



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TEXTOS
EDUCATIVOS EN CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS A TRAVÉS DE
UNA APLICACIÓN EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

AUTOR

Vanessa Carolina Chicomin Sango

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TEXTOS
EDUCATIVOS EN CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS A TRAVÉS DE UNA
APLICACIÓN EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada Comercial con mención
en Administración de Empresas**

Profesor Guía:

Juan Francisco Aguilar Viteri

Autor:

Vanessa Chicomin

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la comercialización de textos educativos en centros educativos privados a través de una aplicación en la provincia de Pichincha, a través de reuniones periódicas con el estudiante Vanessa Carolina Chicomin Sango, en el semestre 2020-20 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".

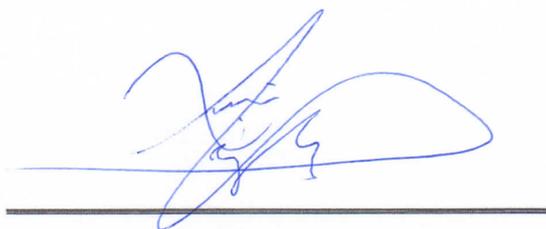


Juan Francisco Aguilar Viteri

C.I. 1712339074

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, plan de negocios para la comercialización de textos educativos en centros educativos privados a través de una aplicación en la provincia de Pichincha, del estudiante Vanessa Carolina Chicomin Sango, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

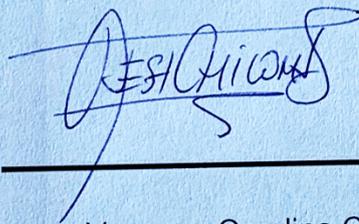
A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a solid black horizontal line.

Francisco Xavier González Dávila

C.I. 170870567-6

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Vanessa Carolina Chicomin Sango

C.I. 1720800547

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi compañero de vida, Cristian por los ánimos y apoyo durante toda la carrera. A los docentes y compañeros que conocí durante este proceso y en quienes me pude apoyar.

DEDICATORIA

A mi amor Christian, quien ha estado a mi lado incondicionalmente desde el primer día de mi carrera. A mis padres quienes confiaron en mi en todo momento. Una dedicación especial para mi sobrino Agustín.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la factibilidad de ofrecer el servicio y comercialización de textos educativos a través de una aplicación cuya función busca reducir el tiempo de búsqueda y adquirir los productos desde cualquier lugar. El mercado objetivo son instituciones educativas privadas ubicadas en la ciudad de Quito, para quienes la propuesta de valor contemplará los beneficios que recibirán las instituciones, docentes, alumnos y padres de familia. La empresa se llamará "Easy Bookstore", para la cual se ha realizado el estudio de mercado, creación de estrategias y análisis financieros.

Easy Bookstore pertenece a la industria del comercio, a la venta al por mayor de libros y revistas. Se realizó el análisis de los factores externos y propios de la industria, PEST y PORTER, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se podrían presentar durante la ejecución del proyecto. De igual forma, con la investigación cualitativa y cuantitativa se determinó las preferencias de los consumidores, la segmentación del mercado objetivo y las exceptivas del servicio. Por último, se desarrolló el plan de marketing que contiene las estrategias para alcanzar los objetivos de posicionamiento, precio apropiado, difusión de información y lanzamiento de la marca.

Se elaboró la filosofía y estructura organizacional de la empresa con el propósito de contar con la misión, visión, objetivos, organigrama, cadena de valor y plan de operaciones.

Finalmente, se estructuró el plan financiero a cinco años que envuelve las proyecciones de ventas, costos, gastos, inversión de capital. Los indicadores y los resultados obtenidos de la evaluación financiera determinan que el proyecto es viable y rentable.

ABSTRACT

The following business plan aims to determine feasibility of a new venture intended to offer an app for education textbooks and services, thus allowing customers to save time as well as making the purchase possible from anywhere. The target market consists of private schools located in Quito, for which the value proposition will entail benefits for the institution, teachers, students and parents. The company shall be called "Easy Bookstore". Market research, proposed strategies as well as financial analysis are provided accordingly.

Easy Bookstore falls within the commerce industry, wholesale of books and magazines. In order to identify possible threats and opportunities while carrying the venture, a proper analysis of both external conditions and those intrinsic to the industry has been conducted. Likewise, qualitative and quantitative research provides data on customer preferences, service and market expectations. Lastly, a marketing plan has been developed to lay out market positioning goals, appropriate price, dissemination of information and product launch.

Company principles and Organizational structures have been put in place as to provide an adequate vision and mission, a set of goals, organizational chart, the value chain and operations plan.

Finally, a financial plan for the next five years shows forecast information for sales, costs, expenses and capital investment. Indicators along with the data obtained from the financial analysis leads to the conclusion that the proposed venture is feasible and profitable.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo – PEST.....	3
2.1.1 Factor Político	3
2.1.2 Factor Económico	4
2.1.3 Factor Social	6
2.1.4 Factor Tecnológico.....	6
2.2 Análisis de la industria – PORTER.....	8
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores.....	9
2.2.2 Capacidad de Negociación con Proveedores	9
2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos	9
2.2.4 Poder de Negociación con los Clientes.....	10
2.2.5 Rivalidad entre Competidores Existentes	10
2.2.6 Matriz EFE.....	11
2.2.7 Conclusiones.....	12
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación de mercado	13
3.1.1 Objetivo general	13
3.1.2 Objetivos específicos	14
3.2 Análisis cualitativo	14
3.2.1 Técnica: Focus group.....	14
3.2.2 Técnica: Entrevista.....	16
3.3 Análisis cuantitativo.....	18
3.3.1 Técnica: Encuesta.....	18
3.4 Conclusiones:.....	20
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	20
5 PLAN DE MARKETING	22
5.1 Estrategia general de marketing	22
5.1.1 Mercado Objetivo	23
5.1.2 Propuesta de valor	23
5.2 Mezcla de Marketing	24
5.2.1 Producto	24

5.2.1 Precio	29
5.2.3 Plaza	31
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	35
6.1.1 Misión	35
6.1.2 Visión.....	35
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2 Plan de Operaciones.....	36
6.2.1 Cadena de valor	37
6.2.2 Mapa de procesos.....	39
6.2.3 Flujograma de procesos.....	40
6.2.4 Muebles, equipos y suministros	40
6.2.5 Capacidad Instalada.....	41
6.3 Estructura Organizacional	42
6.3.1 Organigrama	42
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	43
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.1.1 Proyección de ingresos.....	44
7.1.2 Proyección de costos	45
7.1.2 Proyección de gastos	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	46
7.2.1 Inversión inicial.....	46
7.2.2 Estructura de capital.....	46
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, flujos de caja y flujos de efectivo	47
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	48
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.	49
7.4.1 Proyección flujo de caja del proyecto e inversionista.....	49
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	50
7.5 Índices financieros.....	51
8 CONCLUSIONES GENERALES	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS.....	59

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El Ministerio de Educación del Ecuador registra a inicio del año escolar 2018 – 2019, 19.636 establecimientos educativos; 78% pertenecen al sector fiscal, 18% son privados, 3% fiscomisionales y 1% municipales; y con 4'561.730 estudiantes en total Pichincha es la tercera provincia con la mayor cantidad de planteles a nivel nacional, 2.335 en total, y la segunda con el mayor número de establecimientos privados, 31% de su total (Ministerio de Educación, 2018) (Refiérase al Anexo 1 y 2).

El Estado deposita en el Ministerio de Educación la misión de proveer acceso gratuito a educación de calidad. En este sentido, entrega de forma gratuita textos a sus estudiantes para todas las asignaturas al inicio de cada año escolar. A su vez, también entrega a los docentes las respectivas guías y recursos para dictar estas materias (Ministerio de Educación, 2012).

En el caso de las entidades privadas, las autoridades de cada establecimiento educativo tienen permitido escoger los textos para las diferentes asignaturas de acuerdo con la filosofía institucional, y cuyo contenido esté diseñado para alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos (Ministerio de Educación, 2016). Como resultado, los padres de familia deben adquirir estos materiales.

En preparación al inicio de clases, los padres de familia emprenden un conjunto de acciones: desde adquirir útiles escolares, uniformes y textos hasta realizar pagos de matrícula e inscripción escolar para que sus hijos empiecen sus actividades educativas. La adquisición de los textos escolares requiere invertir tiempo, no todos los materiales están ubicados en una misma librería y, al momento de pagar por los productos, la fila hacia al cajero llega a ser prolongada, un escenario visto como una odisea, año tras año. (El Comercio, 2018).

Ecuador ha logrado avances con respecto a las ventas electrónicas y las diferentes industrias se están adaptando a estos cambios. Los usuarios evalúan esta opción en función de los beneficios o servicios ofrecidos por las empresas (EKOS, 2019). El acceso 24/7, comodidad y atención personalizada son los aspectos más importantes sobre la adquisición de productos o servicios a través de herramientas digitales.

Por esta razón, la idea de un negocio enfocado a la venta de textos educativos a través de una aplicación nace de la necesidad que los representantes de los estudiantes de la educación privada tienen para conseguir estos materiales. Con el apoyo de una herramienta digital, se reducirá el tiempo de compra el cual lo realizarán desde la comodidad de sus casas o lugares de trabajo.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar si el plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la promoción y comercialización de textos escolares con enfoque a la venta a través de herramientas digitales es factible.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar los factores externos PESTEL y PORTER, en base a los cuales, se conocerá las afectaciones positivas o negativas en el proyecto.
- Analizar a los clientes basado en la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Encontrar oportunidades de negocio con el análisis externo del cliente, en el cual se determinará las características demandadas para la aceptación del servicio
- Definir y estructurar un plan de marketing para identificar las estrategias en función de: los servicios y productos a ofrecer, los precios, plaza y promoción.
- Crear una propuesta de valor ajustado a las preferencias y comportamiento del mercado objetivo

- Realizar la estructura organizacional que contenga una propuesta de filosofía incluyendo la misión, visión, objetivos y el plan de operaciones.
- Evaluar la factibilidad del proyecto a través del análisis financiero y sus respectivas proyecciones de costos y posibles ingresos.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

Para analizar la industria del producto y el entorno externo, se identifica el código CIU (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).

Tabla 1: *Clasificación del CIU de la Industria del Comercio*

G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
G4649	Venta al por mayor de otros enseres domésticos
G4649.93	Venta al por mayor de material de papelería, libros, revistas, periódicos.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012.

2.1 Análisis del entorno externo – PEST

2.1.1 Factor Político

El Ministerio de Educación implementó un nuevo Currículo Nacional de inglés a partir de educación básica (Ministerio de Educación, 2016).

En el 2017, el Licenciado Lenin Moreno, Presidente Constitucional de la Republica anunció la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta a las empresas cuyas ventas no alcancen los \$3000. También, los nuevos micro emprendedores no pagarán este impuesto durante los dos primeros años (Asamblea Nacional, 2017).

Por otra parte, la Corporación Financiera Nacional, el Banco de Desarrollo de Ecuador, la Corporación Nacional de Finanzas Populares, el Banco del Pacífico y el BIESS presentaron planes de crédito para proyectos relacionados a micro, pequeña y medianas empresas para emprendedores y estudiantes. El Estado en su plan gubernamental de financiación para la prosperidad apoyará con seis millones de dólares en créditos productivos para la reactivación económica, aumentará la productividad, y promoverá el crecimiento de exportaciones. (La hora, 2018)

Para ésta y otras industrias es una oportunidad, las medidas buscan incentivar la inversión dentro del país y las nuevas oportunidades de negocios logren apalancarse en estos beneficios.

2.1.2 Factor Económico

Desde el 2008 hasta el 2017, el crecimiento promedio porcentual de la industria del comercio fue del 3,2%, similar al crecimiento del PIB, 3,4% (Banco Central de Ecuador, 2018).

Durante el 2014 – 2016 la sub-industria del comercio de textos creció en promedio el 2% (Superintendencia de Compañías, 2019). Para el sector, esta cifra representa una oportunidad de crecimiento, genera mejores expectativas con respecto al dinamismo de mercado y motiva a las empresas adaptarse a los cambios constantes, ofrezcan productos que atiendan de forma continua a la demanda y, sobre todo, estén alineados a las preferencias de los consumidores.

Fitch Rating da una calificación CCC al riesgo de Ecuador, cifra sustentada principalmente en la rebaja del precio del petróleo y su consecuente aumento en el riesgo de mantener la capacidad de pago. Las decisiones políticas y disturbios sociales contribuyeron en el frene de esfuerzos para reducir el déficit, pues se estima al finalizar del año 2020 habrá un déficit del 4%. En este contexto, las autoridades están trabajando para cubrir el desfase de presupuesto con fondos

externos no identificados, a la vez intentan cambiar el perfil de la deuda concebida con China (Fitch Rating, 2020). La economía nacional y las bajas expectativas de sus gobernantes no son alentadoras y generan una amenaza para el plan de negocios.

Para PYMES cuyos ingresos al año se encuentren entre \$1001 y \$5'0000 (Superintendencia de Compañías, 2019) existe la posibilidad de sustentar sus proyectos con créditos cuyas tasas de interés publica el Banco Central:

Tabla 2: *Banco Central - Tasas de Interés*

Tasa Activa Efectiva Referencial		Tasa Activa Efectiva Máxima	
Segmento	Anual %	Segmento	Anual %
Productivo PYMES	10,32%	Productivo PYMES	11,83%
Comercio Prioritario PYMES	10,90%	Comercio Prioritario PYMES	11,83%
Educativo	9,26%	Educativo	9,50%
Comercial Ordinario	8,83%	Comercial Ordinario	11,83%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2020.

En febrero 2020, se registró una inflación de -0,15%, (Banco Central del Ecuador, 2020). Además, una contracción de la economía ecuatoriana señalada en las proyecciones del PIB 2019 de -0,1% y 2020 de 0,69% (Banco Central de Ecuador, 2020), obligan a las diferentes industrias ajustar sus precios y márgenes de ganancia con el fin de captar la atención de los consumidores y motivarlos a la compra. Se convierte en una amenaza para aquellas empresas emprendedoras quienes luchan por tener participación en el mercado.

2.1.3 Factor Social

En la última encuesta relacionada al ámbito laboral, se destaca la baja en el empleo adecuado, incremento en empleo no remunerado y una leve diferencia sobre el desempleo (ENEMDU, 2019).

Tabla 3: *Evolución del Empleo*

Categoría	Dic 2018	Dic 2019
Tasa de Empleo Adecuado/Pleno	40,6%	38,8%
Tasa de Subempleo	16,5%	17,8%
Tasa de Otro empleo no peno	28,8%	28,0%
Tasa de Empleo no remunerado	9,9%	10,9%
Tasa de Desempleo	3,7%	3,8%

Tomado de: INEC, 2019

Este escenario llegaría a ser una amenaza para la economía en general, los consumidores adquirirán lo necesario y se enfocarán en cubrir sus deudas. Además, en el caso de las empresas ubicadas en la sub-industria de textos, las decisiones en las instituciones se basarían mayormente sobre los costos de los productos, con el riesgo de no considerar la calidad del contenido y servicio.

“La lista de útiles, textos escolares y uniformes para las instituciones educativas particulares y fiscomisionales no podrá exceder un salario básico unificado (USD 394)” (Ministerio de Educación, 2018). Esto representa una amenaza para las empresas cuyos textos son importados y deben sacrificar su margen para conseguir una negociación con las autoridades.

