



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LIBRERÍA TEMÁTICA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN Y ALQUILER DE LIBROS COMBINADA CON UNA CAFETERÍA
DIRIGIDA A JÓVENES DE LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía
Ing. Rafael Camino

Autora
María Belén Albán López

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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”.

Ing. Rafael Camino
Ingeniero en Administración de Empresas, M.B.A.
C.C.: 171292175-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María Belén Albán López
C.C.: 172253946-5

AGRADECIMIENTOS

Terminar este proyecto habría sido imposible sin Dios, por lo que le agradezco por su fidelidad y por darme ánimo y valor en tiempos de miedo.

A mis padres Fabián y Jenny, y a mi hermana Pamela, por su sacrificio, amor y su preocupación por mi felicidad.

Igualmente a mis abuelitos Alejandro, Lolita, y Marcita por cada momento en que preguntaron si estaba bien.

Gracias a mi tutor por su ayuda y colaboración durante la elaboración de este trabajo.

Y por último, agradezco por la inspiración, apoyo, amistad y consejos de mis amigos lectores de Readers Ecuador.

María Belén

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi Padre Dios, y a mis mejores amigos Fabián, Jenny y Pamela. Son el motor de mi vida.

RESUMEN

El objetivo del presente estudio ha sido desarrollado en un plan de negocios que sustente los aspectos de mercado, administrativos y financieros para la implementación de una librería temática que comercialice libros, combinada con una cafetería en la ciudad de Quito. Actualmente el Ecuador no se encuentra en su mejor momento, el PIB al 2015 ha demostrado una desaceleración de la economía, sin embargo las perspectivas de recuperación se mantienen para este año, por lo que en base a la oportunidad de mercado y a las fuerzas externas que rodean a la industria en estudio, se prevé que exista una importante oportunidad para ingresar al mercado con este negocio.

El estudio de mercado se ha sustentado a través de encuestas, entrevistas y grupos de enfoque, resultados que han demostrado una aceptación por el servicio, una demanda insatisfecha y las características requeridas por el público objetivo. Por ello, existe una oportunidad para que el negocio ingrese al mercado, pues se trata de un servicio innovador, con un ambiente agradable para la lectura, así como para tomar un café y a su vez se pueda adquirir libros de interés; existiendo en la actualidad muy pocos lugares con estas características, lo cual indica una diferenciación y por tanto ventaja en el mercado.

Se han planteado las estrategias de marketing, basadas en la mezcla de marketing, y se ha considerado una campaña comercial, a través de la cual se considera se podrá ingresar adecuadamente al mercado, con ventas aceptables desde el tercer mes.

La organización y filosofía de la empresa se han estructurado para cumplir con los requerimientos de la organización, planteándose procedimientos principales, requisitos normativos, misión, visión, estructura organizacional, con el fin de ingresar a este giro de negocio con los planteamientos adecuados.

Finalmente la evaluación financiera muestra que con la inversión estimada requerida de \$107.420, se podrá obtener una TIR de 32%, comparado con una tasa de oportunidad de 14,86%, por lo que se espera un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas, y por tanto se recomienda su implementación.

ABSTRACT

The aim of this study was developed in a business plan that supports market aspects, administrative and financial resources for the implementation of a themed bookstore, combined with a cafe in Quito city. Ecuador currently is not at its best, GDP in 2015 has shown a slowing economy, but recovery prospects remain for this year, so based on the market opportunity and the external forces surrounding the industry under study, it is expected there is an important opportunity to enter the market with this business.

The market research has been supported through surveys, interviews and focus groups, results have demonstrated acceptance for the service, an unsatisfied demand and the characteristics required by the target audience. Therefore, there is an opportunity to enter the market, because it is an innovative service with a pleasant atmosphere for reading, as well as for coffee and turn to acquire books of interest; today there are very few places with these characteristics, which indicates a differentiation and therefore market advantage.

They have been raised marketing strategies based on the marketing mix, and has been considered a commercial campaign, through which it can be properly considered entering the market, with acceptable sales from the third month.

The organization and philosophy of the company are structured to meet the requirements of the organization, considering main proceedings, regulatory requirements, mission, vision, organizational structure, in order to enter this line of business with the right approach.

