disponga de variedad extensa de comics.

El análisis de precios del modelo Van Westendorp (Anexo 5) determina que los encuestados opinan que el rango de precio para un comic entregado a domicilio, se ubica entre \$3 y \$5. En la fijación de este precio se debe tomar en cuenta lo establecido por los expertos y grupo focal, que el precio del comic se basa en diferentes factores especialmente en el valor que cada persona le da al producto en relación con esta variable el 96% está dispuesto a asignar un valor mensual de su presupuesto para la adquisición de comics, con un valor promedio de \$ 25.

Debido a que la compra de comics no forma parte de una necesidad básica, cualquier reducción en los ingresos de los compradores afecta a la compra de comics, entre esos factores mencionar como pérdida de empleo, gastos por enfermedad o cualquier imprevisto ligado con alimentación, educación y/o vestimenta.

Al 52% de los consumidores les gustaría recibir información de promociones a través de correo electrónico, mientras que el 54% prefiere redes sociales.

Los géneros acción 35% y aventuras 39% son los que mayor acogida tienen entre los consumidores investigados.

Las editoriales preferidas por el 75% de los consumidores investigados son MARVEL y DC Comics, marcas que están en la mente del consumidor ya que en el focus group fueron nombradas inmediatamente por los participantes.

El 82% de los consumidores investigados prefieren pagar sus comics de forma electrónica mediante tarjeta de crédito, tarjeta de débito y transferencia.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

Al contrastar el análisis cualitativo con el cuantitativo se puede concluir que quienes tienen una mayor frecuencia de lectura de comics valoran mucho la variedad es decir el 62% de los consumidores.

Los encuestados que asisten a eventos de comics son aquellos que más tiempo llevan con el hábito de leer comics 44% más de 3 años y 20% entre 1 y 3 años, esto concuerda con la opinión del grupo focal donde mencionaron que mientras más tiempo tiene de afición su interés crece y los lectores se involucran en otras actividades relacionadas con los comics, de manera que estos eventos serían el medio ideal para publicitar la tienda online objeto de este plan de negocios.

El uso de la matriz de correlación (Anexo 6) permite concluir que existe una fuerte relación entre los atributos que valoran los encuestados, esto se presenta entre el buen estado del producto, el acceso a promociones y el buen trato y atención amable que ofrece el personal de la tienda de comics, el índice de correlación entre estas preguntas entre 0,71 y 0,79.

Esta conclusión es similar a lo mencionado por el experto propietario de la tienda de comics, que indica que la especialización el conocimiento y buen trato es importante para incrementar los clientes en las tiendas de comics, ya que en la motivación de compra tiene una fuerte incidencia aspectos como el servicio al cliente y la diversidad en el tipo de comic que se ofrece al cliente.

Para los aficionados al comic es atractiva la idea de poder comprar sus productos a través de una tienda online que además realice entregas a domicilio y el 92% estarían dispuestos a esperar hasta un máximo de dos semanas para recibirlos según resultado de la encuesta, asumiendo un costo entre USD 3 y USD 5 por este servicio de acuerdo con el análisis de precio realizado con la metodología Van Westendorp, además del valor del comic para el cual tienen la predisposición de asignar un presupuesto periódico con el fin de adquirirlos pues de la investigación cualitativa se desprende que el consumidor permanente no escatima en el precio de los comics para obtenerlos. De igual manera al preferir

comprar en línea las formas de pago preferidas son mediante tarjeta de crédito, tarjeta de débito y transferencia que representan un 82%.

Para la promoción y publicidad de comics las redes sociales 54% y correo electrónico 52% son el mecanismo idóneo para comunicar sobre ofertas y promociones, los porcentajes de cada medio en base a la investigación cuantitativa.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

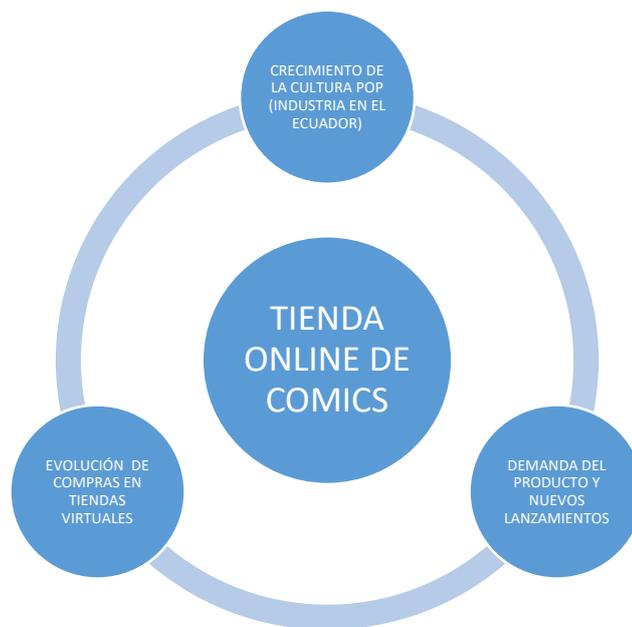


Figura No 2. Oportunidad de negocio

De la información recabada en el análisis de entornos y análisis del cliente se establecen los factores que fortalecen la oportunidad de negocio y que permitirán la sustentabilidad de la empresa. Estos factores son los siguientes:

- **Crecimiento de la cultura pop en el Ecuador**

En el análisis del entorno social, tecnológico y análisis del cliente se determina que existe un crecimiento de la cultura pop a nivel mundial, este fenómeno también se siente con fuerza en el Ecuador. Este crecimiento ha tenido como catalizador el crecimiento en el uso de las redes sociales, lo que permite incrementar la velocidad de comunicación entre los aficionados al comic.

En el Ecuador se organizan varios eventos durante el año dirigidos específicamente a quienes gustan de la cultura pop, estos se convierten en el principal mecanismo para lograr mayores ventas de mercancía relacionada con la industria del comic, por tanto, el mejor momento para dar a conocer y publicitar cualquier negocio relacionado. La afluencia de personas a este tipo de eventos es de 40.000 personas aproximadamente según datos proporcionados por los organizadores.

Las personas fanáticas del comic no escatiman cuando de conseguir un ejemplar de su preferencia, debido a que la oferta en el país es reducida, por este motivo les atrae mucho la idea de comprar en línea sus comics, puesto que generalmente o en su mayoría coinciden en que los coleccionan, convirtiéndose esta actividad en un hábito para toda la vida.

- **Escaso acceso al producto y nuevos lanzamientos**

La información precedente de la entrevista a expertos, permite determinar que el consumidor de comic es un cliente fiel a su publicación preferida y están de acuerdo en adquirir el producto a través de tiendas especializadas, lo cual es una necesidad insatisfecha este momento, porque existen pocos puntos de venta donde adquirir comics de colección y/o los últimos lanzamientos de las casas editoriales.

De la investigación realizada en base a las técnicas cualitativas y cuantitativas, se puede determinar que los consumidores tienen opciones limitadas para adquirir comics en el país, debido a que existen pocas tiendas especializadas en este tipo de publicaciones, esto ha llevado, a que los consumidores realicen sus compras en el exterior a través de internet por canales electrónicos como

Amazon con tiempos y costos de envío demasiado altos, así como en el país por plataformas comerciales como MercadoLibre y OLX en menor frecuencia.

El consumidor de este tipo de producto tiene como hábito la lectura de comics y además su gusto lo ha convertido en un hobby como el coleccionismo, por lo cual hace lo posible por incrementar su colección inclusive a cualquier precio, es decir si el producto que busca es sumamente difícil de hallar, no escatimará en el gasto y este comportamiento se desprende del poder adquisitivo que tiene, puesto que la mayoría de adeptos a este producto tiene más de 25 años, es decir ya disponen de un ingreso propio y son independientes.

De la investigación realizada, el 42% de los consumidores tienen hábito de lectura de comics con frecuencia mensual, mientras que el 17% lo hace semanalmente, al considerar los dos grupos existe un mercado potencial que significa un 59% de los consumidores en el cual se genera una oportunidad para brindar nuevos ejemplares con periodicidad mensual o semanal, ya que existe una probabilidad alta referente a la repetición de compra, lo cual se aprovechará con multivariedad de productos que ofrecerá la tienda online.

- **Evolución de compras en tiendas virtuales**

Otro factor importante a considerar como oportunidad de negocio, es que en el país la mayor parte de la población que en cifras significa el 81% dispone de acceso a internet a través de computadores, tabletas y smartphone, mientras que el uso de tiendas online para la compra de productos y servicios se encuentra en evolución puesto que durante el año 2017 el 35% de la población que cuenta con acceso a internet realizó compras a través de este medio.

Este uso de las herramientas tecnológicas como canal de compra, se refleja en el crecimiento de la industria de ventas al por menor a través de canales electrónicos, entre el año 2015 y 2017 experimento un crecimiento porcentual del 18%. Este dato es una oportunidad de negocio debido a que el proyecto pretende participar de una industria que se encuentra en fase de crecimiento.

- **Impulso del país a los negocios electrónicos**

El país a través de sus políticas está impulsando al sector empresarial a realizar negocios de forma electrónica, según lo ha estipulado en la Ley de Comercio Electrónico, siguiendo la tendencia mundial puesto que los países más desarrollados ya cuentan con este mecanismo que fomenta el crecimiento y desarrollo económico. En el Ecuador menos del 20 % de las empresas gestionan sus ventas a través de tiendas virtuales, por tanto, entrar en este mundo de ciber negocios en esta etapa inicial es un momento propicio para adecuar el modelo de negocio acorde a lo que el público espera, además generar lealtad en los consumidores con la empresa que va a proveer los comics de formas que antes no han experimentado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing seleccionada para el presente plan de negocios es de enfoque, es definida por Kotler (2012) como la gestión comercial orientada a la satisfacción de necesidades de un mercado con características homogéneas.