2.1.4 Factor Tecnológico

En 2018, el 59% de la población de 5 años y más, tiene al menos un celular activado, 8.6% más de lo registrado en el 2012 (INEC, 2018). Por otro lado, el 55,9% de sus habitantes cuenta con acceso a internet y del total de estos

usuarios el 66,2% del tiempo de uso se concentra en actividades relacionadas con el trabajo (INEC, 2018). Esto representa una oportunidad, permite ofrecer servicios a través de aplicaciones o herramientas digitales. La adquisición de productos en línea es más amigable comparada con la compra física.

Por otra parte, una amenaza latente implica la disponibilidad de revistas, catálogos y hasta textos enteros de forma gratuita y digital en páginas web.

Tabla 4: *Matriz de impacto PEST*

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Ministerio de Educación, obliga la inclusión de la materia de Inglés dentro de la lista de útiles de las instituciones educativas					●
	Eliminación del Impuesto a la Renta para microemprendedores que no alcancen los \$300.000				●	
	Corporación Financiera Nacional, el Banco de Desarrollo de Ecuador, la Corporación Nacional de Finanzas Populares, el Banco del Pacífico y el BIESS presentaron planes de crédito para proyectos relacionados a micro, pequeña y medianas empresas para emprendedores y estudiantes				●	
ECONÓMICO	Desde el 2008 hasta el 2017, el crecimiento promedio porcentual de la industria del comercio fue del 3,2%, similar al crecimiento del PIB, 3,4%				●	
	En febrero 2020, se registró una inflación de -0,15%, añadido a una contracción de la economía ecuatoriana señalado en las proyecciones del PIB 2019 de -0,1% y 2020 de 0,69%		●			
	Fitch Rating da una calificación CCC al riesgo de Ecuador, cifra sustentada principalmente en la rebaja del precio del petróleo y su consecuente aumento en el riesgo de mantener la capacidad de pago.	●				
SOCIAL	Ministerio de Educación, en 2018, solicita que la lista de útiles y uniformes no puede exceder el salario básico unificado - \$386		●			
	En la última encuesta relacionado con el empleo y desempleo se destaca la baja en el empleo adecuado, incremento en empleo no remunerado y una leve diferencia sobre el desempleo		●			
TECNOLÓGICO	En 2018, el 59% de la población, de 5 años y más, tiene al menos un celular activado. 55,9% de habitantes cuenta con acceso a internet y del total de estos usuarios el 66,2% del tiempo de uso se lo realiza en áreas de trabajo					●
	Ebooks, plataformas y acceso gratuito a contenido amenazan la comercialización de textos físicos			●		

Con la matriz de impacto sobre el análisis PEST se logra identificar los factores externos a los que se enfrenta el plan de negocios. Existen aspectos positivos de los cuales se puede apalancar la planificación para ejecutar las actividades de negocio.

2.2 Análisis de la industria – PORTER

A través del modelo de PORTER, se analizará el comportamiento de la industria con respecto a la entrada de nuevos competidores, a la negociación con los proveedores, a la identificación de productos sustitutos, al comportamiento de los clientes y de los competidores. Esto servirá para identificar y valorar aspectos favorables, conocer las amenazas existentes en la industria y cómo confrontarlas mediante estrategias competitivas.

Tabla 5: *Análisis de la industria*

Factores	Argumento	Barrera/Negociación
Nuevos Competidores	No existen barreras de parte del gobierno para el ingreso de nuevas organizaciones.	La barrera de entrada es baja. Textos están exentos de aranceles de nacionalización.
Negociación con Proveedores	Existen proveedores nacionales e internacionales. Ecuador importa 3010 toneladas en textos de 42 países. Adicional, se cuenta con 37 empresas dedicadas a las impresiones.	La barrera en este aspecto es baja, existen diferentes posibilidades para llegar a una negociación
Productos Sustitutos	Acceso a e-books, plataformas, contenido gratuito se está volviendo una tendencia en el mercado.	La amenaza es media, los mismos proveedores cuentan o están desarrollando los sustitutos directos a los productos
Negociación con los Clientes	Los tomadores de decisiones definen en función del margen de beneficios qué queda para cada establecimiento	El poder de negociación de los clientes es alto
Rivalidad entre Competidores	La diferenciación es importante, consumidores elijen la mejor propuesta	Es una amenaza media, los consumidores fácilmente cambian entre sus proveedores.

2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La sub-industria, venta al por mayor de libros y parte del desarrollo educativo, existe la ventaja del 0% de arancel a la nacionalización de los textos educativos, con partida 4905.91 (Comercio Exterior, 2017). También se aplica 0% de IVA al momento de comercializarlos (Servicio de Rentas Internas, 2018).

La barrera de entrada de nuevos competidores es baja pues no existe ninguna restricción por parte del gobierno. La empresa debe constituirse legalmente según lo expuesto en la ley, acatar con las regulaciones existentes en Ecuador.

Ley de Compañías, El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones son aspectos legales que se deben cumplir para ingresar en el mercado.

2.2.2 Capacidad de Negociación con Proveedores

En el 2018, Ecuador importó un total de 3112 toneladas procedentes de 42 países a nivel mundial (Refiérase a Anexo 3). A modo de contraste, los países con mayor exportación de textos hacia Ecuador son: España, Estados Unidos, China, Colombia, México (Trade Map, 2019). Por otra parte, existen 37 empresas a nivel nacional especializadas en impresiones de libros y afines, cuyo ingreso total en 2018 fue de \$65'413.365,55 (Superintendencia de Compañías, 2019) (Refiérase al Anexo 4). En el mismo contexto local, existe variedad de proveedores y editoriales con los cuales será importante generar un análisis del mercado sobre los productos a introducir o promocionar, conseguir crédito directo y principalmente analizar el margen empresarial deseado para llegar a una negociación.

2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Los sustitutos directos de los textos son los e-books o las plataformas de enseñanza. El acceso ilimitado al contenido digital es una amenaza, el acceso se realiza a través de páginas electrónicas que en muchas ocasiones no requieren un desembolso monetario.

Para el 2010, se publicaron 219 títulos digitales, es decir el 5,6% de las publicaciones del año. Así señala en el texto 'El libro en el Ecuador 2010', publicado por la Cámara Ecuatoriana del Libro (Revista Líderes, 2012). Las editoriales han tenido avances importantes y los contenidos se los están alojando en plataformas o librerías virtuales. Ése es el caso de Pearson Education quienes tienen planificado a futuro dejar de imprimir libros (El Universal, 2019). Esta amenaza es media, se podrá adquirir los sustitutos de los mismos proveedores.

2.2.4 Poder de Negociación con los Clientes

En esta sub-industria, las autoridades de los establecimientos educativos privados son quienes deciden los materiales de las diferentes asignaturas. No solamente es analizado el contenido de los productos o acompañamiento postventa sino los precios primordialmente. El valor final entre uniformes, textos, y útiles escolares no debe sobrepasar el salario básico en vigencia.

Al ser venta dirigida los padres de familia como clientes finales pierden su poder de negociación. Ellos adquieren los materiales en el lugar donde las autoridades hayan concretado el punto de venta (Tomkins, 2019).

2.2.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

Tabla 6: *Empresas CIIU: G4649.93 - Venta al por mayor de material de papelería, libros, revistas, periódicos*

Tamaño	Empresas	Venta 2018	Utilidad
Microempresa	78	\$ 1.471.371,92	-\$ 198.890,04
Pequeña	60	\$ 22.077.586,95	\$ 947.673,46
Mediana	14	\$ 31.357.315,21	\$ 531.290,62
Grande	11	\$ 166.583.247,49	\$ 6.818.265,97
Total	165	\$ 221.489.521,57	\$ 8.098.340,01

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2019.

A nivel nacional existen 165 empresas registradas bajo el CIUU G4649.93. Las ventas en el 2018 fueron de \$221'489.521 y se generó una utilidad de \$8'098.340 al final del ejercicio fiscal. Comparado con el año 2017, las ventas crecieron 4%, debido a la integración de 6 nuevas empresas (Superintendencia de Compañías, 2019).

Paco y Dilipa, líderes en esta sección son empresas enfocadas a la venta de útiles escolares, tecnología, accesorios de oficina, seguidos de COMIRSA, AGPSA, COGECOMSA (Refiérase a Anexo 5). Estas compañías representan el 46% de los ingresos en este CIUU, pero no son rivales dentro de la promoción y comercialización de textos escolares.

La competencia directa son Santillana, Books and Bits, Educational Solution cuyo objetivo es la distribución de textos educativos para instituciones privadas a nivel nacional. La suma de sus ingresos fue de \$35,700 en el 2018, representan el 16% del total en esta categoría (Refiérase a Anexo 6). Además, existen pequeñas empresas en busca de tener participación en el mercado (Superintendencia de Compañías, 2019). La rivalidad es marcada, pero abrir mercado con nuevos productos y servicio diferenciado será un valor agregado para establecer relaciones duraderas con las instituciones educativas privadas.

2.2.6 Matriz EFE

La Matriz EFE da como promedio final 2,64. Resulta ser un mercado atractivo, el análisis de los factores externos indica que existe oportunidades para explorar y mitigar aquellas amenazas latentes. A continuación, se detalla aquellos aspectos importantes en la industria:

Tabla 7: Análisis EFE

FACTORES DETERMINANTES		Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades				
1	Ministerio de Educación, obliga la inclusión de la materia de inglés dentro de la lista de útiles de las instituciones educativas	0,06	3	0,18
2	Eliminación del Impuesto a la Renta para micro emprendedores cuyos ingresos no alcancen los \$3000	0,1	4	0,4
3	Desde el 2008 hasta el 2017, el crecimiento promedio porcentual de la industria del comercio fue del 3,2%, similar al crecimiento del PIB, 3,4%	0,09	3	0,27
4	Existe proveedores nacionales e internacionales para poder adquirir los productos principales para promoción en las instituciones educativas	0,1	4	0,4
5	En 2018, el 59% de la población, de 5 años y más, tiene al menos un celular activado. 55,9% de habitantes cuenta con acceso a internet y del total de estos usuarios el 66,2% del tiempo de uso se lo realiza en áreas de trabajo	0,07	3	0,21
6	A nivel nacional existen 165 empresas registradas bajo el CIUU G4649.93. Las empresas principales en este sector representan el 16% de los ingresos	0,1	3	0,3
		0,52		1,76
Amenazas				
1	Ministerio de Educación, en 2018: la lista de útiles y uniformes no puede exceder el salario básico unificado - \$394	0,09	2	0,18
2	Acceso fácil a nuevos competidores: no existe restricciones por parte del gobierno. Aranceles del 0% a la nacionalización de los textos educativos y 0% sobre IVA para su venta	0,07	2	0,14
3	En febrero 2020, se registró una inflación de -0,15%, añadido a una contracción de la economía ecuatoriana señalado en las proyecciones del PIB 2019 de -0,1% y 2020 de 0,69%	0,08	1	0,08
4	En la última encuesta relacionado con el empleo y desempleo se destaca la baja en el empleo adecuado, incremento en empleo no remunerado y una leve diferencia sobre el desempleo	0,07	2	0,14
5	E-books, plataformas y acceso gratuito a contenido amenazan la comercialización de textos físicos	0,08	2	0,16
6	El poder de negociación de las instituciones es alto: la competencia es valorada por los precios de los productos	0,09	2	0,18
		0,48		0,88
Total		1		2,64

2.2.7 Conclusiones

- Las medidas políticas presentadas por el gobierno incentiva a la ejecución de nuevos emprendimientos e inversión en el país. Exoneración de impuestos, ayuda financiera no solamente favorece al emprendedor a marchar con su negocio, sino apoya a la apertura de nuevas plazas de empleo.

- El crecimiento de la sub-industria entre 2017 y 2018 es atractivo para nuevos inversionistas. Existe la oportunidad de ofrecer productos o servicios más dirigidos a las preferencias cambiantes de los consumidores.
- Mayor acceso a recursos tecnológicos e internet facilita a los consumidores adquirir productos desde su comodidad y en cualquier momento.
- Nuevos competidores ingresan a la industria con facilidad, no existe restricción por el lado de entidades gubernamentales.
- Los productos sustitutos logran ser parte del catálogo y podrían ser considerados dentro del plan de negocios.
- Existen 165 empresas dentro del CIU, la rivalidad y mapeo de la competencia directa es marcada, se logra identificar las empresas con mayor posicionamiento en el mercado.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Con el análisis cuantitativo y cualitativo se determinará si el servicio de venta y despacho de textos educativos es suficiente a través de tiendas físicas o se debe incorporar como alternativa una herramienta digital cuyo propósito sea facilitar a los padres de familia, con hijos en primaria y secundaria en establecimientos privados en la provincia de Pichincha, la compra de los productos.

3.1 Investigación de mercado

3.1.1 Objetivo general

Identificar a través de la encuesta, focus group y entrevistas si existe la demanda necesaria para ofrecer los servicios de distribución de textos educativos a través de herramientas digitales o tiendas físicas.

3.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las cualidades más importantes de los clientes y sus necesidades
- Fijar el costo del servicio de comercialización para llegar a los consumidores
- Identificar los canales de distribución
- Determinar los canales de comunicación para socializar las ventajas de los productos y servicio

3.2 Análisis cualitativo

3.2.1 Técnica: Focus group

Conocer la opinión de los padres de familia sobre la adquisición de los textos a través de una herramienta digital (Refiérase a Anexo 7).

Durante la reunión con los padres de familia, cuyos hijos estudian en centros educativos privados de Quito, se toparon diferentes aspectos de la educación y cómo ha evolucionado en las últimas décadas. Uno de estos es la empatía y tolerancia de los docentes con sus pupilos en comparación con la rigidez de los docentes en generaciones anteriores. Otro aspecto discutido fue las nuevas metodologías aplicadas por los docentes durante las clases y la implementación de plataformas dentro de las aulas.

Estar al tanto de las actividades y comportamiento de sus hijos es otro factor en común que tuvieron los participantes. La comunicación a través de varios medios ha facilitado el intercambio de información entre los representantes y profesores. Los padres concuerdan sobre la importancia de organizarse para adquirir los textos escolares, útiles, uniformes y el pago pensiones. En época de inicio de clases existen aglomeraciones en las librerías o papelerías. Son conscientes de la importancia en adquirir los libros para una adecuada implementación curricular

dentro de la institución, pero la atención y servicio recibidos en los lugares de expendio no ha mejorado según la percepción de los padres de familia.

La idea de contar con un proveedor cuyo propósito no solo sea ofrecer sus productos en puntos de venta físicos sino también contar con una aplicación sería una alternativa más completa. En la charla, expresaron su disposición no solamente a pagar por los productos, sino también agregar un valor por la entrega a domicilio. La comparación se hace en base a aplicaciones existentes como Glovo y Uber.

Adicionalmente a la reacción de los participantes sobre la compra de textos escolares a través de una herramienta electrónica, se indagó sobre si debiese existir otros servicios y su respuesta fue:

- **Útiles escolares:** es mejor adquirirlos directamente en las tiendas. Desean satisfacer los gustos y preferencias de sus hijos.
- **Uniformes:** prefieren adquirir personalmente, sus hijos deben probarse las prendas.
- **Textos:** les agrada la idea de adquirir los textos a través de una aplicación pues evitarían frustraciones como el tiempo de espera y evitarían buscar un título escolar en diferentes lugares.
- **Precio por servicio:** El costo del servicio de entrega de textos a sus domicilios debería estar en un rango de entre \$3 - \$5.
- **Tiempo de espera:** Desde solicitar los textos hasta ser recibidos en cada dirección, los participantes indican que un tiempo prudente de espera es 24 horas.
- **Preferencia de Servicio:** es importante conseguir todos los textos a través de esta herramienta.