Finally, the financial assessment shows that the estimated investment required of \$ 107,420, you can get an IRR of 32%, compared with a rate of 14.86% chance, so a profitable and attractive project for investors is expected, and therefore it recommended implementation.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN	1
1.2	OBJETIVOS	1
1.2.1	Objetivo General	1
1.2.2	Objetivos Específicos	1
2	CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1	Análisis Situacional PEST	2
2.1.2	Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)	4
2.1.3	Análisis de Factores Externos (EFE)	5
2.2	CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	6
3	CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1	CLIENTE POTENCIAL	7
3.2	GRUPO DE ENFOQUE	7
3.3	ENTREVISTAS CON EXPERTOS	8
3.4	ENCUESTAS	9
3.4.1	Análisis de los resultados de las encuestas	9
3.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE	9
4	CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	10
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	10
4.2	OPORTUNIDADES PERCIBIDAS DEL ENTORNO	10
4.3	OPORTUNIDADES PERCIBIDAS DEL CLIENTE	10
5	CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	11
5.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	11
5.1.1	Mercado Objetivo	11
5.1.2	Propuesta de valor	11
5.2	MEZCLA DE MARKETING	12
5.2.1	Servicio	12
5.2.2	Precio	14
5.2.3	Plaza	15
5.2.4	Promoción	16
6	CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
6.1	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	19
6.1.1	Misión	19
6.1.2	Visión	19
6.1.3	Objetivos	19
6.2	PLAN DE OPERACIONES	20

6.2.1	Ciclo de operaciones	20
6.2.2	Flujograma de operaciones	20
6.2.3	Requerimiento de equipos, herramientas y recursos humanos.....	20
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
6.3.1	Organigrama Estructural.....	22
6.3.2	Personal Administrativo <i>clave</i> y sus responsabilidades	22
6.3.3	Descripción de funciones.....	22
6.3.4	Marco Legal.....	23
7	CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA	24
7.1	PROYECCIÓN FINANCIERA	24
7.1.1	Estado de resultados	24
7.1.2	Estado de Situación Financiera	24
7.1.3	Estado de flujo de caja	24
7.1.4	Estado de flujo de efectivo.....	24
7.1.5	Conclusiones de la Situación Financiera	24
7.2	INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	25
7.3	ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	25
7.4	INDICADORES FINANCIEROS.....	25
7.5	CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	25
8	CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES.....	26
	REFERENCIAS	27
	ANEXOS	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Entorno Político.....	2
Tabla 2. Análisis Entorno Económico.....	2
Tabla 3. Análisis Entorno Social	3
Tabla 4. Análisis Entorno Tecnológico	3
Tabla 5. Análisis Cinco Fuerzas de Porter	4
Tabla 6. Análisis EFE.....	5
Tabla 7. Grupo de enfoque	7
Tabla 8. Entrevistas con expertos	8
Tabla 9. Análisis de los resultados de las encuestas	9
Tabla 10. Segmentación de Mercado	11
Tabla 11. Costos de venta	14
Tabla 12. Estrategia de precios	14
Tabla 13. Costos de Marketing	18
Tabla 14. Equipos, herramientas y recurso humanos	21
Tabla 15. Responsabilidades Personal Administrativo.....	22
Tabla 16. Funciones Personal Administrativo	22
Tabla 17. Requisitos Legales.....	23
Tabla 18. Estado de resultados con proyección anual	24
Tabla 19. Estado de Situación Financiera con proyección anual	24
Tabla 20. Flujo de caja proyectado	24
Tabla 21. Flujo de efectivo proyectado	24
Tabla 22. Conclusiones de la situación financiera.....	24
Tabla 23. Resumen Inversión Inicial	25
Tabla 24. Capital de trabajo	25
Tabla 25. Estructura de capital	25
Tabla 26. Evaluación financiera	25
Tabla 27. Indicadores financieros	25
Tabla 28. Conclusiones de la evaluación financiera.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico Araña del Análisis PEST	3
Figura 2. Gráfico Araña del Análisis PORTER	5
Figura 3. Ejemplo Barnes & Noble CAFÉ by Starbucks	12
Figura 4. Logo Principal	13
Figura 5. Logos Secundarios	14
Figura 6. Punto de venta.....	16
Figura 7. Mapeo de la cadena de valor.....	20
Figura 8. Organigrama Estructural del Negocio	22

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cálculo de la muestra	30
Anexo 2. Resultados de las encuestas	31
Anexo 3. Estrato socioeconómico y Cobertura por parroquia.....	33
Anexo 4. Análisis de costos y precios de mercado de los productos.....	34
Anexo 5. Proyecciones de demanda y ventas	35
Anexo 6. Procesos.....	36
Anexo 7. Detalles de Estudio Financiero.....	37

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Al ser la lectura la principal fuente de conocimientos, las personas se deben enfocar más en leer un libro, para crecer intelectualmente; sin embargo según la página web ANDES, a partir de estudios realizados en el Ecuador por el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLAC) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el informe registra una cifra de lectura donde cada persona en el Ecuador lee 0,5 libros en promedio por año (ANDES, 2014). Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, realizó una encuesta en octubre del 2012 con el fin de definir los hábitos de lectura en el país, concluyendo que el 27% de los ecuatorianos no tiene el hábito de leer, de los cuales el 56,8% no le interesa la lectura, mientras que el 31,7% no lo hace por falta de tiempo. De acuerdo a la clasificación por grupos de edad, los jóvenes de 16 a 24 años, son los que más leen con el 83% de representación. En cuanto a las razones por las cuales leen, la encuesta demuestra, que el 33% de los jóvenes que leen lo hacen por atender las obligaciones académicas, mientras que el 32% por conocer sobre algún tema (INEC, 2012).