La elección de esta estrategia obedece al hecho que el mercado de consumidores de comics en el país, se encuentra insatisfecho y con baja calidad en la prestación de servicios, tomando en cuenta que existe una demanda potencial que se encuentra en crecimiento.

Con la ejecución de esta estrategia el proyecto se concentra en satisfacer la demanda con la puesta en marcha de una tienda online especializada en comics, la potencialidad de la nueva empresa, es la diversidad de publicaciones de varias casas editoriales, facilidad y seguridad en las transacciones y entrega oportuna con el apoyo de servicio de logística con alcance nacional.

La estrategia de posicionamiento se fundamenta en la entrega de beneficios al consumidor, que son superiores a la competencia identificada, estos beneficios son:

- Diversidad de comics y casas editoriales
- Fiabilidad en el uso de la plataforma de pago: tarjeta de crédito y débito mediante la conexión con las instituciones bancarias por medios tecnológicos seguros.
- Uso de transferencia bancarias como medio de pago
- Entrega oportuna con el operador logístico

Para viabilizar la entrega de estos beneficios al consumidor se establece un posicionamiento de “más por más”, esto indica que el comic tiene un precio mayor y el consumidor recibe mayores prestaciones.

5.1.1 Mercado Objetivo

La estructura del mercado objetivo se establece en la siguiente tabla:

Tabla 4. Mercado Objetivo

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO
Segmentación Geográfica	País: Ecuador	16.914.000
	Ciudad: Quito	2.239.191
Segmentación Demográfica	Personas entre 25 y 45 años	270.319
Segmentación Socioeconómica	Estrato socioeconómico A, B y C+ (35%)	94.611
Segmentación Psicográfica	Acceso a internet (81%)	76.635
	Compradores online (33%)	25.289
Segmentación Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de lectura semanal y/o mensual de comics • Fanáticos de los comics • Independientes económicamente • Disposición para comprar por internet 	

Las variables de segmentación determinan que el mercado objetivo tiene un tamaño de 25.289 personas en la ciudad de Quito.

El mercado objetivo está compuesto por personas entre 25 y 45 años que gustan de la lectura de comics con una frecuencia semanal y mensual, independientes

económicamente que destinan una parte de su presupuesto para la adquisición de este producto y que están muy interesados en comprar sus comics a través medios electrónicos, además pagar un valor adicional por recibirlos en su domicilio con un tiempo de espera de hasta dos semanas.

El perfil de los compradores online está caracterizado principalmente por formar parte de un grupo con un mayor grado de instrucción académica universitaria 60% y asociado directamente con la edad productiva 79% que coincide con la edad de las personas que tienen afición por la lectura de comics. Su nivel socio económico es medio 57% y alto/medio alto 30%. (Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador, 2017)

Según entrevista a uno de los expertos las ventas se incrementan previo al estreno de una nueva producción cinematográfica, de manera que en el proyecto se consideran picos de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 5. Cronograma

MARVEL

Capitana Marvel	08/03/2019
Vengadores 4	03/05/2019
Spiderman: Far from home	05/07/2019
Película sin título	01/05/2020
Película sin título	31/07/2020
Película sin título	06/11/2020
Película sin título	12/02/2021
Película sin título	07/05/2021
Película sin título	05/11/2021
Película sin título	18/02/2022
Película sin título	06/05/2022
Película sin título	29/07/2022

DC COMICS

Reign of the Supermen	2019
Justice League: Fatal Five	2019
Batman Hush	2019
Wonder Woman: Bloodlines	2019

En el caso de Marvel tienen fechas establecidas para estrenar sus nuevas producciones cinematográficas, aunque a partir del 2020 aún no se ha publicado los títulos, mientras que DC Comics no ha publicado las fechas exactas.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor materializa la estrategia de la empresa para el mercado potencial, en este plan de negocios se define a través del modelo Canvas el cual permite esquematizar los componentes idóneos que resalten y describan la parte medular del mismo a través del cual se genera valor a los clientes para satisfacer sus necesidades.

Con esta premisa la propuesta de valor: Consiste en brindar a los consumidores de comics accesibilidad y variedad de a los productos corriente continua, así como nuevos lanzamientos, ediciones especiales de forma fácil, rápida y segura a través de la tienda online especializada en comics, la forma de pago disponible será con tarjetas de crédito, tarjetas de débito, transferencias y efectivo, con la comodidad de recibirlos en su domicilio o lugar de trabajo en un tiempo máximo de dos semanas.

A continuación, se presenta la propuesta de valor esquematizada según el modelo Canvas:

Tabla 6. Modelo Canvas

<p><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p>  <p>Proveedor plataforma comercio electrónico: Paymentz</p> <p>Proveedores comics: Diamond Distribution y Comicrhone</p> <p>Proveedor diseño web: Easysoft</p> <p>Proveedores logísticos: Correos del Ecuador, Servientrega, Glovo y Laar Courier</p>	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p>  <p>Adquisición comics</p> <p>Selección de personal</p> <p>Capacitación colaboradores empresa</p> <p>Coordinación entrega comic al comprador</p>	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Ofrecer a los compradores de comics un portal de compra con variedad de publicaciones y casas editoriales; menor tiempo de espera para el lanzamiento de nuevas publicaciones. Flexibilidad en la forma de pago y eficiencia en la entrega del producto a domicilio</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p>  <p>Página web y redes sociales</p> <p>Chat en vivo con los compradores</p> <p>Contacto personal en ferias y eventos especializados</p>	<p><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p>  <p>25.289 personas con edad entre 25 y 45 años de la ciudad de Quito, pertenecen al estrato socioeconómico media y alto.</p>
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p>  <p>Gastos: compra comics, promoción y publicidad, administración de la empresa y salarios</p>	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p>  <p>Plataforma comercial de comics</p> <p>Conexión online con la plataforma de pago</p> <p>Soporte técnico</p>		<p><u>CANALES</u></p>  <p>Página web y eventos especializados</p>	<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p>  <p>Ingreso por venta a través de la página web</p>

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Análisis del producto

Para definir el producto del marketing mix se emplea el concepto de niveles de producto:

- **Producto Básico:** es el producto tangible y que cubre la necesidad del consumidor: comic.
- **Producto Real:** son las características que definen el producto básico y describen sus cualidades, en el caso de los comics son: diversidad de publicaciones según el tipo de género de comic y presencia de varias casas editoriales.

La página web tendrá clasificada la información de los comics según la fecha de publicación, casa editorial (Marvel, DC Comics, IDW, Image y Dark Horse) y género de publicación (superhéroe, terror, adultos, infantiles, ciencia ficción, novela ilustrada)

- **Producto Aumentado:** este nivel es define el valor añadido, en este caso es la entrega a domicilio del comic, mediante el uso de empresas especializadas como Correos del Ecuador para la entrega normal (3 a 7 días) y Servientrega Glovo y Laar Courier para la entrega express (1 a 2 días).

5.2.1.1 Atributos

Los comics es una ilustración que combina texto e imágenes, el cual desarrolla una historia, especialmente basada en torno a un súper héroe. Los comics que son publicados en la actualidad pertenecen a cinco casas editoriales que abarcan el mercado a nivel internacional, estas casas editoriales son las siguientes:



Figura No 3. Casa editorial Marvel

Marvel Worldwide: es la casa editorial más grande por el nivel de ventas y cantidad de publicaciones. Especializada en género de superhéroes. Los principales comics que publica son Spiderman, Capitán América, Iron Man, X Men, Los Cuatro Fantásticos, Thor, Hulk, Wolverine y Los Vengadores.

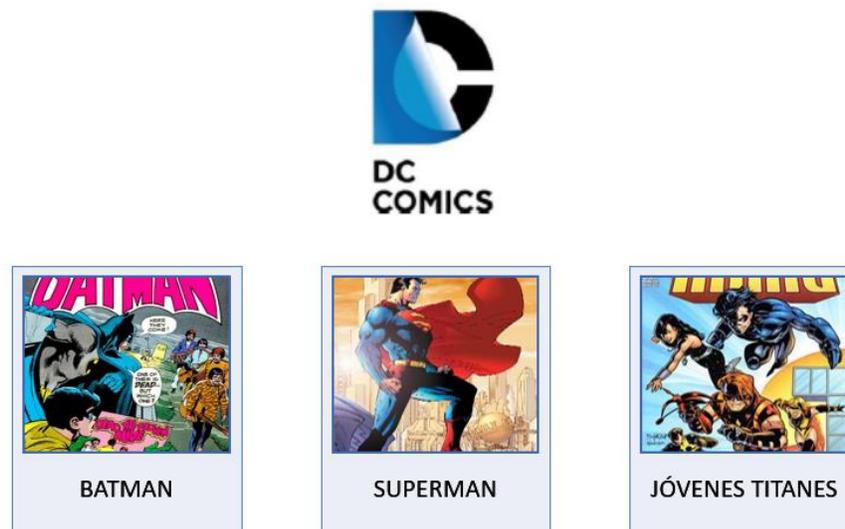


Figura No 4. Casa editorial DC Comics

DC Comics: es la segunda editorial en cantidad de publicaciones y ventas. Especializada en género de superhéroes. Las principales publicaciones son: Batman, Superman, Flash, Mujer Maravilla, Jóvenes Titanes y La Liga de la Justicia.



Figura No 5. Casa editorial Image Comics

Image Comics: es la tercera editorial en cantidad de publicaciones y ventas. Las principales publicaciones son de género de terror y antihéroes como: The Walking Dead, Spawn y Witchblade. Además, publica género infantil como las Tortugas Ninjas y WildCats.



Figura No 6. Casa editorial IDW

IDW Publishing: casa editorial que se especializa en el género de terror con las publicaciones de 30 Days of Night, Dark Days y Underworld. Tiene la licencia de Transformers, G.I. Joe, Cazafantasmas y Star Trek.