3.2.2 Técnica: Entrevista

Experto 1: Especialista en desarrollo de sistemas (Refiérase al Anexo 8)

Objetivo: Conocer sobre la tendencia y uso de aplicaciones

Entrevistado: Ana María Lopez

Experiencia: Sistemas para bancos, desarrollo páginas web, desarrollo de software e integración de sistemas

Ana María López ha trabajado para el gobierno y entidades privadas. En el sector financiero fue responsable de dar soporte a la banca y crear sistemas de tecnología. A través de su emprendimiento, ofrece y desarrollar soluciones integrales de software, mejoramiento de procesos y capacitación.

Para Ana María, la interacción a través de móviles es parte de la vida diaria. La información, interacción, organización, y el intercambio de datos y de transacciones. Este formato de consumo de información ha provocado el crecimiento y desarrollo de nuevas aplicaciones.

Adicionalmente, la experta comenta lo importante no son las aplicaciones sino el modelo de negocio y la experiencia entregada al cliente final. Para llegar a los consumidores se debe realizar una buena campaña de difusión y demostrar la confiabilidad de la solución.

Ana María recomienda analizar varios factores para desarrollar una aplicación:

- Asociarse con un proveedor confiable
- Canales de comunicación efectivos
- Vinculación con el modelo del negocio

Experto 2: Especialista en venta de libros

Objetivo: Conocer sobre la industria

Entrevistado: Steve Tomkins

Experiencia: Educador en el área de ELT (English Language Teaching), Gerente General de Books and Bits, Gerente General de Cambridge University Press – Ecuador.

Steve Tomkins lleva 20 años como educador y más de 10 años dentro del comercio de libros. Es examinador para las certificaciones internacionales de inglés de la Universidad de Cambridge y desempeña las funciones de Gerente General para Cambridge University Press, en Ecuador.

Para Steve Tomkins, con el gobierno de Rafael Correa, los planes de mejoramiento, realce académico y objetivos planteados hizo tener una visión más clara dentro de las instituciones. A raíz de esto, siente que el comercio de los libros ha evolucionado notoriamente. En el caso de inglés, solo buscaban un libro para revisar la gramática, ahora el análisis se basa en determinar si el material es comunicativo, cuenta con materiales extras y tiene acceso a plataformas de aprendizaje.

Las editoriales notan los avances tecnológicos, por esto desarrollan alternativas para adaptar sus productos a formatos digitales, creación de plataformas y recursos virtuales.

Ecuador no restringe la constitución de empresas que deseen comercializar libros. Para quienes vamos más de 10 años funcionando en este sector es una amenaza latente, existe variedad de opciones para la parte de educación.

3.3 Análisis cuantitativo

3.3.1 Técnica: Encuesta

El objetivo de la encuesta es determinar si existe el mercado necesario para comercializar los textos educativos a través de una herramienta digital que por la compra de los productos se ofrezca el servicio a domicilio durante la temporada de inicio de clases.

Se realizó 50 encuestas en Quito, de las cuales se obtuvo los siguientes resultados relevantes (Refiérase al Anexo 9):

El 46% de los encuestados indica que el tiempo de espera en una librería va de 30 a 60 minutos. En base a esto, el 90% muestra interés sobre una aplicación para adquirir los textos escolares. El 68% de los participantes menciona que las autoridades de la institución deben validar o recomendar el uso de esta herramienta con el fin de transmitir seguridad a los padres de familia.

En cuanto al costo por el servicio de entrega a domicilio, solo el 46% está dispuesto a gastar entre \$4 y 5\$ y el 32% pagaría menos de \$4. El 72% considera de 1 a 2 días como suficiente para tener su pedido en casa. El 78% apreciaría ver cargada la lista de textos en la aplicación para identificar fácilmente los productos a adquirir según los requerimientos de la institución.

Información cruzada

Se determina psicográfica y geográficamente los grupos de mayor interés en el uso de una aplicación de compra y forma de entrega de los productos:

Como prefieren recibir los libros comprados			Interesado en usar una aplicación de compra de textos			
Ubicación de institución	Entrega a domicilio	Retiro en tienda	Pensión	Poco	Más o menos	Mucho
Centro	2%	-	\$100 - \$225	6%	6%	18%
Norte	66%	8%	\$226 - \$350	-	4%	12%
Sur	2%	4%	\$351 - \$500	4%	6%	24%
Valles	18%	-	\$501 o más	-	-	20%
Total	88%	12%	Total	10%	16%	74%

El 88% de los encuestados prefiere recibir sus productos en el domicilio, de los cuales el 66% tiene a sus hijos en establecimientos ubicados en el norte de la ciudad. Además, se demuestra el interés en el uso de una aplicación para la compra de textos en cada uno de los grupos según el pago de pensiones mensuales.

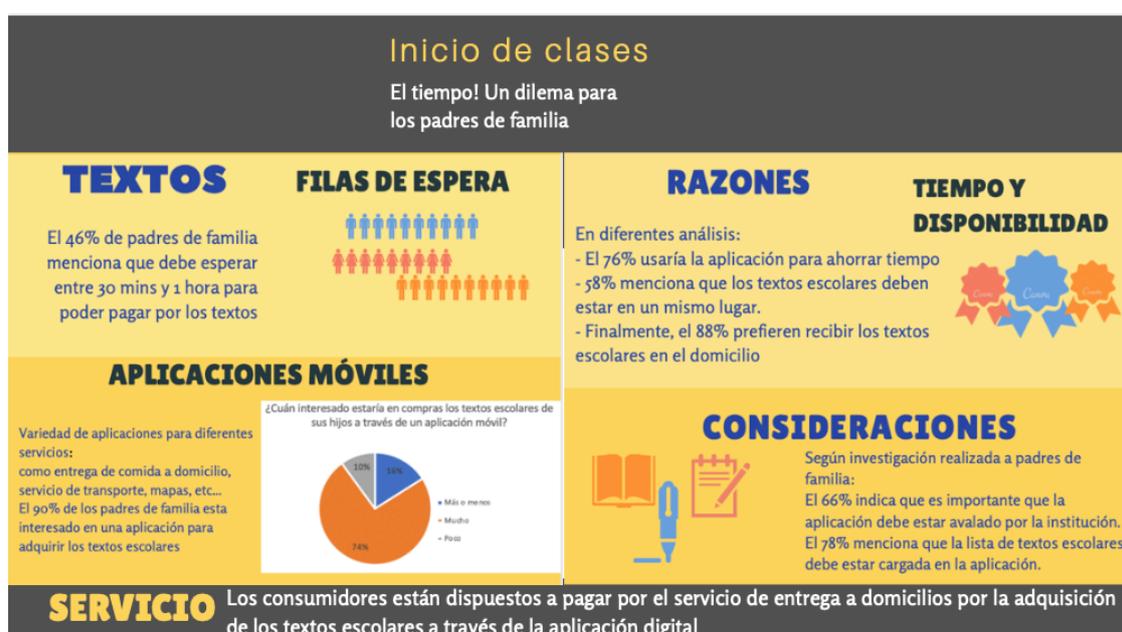


Figura 1: Infografía

3.4 Conclusiones:

De las respuestas y resultados obtenidos en la investigación cualitativa y cuantitativa, se determina las siguientes conclusiones:

- La comercialización de libros está cambiando, se establece la importancia de conocer mejor las preferencias de los clientes pues el 46% de los participantes indica que debe esperar entre 30 minutos y 1 hora para pagar por los libros de sus hijos. El 90% de los encuestados esta dispuesto a adquirir los productos a través de una herramienta tecnológica que le permita ahorrar tiempo, encontrar en un mismo lugar los materiales y sobre todo que pueda recibir la mercadería en su domicilio.
- Se determinó con la entrevista que para captar el interés de los clientes el modelo de compra a través de una herramienta digital debe proyectar seguridad al momento de pagar y pronta respuesta para recibir los productos en la dirección indicada.
- Se comprueba en la encuesta la disposición de los padres de familia en pagar un valor adicional por el servicio de entrega de mercadería a domicilio, con el fin de no hacer filas, ni buscar en diferentes lugares los libros para sus hijos.
- La difusión del servicio debe ser a través de los canales correctos. Según las encuestas, las autoridades deben comunicar a los padres de familia para generar confianza en uso y manejo de la aplicación.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se sustenta la oportunidad de negocios en base a los resultados conseguidos en los análisis: externos, investigación cuantitativa y cualitativa.

Con la eliminación anticipada del impuesto a la renta el gobierno incentiva a emprendedores, pequeñas y medianas empresas a generar nuevos negocios y fuentes de empleos. Además, la finalidad del estado es inyectar recursos

económicos para el desarrollo industrial a nivel nacional, apoyando a la producción ecuatoriana. Los intereses dados por entidades financieras se ajustan a los flujos de caja presentados y evaluados en el proyecto, permite la sostenibilidad del proyecto en el tiempo y sobre todo cuida el flujo de efectivo en la actividad comercial.

El acceso a internet y dispositivos móviles mejora la difusión de información y optimiza el tiempo al pagar por servicios o productos. Las empresas que pertenecen a la industria no aprovechan de estas ventajas para innovar y resaltar la experiencia del consumidor. Se logra identificar a la competencia, a pesar de ser líderes en el mercado no han sido capaces de mejorar el servicio hacia el consumidor final. El resultado del análisis cuantitativo y cualitativo demuestra el interés por servicios de atención personalizada, facilidades de pago, y compras desde cualquier lugar, con recargo adicional. Por esta razón, al desarrollar estrategias de diferenciación, la ventaja de posicionamiento es ofrecer a las instituciones educativas mejores experiencias al comprar y evitar quejas del lado de los padres de familia.

A nivel nacional existen 3.529 instituciones privadas, primarias y secundarias, registradas en el ministerio de educación, con 879.866 de alumnos matriculados. En la provincia de Pichincha hay 1.098 instituciones educativas privadas, con 224.129 estudiantes matriculados. Existe la posibilidad que el proyecto consiga al menos una negociación con el 3% de estas instituciones y ofrecer los servicios de adquisición de textos educativos a través de nuestros canales de distribución con la ventaja de una tienda virtual.



Figura 2: Venta en línea vs venta en tienda. Tomado de (El Comercio, 2018)

5 PLAN DE MARKETING

En esta sección, se elaborará la planificación de marketing e identificará las estrategias para llegar al mercado objetivo considerando variables, como: el producto, precio, plaza y promoción.

El plan de marketing está enfocado a la venta de textos a través de una herramienta digital cuya función será adquirir y recibir los productos en los domicilios.

Los agentes que intervendrán a lo largo del proceso de comercialización y promoción son:

- **Distribuidores:** Proveedores de textos educativos
- **Tomadores de decisiones:** Rectores, vicerrectores y coordinadores generales de cada institución educativa. Son los responsables de revisar y evaluar todos los materiales didácticos utilizados para el año escolar. Además, supervisar los precios y beneficios de las propuestas comerciales.
- **Consumidor final:** Padres de familia quienes deberán adquirir estos productos

5.1 Estrategia general de marketing

Como estrategia general de marketing, se aplicará estrategias de servicio diferenciado los cuales estarán relacionados al segmento de establecimientos privados, en la provincia de Pichincha. Se busca obtener una ventaja distintiva sobre los competidores actuales.

5.1.1 Mercado Objetivo

De acuerdo con el Ministerio de Educación, existen 19.636 establecimientos educativos con 4'561.730 estudiantes. A través del plan de negocios y como referencia se tomará en consideración aquellos establecimientos situados en la provincia de Pichincha. Dicho esto, existen 1.098 instituciones privadas, con aproximadamente 43.558 estudiantes.

Con este plan de negocios el objetivo es llegar al menos el 3% de las instituciones privadas en Pichincha, 33 establecimientos o 6.724 estudiantes. El mercado objetivo son las instituciones cuya pensión sobrepasan los \$250; 111 establecimientos, 43.558 estudiantes.

Tabla 8: *Mercado Objetivo*

Detalle	Instituciones	Estudiantes
Ecuador	19.636	4'561.730
Pichincha	2.335	791.512
Segmento: Privado	1.098	224.129
Pensiones: sobre \$250	111	43.558
Objetivo: 3%	33	6.724

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se enfoca en el servicio personalizado para las instituciones considerando las siguientes instancias:

- **Institución:** materiales de calidad y alineados a los requerimientos de Ministerio de Educación.
- **Textos:** comercialización a los padres de familia. Una solución para optimizar el tiempo al momento de la compra de los textos.
- **Postventa:** capacitación y acompañamiento a los docentes.

Nuestro valor agregado se centralizará en:

- **Tiempo:** reducir el tiempo de espera al comprar los productos.
- **Disponibilidad:** encontrar los textos escolares en un solo lugar. Evitar recorrer la ciudad en busca de las librerías.
- **Seguridad:** a través de las autoridades garantizar y asegurar nuestro compromiso con el consumidor final.
- **Servicio:** entregas a domicilio para evitar hacer largas filas al momento de adquirir los textos y materiales.
- **Capacitación:** capacitar a los docentes en el uso y manejo del material adoptado para una implementación efectiva.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos del producto

Los atributos de los productos corresponden a la investigación hecha por las diferentes editoriales cuyo propósito es actualizar los contenidos basados en el desarrollo de nuevas técnicas y metodologías de aprendizaje (Cambridge University Press, s.f.). Cada editorial crea un paquete de textos para cada materia, con una secuencia y congruencia de contenidos que atiende cada año escolar con sus diferentes perfiles de aprendizaje.

La vinculación de la tecnología hacia la educación y aspectos de nuevas metodologías de enseñanza son aspectos relevantes al momento de la introducción y promoción de la serie. Como referencia se destaca las siguientes series y sus atributos, correspondientes a materia de inglés.

Tabla 9: Atributos de los productos

Segmento	Editorial	Alumnos	Docentes
Preescolar 	Cambridge University Press	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla la creatividad: arte y manualidades Desarrollo de las habilidades psicomotrices - Involucra a los padres en el proceso de aprendizaje - Sección de fonética - Desarrollo pensamiento crítico, memoria, concentración, valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Software instalable para presentar el material completo en la pizarra - Planificación y exposición dinámica de los recursos a través de DVD - Guía con instrucciones claras para presentar cada contenido del libro - Posters, flashcards, puppet
Primaria 	National Geographic Learning	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión entre sus vidas y el mundo. Temas globales - Alineados a niveles internacionales y prepara para exámenes internacionales de la Universidad de Cambridge - Integra valores, pensamiento crítico y desarrolla su confianza - Acceso a plataforma para reforzar el aprendizaje con juegos, videos y actividades calificadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la plataforma para hacer seguimiento de sus estudiantes en tiempo sincrónico y asincrónico - Software para instalar en las aulas y tener acceso a las páginas de los libros juntamente con los videos, audios y actividades - Guía del docente para obtener las instrucciones claras de las tareas y exámenes - Software para crear exámenes para cada unidad, fin de año
Secundaria 	Cambridge University Press	<ul style="list-style-type: none"> - Videos de interés y temas globales entretiene y motivan a los estudiantes. - Aprovecha la curiosidad natural de los estudiantes para crear interés y fomentar experiencias - Secciones de personalización donde el alumno refleja mayor fluidez y precisión comunicativa - Proyectos - Acceso a plataforma para practica extra, consolidar conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la plataforma para hacer seguimiento de sus estudiantes en tiempo sincrónico y asincrónico - Software para instalar en las aulas y tener acceso a las páginas de los libros juntamente con los videos, audios y actividades - Guía del docente para obtener las instrucciones claras de las tareas y exámenes - Software para crear exámenes para cada unidad, fin de año

De acuerdo con la alineación dispuesta por el Ministerio de Educación, los productos deben cumplir con los niveles y contenidos exigidos en el Currículo Nacional de inglés (Ministerio de Educación, 2016).