En base a estos antecedentes, múltiples organizaciones de Ecuador están en busca de estrategias que permitan definir un Plan Nacional de Lectura, con el objetivo de fomentar la lectura en el país, principalmente en niños y jóvenes. La oportunidad de crear un espacio dedicado especialmente a los jóvenes para fomentar la lectura es la esencia de este Plan de Negocios. Las librerías y establecimientos dedicados a la venta de libros en general, se han visto de igual manera con el deber de buscar nuevas estrategias para impulsar este hábito. Con la visión de combinar tanto la librería y el ambiente temático, se busca apoyar la iniciativa de incrementar el hábito de lectura en el Ecuador, principalmente en niños y jóvenes; y por otro lado, crear una empresa que pueda tener una adecuada organización y que sea rentable en favor de sus inversionistas, lo cual a su vez redundará en ser una fuente de generación de capital y que fomente la creación de fuentes de empleo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad comercial y financiera de una librería temática que contemple la venta y alquiler de libros, junto con un servicio de calidad de cafetería, dirigida a jóvenes de la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Analizar, la industria y su efecto sobre las empresas dedicadas al giro de negocio.
- II. Desarrollar un plan de investigación del mercado con el fin de establecer la demanda insatisfecha, los precios de mercado y su comportamiento.
- III. Exponer claramente la propuesta de valor para entender la oportunidad del plan de negocio.
- IV. Elaborar un plan de marketing, que permita la introducción del negocio en el mercado de la ciudad de Quito.
- V. Desarrollar la filosofía y la estructura organizacional de la empresa para el correcto funcionamiento en el mercado.
- VI. Realizar un plan financiero y comprobar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

2 CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 Análisis Situacional PEST

Tabla 1. Análisis Entorno Político

Entorno Político			
Variable	Referencia	Análisis (Positivo/Negativo)	Oportunidad / Amenaza
Cambio de la Constitución Política Estructurada al presente siglo.	(Asamblea Nacional, 2008)	Positivo: Se ha creado de forma estructurada y estable una nueva constitución con políticas claras y orientación cultural con derechos de desarrollar su capacidad creativa en diferentes actividades; entre ellas beneficiarse de producciones literarias.	Oportunidad
Asamblea Nacional del Ecuador aprueba reformas a la Ley de Educación Intercultural.	(Educación de Calidad, 2015)	Positivo: Se han realizado observaciones que precisan la Ley de Educación, afines a las necesidades de diferentes territorios del país. Así como también funciona como respaldo para nuevos planes nacionales de lectura.	Oportunidad
	(El Ciudadano, 2015)		
	(ANDES, 2015)		
Falta de políticas bibliotecarias.	(Flores, 2015)	Negativo: No existe una política vigente bibliotecaria que impulse los planes de lectura nacionales. En la Ley de Educación Intercultural 2015 no ponen énfasis en este aspecto.	Amenaza
	(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2015)		
Inestabilidad jurídica.	(Escobar Cisneros, 2015)	Negativo: Los cambios en las leyes laborales y de seguridad impositiva hacen de Ecuador poco atractivo para sellos editoriales internacionales y no mantienen reglas claras para la inversión y operación empresarial. Ejemplo: La editorial Penguin Random House, cuya sucursal en el país es administrada desde Colombia.	Amenaza

Tabla 2. Análisis Entorno Económico

Entorno Económico			
Variable	Referencia	Análisis (Positivo/Negativo)	Oportunidad / Amenaza
Economía del país disminuye el crecimiento.	(Banco Central del Ecuador, 2015)	Negativo: Aún existe cierta dependencia del petróleo en la economía y se ha generado una disminución de la producción en los últimos meses de 2015. Generando inestabilidad económica y complicaciones para las importaciones de libros.	Amenaza
Dolarización evita depreciación de la moneda.	(Banco Central del Ecuador, 2015)	Positivo: Se mantiene el poder adquisitivo de la moneda, lo que facilita la relación con sellos editoriales extranjeros.	Oportunidad
Inflación estable y baja.	(Banco Central del Ecuador, 2015)	Positivo: La variabilidad de la inflación es baja y mínima en relación a la variación antes de la dolarización, esto fomenta el emprendimiento de nuevos proyectos con costos estables.	Oportunidad