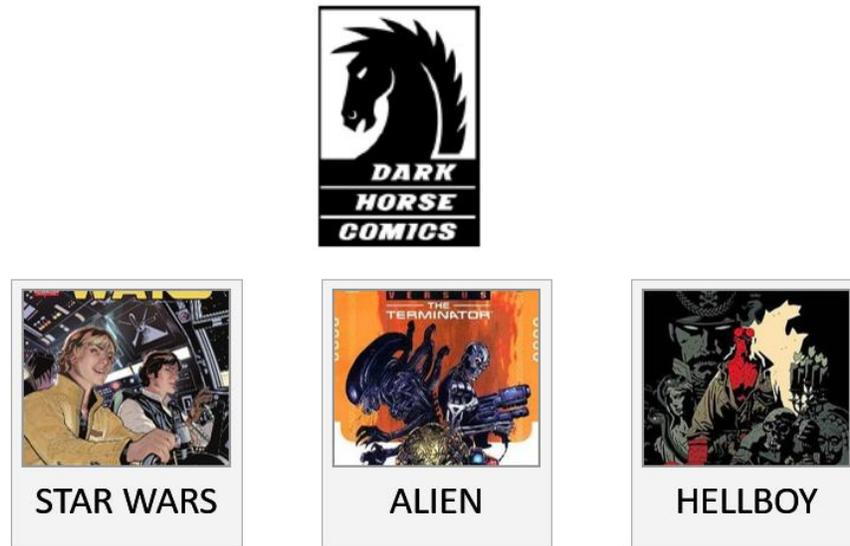


Figura No 7. Casa editorial Dark Horse Comics

Dark Horse Comics: tiene la licencia de Star Wars, Alien, Terminator, Sin City, Hellboy y Depredador.

5.2.1.2 Branding

El branding es una herramienta muy importante al momento de imprimir la identidad corporativa de una empresa y se inicia dándole nombre a la marca, tomando en cuenta que de preferencia el nombre debe ser de fácil recordación para los consumidores, en este sentido se ha establecido como nombre de la marca Fullcomics.com en alusión a la forma de adquirir en línea las revistas de comics, lleva el nombre de full comics por la gran variedad de ejemplares que los clientes puede elegir según su gusto y preferencia y disfrutar al máximo esta lectura.

Logotipo: El logotipo diseñado para la empresa busca relacionar el nombre e imagen con la idea de negocio, en este sentido el isologo se compone de un libro abierto el cual representa la idea de que los clientes se sumerjan en la lectura y una claqueta de cine para asociar los comics al mundo del séptimo arte, en el centro de la claqueta el nombre de fullcomics.com. Los colores utilizados en el diseño del logo son: Negro: Simboliza poder, misterio y fuerza y se suele utilizar para ganar elegancia y sobriedad. Blanco: considerado como el color de la perfección, influye sobre las personas transmitiendo una sensación de sobriedad y luminosidad. Gris: Indica sofisticación y genera confianza: Rojo: Es un color enérgico y crea sensación de intensidad.



Figura No 8. Logotipo

El diseño de la imagen corporativa de la empresa, busca un reconocimiento de posicionamiento de marca entre los usuarios de los comics, el diseño será utilizado en la papelería de la empresa, materiales promocionales, tarjetas de presentación entre otros, como se muestra en el (Anexo 7).

5.2.1.3 Empaque

El empaque primario utilizado como protección temporal del comic durante su envío por Courier al cliente es la funda de polifan con solapa y cinta doble faz, se seleccionó este material ya que es un polipropileno impermeable al agua de peso casi nulo, biodegradable. Esta funda cuenta con una gran transparencia que ayuda a que la revista tenga una excelente apariencia física y el contenido se vea bien

presentable. El tamaño de la funda de polifan es de 17 x 26 cm, en el exterior de la funda se colocará la identificación del cliente como el nombre, dirección, ciudad para la entrega en el domicilio por parte del Courier. El diseño del empaque se puede apreciar en el (Anexo 8).

5.2.1.4 Etiquetado

En el caso del comic, la etiqueta guarda relación con los datos de identificación del cliente, el cual está pegado sobre el empaque exterior del comic para una mejor manipulación por parte del Courier. Como distintivo de Fullcomics.com se colocará sobre la revista una faja que es una tira de papel estrecha que se colocará sobre la cubierta de la revista. Llevará el logo de la empresa e información de la empresa. Se situará a una altura de 1/3 a 1/4 de la revista. (Anexo 9).

5.2.1.5 Soporte

El soporte de la empresa está dado por la página web, se dispondrá de un chat en línea durante horas laborables, a través del cual se podrán solventar dudas, quejas, consultas y sugerencias acerca de los comics que se comercializan vía online.

5.2.2 Análisis del precio

Para determinar el precio de venta de los comics en la plataforma online, es necesario considerar la estructura de costos de la empresa y las estrategias que se deben asumir para posicionar el producto en el mercado objetivo.

5.2.2.1 Costo de Venta

Tabla 7. Costo de venta

<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor unitario</i>
Comics tipo A (Marvel - DC Comics)	1	\$ 4,90
Comics tipo B (Image Comics - IDW Publishig)	1	\$ 4,20
Comics tipo C (Dark House Comics)	1	\$ 2,50

5.2.2.2 Estrategia general de precio

La estrategia general de precio asumida por la empresa es valor percibido, la cual es definida por Kotler y Armstrong (2012), como la fijación de precio en base al valor percibido por el cliente. La selección del valor percibido se acopla con la estrategia general de marketing de especialista y la estrategia de posicionamiento de más por más.

En base a la información del análisis del cliente, el precio referido por los encuestados según el modelo Van Westendorp se ubicaba en un rango entre \$ 3 y \$ 5 por cada comic, debido a la estrategia de posicionamiento de más por más se asigna un precio para los comics entre \$ 7 y \$ 9, debido a la entrega de mayor diversidad en las publicaciones, pago mediante tarjeta de crédito o débito y entrega a domicilio. Los clientes deben asimilar este precio superior en base a las mayores prestaciones por parte de la empresa en un mercado que se encuentra insatisfecho y tiene poca oferta de comics.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada seleccionada es descremado, se escoge esta estrategia debido a que existen las condiciones de mercado para establecer un precio superior al precio ofrecido por la competencia, debido a que se entrega un producto con mayores prestaciones y beneficios al consumidor.

La composición del mercado objetivo se ajusta para la ejecución de esta estrategia, porque está constituido por personas con ingresos mensuales estables, tienen preferencia por la lectura de comics y los adquieren para colecciones personales, este grupo de personas corresponde al 60,78%, en base a la información obtenida en las encuestas.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Según Kotler y Armstrong (2012) la estrategia de ajuste sirve para recompensar a los consumidores por la respuesta positiva a las acciones de promoción. En el caso

de la empresa, la recompensa se ejecuta a través de descuento en el precio final en base al volumen de compra.

- Los consumidores que adquiere tres comics en el período de un trimestre tienen un descuento de 5% en el precio del cuarto comic que adquieran.
- Los consumidores que adquieran desde cuatro hasta seis comics en el período de un trimestre tienen un descuento de 7% en el precio del quinto comic que adquieran.
- Los consumidores que adquieran más de seis comics en el período de un trimestre tienen un descuento de 10% en el precio del séptimo comic que adquieran.

5.2.3 Análisis de la plaza

La plaza en marketing mix hace referencia al proceso que debe llevar a cabo una organización para tener disponible el producto o servicio para el consumo de su cliente (Lamb & Hair, 2011).

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de canal de distribución debe ajustarse a las necesidades de los consumidores, en este caso son homogéneas y se relacionan por el interés de adquirir comics de forma regular, con alta variedad en las publicaciones y entrega a domicilio. En base a esta característica del consumidor se escoge una estrategia de distribución selectiva.

5.2.3.2 Puntos de venta

Al tratarse de un proyecto de comercialización de comics a través de una tienda virtual, el único punto de venta que se dispondrá para el consumidor final es el portal web.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución inicia con el pedido o compra del producto a través de la tienda online, es decir a través del canal internet, con lo cual se genera la orden de empaque y etiquetado para ser entregado al proveedor del servicio delivery o entrega a domicilio, quien deberá recoger el producto en un horario previamente establecido y entregarlo al cliente final en el tiempo establecido

5.2.3.4 Tipos de canal de distribución

El tipo canal de distribución es corto ya que existirá interacción del cliente con la empresa a través de la página web de manera que no existirán otros intermediarios en la transacción de compra y distribución puesto que quien realizará la entrega será el proveedor del servicio.

5.2.4. Análisis de la promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Para el proyecto se ha seleccionado la estrategia pull, considerando que el canal de distribución que se utilizará para comercializar los comics es el directo, de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) la empresa orientará sus esfuerzos en que el cliente se interese en el producto y para esto la empresa debe poner en marcha un gran esfuerzo publicitario. Esta estrategia permite enfocar la publicidad al cliente con actividades que atraigan su interés.

5.2.4.2 Publicidad

La publicidad se refiere a “toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 579).

Para ello, es necesario dar a conocer las ventajas del producto al mercado objetivo e incentivar su compra. El cómo, dónde y cuándo se llevará a cabo esta campaña de publicidad es un paso muy importante para la empresa, para esto a continuación se describen todas las actividades y los medios que se utilizarán para que la

publicidad llegue a la mente de los consumidores, con el fin de alcanzar los objetivos publicitarios:

Internet: Actualmente es uno de los medios de difusión con mayor efectividad y de menor costo para las empresas, ya que permite llegar a un mayor número de personas de manera rápida, económica y eficaz.