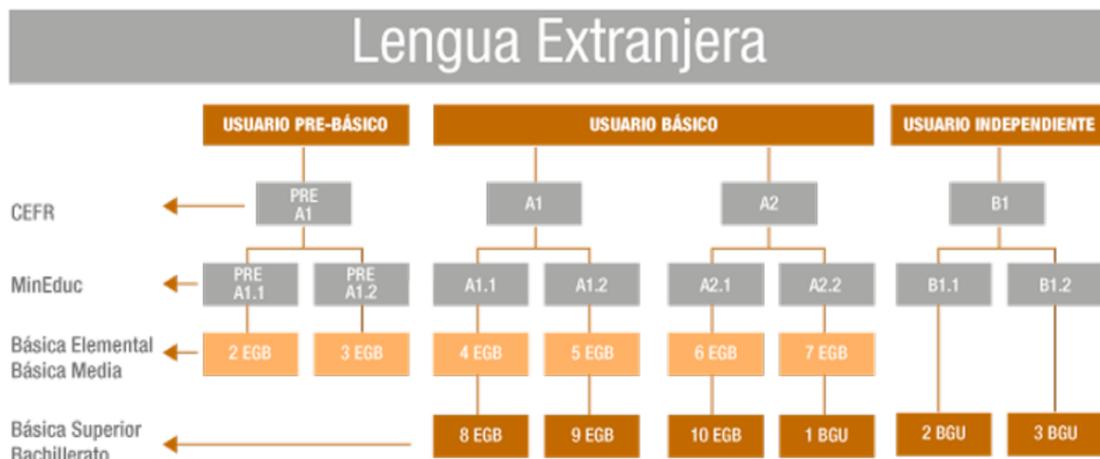


Figura 3: Requerimientos de inglés. Tomado de: Currículo Nacional de Inglés, 2016

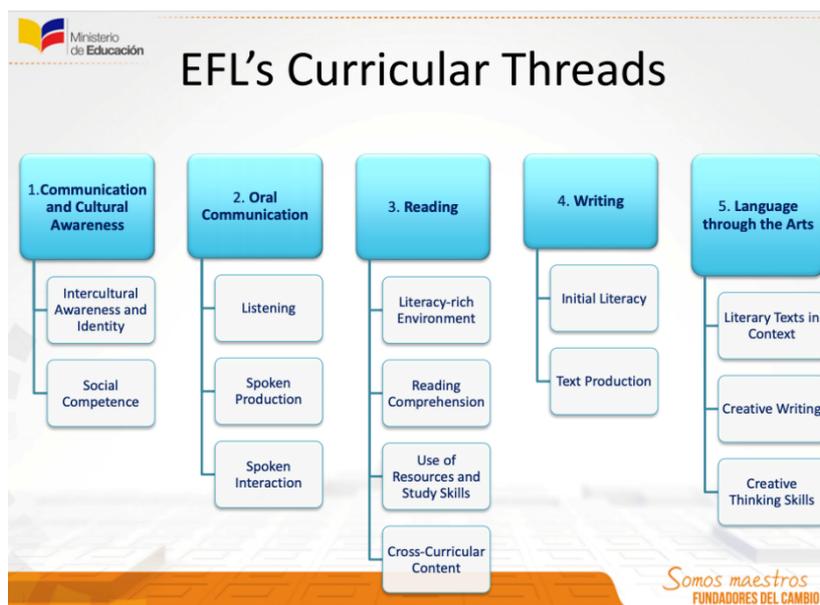


Figura 4: Bloques curriculares. Tomado de: Currículo Nacional de Inglés, 2016

5.2.1.2 Branding

Con los productos y el servicio se desea crear las mejores expectativas hacia los diferentes agentes que intervienen en el uso y manejos de los textos:

- **Tomadores de decisiones:** editoriales de prestigio por ende instituciones de calidad capaces de ofrecer recursos de última generación.
- **Padres de familia:** confianza en la institución y tomados en cuenta al momento de las elecciones de los proveedores.
- **Docentes:** acompañamiento y clases interactivas.
- **Alumnos:** motivados por sus materiales y docentes.

El nombre de la organización será “Easy Bookstore”. Se desea proyectar la facilidad de generar acuerdos y negociaciones con las instituciones educativas y, por consecuencia, con los padres de familia como consumidores finales. Además, expandir el mensaje que los productos se localizan en un mismo lugar y existe diferentes formas para comprar.

En cuanto a la imagen corporativa, estará basada en colores llamativos y vivos. Será la base para elaboración del logotipo, empaques, artículos promocionales (carpetas, bolígrafos, tarjetas). Los colores implementados son (Damos Soluciones, 2019):

- Naranja: refleja diversión y vitalidad.
- Verde: fresca y crecimiento
- Blanco: percepción de espacio, simplicidad y pureza



Figura 5: Logotipo Easy Bookstore

5.2.1.3 Promesa Académica y Comercial

En la promesa académica y comercial, se presentará las diferentes características de los textos, ventajas de trabajar con la empresa, cobertura de servicio:

- País de origen de los libros
- Editoriales y características educativas
- Niveles y materias
- Capacitación a docentes
- Servicios de comercialización
- Precios

Con esto, la empresa comunicará el aporte y apoyo integral a las diferentes áreas de aprendizaje y atención a los distintos agentes del área institucional.

5.2.1.4 Empaque

La entrega de los productos, en las tiendas físicas o virtuales, se realizará en fundas o empaques de papel cartón. El tamaño dependerá de la cantidad de textos solicitados por el cliente:



- 1 – 3 unidades empaque pequeños: 23cm largo; 35cm alto; 5cm ancho
- 4 – 7 unidades empaque mediano: 23cm largo; 35cm alto; 10cm ancho
- 8 – 12 unidades empaque grande: 35 cm largo; 25cm alto; 15cm ancho

Los empaques tendrán como mensaje principal el uso de materiales biodegradables y reusables.

5.2.1.4 Soporte

Se realizará una estrategia de soporte enfocada a las preocupaciones y dudas provenientes de autoridades, docentes y padres de familia. El servicio al cliente será a través de llamadas telefónicas, chats, redes sociales y correos electrónicos para atender requerimientos relacionados a información de la empresa, aceptar sugerencias o reglamos. Además, el uso de herramientas de marketing digital pretende crear y expandir un ambiente de cercanía y comodidad a la hora de comprar en la tienda en línea.

5.2.1 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Los costos relacionados a la materia de inglés son: costo de los libros, impuesto a la salida de divisas, costos de importación.

Tabla 10: *Costos de libros*

Segmento	Editorial	Costo libro	Divisas	Importación	Total
			5%	12%	
Preescolar: Libro de estudiante y libro de práctica	Cambridge	\$13.50	\$0.68	\$1.62	\$15.80
Primaria: Libro de estudiante y plataforma	NGL	\$14.83	\$0.74	\$1.78	\$17.35
Secundaria: Libro de estudiante y plataforma	Cambridge	\$14.97	\$0.75	\$1.80	\$17.51

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Tabla 11: *Precios de la competencia*

Materia	Nivel educativo	Descripción	Editorial	PVP
Inglés	Preescolar	Libro de estudiante y libro de práctica	Oxford	\$44,92
			Pearson	\$50,80
	Primaria		Oxford	\$44,84
			Pearson	\$47,47
	Secundaria		Oxford	\$50,61
			Pearson	\$48,62

Tomado de: Books and Bits, 2020

En base a esta información se generará una estrategia de precios relacionado a la competencia, en el cual la diferencia clara será la oferta de servicios.

En el resultado de la encuesta, los padres de familia están dispuestos a pagar hasta \$5 por el servicio de entrega a domicilio. A continuación, los valores aproximados según **pesos mínimos y máximos dentro de Quito**:

Tabla 12: *Servientrega - Liquidador Nacional*

Observaciones	Peso mínimo	Peso Máximo
Contenido del envío:	Mercancía	Mercancía
Origen:	Quito	Quito
Destino:	Quito	Quito
Peso:	2kl	10kl
Largo:	35cm	35cm
Alto:	15cm	15cm
Ancho:	25cm	25cm
Total, a pagar:	2,91	5,43

Tomado de: (Servientrega, 2020)

5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precios

El plan de negocios atiende establecimientos educativos privados cuyas pensiones sobrepasen los \$250 mensuales. Los productos y servicios dentro de

la propuesta ser presentaran como exclusivos. En consecuencia, se utilizará la estrategia de *fijación psicológica de precios*, en la cual los productos de mayor precio son igual a mayor calidad (Kotler y Armstrong, 2013). Al aplicar este método, los precios al público serían:

Tabla 13: *Precios sugeridos*

Asignatura	Segmento	PVP
Inglés	Preescolar	\$ 52,00
	Primaria	\$ 48,00
	Secundaria	\$ 53,00

5.2.3 Plaza

La oficina principal donde se contará con las bodegas, administración y librería se ubicará en Av. 6 de Diciembre y Gaspar de Villarroel. El costo de arriendo es de \$1.500. El espacio cuenta con parqueadero para recibir y enviar mercadería, y recibir a los clientes. La parte administrativa atenderá a clientes que deseen más información de la empresa, los productos y servicios.

5.2.3.1 Distribución

Tienda: existirá una tienda principal a la cual la visita por parte de los padres de familia será en horario determinado para encontrar los productos detallados en la lista de útiles

Tienda en línea: acceso a cualquier hora del día desde la comodidad de sus hogares u oficinas. Para la entrega a domicilio se contará con un determinado proveedor de servicios de logística y distribución con cobertura a nivel de Pichincha.

5.2.3.2 Estructura y canal de distribución

En la oficina principal los productos serán transferidos desde bodega a tienda para ser vendidos al consumidor final. En las ventas en línea, los productos serán

entregados al proveedor de servicio de logística y distribución para hacer las entregas en las respectivas direcciones.

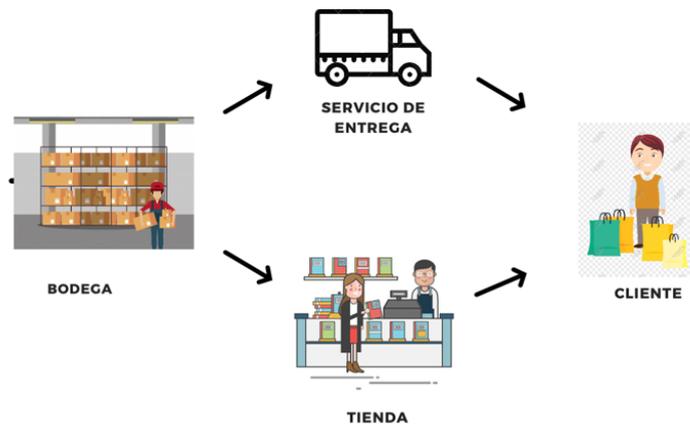


Figura 6: Estructura y canal de distribución

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Para canalizar el esfuerzo y empezar a crear difusión dentro del mercado, se trabajará con dos estrategias principales para promocionar a la organización, productos y servicios (Lambin, 2009):

- **Estrategia de presión (push):** La fuerza de ventas llegará a cada institución educativa con el fin de mostrar los productos, dejar muestras, hacer demostraciones de uso e implementación del producto, conocer los servicios y descuentos aplicados para cada establecimiento.
- **Estrategia de aspiración (pull):** con el fin de atraer la atención de los consumidores finales, se compartirá en las redes sociales los servicios que facilitan la adquisición de los productos desde la comodidad de sus hogares o lugares de trabajo.

5.2.4.2 Publicidad

Para comunicar la propuesta de valor de la empresa, se contratará una agencia de publicidad. Estarán encargados de crear y llegar con contenido específico a los consumidores para persuadir e informar sobre nuestros productos y servicios.

Tabla 14: *Costos publicidad*

Descripción	Costo	Meses	Total
Community Manager	\$200	12	\$2,400
Página Web. Dominio	\$1,000	1	\$1,000
Desarrollo tienda en línea	\$800	1	\$800
Diseño Página Web	\$400	1	\$400
		Total	\$4,600

5.2.4.3 Relaciones públicas

El objetivo de la empresa es llegar a las autoridades y docentes de instituciones educativas particulares, con una pensión mayor a \$250. Por lo tanto, se organizará eventos masivos y específicos para cubrir los siguientes focos:

- **Masivas:** lanzamiento de los productos para conocer las bondades y especificaciones de los libros. La presentación se realizará con los autores para difundir el mensaje y estrategias en cada serie de textos. Los invitados serán los docentes en general.
- **Específicos:** en estos eventos el objetivo es transmitir a las autoridades y coordinadores los beneficios a los que se expondrá la institución por trabajar con “Easy Bookstore”. Parte de las ventajas:
 - Acompañamiento y asesoramiento a docentes para implementar los libros en las diferentes asignaturas. Talleres de actualización y nuevas técnicas de enseñanza.

- Formas y facilidades de pago. Tranquilidad de los padres de familia al momento de adquirir los libros.
- Reconocimiento a los mejores estudiantes con diplomas, acceso a materiales gratuitos, premios.

Estos eventos se realizarán en hoteles, participará activamente la fuerza de ventas para entregar y recabar información, generar relaciones comerciales.

Tabla 15: *Costos eventos*

Segmento	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Preescolar	Lanzamiento de productos	\$10	50	\$500
Primaria		\$10	100	\$1,000
Secundaria		\$10	100	\$1,000
Autoridades	Presentación de beneficios, acompañamiento y productos	\$10	40	\$400
Todos	Material publicitario	\$5	340	\$1,700
Todos	Presentadores	\$300	10	\$3,000
			TOTAL	\$7,600

5.2.4.4 Fuerza de ventas

El gerente de ventas está encargado de la comunicación con las editoriales, capacitación y seguimiento de la fuerza de ventas, contactos con cuentas. Deberá realizar las siguientes actividades:

- KPI's específicos para seguimiento de las ventas.
- Revisión de propuestas comerciales para compartir con los interesados.
- Proyecciones según los seguimientos y acuerdos que se obtengan con las autoridades.
- Revisión de pedidos y términos comerciales.

El gerente de ventas debe capacitar a los vendedores para mantener un proceso claro desde la apertura de comunicación hasta el cierre de acuerdo con los establecimientos. Con esto, los vendedores deben ser capaces de identificar, responder y presentar soluciones frente a las necesidades expresadas por las

autoridades y coordinadores de la institución. El proceso de ventas presenta las siguientes etapas:

- Visitas a autoridades
- Entregar muestras
- Presentación personalizada a los docentes
- Toma de pedidos
- Atención al cliente y facturación

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Easy Bookstore es una empresa dedicada al asesoramiento y apoyo académico a las instituciones. Estamos comprometidos en el mejoramiento educativo, compartir información sobre las metodologías de enseñanza a las entidades educativas en su proceso de selección de materiales pedagógicos, para esto contamos con nuestro personal capacitado y enfocado a brindar un servicio de excelencia a las autoridades, docentes del plantel, padres de familia y alumnos.