Tabla 3. Análisis Entorno Social

Entorno Social			
Variable	Referencia	Análisis (Positivo/Negativo)	Oportunidad / Amenaza
Incremento del empleo inadecuado.	(INEC, 2015)	Negativo: El nivel de desempleo ha incrementado muy levemente, se ve explicado por el incremento de empleo inadecuado, por lo que el empleo adecuado ha disminuido para el año 2015, teniendo efecto sobre el consumo, donde se afecta cafeterías y compra de libros.	Amenaza
Mejoramiento de la calidad de vida en los últimos 15 años.	(Villena Izurieta, 2015)	Positivo: Se ha mejorado el poder adquisitivo de las personas, quienes pueden adquirir más bienes o servicios, en este caso pueden acceder a libros o a restaurantes-cafeterías.	Oportunidad
Disminución de la desigualdad social.	(ANDES, 2015)	Positivo: Las desigualdades sociales anteriormente existentes se han disminuido, generando una disminución de la clase pobre y fomentando el consumo en beneficio de las empresas de alimentos o comerciales.	Oportunidad

Tabla 4. Análisis Entorno Tecnológico

Entorno Tecnológico			
Variable	Referencia	Análisis (Positivo/Negativo)	Oportunidad / Amenaza
Incremento del comercio electrónico.	(INEC, 2015)	Positivo: El incremento del comercio electrónico facilita la promoción y posibilidad de dar a conocer una nueva empresa mediante los medios digitales a través del internet, con menores costos.	Oportunidad
Oferta incipiente de libros digitales.	(Revista Líderes, 2012)	Positivo: A pesar de la popularidad de los libros electrónicos, los libros impresos no han sido reemplazados tan fácilmente.	Oportunidad
La tecnología está acortando las distancias en el mundo y en el país.	(El Universo, 2015)	Positivo: Al implementar tecnología de punta, los procesos se mejoran en las empresas, así como los servicios prestados.	Oportunidad
Acceso a la tecnología digital a través de la Internet.	(Revista Líderes, s.f.)	Positivo: Las nuevas tecnologías digitales, de la comunicación e información están cercanas y llegan muy rápido a través del internet, con un acceso rápido y fácil.	Oportunidad

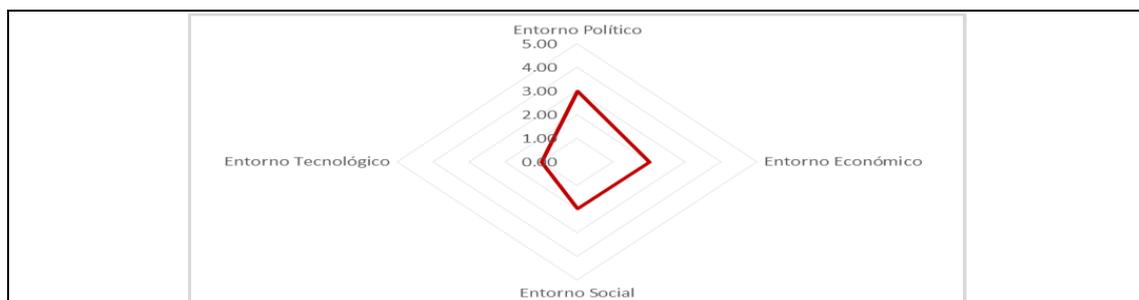


Figura 1. Gráfico Araña del Análisis PEST

Criterio: 5 si representa mayor amenaza (extremo), 1 menor amenaza (centro).

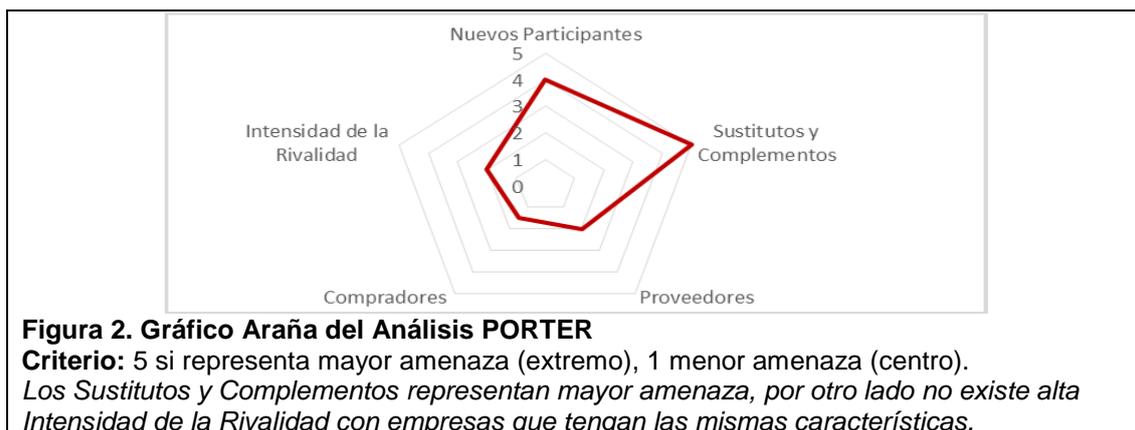
Entorno político representa mayor amenaza, mientras que el tecnológico menor amenaza.