Página Web: Se diseñará una página web con toda la información pertinente a la empresa, en vista de que es un producto que el cliente lo adquiere vía online, la página web deberá tener una imagen atractiva que llame la atención del cliente y utilizará un formato sencillo para su fácil navegación, en la web el usuario podrá revisar cada comic para elegir el que más le guste, novedades de las tienda online, nuevos comics a disposición de los clientes, actividades promocionales, se le ofrecerá facilidades en la modalidad de pago para que el cliente se sienta cómodo e interesado durante su visita en la página web, también habrá un chat en línea con el fin de brindar un soporte a los usuarios sobre cualquier inquietud o duda que se generase durante su visita. La web contará con ciertas herramientas de análisis que permitan a la empresa obtener datos de visitas e información de los usuarios y obtener datos de contacto, ubicación, datos de trabajos, etc.

El diseño web correrá a cargo de una empresa especializada en el tema. Adicionalmente, el sitio web deberá tener un enlace a las redes sociales, con el fin de que la experiencia del usuario sea totalmente interactiva. El costo por el diseño de la página web es de 1.280,00 más IVA por una sola vez que incluye el dominio y el hosting, a partir del segundo año se debe cancelar un valor de \$280 (incluye IVA) por el mantenimiento y actualización de la página web.

Redes sociales: La publicidad de la empresa en redes sociales se realizará a través de Facebook, twitter e Instagram, medios que se han convertido en los de mayor penetración y alcance, además de que su relación costo/beneficio es muy elevada, puesto que un anuncio en estos medios tiene un costo relativamente bajo, si se compara con la cantidad de usuarios a los que se pueda llegar. Las campañas

publicitarias serán enviadas de manera quincenal, al inicio se buscará posicionar la marca, las siguientes campañas buscarán atraer a los consumidores y se enviarán promociones de lanzamiento, se mantendrá una interactividad con el usuario a través de concursos y sorteos, los usuarios podrán consultar la disponibilidad de los comics para futuras compras, se estima tener un gasto de publicidad en redes sociales por \$ 300,00 mensuales.

Google Adwords: Se contratará publicidad en el buscador de Google, esta plataforma permite generar publicidad en base a palabras claves que se relacionen con el producto, en este caso se contratará la publicidad para quienes busquen en Google las palabras comics, revistas, superhéroes. Este gasto es de \$150,00 mensuales.

5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas tendrá como objetivo incentivar la compra de los comics a través de la tienda en línea, para ello se tendrán promociones válidas para ciertas temporadas en las cuales el cliente puede obtener otra revista a mitad de precio. Se harán combos por compras de comics, se entregarán entradas para la participación en eventos como el Comi-con realizado en Guayaquil, entradas al cine para nuevas producciones cinematográficas de la industria a aquellos clientes que sigan a fullcomics.com en redes sociales y realicen compras mínimas, entrega de pequeños regalos a cambio de suscribirse al sitio web de la empresa. El costo estimado en la promoción de ventas es de \$6000 anuales.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Presencia en ferias: El proyecto plantea mantener presencia en las ferias y eventos relacionados con la industria del entretenimiento y cultura pop en donde la empresa participará con un stand para ofrecer el producto, promocionar el sitio web, realizar contactos de negocios, evaluar el nivel de interés-reacción de los compradores y ganar presencia como empresa ante los competidores y clientes. Se entregará material promocional como flyers, se realizarán sorteos de comics entre los

asistentes que se suscriban al sitio web, se venderán comics con descuento de feria a quienes visiten el stand. Las ferias a las que fullcomics.com asistirá son Comic-con, Ichiban, feria del libro, el costo por la participación en ferias es de \$6.000 anuales, el costo de impresión de los flyers es de \$300 incluido IVA por 2500 unidades a full color en papel couché y el costo por el material promocional se estima en \$2000 anuales.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

Al ser un servicio que comercializa comics vía online a través de la página web, la empresa no dispone de fuerza de ventas.

5.2.4.6 Marketing directo

La principal actividad que será realizada es el mailing con cupones de descuento para su primera compra durante el primer día de la apertura de la tienda online.

5.2.5 Acciones de la mezcla de marketing proyectadas y costeadas

En la siguiente tabla se realiza una proyección de las acciones del plan de marketing para los próximos cinco años, utilizando como criterio de proyección a la inflación promedio tomada del Banco Central la cual se ubica en 0,14%. El costeo del plan de marketing se observa en el (Anexo 10).

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

“Brindar emoción a nuestros clientes al poner a su alcance la mejor variedad y diversidad de comics a través de nuestra tienda online, llevando el producto a sus manos rápidamente para su deleite”.

6.1.2. Visión

“Para el año 2023, seremos una organización reconocida en la industria de comics y distinguidos por satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes a través de la venta de comics vía online con una amplia variedad de títulos y un soporte adecuado que permita llegar con este arte a sus hogares”.

6.1.3. Objetivos SMART de la organización

Para plantear los objetivos se considera las perspectivas de la metodología del Balance Score Card, herramienta de control empresarial que permite establecerlos y controlar que se cumplan. A continuación, se detallan los objetivos de mediano y largo plazo de este plan de negocios:

Tabla 8. Objetivos de la empresa

Perspectiva	Objetivo	Fecha de cumplimiento	Indicador
Financiera	Aumentar el nivel de ingresos por ventas en el 10% entre el año 1 y año 3	Año 2021 – Mediano Plazo	Ingresos por ventas año 3 – Ingreso por ventas año 1 / Ingreso por ventas año 1
	Obtener el margen neto de ventas sobre utilidad mayor al 15%	Año 2022 – Largo Plazo	Margen operacional – Gastos / Utilidad neta
Cliente	Mantener un presupuesto de publicidad entre el 3% y 5% de la utilidad neta	Año 2020 – Mediano Plazo	Gastos de publicidad / Utilidad neta
Formación y crecimiento	Generar procesos de capacitación en el 90% del personal de la empresa	Año 2020 – Mediano Plazo	Número de empleados capacitados / Número total de empleados

	Incrementar el salario del personal en el 5% con relación al año anterior	Año 2023 – Largo Plazo	Gastos por salario año 5 – Gastos por salario año 4 / Gasto por salario año 4
Procesos internos	Asegurar la calidad del proceso de entrega y capacidad de respuesta	Año 2020 Mediano Plazo	Porcentaje de entrega de la empresa Courier contratada

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

6.2.1.1 Mapa de procesos

La empresa utilizará el mapa de procesos para identificar de manera adecuada los principales procesos de la empresa que conllevan un óptimo funcionamiento y la relación entre cada uno de ellos, es así que se identifican tres procesos importantes que son: Estratégicos, Agregadores de valor y de Apoyo, como se muestra en el (Anexo 11).

Procesos estratégicos: Estos procesos están relacionados con la gestión de la empresa, es decir al establecimiento de las directrices y políticas que guiarán a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, los procesos estratégicos están a cargo de la Gerencia General y son la planeación estratégica y la gestión de la calidad.

Procesos agregadores de valor: Son aquellos procesos que son la razón de ser de la empresa, en este caso se refiere a los procesos ligados a la importación de los comics desde Estados Unidos hasta la entrega de estos comics a los clientes que la compraron a través de la página web, estos procesos son: Logística, Operaciones y Marketing y Ventas.

- Logística interna: Contacto con los proveedores de los comics en Estados Unidos, negociación con proveedores sobre costos, tipo de incoterm utilizado,

documentación y transporte para el proceso importación de los comics al país, almacenamiento de los comics

- Operaciones: Subir el título de cada comic en la página web para la visualización del cliente y posterior compra de los títulos que el cliente realiza a través de la web.
- Marketing y Ventas: Proceso de mercadeo, actividades de publicidad y promoción del producto a través de redes sociales, página web, relaciones públicas.

Procesos de apoyo: Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, en este caso los procesos de apoyo son:

- Gestión financiera: es el manejo del flujo de caja de la empresa, cuentas por cobrar y pagar, provisión de recursos financieros y financiamiento.
- Gestión administrativa: es el control de los recursos físicos, supervisión del talento humano, selección, capacitación, elaboración y pago de nómina.

6.2.1.2 Logística para la importación de los comics desde Estados Unidos

La empresa realizará los trámites pertinentes ante las autoridades locales para la importación de los comics desde Estados Unidos, siguiendo el proceso que se muestra en el siguiente flujograma:

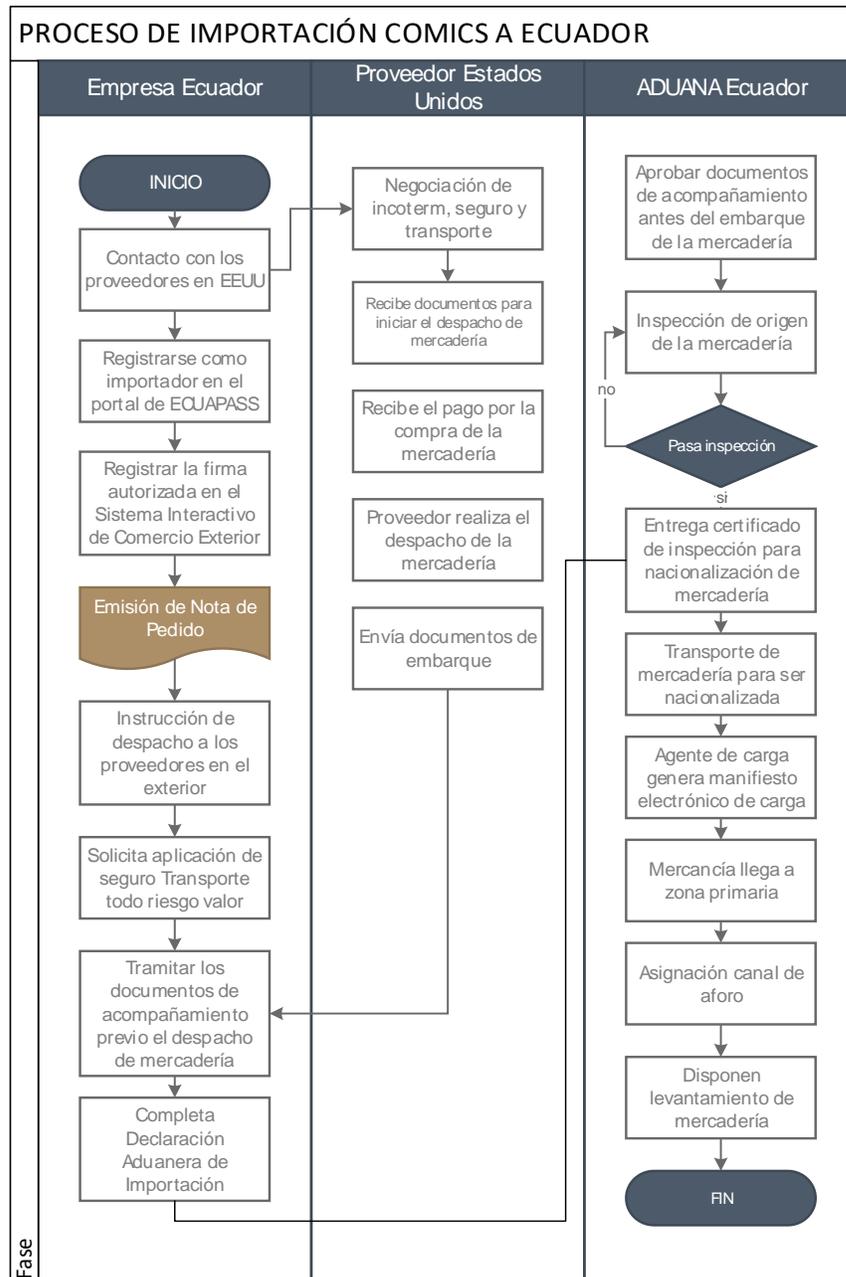


Figura No 9. Diagrama de flujo proceso de importación

Para la importación de los comics desde Estados Unidos se utilizará el transporte aéreo como medio de llegada al país, el término de negociación (incoterm) seleccionado para la negociación internacional es el DAT (Delivered At Terminal) que significa entregado en la terminal, en este caso el vendedor es el responsable

de los costos y los riesgos de entregar las mercancías en una terminal acordada, esta puede ser en el mismo aeropuerto, un almacén, una carretera o un depósito de contenedores, según se convenga con el comprador. El vendedor organiza el despacho de aduanas y descarga las mercancías en la terminal. El comprador se encarga del pago de los tributos, tasas y aranceles producto de la nacionalización de la mercadería. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador en la terminal (TNT Holdings , 2017). En este sentido el vendedor en Estados Unidos se hace cargo de la coordinación de la entrega de los comics en el Aeropuerto de la ciudad de Quito y la empresa importadora correrá con los cargos de transporte y seguro durante el traslado, así como de todos los gastos aduaneros que implique la importación.

6.2.1.3. Personal requerido en la operación

Tabla 9. Personal de la empresa

Cargo	Nro de personas
Gerente general	1
Comunity Manager	1
Operador Logístico	1
Administrador de la página web	1
Total	4

6.2.1.4. Infraestructura requerida para la operación

Tabla 10. Detalle de mobiliario y equipos

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Estación de trabajo	4	220,00	880,00
Archivadores	4	50,00	200,00
Sillas	4	79,00	316,00
Mesa de reuniones	1	400,00	400,00
Decoración	1	75,00	75,00
Activos menores	1	35,00	35,00
Computadores	4	530	2.120,00
Impresoras	4	239	956,00
Telefonía	4	69	276,00
Total:			5.258,00

6.3. Estructura Organizacional propuesta

6.3.1. Estructura legal

Para la constitución de la empresa se utilizará la figura legal de COMPAÑÍA LIMITADA, la misma que de acuerdo con lo dispuesto por el Art. 92 de la Ley de Compañías emitido por la Superintendencia de Compañías se requiere del aporte de dos o más personas hasta un máximo de quince, que responden por sus obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportes individuales. Para los efectos tributarios y mercantiles las compañías limitadas son sociedades de capital, el capital mínimo requerido es \$ 400 y para su creación se necesita acceder al portal de creación de empresas de la Superintendencia de Compañías, el trámite se lo realiza a través de la página web y su ejecución a la inscripción del contrato de los socios en el Registro Mercantil.

La empresa requiere obtener permisos de operación ante las autoridades de control para un adecuado funcionamiento, como se describe a continuación:

- Obtener el Registro único de contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas, el RUC es el número de identificación que se le asigna a cada contribuyente y con el que se inicia todas las operaciones de la empresa.
- Obtener el número patronal e inscribir a la empresa y representante legal como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Obtener la Licencia Única de Actividades Económicas que es el permiso de funcionamiento que otorga el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, este permiso incluye la Patente Municipal, Permiso Ambiental y el Permiso de funcionamiento de Bomberos previa revisión de las instalaciones.

6.3.2. Diseño organizacional

La estructura organizacional utilizada en la empresa será la estructura formal, esta se caracteriza por la división de las actividades que le permitan alcanzar los objetivos mediante la implementación del organigrama y manuales que pueden ser visualizados por los colaboradores de la empresa que están a su completa disposición.

6.3.3. Organigrama funcional

Por su contenido el organigrama propuesto es del tipo integral, este organigrama representa toda la estructura de la empresa, relacionando la jerarquía entre los departamentos, este esquema jerárquico permitirá a la empresa una correcta distribución de responsabilidades, como se muestra en la siguiente figura:



Figura No 10. Organigrama

Se contratará los servicios profesionales de un contador externo, quien se encargará del manejo de la contabilidad de la empresa, responde al Gerente General y por el servicio se pagará un valor de \$200,00 mensuales.

La descripción de funciones del personal de la empresa es la siguiente:

Tabla 11. Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico y experiencia
Gerente General	Junta General de Socios	Desarrollar estrategias empresariales. Planificación y control de gestión Emisión de políticas, directrices Gestión de los recursos financieros y administrativos de la empresa. Contacto con las entidades de control Contacto y negociación los proveedores de los comics y logísticos. Compras de los comics a los proveedores seleccionados Gestión comercial de la empresa Diseño de estrategias de comercialización Elaboración y control del presupuesto de ventas Administración de actividades de mercadeo	Profesional en Administración, Finanzas o carreras afines Experiencia de 5 años en cargos similares.
Comunity Manager	Jefe Comercial	Responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online Fidelizar las audiencias en las redes sociales Generar comunicación digital Establecer actividades tácticas de ventas en redes sociales	Profesional en Marketing o carrera afines. Experiencia de un año en posiciones similares
Administrador y Soporte Página Web	Gerente General	Verificar el óptimo estado del hardware, software y la infraestructura de la red. Mantenimiento y desarrollo del sitio Web. Asegurar el buen funcionamiento de la página web Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo. Actualización y control de la página web Editar y subir fotografía, videos y promociones Realizar y editar las publicaciones de los títulos de comics disponibles.	Licenciado en informática o Ingeniero en sistemas.
Operador Logístico	Jefe Administrativo	Empacar producto Etiquetar producto Entregar paquete a Courier Seguimiento y confirmación de entrega del producto al cliente	

El detalle de los gastos en sueldos y salarios que corresponden al personal de la empresa, así como los costos para la empresa de manera mensual y anual, es el siguiente:

Tabla 12. Gastos de personal

Cargo	Número de personas	Salario mensual por persona	Costo empresa mensual	Costo empresa anual
Gerente General	1	1.400	1.718,93	20.627,20
Community Manager	1	600	755,07	9.060,80
Administrador Página Web	1	600	755,07	9.060,80
Operador de Logística	1	500	634,58	7.615,00
TOTAL SUELDOS			3.863,65	46.363,80

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de ingresos se establece en base al precio de los comics que serán comercializados a través de la página web, se ha segmentado los comics de acuerdo a criterios de preferencia por parte del consumidor, así tenemos la siguiente clasificación:

Tabla 13. Precios de los comics

Precio Comic tipo A	7,00
Precio Comic tipo B	6,00
Precio Comic tipo C	5,00

El comic tipo A es aquel que tiene mayor demanda y pertenece a las casas editoriales que son preferidas por los lectores, el comic tipo B preferencia intermedia y el tipo C una preferencia menor. La cantidad comercializada anualmente según el tipo de comics es la siguiente:

Tabla 14. Cantidad comercializada de comics

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comic tipo A	29.955	32.253	34.966	37.814	40.916
Comic tipo B	14.974	16.175	17.482	18.906	20.459
Comic tipo C	4.993	5.393	5.828	6.304	6.819

Para el crecimiento de la demanda se toma en cuenta los meses donde existe estrenos de películas de cine relacionadas con superhéroes, ya que como manifestaron los expertos, en esta temporada se incrementa el número de comics comercializados. En base al precio establecido y el número de comics según la preferencia por el cliente se determina la siguiente proyección de ingresos, donde se toma en cuenta los descuentos y promociones establecidos en el marketing mix:

Tabla 15. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	324.494	353.278	384.853	419.523	457.556
Descuentos y promociones	2.758	2.771	2.783	2.808	2.833
Ventas netas	321.736	350.507	382.070	416.715	454.723

El costo de importación de revistas se establece en base a la demanda de comics, las casas editoriales determinan el costo en base a la preferencia del consumidor, de esta manera se establecen los siguientes costos de importación:

Tabla 16. Costos de importación

Precio Comic tipo A	4,90
Precio Comic tipo B	4,20
Precio Comic tipo C	2,50

En base a esta información se construye la siguiente proyección de costos:

Tabla 17. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo importación comics	197.550	213.535	230.740	249.516	274.481

Los gastos toman en cuenta los salarios del personal y gastos generales donde se incluyen los egresos operacionales que permiten la gestión de la empresa, como pago de servicios, gastos asociados a la importación de las revistas y gastos de envío:

Tabla 18. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	46.364	49.846	50.230	50.618	51.009
Gastos generales	78.480	76.276	76.761	77.256	77.756
Total	124.844	126.122	126.991	127.874	128.765

El crecimiento promedio de los costos y gastos es 5,76% entre el año 1 y año 5, este es menor que el crecimiento de los ingresos que se ubica en el 8,97% en el mismo período, esto permite al proyecto obtener una utilidad operacional.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

El desglose de la inversión inicial es la siguiente:

1. Adquisición de activos no corrientes: donde se encuentra el mobiliario de oficina y equipamiento para el funcionamiento de la empresa, esto tiene un valor de \$ 5.258,00
2. Inventario inicial: el monto de \$ 15.000 destinado para la compra de comics para el funcionamiento de la empresa.
3. Capital de trabajo: necesario para el funcionamiento de la empresa en su etapa inicial, tiene un valor de \$ 7.727,30.
4. Licencia de uso de marca: pago único de \$ 25.000 por el uso de los derechos de autor de las casas editoriales, de esta manera se puede incluir publicidad de Marvel y DC Comics en la página web de la empresa.