6.1.2 Visión

Para el 2025, ser una organización reconocida por sus servicios y productos de excelencia que aporten en el desenvolvimiento académico de los establecimientos educativos privados, en la provincia de Pichincha y preservar las relaciones comerciales a largo plazo.

6.1.3 Objetivos de la organización

Contar con objetivos claros dentro de la organización es fundamental permite a los departamentos involucrados alinearse y apuntar a una misma dirección, y sobre todo se establece el tiempo de cumplimiento. Los objetivos de Easy Bookstore se cumplirán en el lapso de 1 a 5 años. Las cuatro áreas de evaluación constante serán: financiero, clientes, procesos y aprendizaje. A continuación, los objetivos específicos de cada área:

Área	Objetivo	Plazo 1 – 5 años	
		Mediano	Largo
FINANCIERO	Aumentar la venta de los libros en un 20% cada año	x	
	Elevar la participación del mercado en un 6% para el año 2025		x
	Disminuir costos administrativos y operativos con el propósito de incrementar el margen de utilidad de la empresa		x
CLIENTES	Invitar a eventos de lanzamiento y presentación al menos al 50% de las instituciones privadas	x	
	Conseguir recomendaciones de clientes actuales y elevar la venta en al menos un 10% en instituciones nuevas bajo este esquema		x
PROCESOS	Implementar sistemas de comercio en línea y al menos el 25% de los padres de familia utilice esta herramienta	x	
	Revisar y mejorar los procesos de distribución de los textos para mejor el desempeño de la organización		x
APRENDIZAJE	Establecer el 70% de los trabajadores este capacitado para brindar la atención adecuada a los consumidores, a través de programas permanentes de inducción	x	
	Desarrollar herramientas de comunicación y atención para mejorar la relación con los proveedores		x

6.2 Plan de Operaciones

En el plan operativo se detalla los aspectos técnicos, operativos y administrativos de los diferentes procesos de la distribución y comercialización de los textos educativos para brindar servicio y atención de calidad.

6.2.1 Cadena de valor

Actividades de Apoyo	Infraestructura empresarial: planificación estratégica para la ejecución y cumplimiento de los objetivos financieros, comerciales y logísticos				
	Administración de recursos humanos: Selección de personal para los diferentes departamentos, capacitación, manejo de sistemas internos, salarios y bonificaciones por cumplimiento				
	Desarrollo tecnológico: innovación y desarrollo constante de herramientas tecnológicas que colaboren con los procesos y apoyen al crecimiento empresarial				
	Adquisiciones: Relación con los principales proveedores para la compra de los textos bajo los lineamientos del Ministerio de Educación				
Actividades de Apoyo	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicio postventa
	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y aprobación de pedidos - Colocación de ordenes al proveedor - Control de inventario - Supervisión de Bodega 	<ul style="list-style-type: none"> - Importación de los libros - Transporte marítimo o aéreo - Aduanas - Transporte de mercadería hacia la bodega 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de pedidos y contactos - Transporte de pedidos de clientes - Elaboración de reportes 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos de lanzamiento y presentación de productos - Exposiciones personalizadas en las instituciones - Contenido en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a docentes - Seguimiento de programas adoptados - Comunicación constante con los clientes

Figura 7: Cadena de valor

6.2.1.1 Logística interna

Responsables en la recepción de pedidos confirmados, consolidación de órdenes para importar. Al llegar la mercadería los productos deben almacenar y monitorear los movimientos que se realicen.

6.2.1.2 Operaciones

Involucra las diferentes actividades y aspectos del departamento de importaciones, desde contactar con el proveedor, conseguir el agente de carga, consolidar la mercadería en el país de origen, fechas de embarcación y arribo, hasta tener la mercadería en aduana.

6.2.1.3 Logística externa

Supervisar el arribo de los pedidos a la bodega según la orden de importación y coloca en perchas para la venta al público. Coordinar los despachos con la empresa de distribución y logística para las ventas hechas en tienda en línea.

6.2.1.4 Marketing y ventas

Visitar los colegios, conseguir contactos, invitar a los eventos. Crear relaciones comerciales para alcanzar la meta de ventas y expandir la marca a través de los varios medios de comunicación: redes sociales, cadenas de correos electrónicos.

6.2.1.5 Servicio postventa

Servicio personalizado a las instituciones, apoyo académico, entrenamiento a los docentes, seguimiento de los programas adoptados en la institución. Atender inquietudes o sugerencias hecha por medio de los clientes para crear estrategias de retención de la cuenta.

6.2.1.6 Infraestructura

La oficina principal estará adecuada para contar con los espacios necesarios y las respectivas normas de seguridades con el fin de evitar riesgos de accidentes. Además, la distribución de las oficinas y áreas permitirá que el desempeño de los trabajadores esté atado al proceso de recepción y comercialización. La zona de recepción y atención a clientes contará con el espacio y sillas necesarias para la mejor atención.

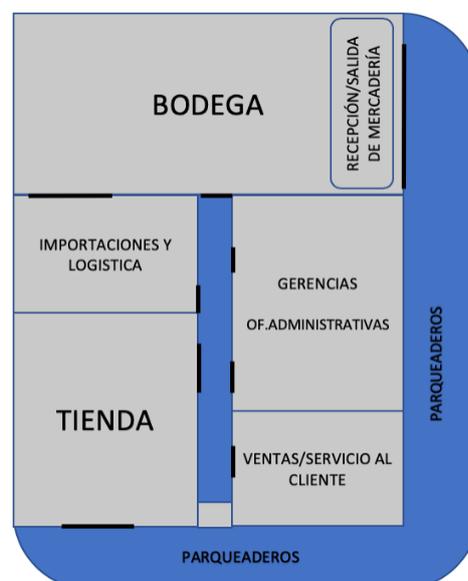


Figura 8: Infraestructura

6.2.1.7 Gestión de recursos humanos

Se implementará normas y procedimientos internos para la vinculación de colaboradores en la empresa:

- Selección del personal
- Capacitación según el área de trabajo
- Plan de desarrollo profesional
- Responsabilidades y obligaciones
- Salarios y objetivos claros para llegar a la meta a nivel empresarial.

6.2.1.8 Desarrollo de tecnología

Desarrollo e innovación de herramientas tecnológicas para colaborar con los procesos, apoyar en la generación de nuevos negocios y crecimiento empresarial

6.2.1.9 Compras

Este departamento incluye el manejo de inventario y stock de los libros según las cantidades proyectadas por el departamento de ventas. Adicionalmente, se responsabiliza por la adquisición de suministros de oficina para el funcionamiento de las actividades administrativas y operativas.

6.2.2 Mapa de procesos

Los docentes buscan, a través de los libros, cubrir aquellos aspectos pedagógicos para mejorar los niveles de enseñanza dentro de las aulas con nuevas metodologías. Además, las autoridades velan por el interés institucional y satisfacción del padre de familia. Por esta razón, el mapa de proceso de la empresa Easy Bookstore empieza con la prospección de instituciones

educativas privadas en búsqueda de implementar programas que faciliten el desempeño estudiantil, desarrollo docente y bienestar del padre de familia.

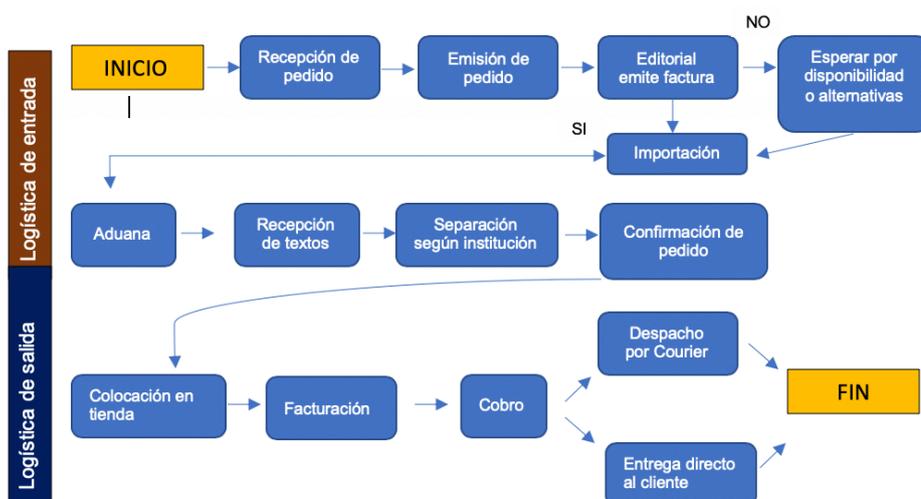


Figura 9: Mapa de procesos

6.2.3 Flujograma de procesos

A continuación, se presenta el flujograma de procesos desde la logística de entrada, y logística de salida de los productos y servicios pertenecientes de Easy Bookstore.



Figura 10: Flujograma

6.2.4 Muebles, equipos y suministros

Para el funcionamiento de la empresa es necesario contar con equipos, suministros y muebles. Los montos de inversión son:

Tabla 16: *Costos muebles, equipos y suministros*

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Muebles y Enseres			1,402
Escritorios	5	120	600
Sillas visitas	5	54	270
Archivador	2	70	140
Sillas tienda	8	49	392
Equipo de Computación			4,400
Computadores	7	400	2,800
Software	1	500	500
Impresora	1	400	400
Teléfonos	7	100	700
Maquinaria			4,600
Máquina empaquetado y etiquetado	2	1,280	2,560
Coche de carga 4 ruedas	2	60	120
Lector Scanner Pistola Código Barras	4	170	680
Impresora para facturación	4	150	600
Estanterías Metálicas	4	40	160
Estanterías Madera	6	80	480
Vehículos			18,000
Precios de Autos Great Wall Wingle 5	1	18,000	18,000
Total, Inversión Propiedad Planta y Equipo			28,402

6.2.5 Capacidad Instalada

Se venderá tres textos por cada alumno. Por cajero se logra: 38 atenciones de aproximadamente 10 minutos cada uno y 114 unidades vendidas por día. Para la capacidad máxima se considera 3 cajeros, el resultado es la venta de 324 unidades vendidas en el día.

Capacidad mínima	
Minutos de atención por cada cajero	10
No. atenciones por hora por cajero	6
No. horas Laborables por cajero	8
No. de atenciones por día por cajero	48
No. de atenciones por día por cajero efectiva (80%)	38
No. libros vendidos por atención	3
No. libros vendidos por día por cajero	114

Capacidad máxima	
No. personal en tienda	3
No libros vendidos por hora	114
No. libros vendidos por día Total	342

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Organigrama

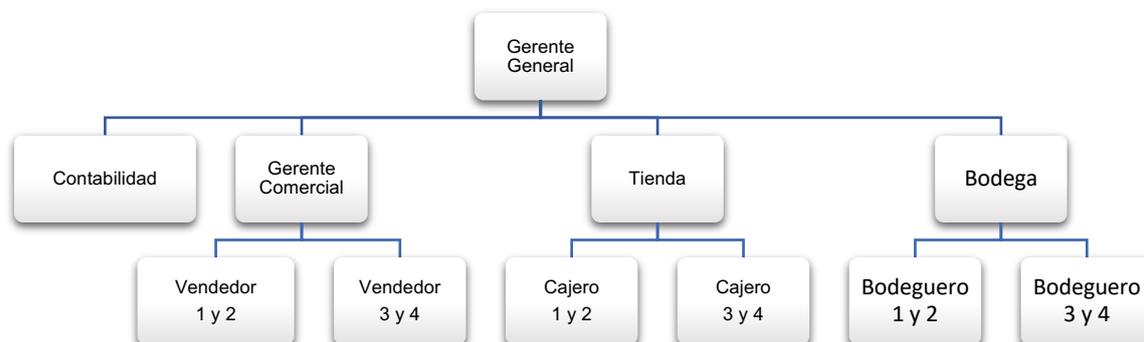


Figura 11: *Organigrama*

Con nombre jurídico “Easy Bookstore” se constituye como compañía de responsabilidad limitada, con \$400 de capital mínimo requerido y establecido por la Superintendencia de Compañías.

6.3.1.1 Funciones del personal

Salarios, funciones y responsabilidades se detallan a continuación:

Tabla 17: *Salarios*

Cargo	Formación	Salario
Gerente General	Ing. Comercial, Finanzas	\$4,000
Gerente de Ventas	Ing. Comercial, Marketing	\$2,000
Jefe Contable	Ing. Comercial	\$1,000
Vendedores	Ing. Comercial	\$700
Cajeros	Ninguna	\$500
Bodegueros	Ninguna	\$500
Jefe Administrativa	Ing. Comercial	\$1,000

Tabla 18: *Funciones del personal*

Ocupación	Funciones
Gerente General	- Ejercer la Representación Legar, Jurídica y Extrajudicial de la compañía dentro del marco legal vigente
	- Organización, dirección y control
	- Acuerdos y obtención de crédito con proveedores
	- Evaluación de resultados
Gerente de ventas	- Planes de mejora continua en procesos
	- Determinar y administrar el presupuesto de ventas a nivel regional
	- Diseño del plan individual para cada agente vendedor por zona
	- Definición de políticas para el pago a comisiones en venta
	- Supervisión del cumplimiento del plan específico de cada vendedor
	- Realizar visitas estratégicas de acompañamiento a clientes
	- Elaboración de plan de capacitación técnica para vendedores
- Realización de visitas estratégicas de acompañamiento a clientes	
Jefe Contable	- Elaboración de un programa de promociones e incentivos a clientes
	- Pago de nómina y proveedores
	- Entrega de reportes mensuales y anuales contables
	- Gestión de adquisición de insumos de oficina
	- Control de gastos y otros pagos
Jefe Administrativo	- Proceso de reclutamiento, capacitación y selección del personal
	- Recepción y control de la mercadería
	- Manejo de importaciones, bodegaje internacional, nacionalización de mercadería
	- Inventario de los productos
	- Limpieza de bodegas de almacenamiento
	- Revisión y control de la facturación
Vendedores	- Manejo de tienda en línea
	- Atención de dudas y quejas de los clientes
	- Apertura de negocios nuevos
Cajeros	- Visita, seguimiento y atención a clientes permanentes
	- Gestión de apoyo y seguimiento de atención a clientes
	- Atención al cliente
Bodegueros	- Manejo y organización de perchas
	- Facturación y despacho de mercadería
	- Despacho de muestras
Bodegueros	- Recepción de mercadería
	- Mensajería

Cada área de la empresa deberá cumplir con sus responsabilidades con el fin de llegar a las metas y objetivos trazados al inicio de la ejecución del proyecto. Los salarios e incentivos van de acuerdo con el mercado y registrados en las entidades pertinentes.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En la evaluación financiera se elaborará la proyección de ingresos, costos, gastos generales, flujos de efectivo, y finalmente se realizará un análisis sobre la viabilidad del proyecto. Para esto se parte de los siguientes supuesto:

Tabla 19: *Premisas - Evaluación financiera*

PREMISAS	
Tasa de inflación anual (Acumulada en mayo cada año 2007-2020)	1.01%
Tasa de crecimiento promedio de la industria de los últimos diez años	2.60%
Ventas al contado	90%
Ventas a crédito a 30 días plazo	10%
Período de cuentas por cobrar en días	30
Compras al contado	20%
Compras a crédito	80%
Período de cuentas por pagar en días	120
Inventario próximo mes	10%
Inventario productos en proceso	0%
Inventario Libros para el mes	100%
Costo del crédito (productivo PYMES)	11.36%
Recursos Propios	60%
Deuda	40%
Beta desapalancada de la industria	0.92
Beta apalancada	0.55
Riesgo País	4.30%
Prima de Riesgo (Rm-rf)	4.82%
Tasa efectiva de Impuestos	36.25%
Tasa libre de riesgo (a 5 años) (rf)	2.41%
Participación trabajadores	15%
Porcentaje destinado del total de ingresos para comisión de ventas y capacitación del personal	4%

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

El mercado objetivo al que se desea llegar corresponde al 19% de establecimientos privados ubicadas en la provincia de Pichincha: 111 establecimientos, 43.558 estudiantes y con pensiones mayores a \$250,00. Para

el año 1 el objetivo es llegar al 3% del mercado objetivo. En el segundo y tercera año el incremento de ventas es del 5% y el cuarto y quinto año el 3% con el fin de conservar y generar estrategias de mantenimiento con los clientes actuales.