2.1.2 Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

Para su estudio se realizará el análisis de Porter, que se basa en 5 ámbitos: Los competidores potenciales, competidores del sector, los compradores, los sustitutos y los proveedores; los que serán evaluados para analizar las oportunidades y vulnerabilidades para el ingreso al mercado. (David, 2008)

Tabla 5. Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Análisis Cinco Fuerzas de Porter				
Variable	Fuentes	Análisis	Detalle	Nivel
Amenaza de nuevos participantes al mercado	(La Nación, 2015)	Las barreras para la creación de librerías/cafeeterías (café libros) en el mercado son medias.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen como barreras de entrada: - Diferenciación en cuanto a experiencia y posicionamiento respecto a la competencia con librerías y/o cafeterías. - Las grandes librerías del país que controlan el mercado tienen varios años en funcionamiento. - Las estadísticas en cuanto al bajo nivel de hábito de lectura en Ecuador conlleva a asumir que existen un reducido número de lectores apasionados por la lectura. - Contacto de proveedores y acuerdos comerciales en un inicio. - Fuerte inversión del capital para la puesta en marcha del negocio. • El número de empresas con las mismas características es mínimo. 	Medio alto
Amenaza de los Sustitutos y Complementos	(Encontexto, 2015)	Existen diversos sustitutos y complementarios para las personas con gustos y preferencias en libros y/o café,	<ul style="list-style-type: none"> • Librerías existentes en el mercado presentan un modelo de negocio pre establecido donde se dedican exclusivamente a la venta de libros. • Cafeterías, restaurantes con diferente ambientación. • Nuevas librerías independientes especializadas en la venta de libros usados. • Libros en formato digital a través del internet. 	Alto
Poder de negociación de los proveedores	(EKOS Negocios.com, 2015)	No existe poder de negociación de los proveedores, pues existe gran cantidad de los mismos, tanto en libros, materia prima para la cafetería y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de proveedores nacionales como Grupo Planeta, Editorial, Océano y Libresa, librerías especializadas y proveedores internacionales. 	Medio bajo
Poder de negociación de los compradores	(Hidlago) (EKOS Negocios.com, 2015)	Los compradores tienen mucha importancia por su capacidad de selección, mas no está orientada a un grupo organizado que puede tener influencia sobre precios, pero sí sobre calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • El 83% de los jóvenes de entre 16 y 24 años dedica una hora semanal a la lectura. (INEC, 2012). • Alto índice de jóvenes en el Ecuador. • Impulso del Gobierno Nacional para que los jóvenes puedan obtener becas, significando que se instruyan más mediante libros. • Giro de negocio innovador y con un ambiente idóneo para el segmento de mercado. • Otras alternativas como videos, revistas entre otros. 	Medio
Intensidad de la Rivalidad	(FLACSO ANDES, 2015)	Existen pocos competidores directos que ofrezcan el servicio de librería con temática y adicionalmente la cafetería.	<ul style="list-style-type: none"> • La nueva empresa que quiere entrar al mercado tiene una diferenciación y ventaja competitiva, con un servicio relativamente nuevo en el mercado ecuatoriano o poco explotado, por tanto los competidores potenciales directos son bajos y genera posibilidades para el ingreso al mercado. 	Medio



2.1.3 Análisis de Factores Externos (EFE)

El proyecto de investigación se encuentra en un nivel de oportunidades superior a las amenazas, por lo que se prevé que la empresa tiene mayores posibilidades de éxito en el mercado. Cuenta con un bajo nivel de amenazas, las que se deben analizar tomando las mejores decisiones para contrarrestarlas y que no afecten con la estabilidad de la empresa. Los factores externos que representan mayor peso para asegurar el éxito son la aprobación de reformas en la Ley de Educación Intercultural, el incremento del comercio electrónico, oferta incipiente de libros digitales e intensidad de rivalidad. Las posibilidades de respuesta frente a las amenazas y oportunidades a través de las acciones y estrategias previstas puede aminorar el impacto de las amenazas y permitir que la empresa se desarrolle en un ambiente de menos riesgos y de mayores posibilidades de crecimiento.