En base a estos componentes se determina una inversión inicial de \$ 52.985,30.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento de la inversión inicial por el valor de \$ 52.895,30, se establece en una composición mixta, entre financiamiento propio y externo. En el primer caso provendrá de los accionistas del proyecto, con el porcentaje de 70% que equivale a un valor de \$ 37.089,71 y el 30% restante corresponde a un crédito bancario por \$ 15.895,59, solicitado a cinco años plazo, tasa fija de interés y cuota mensual de \$ 347,43.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial para el proyecto comprende un valor de \$ 7.724,30, este valor permite a la empresa mantener su operación durante el primer año de funcionamiento, debido a que se proyecta una pérdida en el año 1 de \$ 3.264, como se explicará en el punto de estado de resultados.

La información para determinar el capital de trabajo proviene de la estructura de gastos de la empresa y la política de cuentas por pagar a los proveedores que es 70% de contado y 30% crédito hasta 30 días.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Tabla 19. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	324.494	353.278	384.853	419.523	457.556
Descuentos y promociones	2.758	2.771	2.783	2.808	2.833
Ventas netas	321.736	350.507	382.070	416.715	454.723
Costo importación revistas	197.550	213.535	230.740	249.516	274.481
UTILIDAD BRUTA	124.186	136.973	151.330	167.199	180.242
Gastos sueldos	46.364	49.846	50.230	50.618	51.009
Gastos generales	78.480	76.276	76.761	77.256	77.756
Gastos de depreciación	948	946	946	175	175
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(1.606)	9.905	23.394	39.150	51.302
Gastos de intereses	1.658	1.362	1.029	658	243
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(3.264)	8.544	22.364	38.491	51.059

15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.247	3.281	5.660	7.500
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(3.264)	7.297	19.083	32.831	43.558
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.554	4.091	7.056	9.350
UTILIDAD NETA	(3.264)	5.743	14.992	25.775	34.208

Como se mencionó anteriormente, en el año 1 el proyecto tiene una pérdida de \$ 3.264, debido a que los egresos son mayores a los ingresos durante la fase inicial de la empresa, a partir del año 2 la empresa tiene una utilidad positiva por un valor de \$ 5.743, la tendencia de crecimiento continua hasta el año 5, cuando se alcanza un valor de \$ 34.208.

El análisis de los indicadores de rentabilidad determina que el margen neto promedio entre el año 1 y año 5 es 3,63%, lo que significa que por cada dólar que vende la empresa, el accionista obtiene 3,63 centavos.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera se presenta en el (Anexo 12). Debido a la pérdida obtenida en el primer año, los accionistas emiten una política financiera de acumular las utilidades para recuperar y fortalecer el patrimonio de la empresa, esto se logra en el año 5, cuando se obtiene un valor de \$ 112.010.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 20. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	2.940	8.038	16.930	26.876	32.510
Utilidad Neta		(3.264)	5.511	14.504	25.017	33.152
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		948	946	946	175	175
- Δ Inventario PT	-	(4.241)	(206)	(214)	(226)	(1.387)
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		8.982	779	850	931	1.015
+ Δ Sueldos por pagar		515	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	1.009	845	979	(444)
Actividades de Inversión	(5.258)		-	-	-	-

- Adquisición PPE y intangibles	(5.258)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	52.985		(2.808)	(3.140)	(3.511)	(3.926)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	15.896	13.385	(2.733)	(3.140)	(3.511)	(3.926)
+ Δ Capital	37.090		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	47.727	429	5.231	13.790	23.365	28.584
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		47.727	48.156	53.387	67.177	90.542
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	47.727	48.156	53.387	67.177	90.542	119.127

El estado de flujo de efectivo refleja que la liquidez de la empresa tiene una posición preferente en la administración financiera de la empresa, esto genera mejores indicadores frente a la industria.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

Tabla 21. *Flujo de caja proyectado*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(52.985,30)	19.580,20	9.793,50	17.728,75	27.312,02	10.603,57

El flujo de caja del proyecto muestra la capacidad real de generar efectivo, esto sucede a partir del año 1, a pesar que existe una pérdida en ese período, esto es consecuencia del uso del capital de trabajo.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 22. *Flujo de caja del inversionista*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(37.089,71)	15.410,98	5.624,28	13.559,53	23.142,80	6.434,36

El flujo de caja del inversionista muestra el efectivo que genera el proyecto posterior al pago del financiamiento, que al igual que el flujo anterior es positivo desde el año 1, esto permite mejorar el resultado en función del valor actual neto y tasa interna de retorno.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es calculada mediante uso de la metodología WACC y CAPM, las cuales utilizan los indicadores expuestos a continuación:

Tabla 23. Indicadores económicos

Tasa libre de riesgo	2,89%
Rendimiento del Mercado	8,95%
Beta	1,05
Beta Apalancada	0,99
Riesgo País	7,23%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,23%

Los resultados obtenidos son WACC = 15,22% y CAPM = 18,68%.

7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

Tabla 24. Criterios de valoración

Criterio	Resultado obtenido	Análisis	Conclusión
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 3.689 Inversionista: \$ 2.398	Mayor a cero por tanto es favorable Recomendación ejecutar el proyecto	La empresa está en capacidad de generar una cantidad de efectivo mayor a la inversión inicial.
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 18,13% Inversionista: 21,52%	Mayor a la tasa de descuento Recomendación aceptar el proyecto	La empresa tiene una rentabilidad superior al mercado
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 3,60 años Inversionista: 3,44 años	Recuperación menor a 5 años Recomendación ejecutar el proyecto	Los accionistas obtienen la inversión inicial en un plazo menor a la evaluación

Con el fin de medir la sensibilidad de los criterios de valoración, se realiza el siguiente análisis en base al incremento y decrecimiento de 1% en el precio de los comics:

Tabla 25. Análisis de sensibilidad

		INCREMENTO PRECIO 5%	DECREMENTO PRECIO 5%
PROYECTO	VAN	18.739	-10.762
	TIR	30,07%	6,36%
INVERSIONISTA	VAN	16.519	-10.985
	TIR	38,46%	4,88%

Como conclusión del análisis de sensibilidad se puede establecer que una disminución de precio de 5% pondría en peligro la viabilidad de la empresa, debido a que se obtiene resultados negativos en el VAN y TIR, la proyección de ingresos solo podría disminuir el precio en el 1% para que la empresa sea viable. En el caso del análisis del punto de equilibrio, la empresa alcanza la sustentabilidad financiera en el mes 15. (Anexo 13)

7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria consultados en la página web de la Superintendencia de Compañías (2018) son los siguientes:

Tabla 26. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	5,52	5,12	5,53	6,41	8,11	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	68%	56%	38%	24%	14%	51%
ACTIVIDAD						
Rotación de activos	5,7	5,8	5,2	4,3	3,6	1,09
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-6%	9%	20%	26%	27%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	-10%	15%	28%	33%	31%	2,64%

En el primer año la industria tiene mejores indicadores de rentabilidad debido a que existe la pérdida en el mencionado período, a partir del año 2 la empresa genera mayor rentabilidad que sus competidores. En los indicadores de la liquidez, actividad y endeudamiento la empresa tiene una mejor posición. Esto permite concluir que las políticas financieras y los indicadores utilizados para la ejecución del plan financiero tienen un resultado positivo para el interés de los accionistas.

8. CONCLUSIONES

El análisis de las variables que comprenden el entorno que se relaciona con el proyecto, se ha encontrado que las empresas en el país no tienen una fuerte presencia en el comercio electrónico en relación a la situación presente en países vecinos como Colombia y Perú, esto permite concluir que en el país es un territorio por explorar para la comercialización mediante un canal electrónico, tomando en cuenta la creciente presencia de las herramientas tecnológicas en el comportamiento del consumidor.

Las necesidades del consumidor encontradas, establece que existe un nicho de mercado que tiene un fuerte apego y predilección por leer y coleccionar material relacionado con los superhéroes, en este grupo de personas, el comic representa un objeto valioso. Este grupo de personas es heterogéneo, donde se puede encontrar a niños, mujeres o personas mayores de edad, que asisten regularmente a eventos relacionados con la industria del comic que ha pasado a ser parte de un universo de entretenimiento donde se incluye videojuegos, películas, cosplayers y demás iniciativas de la cultura pop. El proyecto se busca posicionar en este grupo de personas para ofrecer un servicio enfocado en sus necesidades y requerimientos.

La oportunidad de negocio se construye en base de la necesidad de los consumidores que se expuso en la conclusión anterior, junto con el comportamiento de la sociedad enfocada en el uso de la tecnología, según cifras recabadas en el documento el 81% dispone de acceso a internet a través de computadores, tabletas

y smartphone, mientras que el uso de tiendas online para la compra de productos y servicios se encuentra en evolución.