Tabla 20: *Proyección – ingresos anuales*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$548,678	\$593,505	\$641,826	\$681,143	\$722,931

7.1.2 Proyección de costos

Se considera los costos para tener el inventario suficiente para atender a los padres de familia antes de inicio de las clases.

Tabla 21: *Proyección – costos anuales*

Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$15,139.76	\$364,114.12	\$382,707.69	\$401,484.94	\$413,670.71	\$407,982.89

7.1.2 Proyección de gastos

Se considera los siguientes gastos durante el proyecto:

- **Sueldos:** se aplica los beneficios de ley y se estable los salarios para cada cargo.
- **Gastos generales:** incluye publicidad, servicios básicos, seguros, comisiones, adquisición de vehículo, muebles, transporte, mantenimiento y gastos de constitución
- **Gastos de depreciación:** aplicado a los activos según el tiempo y porcentajes establecidos por ley.

Tabla 22: *Proyección - gastos anuales*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$188,254	\$197,865	\$204,159	\$206,198	\$208,258
Gastos generales	\$43,990	\$42,164	\$42,468	\$42,775	\$43,085
Gastos de depreciación	\$4,401	\$4,401	\$4,401	\$4,401	\$4,401

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

En el caso de “Easy Bookstore” se establece un rubro de \$166.537,34 como inversión inicial correspondiente al capital de trabajo. Este valor sostendrá las actividades iniciales de la empresa. Además, se toma en cuenta la inversión de propiedad, planta y equipo para efectuar funciones administrativas y operativas de la empresa.

Tabla 23: *Inversión inicial*

Inversiones PPE	\$27,902
Inversiones Intangibles	\$500
Capital de Trabajo	\$166,537.34

7.2.2 Estructura de capital

Los aportes se definen en función de la capacidad propia y el financiamiento necesario para ejecutar el proyecto. La deuda es financiada a 5 años con una tasa de interés del 11,36% anual y cuotas mensuales de \$1.709,41.

Tabla 24: *Estructura de capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60%	\$116,963.61
Deuda L/P	40%	\$ 77,975.74
Razón Deuda Capital		66.67%

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados se realiza de manera mensualizada y se presenta una proyección para los próximos 5 años.

Tabla 25: *Estado de resultados anual*

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	\$548,678	\$593,505	\$641,826	\$681,143	\$722,931
(-)	Costo de productos manufacturados	\$210,312	\$222,688	\$233,250	\$239,659	\$248,616
(=)	UTILIDAD BRUTA	\$338,366	\$370,817	\$408,576	\$441,484	\$474,315
(-)	Gastos sueldos	\$188,254	\$197,865	\$204,159	\$206,198	\$208,258
(-)	Gastos generales	\$43,990	\$42,164	\$42,468	\$42,775	\$43,085
(-)	Gastos de depreciación	\$4,401	\$4,401	\$4,401	\$4,401	\$4,401
(-)	Gastos de amortización	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=)	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$101,720	\$126,386	\$157,548	\$188,110	\$218,570
(-)	Gastos de intereses	\$8,232	\$6,762	\$5,115	\$3,272	\$1,208
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$93,488	\$119,625	\$152,433	\$184,838	\$217,362
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$14,023	\$17,944	\$22,865	\$27,726	\$32,604
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$79,465	\$101,681	\$129,568	\$157,112	\$184,757
(-)	25% IMPUESTO A LA RENTA	\$19,866	\$25,420	\$32,392	\$39,278	\$46,189
(=)	UTILIDAD NETA	\$59,599	\$76,261	\$97,176	\$117,834	\$138,568

7.3.2 Estado de situación financiera

A continuación, la situación financiera de la empresa para los 5 años del proyecto. Los activos corrientes son crecientes por el aumento de ventas anual y las cuentas por cobrar. También, favorece que los activos no corrientes pierden

su valor en cada año debido a la depreciación de los equipos. Por otro lado, la deuda a corto y largo plazo con proveedores se logra pagar en su totalidad hasta el quinto año. Se observa el incremento en el patrimonio cuyo resultado es por el decrecimiento de los pasivos y a su vez la retención de utilidades.

Tabla 26: *Estado de situación financiera anual*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	\$207,051	\$259,054	\$322,800	\$406,113	\$508,107	\$613,398
Corrientes	\$179,049	\$235,453	\$303,601	\$391,316	\$497,711	\$607,403
Efectivo	\$163,909	\$213,137	\$279,999	\$366,751	\$472,242	\$601,379
Cuentas por Cobrar	\$0	\$4,572	\$4,946	\$5,349	\$5,676	\$6,024
Inventarios Prox. Mes	\$0	\$1,844	\$1,949	\$2,001	\$2,055	\$0
Inventarios Libros	\$15,140	\$15,900	\$16,707	\$17,214	\$17,738	\$0
No Corrientes	\$28,002	\$23,601	\$19,199	\$14,798	\$10,396	\$5,995
Propiedad, Planta y Equipo	\$28,002	\$28,002	\$28,002	\$28,002	\$28,002	\$28,002
Depreciación acumulada	\$0	\$4,401	\$8,803	\$13,204	\$17,606	\$22,007
Intangibles	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortización acumulada	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>PASIVOS</u>	\$90,088	\$82,492	\$69,977	\$56,114	\$40,274	\$6,996
Corrientes	\$12,112	\$16,797	\$18,034	\$19,569	\$20,969	\$6,996
Cuentas por pagar proveedores	\$12,112	\$12,720	\$13,355	\$13,761	\$14,180	\$0.0
Sueldos por pagar	\$0	\$1,196	\$1,196	\$1,196	\$1,196	\$1,196
Impuestos por pagar	\$0	\$2,881	\$3,482	\$4,612	\$5,593	\$5,800
No Corrientes	\$77,976	\$65,694	\$51,943	\$36,545	\$19,305	\$0
Deuda a largo plazo	\$77,976	\$65,694	\$51,943	\$36,545	\$19,305	\$0
<u>PATRIMONIO</u>	\$116,964	\$176,562	\$252,823	\$349,999	\$467,833	\$606,401
Capital	\$116,964	\$116,964	\$116,964	\$116,964	\$116,964	\$116,964
Utilidades retenidas	\$0	\$59,599	\$135,860	\$233,035	\$350,869	\$489,438
Comprobación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En el estado de flujo de efectivo se aprecia anualmente el efectivo creado y empleado en las tres diferentes áreas: actividades operacionales, actividades de inversión y actividades de financiamiento. Al tener como capital inicial de trabajo un valor de \$116.964, los siguientes años presenta flujos de efectivo positivo.

Adicional, este análisis ayuda a la empresa a identificar y proyectar las obligaciones frente a sus proveedores, accionistas y nuevas inversiones.

Tabla 27: *Flujo de efectivo anual*

Año	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-\$3,028	\$61,509	\$80,613	\$102,150	\$122,731	\$148,441
Utilidad Neta	\$0	\$59,599	\$76,261	\$97,176	\$117,834	\$138,568
Depreciaciones y amortización	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Depreciación	\$0	\$4,401	\$4,401	\$4,401	\$4,401	\$4,401
+ Amortización	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Δ CxC	\$0	-\$4,572	-\$374	-\$403	-\$328	-\$348
- Δ Inventario PT	-\$15,140	-\$1,844	-\$105	-\$52	-\$53	\$2,055
- Δ Inventario MP	\$0	-\$760	-\$808	-\$507	-\$524	\$17,738
- Δ Inventario SF	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$12,112	\$608	\$635	\$406	\$419	-\$14,180
+ Δ Sueldos por pagar	\$0	\$1,196	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Δ Impuestos	\$0	\$2,881	\$601	\$1,130	\$981	\$207
Actividades de Inversión	-\$28,002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Adquisición PPE e intangibles	-\$28,002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Actividades de Financiamiento	\$194,939	-\$12,281	-\$13,751	-\$15,398	-\$17,241	-\$19,305
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$77,976	-\$12,281	-\$13,751	-\$15,398	-\$17,241	-\$19,305
- Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Δ Capital	\$116,964	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Incremento neto en efectivo	\$163,909	\$49,228	\$66,861	\$86,753	\$105,490	\$129,137
Efectivo principios de periodo	\$0	\$163,909	\$213,137	\$279,999	\$366,751	\$472,242
Total, efectivo final de periodo	\$163,909	\$213,137	\$279,999	\$366,751	\$472,242	\$601,379

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

7.4.1 Proyección flujo de caja del proyecto e inversionista

La factibilidad financiera se calcula a través de la evaluación de los flujos de caja del proyecto y del inversionista. Los resultados conseguidos en este proyecto son:

Tabla 28: *Flujo de caja del proyecto anual*

Año	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos del proyecto	-\$191,911	\$20,513	\$20,513	\$20,513	\$20,513	\$627,519
Flujo del inversionista	-\$113,936	\$2,984	\$2,451	\$1,854	\$1,186	\$607,444

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para traer a valor presente los flujos de caja del proyecto e inversionista se realiza el cálculo con la tasa del WACC (Costo promedio Ponderado de Capital) y CAPM (Valoración del Precio de los Activos). Los datos utilizados para llegar a estos indicadores son:

Tabla 29: Datos - Cálculos de las tasas de descuento

Tasa libre de riesgo (rf)	2.41%	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TASAS DE DESCUENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>WACC</td> <td>10.26%</td> </tr> <tr> <td>CAPM</td> <td>12.28%</td> </tr> </tbody> </table>		TASAS DE DESCUENTO		WACC	10.26%	CAPM	12.28%
TASAS DE DESCUENTO									
WACC	10.26%								
CAPM	12.28%								
Prima de Riesgo (Rm-rf)	4.82%								
Beta Desapalancada	0.92								
Beta Apalancada	1.15								
Riesgo País	4.30%								
Tasa de Impuestos	25%								
Participación Trabajadores	15%								
Escudo Fiscal	36.25%								
D (%Apalancamiento)	40%								
E (%Recursos propios)	60%								
D + E	100%								
Costo Deuda Actual	11.36%								

7.4.3 Criterios de valoración

Los flujos del proyecto traídos a valor presente tanto para el proyecto como para el inversionista son mayores a la inversión inicial. Los resultados obtenidos con respecto a índice de rentabilidad son 2.34 para el proyecto, por cada dólar invertido se recupera \$1.34. Mientras el inversionista tiene su rentabilidad del 3.05, por cada dólar se recupera \$2.05.

El resultado de la TIR de este proyecto es 33.19%, supera a la tasa mínima del proyecto (WACC) del 10.26%. La TIR del inversionista es 40.84%, mayor a la tasa mínima (CAPM) del 12.28%. El proyecto se acepta ya que TIR es mayor que las tasas mínimas de descuento, se considera las reglas para la toma de decisiones financieras (Ross, 2012).

En consecuencia, los resultados obtenidos al final del análisis y valoración financiera, el proyecto es viable y rentable.

Tabla 30: *Evaluación de flujos del proyecto y del inversionista*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$257,779.43	VAN	\$233,200.09
IR	2.34	IR	3.05
TIR	33.19%	TIR	40.84%
PR	4.18	PR	4.17
PR DESCONTADO	4.33	PR DESCONTADO	4.32

7.5 Índices financieros

Se realiza los cálculos para obtener los índices financieros de la empresa para los 5 años proyectados. Adicional, se compara con los índices de la industria datos publicados por la Superintendencia de Compañías.

Tabla 31: *Indicadores financieros*

Razones de liquidez							Promedio	Industria
Razón circulante	veces	14.02	16.84	20	23.74	86.82	18.65	3.58
Razones de apalancamiento								
Razón de deuda a capital	veces	0.47	0.28	0.16	0.09	0.01	0.25	2.77
Razones de actividad								
Período de cuentas por cobrar	días	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	56
Período de cuentas por pagar	días	22.08	21.89	21.53	21.60	-	21.77	111
Razones de rentabilidad								
Margen bruto	%	61.67%	62.48%	63.66%	64.82%	65.61%	63%	36.32%
Margen operacional	%	18.54%	21.29%	24.55%	27.62%	30.23%	23%	7.20%
Margen de utilidad neto	%	10.86%	12.85%	15.14%	17.30%	19.17%	14%	8.92%
ROA	%	23%	24%	24%	23%	23%	23%	19.30%
ROE	%	34%	30%	28%	25%	23%	29.22%	56.48%

La empresa tiene como razón circulante un promedio de 18.65, lo cual permite identificar que cuenta con activo corriente para pagar los gastos generados a lo largo de los 5 de operación. Su promedio es mayor comparado con la industria.

La razón de deuda capital se ubica en 0.25, es decir el uso de fondos de los accionistas para financiar los activos correspondientes a la empresa.

El periodo de cuentas por cobrar es de 3.04 días, este indicador nos ayuda a entender la liquidez con la que se contará para cubrir con las cuentas por pagar y sostener el proyecto.

Los márgenes de utilidad neta de “Easy Bookstore” es de 14%, sobrepasan el promedio de las empresas dentro de esta industria. ROA indica el rendimiento sobre los activos, la empresa se ubica sobre los resultados de la industria. Mientras, ROE ayuda a determinar los beneficios que los accionistas tienen como resultado de la ejecución del proyecto. ROE en el proyecto da un promedio de 29.22% pero se debe tomar en cuenta la retención de utilidades y pago dividendos.

8 CONCLUSIONES GENERALES

Para el plan de negocios sobre la comercialización de textos a través de una aplicación presentado en este documento se analizó aspectos en el área externa, administrativa, operativa y financiera con el fin de determinar su viabilidad y rentabilidad.

El proyecto se puede financiar y apalancar en los incentivos del gobierno, las tasas de interés para emprendimientos, la ventaja de no pagar el impuesto a la renta. Estos beneficios permiten el ingreso a la industria y generar nuevas fuentes de empleo.

En el análisis del entorno industrial se identificó la existencia de sustitutos directos provenientes de los mismos proveedores que se pueden incorporar al plan de negocios.

La competencia directa no ha mejorado en la atención al cliente final, en la encuesta los consumidores indican que debería existir una solución al momento

de compra los textos. Esto es una oportunidad en el proyecto para implementar nuevos servicios que satisfagan a los clientes y captar el interés de las autoridades. La venta a través de una tienda en línea evitará las horas de búsqueda de los libros y tener que movilizarse a diferentes lugares.