Tabla 6. Análisis EFE

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Amenazas			
Falta de políticas bibliotecarias.	0.063	3	0.189
Inestabilidad jurídica.	0.057	2	0.114
Economía del país disminuye crecimiento.	0.032	2	0.064
Incremento del empleo inadecuado.	0.037	2	0.074
Amenaza de nuevos participantes al mercado.	0.070	3	0.21
Amenaza de los sustitutos y complementos.	0.068	3	0.204
Oportunidades			
Cambio de Constitución Política.	0.045	3	0.135
Aprobación de Ley de Educación Intercultural.	0.063	4	0.252
Dolarización evita depreciación de la moneda.	0.040	4	0.16
Inflación estable y baja.	0.046	3	0.138
Mejora de calidad de vida en los últimos años.	0.057	3	0.171
Disminución de la desigualdad social.	0.046	2	0.092
Incremento del comercio electrónico.	0.067	4	0.268
Oferta incipiente de libros digitales.	0.053	2	0.106
La tecnología está acortando distancias en el mundo.	0.050	2	0.1
Acceso a la tecnología digital a través de internet.	0.067	3	0.201
Poder de negociación de los proveedores.	0.045	2	0.09
Poder de negociación de los compradores.	0.053	2	0.106
Intensidad de la rivalidad.	0.060	3	0.18
			2.854

2.2 CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

- I. En relación al entorno político, existen mayormente amenazas debido a la inestabilidad jurídica y a la inexistencia de políticas bibliotecarias en el país, por lo que se debe cuidar y establecer estrategias para su control, puesto que no existen claras reglas del juego, lo que no favorece a los empresarios. No obstante, en los últimos meses con la disminución de la producción del país (PIB), se ha buscado consensos entre los sectores comerciales y el Gobierno Central para lograr mayor estabilidad jurídica, así como por parte del segmento editorial, implementar un Plan Nacional de Lectura.
- II. En el ámbito económico, con un país dolarizado existe una cierta estabilidad económica, principalmente en relación a la estabilidad de la moneda y una baja inflación, lo que favorece al crecimiento de las empresas y al bajo riesgo en la capacidad adquisitiva. Esto se convierte en una oportunidad, aunque hay que mantenerse atentos al mercado, debido a la disminución de la desaceleración del PIB producida en los últimos meses del año 2015, generada principalmente por la baja del precio del petróleo y la evaluación del dólar.
- III. En el ámbito social la tendencia en la última década ha sido mantener o incrementar levemente la tasa de desempleo, pero con un incremento del desempleo inadecuado, por lo que existe disminución del empleo adecuado en el último año (2015). Los años anteriores existió disminución del empleo inadecuado, por lo que existe una amenaza por la tendencia actual, considerando entonces, que puede afectar al consumo de libros y servicios de alimentación, repercutiendo por tanto en la intensidad de compra de los servicios que se implementarán.
- IV. En el ámbito tecnológico, el internet está acortando distancias. Esta coyuntura ofrece a la nueva empresa la posibilidad de hacer uso de esta tecnología internamente y a bajo costo, así como hacer uso de la misma para el comercio electrónico.
- V. En relación a la amenaza de nuevos participantes en el mercado, es claro que para esta empresa no existen actualmente altas barreras, por lo que debe considerar en las estrategias el levantamiento de barreras de ingreso.
- VI. Los Sustitutos y Complementos existen como una amenaza, dado que hay sustitutos en librerías especializadas, así como en lugares de alimentos y cafeterías, que pueden ser lugares que demanden el mismo tipo de clientes; sin embargo las estrategias y la diferenciación son los que harán de esta empresa un lugar atractivo.
- VII. No existe alto poder de negociación de los proveedores por existir gran cantidad de estos y con un mercado de competencia.
- VIII. No existe alto poder de negociación de los compradores, al ser un grupo no organizado y con alta cantidad de demanda, representando oportunidades para el ingreso en esta industria.
- IX. Al analizar la Intensidad de la Rivalidad entre competidores, se observa un bajo nivel en relación a competidores directos, dado que existe mínima competencia de librerías temáticas, lo cual es una oportunidad en un mercado grande y complejo como la ciudad de Quito.

3 CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 CLIENTE POTENCIAL

De acuerdo al tipo de negocio, sus características y el tipo de público al que se quiere llegar se ha considerado lo siguiente:

- Población de la ciudad de Quito: Zona Eugenio Espejo
- Población joven y adultos jóvenes: Edades entre 12 años hasta 35 años
- Estudiantes colegiales – universitarios – profesionales – empleados de empresas – empresarios con interés por la lectura, interés por un ambiente intelectual
- Clase económica: Segmento medio – medio, medio alta – alto (A, B, C+)

3.2 GRUPO DE ENFOQUE

El grupo focal tiene como meta fijar las características del consumidor para lo cual se desarrolló la sesión con 12 personas con un rango de edades entre 12 y 35 años que cumplen con los perfiles antes descritos.