El plan de marketing tiene un presupuesto de \$ \$ 95.893 para los cinco años de evaluación de proyecto, el cual comprende actividades en el campo tradicional y digital, el mayor desembolso del presupuesto se realiza en el año 1, para apuntalar la puesta en marcha del canal electrónico. El destino de los recursos del plan de marketing se destina a relaciones públicas con la participación en eventos de comics, donde se encuentra el nicho de mercado con mayor capacidad de consumo; además se incluye activaciones en redes sociales para mantener activa a la masa de clientes.

El plan operacional está enfocado en distinguir los procesos de la organización para en función de esta información construir la estructura de cargos, ya que, para mantener un servicio enfocado en el cliente, se debe contar con el personal necesario que preste el soporte a la acción comercial desarrollada a través de la página web. Es por ello, que se plantea un tamaño de la empresa constituido por 4 personas, que es el personal mínimo para que la organización pueda funcionar y preste el servicio de acuerdo a la consideración del presente plan de negocios.

La conclusión principal del plan financiero determina que el proyecto es viable de ejecutar, a pesar que existe una pérdida en el año 1. Es por ello, que se recomienda la ejecución de la página web, tomando en cuenta que es un negocio que se enfoca en un mercado poco explotado pero que debe ofrecer variedad y diversificación de comics para que tenga el respaldo del mercado objetivo y pueda alcanzar los parámetros detallados en la valoración financiera.

Esta valoración determina que la inversión inicial alcanza un valor de \$ 53.467, que es financiada por accionistas y crédito bancario, en un porcentaje de 70% - 30% respectivamente. El valor actual neto encontrado en los flujos de caja e inversionista es \$ 3.689,11 y \$ 2.398,69, ambos valores son superiores a cero, por lo tanto, el accionista recupera su inversión inicial en un plazo entre 3 y 4 años.

REFERENCIAS

- APPTIENDAONLINE. (2018). *http://www.apptiendaonline.com*. Obtenido de <http://www.apptiendaonline.com/evaluando-la-competitividad-del-mercado-de-tu-tienda-online/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Portal Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXNandinaImportExport.jsp>:
<https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXNandinaImportExport.jsp>
- BUSINESS.COM. (22 de 02 de 2017). *www.business.com*. Obtenido de <https://www.business.com/articles/10-of-the-largest-ecommerce-markets-in-the-world-b/>
- CAMARA DE COMERCIO ELECTRONICO DEL ECUADOR. (2017). *ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DEL E-COMMERCE EN ECUADOR*.
- Cámara de Comercio Electrónico del Ecuador. (2017). *www.cece.ec*. Obtenido de www.cece.ec
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *Situación del E Commerce en Ecuador*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>: <http://www.cece.ec/>
- Comichron. (2017). *www.comichron.com*. Obtenido de [www.comichron.com](http://www.comichron.com/yearlycomicssales.html):
<http://www.comichron.com/yearlycomicssales.html>
- INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (2013). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*.
- INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (2018). *Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
- KOTLER. (2013). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. PEARSON PRENTICE HALL.
- Miller, M. G. (2018). *www.ICv2.com*. Obtenido de <http://www.comichron.com/yearlycomicssales/industrywide/2017-industrywide.html>

Moreno, G. (07 de 05 de 2018). *www.es.statista.com*. Obtenido de *www.es.statista.com*:
https://es.statista.com/grafico/13763/amazon-vs-alibaba_-quien-puede-mas/

Orendorff, A. (01 de 09 de 2017). <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics#GlobalInfographic>. Obtenido de SHOPIFY.COM:
<https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics#GlobalInfographic>

PORTER, M. (1980). ESTRATEGIA COMPETITIVA. En M. PORTER, *ESTRATEGIA COMPETITIVA*.

Registro Oficial 557-S, 17-IV-2002. (17 de 04 de 2002).
www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/...3777.../LeyComercioElectronico.doc.
 Obtenido de www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/...3777.../LeyComercioElectronico.doc

Registro Oficial Suplemento 116 de 10-jul.-2000. (10 de 07 de 2000).
<https://www.industrias.gob.ec>. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec>:
<https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (marzo de 2017). *Servicio de Rentas Internas - Contribuyentes Especiales*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de www.sri.gob.ec:
<http://www.sri.gob.ec/de/334>

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2017). www.sri.gob.ec. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665-b8fb-44727d30f9a0/CIU.xls>

Statista.com. (06 de 01 de 2018). *www.es.statista.com*. Obtenido de *www.es.statista.com*:
<https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>

Superintendencia de Compañías. (24 de enero de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Tejedor, M. (27 de 06 de 2016). <https://www.panoramacultural.com.co>. Obtenido de <https://www.panoramacultural.com.co>:

[https://www.panoramacultural.com.co/index.php?option=com_content&view=article
&id=4296:comic-y-cine-dos-lenguajes-cercanos&catid=2&Itemid=134](https://www.panoramacultural.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4296:comic-y-cine-dos-lenguajes-cercanos&catid=2&Itemid=134)

www.cesla.com. (23 de 07 de 2018). *www.cesla.com*. Obtenido de
<https://www.cesla.com/indicadores-coyunturales-ecuador.php>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Incremento de las ventas de la industria a nivel nacional	10%	4	0,40
Aumento en la importación de comics	5%	3	0,15
Tarifa arancelaria 0% para productos de la industria	5%	4	0,20
Cumplimiento de normativa para comercio electrónico	5%	3	0,15
Hábito de compra por el canal de comercio electrónico de revistas y comics	10%	4	0,40
Estructura demográfica de los compradores por canal electrónico	5%	3	0,15
Herramientas tecnológicas para sustentar el comercio electrónico	10%	2	0,20
Disponibilidad de proveedores de logística	5%	3	0,15
SUBTOTAL	55,00%		1,80
AMENAZAS			
Baja incidencia del comercio electrónico en las ventas de las empresas	10%	3	0,30
Desconfianza del consumidor en el canal electrónico por motivos de seguridad	5%	4	0,20
Bajas barreras de entrada a la industria	5%	3	0,15
Dependencia de importación para la comercialización de comics	5%	2	0,10
Influencia de competencia en portales de comercio electrónico como MercadoLibre, OLX y/o Amazon	10%	3	0,30
SUBTOTAL	45,00%		1,45
TOTAL			3,25

ANEXO 2. GUÍA DE MODERACIÓN

GRUPO FOCAL

PARTE I

Selección de los participantes:

Los participantes fueron contactados en un evento de cultura pop “Tomodachi Enkai 2018” realizado el sábado 07/07/2018 en el Colegio Benalcázar de Quito, en donde aceptaron la invitación.

Lugar y fecha:

El grupo focal se desarrolló en Business Center del Hotel Marriot de Quito el día 11/07/2018 a las 16h00 con la participación de seis hombres y tres mujeres, con una duración de 51 minutos.

Introducción:

Buenas tardes mi nombre es ... gracias por el tiempo que me van a brindar, yo seré su facilitador/moderador, les comento que este es un proyecto académico de investigación de mercados y en esta ocasión conversaremos sobre “Comics”.

Esta sesión dura aproximadamente una hora y consiste en un diálogo sobre el tema mencionado, todas sus respuestas son valiosas para nuestro estudio por favor siéntanse con la libertad de contestar con toda tranquilidad y sinceridad.

Antes de iniciar vamos a definir algunas reglas y ustedes pueden sugerir alguna si lo consideran necesario:

1. Apagaremos nuestros teléfonos celulares a fin de evitar distractores.
2. Mientras una persona tiene la palabra los demás escucharemos y una vez que la persona haya concluido, continuará la siguiente.

Es importante comentarles que grabaremos esta sesión, como les comenté el propósito de esta sesión es únicamente con fines académicos por tanto sus datos son confidenciales.

Estoy aquí disponible para ustedes en lo que puedan requerir.

PARTE II

HABLAR SOBRE QUE LOS MOTIVO A LEER COMICS

¿Cuál fue el primer comic que leyeron? ¿Hubo la influencia de alguna persona para que iniciara su lectura de comics?

¿Qué fue lo que más les atrajo en la lectura de comics?

¿Qué edad tenían cuando leyeron su primer comic?

¿Qué género de comics prefieren superhéroes, acción, misterio, terror, erótico, romance?

¿Tienen preferencia por un editorial específico como Marvel, DC Comics, Image Comics u otros?

¿Cuántos comics leen mensualmente?

¿Comparten esta actividad con alguna persona en especial?

HABLAR SOBRE COMO ADQUIEREN LOS COMICS

¿Qué tan fácil es adquirir un comic en nuestro país?

¿A dónde acuden para adquirir sus comics?

¿Con que frecuencia adquieren comics?

¿Cuánto dinero gastan mensualmente en comics?

¿Les gustaría como complemento a los comics, figuras coleccionables, afiches, jarros, camisetas?

¿Han tenido la oportunidad de pre-ordenar sus comics? ¿A través de que medio o proveedor? ¿Cómo lo hacen?

¿Cómo se enteran de un nuevo lanzamiento?

¿Suelen comprar inmediatamente los nuevos lanzamientos?

¿Compran ediciones especiales?

¿Qué tan importante es el precio cuando compran Comics?

¿Les gustaría comprar sus comics en una tienda online que envíe su producto a domicilio?

HABLAR SOBRE LA PERCEPCION DEL COMIC EN FORMATO DIGITAL VERSUS LOS COMICS IMPRESOS

¿Han leído comics en formato digital?

¿Porque no ha leído en formato digital?

¿Cuál fue su experiencia al leer comics digitales?

¿Sustituirían los comics impresos por los comics digitales, por qué?