Las ventas proyectadas en este plan de negocios son suficiente para arrancar y mantener el negocio. Se toma en cuenta que la compra por estudiante es de aproximadamente 3 unidades. Del mercado objetivo, se planea un posicionamiento del 3% de las instituciones privadas ubicadas en Pichincha, cuya proyección anual sería de 10.758 unidades. Los porcentajes de crecimiento anual son alcanzables y ayuda a cubrir con costos directos y los gastos operacionales

El capital de trabajo inicial de \$166,537.34 permite contar con el flujo necesario para iniciar con las actividades de la empresa. Los índices de retorno para el proyecto e inversionista son positivos, representan un escenario favorable. Los márgenes de rentabilidad neta son positivos en cada año. Un VAN de \$257,779.43 superior a la inversión inicial y TIR de 33.19% se concluye que el plan de negocios es financieramente viable y a su vez rentable.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (28 de Diciembre de 2017). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Asamblea Nacional República del Ecuador: <https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-2017/426-react-econ-lmoreno-01-11-2017/ro-reactivacion-economia.pdf>
- Banco Central. (2019). *Banco Central*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central. (14 de Marzo de 2019). *Banco Central*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201903.pdf>
- Banco Central. (1 de Marzo de 2020). *Banco Central*. Obtenido de Banco Central: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central de Ecuador. (Diciembre de 2018). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de [contenido.bce: https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.jsp](https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.jsp)
- Banco Central de Ecuador. (28 de Septiembre de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018>
- Banco Central de Ecuador. (17 de Enero de 2020). *Banco Central*. Obtenido de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Febrero de 2020). *Banco Central*. Obtenido de Banco Central: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202002.pdf>

- BBC. (4 de Junio de 2017). *BBC NEWS*. Obtenido de <https://www.bbc.com/news/world-europe-18027954>:
<https://www.bbc.com/news/world-europe-18027954>
- Better Life. (2017). *oecdbetterlifeindex*. Obtenido de Organisation for Economic Co-operation and Development: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/united-kingdom/>
- Cambridge University Press. (s.f.). *Cambridge University Press*. Obtenido de <https://www.cambridge.org/ec/cambridgeenglish/better-learning>
- Comercio Exterior. (15 de Junio de 2017). *Resolución No. 020-2017*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/RESOLUCIÓN-COMEX-020-2017.pdf>
- Comercio Exterior. (s.f.). *Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/reino-unido-interesado-en-negociar-acuerdo-comercial-con-ecuador-tras-el-brexite/>:
<https://www.comercioexterior.gob.ec/reino-unido-interesado-en-negociar-acuerdo-comercial-con-ecuador-tras-el-brexite/>
- Damos Soluciones. (12 de Agosto de 2019). *Damos Soluciones*. Obtenido de Damos Soluciones: <https://www.damos.co/our-blog/branding/psicologia-del-color-como-usar-la-teoria-del-color-en-marketing-y-diseno>
- EKOS. (26 de Noviembre de 2019). *EKOS*. Obtenido de [ekosnegocios.com](https://www.ekosnegocios.com/articulo/panorama-del-comercio-electronico-en-ecuador):
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/panorama-del-comercio-electronico-en-ecuador>
- El Comercio. (28 de Agosto de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/padres-locales-libros-clases-sierra.html>
- El Comercio. (18 de Agosto de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/padres-locales-libros-clases-sierra.html>
- El Comercio*. (15 de Julio de 2019). Obtenido de [elcomercio.com](https://www.elcomercio.com/actualidad/brexit-comercio-ecuador-reino-unido.html):
<https://www.elcomercio.com/actualidad/brexit-comercio-ecuador-reino-unido.html>

- El Universal. (16 de Julio de 2019). *El Universal*. Obtenido de El Universal:
<https://www.eluniversal.com.mx/cultura/letras/pearson-dejara-de-imprimir-libros-y-los-ofrecera-en-formato-digital>
- El Universo. (22 de 08 de 2018). *El Universo*. Obtenido de eluniverso:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/22/nota/6918581/asi-quedara-estructurado-estado-ecuatoriano-tras-fusion-ministerios>
- ENEMDU. (1 de Diciembre de 2019). *INEC*. Obtenido de ecuadorencifras:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf
- Expansión. (Febrero de 2019). *Expansión Datosmacro.com*. Obtenido de
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/uk>
- Expansión. (2019). *Expansión Datamacro.com*. Obtenido de
<https://datosmacro.expansion.com/pib/uk>
- Expansión. (2019). *Expansión Datosmacro.com*. Obtenido de Datosmacro:
<https://datosmacro.expansion.com/paro/uk>
- Fitch Rating. (19 de Marzo de 2020). *Fitch Rating* . Obtenido de fitchrating.com:
<https://www.fitchratings.com/research/structured-finance/fitch-downgrades-ecuador-to-ccc-19-03-2020>
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador Cifras:
<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Lambin. (2009). *Dirección de Marketing*. México DF: McGrawill.
- Ministerio de Educación. (21 de 11 de 2012). *Ministerio de Educación*. Obtenido de educación: <https://educacion.gob.ec/tecnologia-para-la-educacion/#>
- Ministerio de Educación. (31 de Octubre de 2012). *Ministerio de Educación*. Obtenido de educacion.edu.ec: <https://educacion.gob.ec/textos-escolares/>

- Ministerio de Educación. (2016). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Educación: <https://educacion.gob.ec/curriculo-lengua-extranjera/>
- Ministerio de Educación. (18 de Mayo de 2016). *Ministerio de Educación*. Obtenido de [educacion.gob.ec: https://educacion.gob.ec/?s=Libros+de+texto+escolares+certificados](https://educacion.gob.ec/?s=Libros+de+texto+escolares+certificados)
- Ministerio de Educación. (2016). *Ministerio de Educación*. Obtenido de educación: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Presentacion-Curriculo.pdf>
- Ministerio de Educación. (2016). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/curriculo-lengua-extranjera/>
- Ministerio de Educación. (29 de Agosto de 2018). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Educación: <https://educacion.gob.ec/estudiantes-de-sierra-amazonia-inician-clases-este-03-de-septiembre/>
- Ministerio de Educación. (27 de Agosto de 2018). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Educación.gob.ec: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/MINEDUC-MINEDUC-2018-00081-A.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018). *Ministerio de Educación*. Obtenido de educación.gob.ec: <https://educacion.gob.ec/amie/>
- Ministerio de Educación. (24 de Enero de 2019). *Ministerio Educación*. Obtenido de Educación: <https://educacion.gob.ec/cambio-curricular-esta-enfocado-a-tener-seres-humanos-integrales/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (11 de Octubre de 2017). *Presidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de Presidencia: <https://www.presidencia.gob.ec/medidas-economicas-apuntan-a-reactivar-la-produccion-y-fortalecer-la-dolarizacion-sin-paquetazos/>
- Revista Líderes. (2012). *Revista Líderes*. Obtenido de La oferta de los libros digitales es mínimo en Ecuador: <https://www.revistalideres.ec/lideres/oferta-libros-digitales-minima-ecuador.html>
- Ross, S. A. (2012). *Finanzas corporativas*. México: McGRAW-HILL.
- Servicio de Rentas Internas. (2018). SRI. *LRTI - 55.7*. Obtenido de SRI.

- Servientrega. (2020). *Servientrega*. Obtenido de Servientrega:
<http://www.servientrega.com.ec/liquidador/nacional>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *appscvs*. Obtenido de Ranking
Empresarial: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Superintendencia de Compañías. (2019). *Superintendencia de Compañías*.
Obtenido de Ranking Empresarial:
<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Tomkins, S. (25 de enero de 2019). Gerente General. (V. Chicomin,
Entrevistador)
- Trade Map. (2019). *ITC Trade Map*. Obtenido de ITC Trade Map:
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c4901%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1

ANEXOS

Anexo 1: Instituciones Educativas en Ecuador

Tabla 32: Segmento Educativo

Segmento	Instituciones	Estudiantes	Distribución
Fiscal	15308	3355633	78%
Particular	3529	879866	18%
Fiscomisional	680	288029	3%
Municipal	119	38202	1%
Total	19636	4561730	100%

Tomado de: Ministerio de Educación, 2019

Anexo 2: Instituciones Educativas por Provincia

Tabla 33: Segmento Educativo por Provincia

Provincia	Particular	Distribución	Fiscal	Fiscomi-sional	Municipal	Total	Distribución General
Guayas	1129	32%	2007	46	16	3198	16%
Pichincha	1098	31%	1116	77	44	2335	12%
Manabí	259	7%	2036	48	9	2352	12%
Azuay	189	5%	731	43	10	973	5%
Tungurahua	98	3%	261	11		370	2%
El oro	93	3%	515	15	1	624	3%
Los Ríos	89	3%	1106	9	15	1219	6%
St. Domingo	85	2%	383	11		479	2%
Loja	73	2%	1045	63	8	1189	6%
Chimborazo	72	2%	589	23	1	685	3%
Imbabura	71	2%	353	17	2	443	2%
Cotopaxi	68	2%	598	10	2	678	3%
Santa elena	63	2%	262	2	2	329	2%
Esmeraldas	46	1%	861	42	2	951	5%
Cañar	18	1%	335	11		364	2%
Pastaza	13	0%	338	18		369	2%
Sucumbios	12	0%	417	26	1	456	2%
Bolivar	11	0%	504	17	1	533	3%
Orellana	11	0%	373	19		403	2%
Carchi	10	0%	175	12	2	199	1%
Napo	9	0%	273	56		338	2%
Morona Santiago	8	0%	622	82	2	714	4%
Galápagos	2	0%	20	3	1	26	0%
Zona no delimitada	1	0%	60	2		63	0%
Zamora Chinchipe	1	0%	328	17		346	2%
TOTAL	3529		15308	680	119	19636	100%

Tomado de: Ministerio de Educación, 2019

Anexo 3: Importación de textos

Tabla 34: Importación de textos - Ecuador

Bilateral trade at 4-digit	Exporters	Value imported in 2019 (USD thousand) ▼	Trade balance 2019 (USD thousand) †	Share in Ecuador's imports (%) †	Quantity imported in 2019	Quantity unit	Unit value (USD/unit) †
	World	40,922	-34,875	100	3,112	Tons	13,150
+	Spain	9,650	-8,756	23.6	840	Tons	11,488
+	Mexico	6,392	-6,224	15.6	267	Tons	23,940
+	United Kingdom	5,207	-4,847	12.7	143	Tons	36,413
+	Colombia	5,041	-4,863	12.3	334	Tons	15,093
+	United States of America	4,577	-4,237	11.2	466	Tons	9,822
+	China	3,199	-3,199	7.8	508	Tons	6,297
+	Argentina	1,529	-1,420	3.7	154	Tons	9,929
+	Malaysia	916	-916	2.2	26	Tons	35,231
+	United Arab Emirates	671	-671	1.6	18	Tons	37,278
+	Peru	533	294	1.3	74	Tons	7,203
+	Italy	375	-375	0.9	16	Tons	23,438
+	France	350	-350	0.9	20	Tons	17,500
+	Brazil	326	-326	0.8	43	Tons	7,581
+	Hong Kong, China	304	-304	0.7	15	Tons	20,267
+	Greece	226	-226	0.6	22	Tons	10,273
+	Panama	211	481	0.5	12	Tons	17,583
+	Bangladesh	204	-204	0.5	11	Tons	18,545
+	Uruguay	202	-129	0.5	39	Tons	5,179
+	Korea, Republic of	189	-189	0.5	16	Tons	11,813
+	Taipei, Chinese	181	-181	0.4	16	Tons	11,313
+	Germany	119	-117	0.3	26	Tons	4,577
+	Australia	106	-106	0.3	4	Tons	26,500
+	India	78	-78	0.2	8	Tons	9,750
+	Israel	68	-68	0.2	2	Tons	34,000

Tomado de: Trade Map, 2019

Anexo 4: Referencia de Imprentas

Tabla 35: C1811.02 - Actividades de impresión de libros, diccionarios, enciclopedias e impresión en otros tipos de prensa.

NOMBRE	INGRESOS POR VENTA
IMPRESA MARISCAL CIA LTDA	\$43,159,180.62
ATEDUCA CIA. LTDA.	\$5,279,339.12
EDIECUATORIAL C.A.	\$5,092,483.38
MULTILINGUE ECUADOR MBE S.A.	\$1,605,295.69
OTROS	\$10,277,066.74
TOTAL	\$65,413,365.55

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2019

Anexo 5: Referencia de Empresas

Tabla 36: Empresas líderes dentro de CIIU

Empresa	Página Electrónica	Detalle
PACO	http://www.superpaco.com/	Útiles escolares, suministros de oficina, tecnología.
DILIPA	https://www.dilipa.com.ec/	Útiles escolares, suministros de oficina, tecnología.
COMIRSA	http://www.regalado.com.ec/	Importadoras útiles escolares, tecnología
AGPSA	https://www.papelesa.com/index.php	Suministros de oficina, papelería, computación
COGECOMSA	http://www.cogecomsa.ec/	Suministros de oficina
SANTILLANA	https://santillana.com.ec/propuesta-educativa/	Educación, textos educativos
Books and Bits	https://booksandbits.ec/	Educación, textos educativos
Educational Solution	https://edu-sol.com/content/division-textos-y-recursos-didacticos-de-apoyo	Educación, textos educativos

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2019

Anexo 6: Empresas CIIU: G4649.93

Tabla 37: G4649.93 - Venta al por mayor de material de papelería, libros, revistas, periódicos.

Empresa	Ventas 2018	Participación
DILIPA, DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERIA C.LTDA.	\$30,646,824.69	14%
PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL SA	\$29,735,760.81	13%
SANTILLANA S.A.	\$24,641,723.73	11%
AGPSA ALMACENES GENERALES DE PAPELES SOCIEDAD ANONIMA	\$14,569,523.26	7%
CIA. IMPORTADORA REGALADO S.A. (COMIRSA)	\$14,385,958.52	6%
COMPANIA GENERAL DE COMERCIO COGECOMSA SOCIEDAD ANONIMA	\$11,527,787.60	5%
INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO SA	\$11,364,513.21	5%
MUNDOFFICE C. LTDA.	\$9,221,225.08	4%
BOOKS & BITS ECUADOR S.A.	\$8,093,037.54	4%
ORGANIZACION COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO C LTDA	\$6,531,295.59	3%
ELIPOL S.A.	\$5,865,597.46	3%
GRUPO CERVANTES, PAPELERIA CERVANTES C.A.	\$4,441,225.47	2%
DISTRIBUIDORA RITRAMA ECUADOR DISRITREC S.A.	\$3,233,234.92	1%
PAPELERIA & SUMINISTROS S.A. PAPERSUM	\$3,152,887.48	1%
EDUCATIONAL SOLUTIONS CIA. LTDA	\$3,024,104.97	1%
OTROS	\$41,054,821.24	19%
TOTAL	\$221,489,521.57	100%

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2019

Anexo 7: Guía del focus group

Introducción (8 min):

Bueno para comenzar les parece si nos presentamos, empecemos contigo (nombre):

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Cuántos hijos tienes?
- ¿Qué edad tienen?
- ¿Cuántos son hombres y mujeres?
- ¿En qué colegios estudian?

Técnica proyectiva (5 mins)

Asociación de palabras

- Inicio de clases
- Útiles escolares
- Tiempo
- Tecnología
- Facilidad

Sobre la educación en general (6 mins)

- ¿Qué opinan sobre la educación actual?
- ¿Qué materias tienen sus hijos?
- ¿Qué materiales piden los maestros (útiles escolares, textos, materiales)

Sobre los recursos brindados en las instituciones (6 mins)

- ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas en las instituciones?
(computadores, tablets, teléfonos)
- ¿Cómo padres de familia tienen acceso de información sobre sus hijos con respecto a notas, asistencias, etc??
- ¿Cómo les llega esta información

Sobre inicio de clases (10 mins)

- ¿En cuanto al inicio de clases, que es lo más importante para usted?
- ¿Cómo recibe información sobre las cosas a adquirir para inicio de clases?