Tabla 7. Grupo de enfoque

Grupo de Enfoque	Variables	Resultados	Conclusiones
Participantes	Edad	Rangos de edad (números de personas) • 12 a 18 años: 2 • 24 a 29 años: 2 • 19 a 23 años: 6 • 30 a 35 años: 2	Los participantes aceptaron la propuesta de la visión y enfoque de la librería.
	Ocupación	• Estudiantes: 7 • Trabajan: 5	
Hábitos de lectura	Al escuchar 'lectura'	• Libros difíciles de leer • Libros aburridos • Libros por obligación • Libros científicos • Libros son aventuras • Libros leídos y que gustaron • Libros por leer en un futuro	Alto gusto por la lectura, sin embargo no es un hábito frecuente. El nivel de lectura por gusto o placer es medio, y gran porcentaje solamente lee por estudios y/o tener mayores conocimientos.
	Nivel de lectura	Promedio: 3.4 (autocalificación donde 5 representa un alto nivel de lectura)	
Industria y competencia	Puntos de venta	• Librerías comunes • On-line (extranjero) • Libros prestados • PDF (ilegal) • Librerías de universidad	La preferencia de la compra de libros por medio on-line o piratería (copias), debido a que las librerías tradicionales todavía les falta mejorar ciertos aspectos, como ofrecer mayor variedad de libros, entendiendo no solo los libros que se consideran comerciales. La única razón que visitan librerías es para comprar el libro e irse.
	Librerías de preferencia	• Mr. Books • Amazon • Librimundi • Librería Española	
	Opinión sobre las librerías actuales	• No tienen variedad de libros • Ofrecen libros muy comerciales • Precios altos	
	Tiempo de visita	Solo por compra (entra y sale)	
Ambiente diferente	Librería temática con cafetería	• Da otro tipo de sensación. • Colores llamativos. • Librerías tradicionales son aburridas. • El tipo de temática motiva a entrar. • No se iría solo a comprar el libro. • No existen espacios de lectura en las librerías conocidas. • Se considera la idea de quedarse más tiempo leyendo.	Una decoración creativa y un ambiente agradable cambiarían el modo de cómo ven los libros en el país. La temática puede ayudar que piensen que son interesantes. La temática y el espacio de lectura los motivaría a pasar más tiempo en el lugar y a leer más libros.
Ubicación (Zonas)	Tiempo libre	Centros comerciales	Lo recomendable es escoger un sector donde frecuenten personas interesadas de cierta manera por la cultura, personas extranjeras, o personas que busquen alejarse de la ciudad.
	Rotación de personas	• Sector Av. República del Salvador • Centro de Quito • Valles fuera de la ciudad (Tumbaco) • Sector de la Plaza Foch	
Recomendaciones	Sugerencias y nuevas ideas	• Temáticas específicas apuntan a cierto mercado. • Por estaciones y diferentes ambientes. • El espacio de la librería afecta la temática • En un inicio, la temática debería ser general • El presupuesto es un factor clave.	Los puntos recomendados tienen validez y se toman en cuenta para el plan de marketing del negocio.

3.3 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Tabla 8. Entrevistas con expertos

	Experto	Empresa	Título
PROVEEDOR	Denise Herdoiza	Editorial Océano Ecuador	Coordinadora Editorial y de Medios
	Resultados		
	La industria editorial ha crecido considerablemente, y más por los jóvenes.		
	Los jóvenes leen más que años anteriores y se lo ha podido comprobar en la ferias del libro donde se tiene contacto directo con el cliente final.		
	Las adaptaciones cinematográficas han llevado a que muchas personas lean.		
	Mr. Books, Librimundi y Librería Española son las empresas que tienen mayor mercado, por ende mejores clientes.		
	También están presentes en librerías pequeñas o independientes y papelerías de distintas ciudades.		
	La editorial es quien fija los precios de los libros.		
	En el precio del libro influyen las importaciones y todo lo que tiene que ver con ello. Pago de embarcaciones, pago de derechos, traslados, etc.		
	La editorial escoge cantidades de los libros a importar de acuerdo a un listado de novedades de la casa matriz en España.		
	Es importante marcar la diferencia para tener éxito en este mercado.		
	Se recomienda ser abierto a las sugerencias de las editoriales.		
	Es un mercado muy competitivo, pero la pasión de la lectura ha permitido que nuevas librerías se estén abriendo en el país.		
	COMPETENCIA	Kevin Wright	Mr. Books
Resultados			
Desde el punto de vista como vendedores de libros, se puede ver que existe un incremento creciente de consumo de libros.			
El incremento de las ventas evidencia que los jóvenes de la actualidad leen más que otras generaciones.			
El género literario cada día ocupa más porcentaje en las ventas.			
Es beneficioso para la librería que esta tendencia del género juvenil siga creciendo a lo largo de los años.			
Mr. Books es una librería 100% abierta a vender todo tipo de libros para todo público.			
Una de las mejores estrategias es ubicarse en los centros comerciales o en lugares que tengan una alta rotación de clientes.			
Abarcar la mayor cantidad de gustos literarios, implica mayor cantidad de lectores por ende mayores clientes.			
Es importante tener un balance entre la premisa cultural y la premisa comercial.			
Es importante tener en cuenta que Ecuador no tiene una producción editorial grande, por lo que gran parte de los libros que se venden son importados, por lo tanto el costo es mayor.			
La piratería es un tema que afecta a este tipo de industrias culturales, sin embargo en el plano literario es una batalla más difícil que combatir. El caso del autor lo único que tiene como recompensa por escribir el libro, es la venta que se efectúa en librerías legales.			
Es recomendable dejar que las editoriales decidan qué libros traer al país de acuerdo a sus estudios de mercado			
El canal de comunicación depende del nicho lector.			
La falta de una política bibliotecaria es una de las razones por la que no existe un alto porcentaje de lectores en Ecuador.			
La Corporación Favorita es la corporación madre tanto de Mr. Books como de LibriMundi.			
Es un mercado difícil, que requiere un alto nivel de compromiso y un estudio profundo de mercado.			