¿Hasta qué valor han pagado o pagarían por un comic?

CIERRE DE SESIÓN

Ha concluido el focus group agradezco mucho su participación, mis compañeros les entregarán un detalle.

ANEXO 3. GUÍA DE INDAGACIÓN

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

PARTE I

Introducción

Buenas tardes mi nombre es Melina Ávila, gracias por aceptar la entrevista, misma que se realiza para cumplir con un proceso de investigación académica sobre la comercialización de Comics en el Ecuador.

PARTE II

¿Cómo nació su interés por los comics?

¿Qué fue lo que más le llamó la atención?

¿Qué edad tenía cuando leyó su primer comic?

¿Ha tenido la oportunidad de leer un comic digital? Si la respuesta es no indagar

¿Por qué? Si la respuesta es sí: ¿Cuál fue su experiencia?

¿En cuanto a los formatos de comics impreso y digital cual tiene mayor valor para usted? ¿Por qué?

¿Qué tan fácil es conseguir comics en nuestro país?

¿En relación a los precios de comics en el Ecuador, podría indicarme según su experiencia en que rango se los puede conseguir?

¿Tiene alguna editorial de comics preferida? ¿Por qué?

¿Pertenece a una comunidad relacionada con el comic? ¿A cuál? ¿Conoce cuántas personas conforman esta comunidad? ¿Conoce desde cuándo existe esta comunidad?

¿Tiene o ha tenido algún tipo de negocio relacionado con los comics?

¿Qué tan fácil ha sido para usted obtener clientes para su negocio de comics?

¿Conoce cuáles son los comics más vendidos? ¿Nacionales o internacionales?
¿De alguna editorial en especial?

¿Qué opina sobre la comercialización de comics en nuestro país?

¿Qué opina sobre el tamaño de mercado del cómic en nuestro país?

¿Considera que el mercado de los comics en nuestro país se encuentra en etapa inicial, crecimiento, madurez? ¿porqué?

¿Existen suficientes proveedores de comics en nuestro país?

¿Según su criterio qué tan amplio es el mercado para los artistas nacionales?

¿Cómo está la industria en nuestro país?

¿Existe alguna dificultad con los proveedores a la hora de importar los comics?

¿Qué tan rentable es el negocio de comics en nuestro país?

Agradecimiento y despedida.

ANEXO 4. ENCUESTA PARA DETERMINAR EL MERCADO POTENCIAL DE COMICS EN EL ECUADOR

1. ¿Le gusta leer comics?

SI

NO

Si la respuesta es NO: Gracias por su tiempo ha finalizado la encuesta.

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted leyendo comics?

Menos de un año

Entre uno y tres años

Más de tres años

3. ¿Con qué frecuencia lee comics?

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

4. ¿En qué lugar adquiere habitualmente sus comics?

Librerías

Tienda especializada en Comics

Tienda online

Kioskos de revistas

Supermercados

5. ¿Qué es lo que más valora en el lugar que usted compra sus comics? Por favor ordene desde lo más importante hasta lo menos importante. Siendo 1 lo más importante y 8 lo menos importante.

Localización de la tienda	
Horario de atención	
Variedad de comics	
Buen estado del producto	
Precio	
Tiempo de traslado	
Trato y atención amable	
Promociones	

6. ¿En el lugar donde compra sus Comics, es posible pre-ordenar su compra?

SI

NO

7. ¿Cuál de las siguientes editoriales de comics es su preferida?
 Dark Horse
 Marvel
 DC Comics
 Image Comics
 Otro
 Por favor especifique cual otro
8. ¿A la hora de leer comics que formato prefiere?
 Formato impreso
 Formato digital
9. ¿Ha leído comics en formato digital?
 SI
 NO
10. ¿Le gustó leer comics en formato digital?
 SI
 NO
11. ¿En orden de preferencia indique qué género de comics son los que más le agradan? Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

Acción	
Aventuras	
Superhéroes	
Misterio y terror	
Erótico	
Romántico	

12. ¿Acude a ferias y/o eventos de comics?
 SI
 NO
13. ¿Posee usted objetos relacionados con el comic?
 SI
 NO

14. Si la respuesta anterior fue SI, por favor señale que tipo de objetos posee.

Camisetas

Posters

Figuras

Jarros

Juguetes

Otro

Por favor especifique cual otro

15. ¿Le gustaría recibir junto con sus comics el objeto que mencionó?

SI

NO

16. ¿A través de que medio le gustaría recibir información y promociones de comics?

Correo electrónico

Redes Sociales

Radio

Televisión

Revistas

17. ¿Le gustaría realizar sus compras de comics en una tienda online y recibirlos en su domicilio?

SI

NO

TAL VEZ

18. ¿Si la respuesta anterior fue SI, que forma de pago preferiría para realizar su compra?

Tarjeta de Crédito

Tarjeta de Débito

Transferencia

Efectivo

19. ¿Qué tiempo estaría dispuesto a esperar como máximo para recibir sus comics?

Una semana

Dos semanas

Un mes

20. ¿Estaría dispuesto a asignar un valor de su presupuesto para la compra de sus Comics?

SI

NO

TAL VEZ

21. ¿Si la respuesta anterior fue SI con qué frecuencia compraría sus Comics?

SEMANAL

MENSUAL

TRIMESTRAL

22. ¿Qué valor de su presupuesto dentro de este rango USD 10 - USD 100 estaría dispuesto a destinarlo para la compra de comics?

23. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por recibir sus comics en menor tiempo?

SI

NO

Si la respuesta es No pase a la pregunta 26

24. ¿A qué precio dentro de este rango USD 2 - USD 10 consideraría que el servicio de entrega a domicilio de sus comics comienza a ser caro, pero aun así es aceptable?

25. ¿A qué precio dentro de este rango USD 2 – USD 10 consideraría que el servicio de entrega a domicilio de sus comics es demasiado caro que preferiría no comprarlos?

	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					
30																					
31																					
32																					
33																					
34																					
35																					
36																					
37																					
38																					
39																					

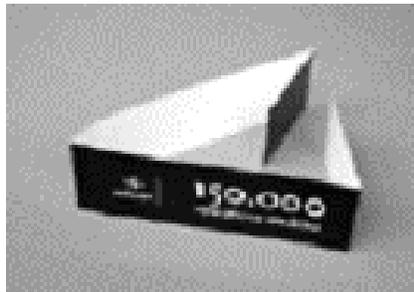
ANEXO 7. IMAGEN CORPORATIVA



ANEXO 8. EMPAQUE PRIMARIO



ANEXO 9. FAJA ETIQUETA



ANEXO 10. COSTEO DEL PLAN DE MARKETING

Acciones mezcla de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de imagen corporativa	500,00	-	-	-	-
Diseño página web, dominio y hosting	1.433,60				
Mantenimiento y actualización web	-	280,00	280,39	288,80	297,47
Redes Sociales	3.600,00	3.605,04	3.610,09	3.615,14	3.620,20
Google Adwords	1.800,00	1.802,52	1.805,04	1.807,57	1.810,10
Promoción ventas	3.600,00	3.605,04	3.610,09	3.615,14	3.620,20
Relaciones públicas	6.000,00	6.008,40	6.016,81	6.025,24	6.033,67
Flyers	300,00	300,42	300,84	301,26	301,68
Material promocional	2.000,00	2.002,80	2.005,60	2.008,41	2.011,22
Mailing (cupones de descuento)	1.200,00	1.201,68	1.203,36	1.205,05	1.206,73
Total:	20.433,60	18.805,90	18.832,23	18.866,61	18.901,29

ANEXO 11. MAPA DE PROCESOS



ANEXO 12. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	52.985	56.707	61.198	74.257	97.673	127.470
Corrientes	47.727	52.397	57.834	71.838	95.429	125.401
Efectivo	47.727	48.156	53.387	67.177	90.542	119.127
Inventarios Prod. Terminados	-	4.241	4.447	4.661	4.887	6.274
No Corrientes	5.258	4.310	3.364	2.419	2.244	2.069
Propiedad, Planta y Equipo	5.258	5.258	5.258	5.258	5.258	5.258
Depreciación acumulada	-	948	1.894	2.839	3.014	3.189
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	15.896	22.881	21.862	20.416	18.815	15.460
Corrientes	-	9.497	11.285	12.979	14.889	15.460
Cuentas por pagar proveedores	-	8.982	9.761	10.611	11.541	12.556
Sueldos por pagar	-	515	515	515	515	515
Impuestos por pagar	-	-	1.009	1.854	2.833	2.389
No Corrientes	15.896	13.385	10.577	7.437	3.926	-
Deuda a largo plazo	15.896	13.385	10.577	7.437	3.926	-

PATRIMONIO	37.090	33.826	39.336	53.840	78.858	112.010
Capital	37.090	37.090	37.090	37.090	37.090	37.090
Utilidades retenidas	-	(3.264)	2.247	16.751	41.768	74.920

ANEXO 13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

14						
15	<u>EVALUACIONES</u>					
16						
17	EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
18	VAN	\$18.739,69		VAN	\$16.519,71	
19	PRI	2,28	AÑOS	PRI	1,53	AÑOS
20	TIR	30,07%		TIR	38,46%	
21						
22	AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
23	<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(52.985,30)	27.693,17	12.672,77	21.727,04	31.745,79
24	<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(37.089,71)	23.523,95	8.503,55	17.557,83	27.576,58
25						

14						
15	<u>EVALUACIONES</u>					
16						
17	EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
18	VAN	\$-10.762,95		VAN	\$-10.985,66	
19	PRI	6,20	AÑOS	PRI	11,92	AÑOS
20	TIR	6,36%		TIR	4,88%	
21						
22	AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
23	<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(52.985,30)	14.458,15	5.907,85	13.730,46	22.878,24
24	<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(37.089,71)	10.288,94	1.738,63	9.561,24	18.709,02
25						