- ¿Cuál es presupuesto asignado aproximadamente para inicio de clases?
- ¿Es para usted importante saber dónde adquirir los diferentes implementos para sus hijos?
- ¿Cuánto tiempo invierte para tener todos los artículos que la institución solicita?
- ¿Qué es lo más fácil de conseguir antes de inicio de clases?
- ¿Los textos solicitados el colegio los puede conseguir en un mismo lugar?
- ¿Está de acuerdo con el tiempo que debe esperar en la fila para pagar por los textos/útiles?

Sobre expectativas del servicio (10 mins)

- ¿Qué opina de los servicios de Uber, el Globo, ¿Cabify? ¿Los ha utilizado?
- ¿Por qué cree que han tenido éxito en los últimos años?
- ¿Está de acuerdo pagar un valor extra por el servicio que ofrecen a domicilio?
- ¿usted siente que estas aplicaciones le ahorran tiempo?
- ¿Qué opina de integrar una de estas ideas a las adquisiciones que debe hacer antes de inicio de clases?
- ¿Cree usted que aliviaría en algo la preocupación para tener todo listo?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para tener su lista de útiles directamente en casa?
- ¿Qué tiempo considera prudente esperar por su pedido una vez solicitada la lista de útiles a través de una aplicación?

Anexo 8: Guía de la entrevista

Entrevista 1 – Tecnología

- ¿Cuáles consideras son las condiciones generales del mercado para el desarrollo de aplicaciones móviles?
- ¿Cómo evalúas la demanda real de aplicaciones móviles en el país?

- ¿Está preparado el ciudadano en general para pagar por servicios móviles? (Cabify, Spotify)
- ¿Emprendimientos locales exitosos de apps?
- ¿El actual mercado ecuatoriano tiene confianza para utilizar app desarrolladas en el país?
- ¿De su experiencia, en una calificación del 1 al 5 en la que 1 es el peor y 5 lo mejor que acogida tienen las apps gratuitas comparadas con las que tienen costo?
- ¿Existe alguna estadística respecto de la adopción de app o innovaciones tecnológicas por provincia o a nivel nacional?
- ¿Una vez desarrollada una app cual es el tiempo de prueba para lanzarla al mercado y garantizar su funcionamiento?

Futuro del sector

- ¿En qué sentido consideras va a crecer la industria ecuatoriana de TICS en los próximos años?

Entrevista 2 - Industria

Objetivo: Conocer las tendencias de la industria y hacia dónde se dirige

- ¿Cómo está la industria?
- ¿Cómo ha cambiado la industria en la última década?
- ¿Cómo era la competencia antes?
- ¿Qué opinas de la competencia actual, hay cabida para más?
- ¿Cómo se comportaba la industria ante la demanda?
- ¿Qué crees que exige ahora la demanda?
- ¿Crees que la industria está avanzando en función de las nuevas tecnologías?

Anexo 9: Resultado de las encuestas

1.- ¿Cuántos hijos tiene? (que cursen la educación obligatoria de pre-escolar hasta secundaria)		
1 hijo	12	24%
2 hijos	34	68%
3 o más hijos	4	8%

2.- En que tipo de institución estudian sus hijos		
Fiscal	4	8%
Privada	46	92%

3.- En que segmento estudian sus hijos		
Preescolar	12	19%
Primaria	39	61%
Secundaria	13	20%

4.- Sector donde estudian sus hijos		
Centro	1	2%
Norte	37	74%
Sur	3	6%
Valle de Cumbayá y alrededores	5	10%
Valle de los Chillos y alrededores	4	8%

5.- Pensión mensual de la institución		
\$100 - \$225	15	30%
\$226 - \$350	8	16%
\$351 - \$500	17	34%
\$501 o más	10	20%

6.- Somos padres de familia de:		
20 – 30 años	1	2%
31 – 40 años	31	62%
41 – 50años	16	32%
51 años o más	2	4%

7.- Al momento de comprar la lista de textos de sus hijos ¿cuánto tiempo espera desde su llegada al punto de venta hasta ser atendido?		
1 hora o mas	9	18%
30 minutos - 1 hora	23	46%
15 – 30 minutos	18	36%

8.- ¿Cuán interesado estaría en comprar los textos escolares de sus hijos a través de un aplicación móvil?		
Poco	5	10%
Más o menos	8	16%
Mucho	37	74%

9.- ¿Qué tan de acuerdo estaría usted en pagar un fee por el servicio de entrega de los textos escolares en su domicilio?

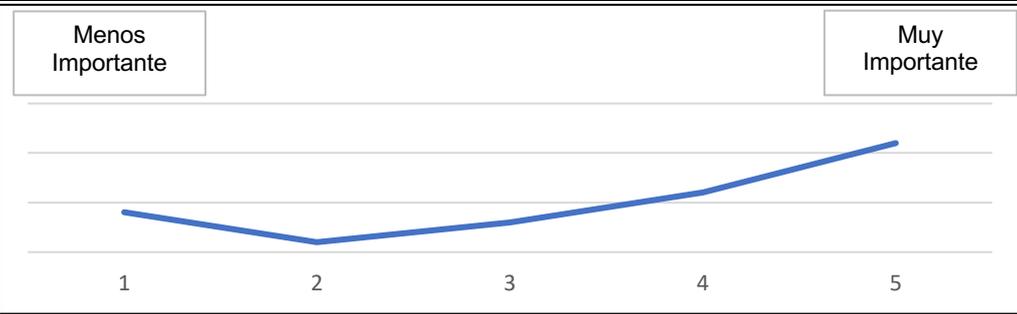
En desacuerdo	1	2%
De acuerdo	24	48%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	12%
Totalmente de acuerdo	19	38%

10.- Un padre de familia compra en promedio entre 6 a 10 textos escolares. Al usar una aplicación móvil para hacer la adquisición de textos escolares y recibirlos en su domicilio ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

Debería ser gratuito	5	10%
\$4 - \$5	23	46%
\$4 o menos	16	32%
\$5 o mas	6	12%

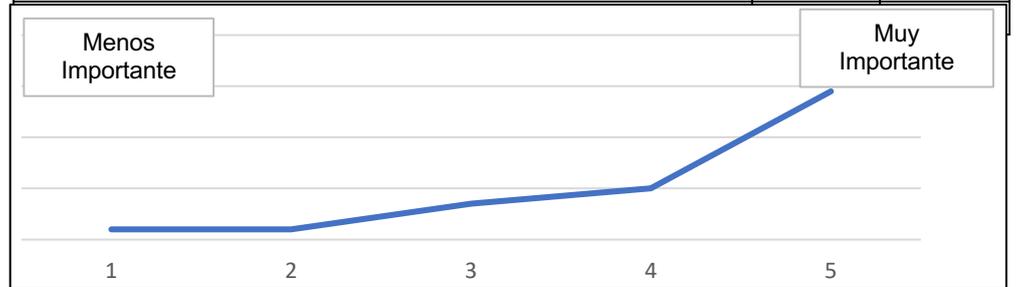
11.- Siendo 1 menos importante y 5 muy importante, debe existir un convenio preestablecido entre la escuela de mis hijos y los propietarios de la aplicación

1	8	16%
2	2	4%
3	6	12%
4	12	24%
5	22	44%



12.- Siendo 1 menos importante y 5 muy importante, la lista de textos escolares de mis hijos debe estar cargada en la aplicación móvil

1	2	4%
2	2	4%
3	7	14%
4	10	20%
5	29	58%



13.- ¿Qué beneficios serían los más importantes para usted al momento de usar una aplicación móvil para la compra de textos escolares?



14.- Para la entrega de los textos pedidos a través de la aplicación móvil, escoja la opción que prefiera:

Entrega a domicilio	44	88%
Retiro en tienda	6	12%

15.- ¿Qué tiempo cree usted que es justo esperar para que lleguen a su domicilio los textos pedidos a través de la aplicación móvil?

1 - 2 días	36	72%
3 - 5 días	11	22%
Hasta 1 semana	3	6%

15.- ¿Qué tiempo cree usted que es justo esperar para que lleguen a su domicilio los textos pedidos a través de la aplicación móvil?

1 - 2 días	36	72%
3 - 5 días	11	22%
Hasta 1 semana	3	6%

16.- Si no existe stock disponible de alguno de los textos ¿qué decisión tomaría?:

Cancelaría el pedido de este título y lo buscaría en otro lugar	14	28%
Puedo espera hasta 2 semanas	4	8%
Puedo esperar hasta 1 semana	32	64%

Anexo 10: Tabla de congruencia para las encuestas

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	PREGUNTAS	CONCLUSIONES
¿Qué características debería tener el servicio de adquisición de textos a través de una aplicación móvil?	Identificar qué características debe tener la aplicación móvil que ayude a los padres de familia a adquirir los textos en la temporada de inicio de clases	El 80% de padres de familia con hijos en primarias y secundarias privadas presenciales requieren adquirir los textos escolares a través de herramientas que optimicen el tiempo de espera.			90% de los padres de familia, a través de una encuesta, ha indicado que le gustaría comprar los textos escolares de sus hijos a través de una aplicación móvil
PROBLEMA DE INVES. DE MERCADO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	PREGUNTAS	CONCLUSIONES
¿Están de acuerdo los padres de familia, contar con herramientas tecnológicas que ayuden a optimizar el tiempo al momento de adquirir los textos escolares de sus hijos?	Identificar si existe interés de parte de los padres de familia de contar con una aplicación que ayude a optimizar el tiempo al momento de adquirir los textos educativos de sus hijos	La mayoría de los padres de familia les interesa contar con una aplicación que optimice el tiempo de adquisición de los textos escolares	Tiempo Preferencia	<p>¿Qué tan de acuerdo estaría usted en pagar un fee por el servicio de entrega de los textos escolares en su domicilio?</p> <p>De acuerdo en desacuerdo Ni de acuerdo, ni desacuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>Cuando usted compra la lista de textos de sus hijos, cuánto tiempo espera desde su llegada al punto de venta hasta ser atendido?</p> <p>1 hora o más 30 minutos. - 1 hora Inmediato (15-30 mins)</p> <p>¿Qué tiempo cree usted que es justo esperar para que lleguen a su domicilio los textos pedidos a través de la aplicación móvil?</p> <p>1 - 2 días 3 - 5 días hasta 1 semana</p>	<p>El 86% de los encuestado está dispuesto a pagar por un servicio de entrega de textos escolares a domicilio</p> <p>El 46% de los padres de familia indica que debe esperar entre 30 minutos y 1 hora para pagar los textos escolares</p> <p>El 72% de los padres de familia menciona que puede esperar por la entrega de textos a su domicilio hasta 2 días, a partir de su pedido</p>
¿Existe el deseo de padres de familia de innovar el servicio de adquisición de los textos escolares?	Identificar si existe la oportunidad de crear y ofrecer un servicio diferente que ayude a los padres de familia	Padres de familia quienes pagan pensiones sobre los \$350 estarían dispuesta a adquirir los textos de sus hijos a través de una aplicación mientras que los que pagan menos de \$350 prefieren buscar en las librerías.	Pensión	La institución educativa donde estudian mis hijos tiene una pensión de: \$100 - \$225 \$226 - \$350 \$351 - \$500 \$501 - +	<p>\$100 - \$225. 30%</p> <p>\$226 - \$350. 16%</p> <p>\$351 - \$500. 34%</p> <p>\$501 - +. 20%</p>
		El uso de la aplicación varía según el sector donde se encuentre ubicado la institución privada	Sector Uso	La institución educativa donde estudian mis hijos esta al: Norte, Sur, Centro, Valles de Cumbayá y Tumbaco, Valles de los Chillós	<p>Norte 74%</p> <p>Sur 6%</p> <p>Centro 2%</p> <p>Valles de Cumbayá y Tumbaco 10%</p> <p>Valles de los Chillós 8%</p>
		Los padres de familia entre 30 - 40 años prefieren hacer sus solicitudes a través de aplicaciones móviles mientras que los de	Edad Lugar	Somos padres de familia en un rango de edad de: 20 - 30 31 - 40 41 - 50	<p>20 - 30. 2%</p> <p>31 - 40. 62%</p> <p>41 - 50. 32%</p> <p>51 - +. 4%</p>

		40 en adelante prefieren buscar los artículos directamente en lugares físicos		51 - + ¿Cuán interesado estaría en comprar los textos escolares de sus hijos a través de una aplicación móvil? Más o Menos Mucho Poco	el 90% de los encuestados está interesado en comprar los textos escolares a través de una aplicación móvil
		Los padres de familia prefieren recibir los textos escolares en su domicilio que hacer largas filas en las librerías	Preferencia de entrega	Para la entrega de los textos pedidos a través de la aplicación móvil, escoja la opción que más prefiera: Entrega a domicilio Los recojo personalmente, sin la necesidad de hacer cola ¿Qué beneficios serían los más importantes para usted al momento de usar una aplicación móvil para la compra de textos escolares? Ahorro de tiempo Ahorro de movilización Toda la lista de textos está en un solo lugar Facilidades de pago	El 88% de los encuestados ha indicado que prefiere recibir los textos escolares en el domicilio Estas son las principales razones por las que utilizarían la aplicación los padres de familia. El 76% por ahorro de tiempo y, además, el 58% por encontrar toda la lista de textos en un solo lugar
		Mas del 50% de los padres de familia requieren que la lista de los textos escolares esté cargada en la aplicación	lista de textos cargados	La lista de textos escolares de mis hijos debe estar cargada en la aplicación móvil. Nada Importante Super importante	El 78% indica que es importante que los textos escolares se encuentren precargados para poder hacer el pedido
	Identificar si el servicio debe estar autorizado por las instituciones educativas	La mayoría de los padres de familia solicitan que la aplicación este validada por las autoridades de la institución	Seguridad	Debe existir un convenio preestablecido entre la escuela de mis hijos y los propietarios de la aplicación. Nada Importante Super importante	El 68% prefiere que la aplicación tenga un convenio preestablecido con la institución
¿Es necesario que todos los textos educativos estén disponibles desde la aplicación?	Conocer la opinión de los padres de familia sobre la falta de stock del material	Mas del 80% de los padres de familia indica que de no existir los textos no utilizaría la aplicación	Uso	Si no existe stock disponible de alguno de los textos ¿qué decisión tomaría?: Cancelaría el pedido de este título y lo buscaría en otro lugar Puedo espera hasta 2 semanas Puedo esperar hasta 1 semana	El 64% de los encuestados indica que puede espera hasta 1 semana por los textos no disponibles
¿Está de acuerdo con los precios del servicio comparado con servicios similares?	Identificar qué precios se debe asignar al servicio en función de la garantía que se ofrece.	El 80% de padres de familia está dispuesto a pagar un valor de \$4 a \$5 por el envío de los textos escolares	Precio	Un padre de familia compra en promedio entre 6 a 10 textos escolares. Al usar una aplicación móvil para hacer la adquisición de textos escolares y recibirlos en su domicilio ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? \$4 - \$5 \$4 o menos \$5 o mas debería ser gratuito	Los 78% de padres de familia están dispuestos a pagar menos de \$5 por el servicio de adquisición de textos a través de la aplicación móvil