3.4 ENCUESTAS

Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

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

(Ecuación 1)

Tomado de: Estadísticas, Métodos y Aplicaciones Galindo 2006

En total se realizaron 485 encuestas para la investigación. No obstante, el tamaño de la muestra es de 382 personas, entre hombres y mujeres comprendidos entre los 12 y 35 años de edad, con nivel de estrato económico ABC+.

El cálculo de la muestra se visualiza en el Anexo 1.

3.4.1 Análisis de los resultados de las encuestas.

Tabla 9. Análisis de los resultados de las encuestas

<ul style="list-style-type: none"> • El 48.5% lee al menos uno o dos libros al año. El 22.7% lee tres a 5 libros al año, y menos del 12% dedica a leer más de 6 libros en el mismo periodo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los lugares que tienen mayor referencia para la compra de libros son: Mr. Books con el 41%, Librería Española, con el 39% y Librimundi con el 23%. Asocian estos lugares por las siguientes razones: Con el 62% porque cuentan con variedad de libros y temáticas. El 28% por sus precios y el 22% por su ubicación geográfica en la ciudad de Quito.
<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de libros que compran anualmente es de 1 a 5 unidades, representando el 65% del total de los encuestados.
<ul style="list-style-type: none"> • Entre las preferencias de beneficios de promoción por apertura de un negocio, figuran: 53% cupones de descuento y 28% una taza de té o bebida por el alquiler del primer libro.
<ul style="list-style-type: none"> • El 85% está interesado en el alquilar libros en una librería.
<ul style="list-style-type: none"> • El precio por suscripción anual de alquiler de un número indeterminado de libros por un periodo de tiempo, oscila entre: más USD 30, el 17%, desde USD 20 hasta menos de USD 30, el 18%; y una mayor representación prefieren pagar desde USD 10 hasta menos USD 20. Menos del 37% prefieren pagar menos de USD 10.
<ul style="list-style-type: none"> • En referencia a la organización de temáticas literarias, el 47% prefiere que existan 4 temáticas por secciones.
<ul style="list-style-type: none"> • La bebida de preferencia es el café caliente como la opción favorita con el 48%, seguido por jugos con el 36%.
<ul style="list-style-type: none"> • El sector que prefieren para la ubicación de clase de negocio es la Plaza Foch con el 55%; y con el 20% el sector de La República del Salvador.
<ul style="list-style-type: none"> • Los medios de comunicación más eficaces para transmitir información según lo entrevistado son el Internet y Redes Sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • El 96% aprueba la creación de una librería que comercialice y alquile libros, junto con un servicio de cafetería.
<ul style="list-style-type: none"> • El tema sobre la Saga Harry Potter es la favorita para temática principal con mayor representación de los votos. Seguida por Los Juegos del Hambre y El Señor de los Anillos.

Los resultados de las encuestas, se detallan en el Anexo 2.

3.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la investigación cualitativa, se determinó tres de grupos de interés con necesidades y preferencias: el lector, la editorial y al escritor. • Existe una necesidad de un espacio que incentive la lectura y/o un espacio agradable para trabajar. • Se determinó la estructura y contenido para la investigación cuantitativa (encuestas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidenció que el nivel de lectura es bajo en la ciudad de Quito, no obstante existe alto interés por cambiar esta realidad. • A pesar de que los posibles compradores no estarían interesados en la lectura y/o comprar libros, la concepción de una cafetería temática sería una razón para visitar el lugar. • Se determinó no limitarse a un solo público.

4 CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La idea principal del negocio es ofrecer un ambiente y espacio confortable que inspire a los jóvenes a leer, lo cual ayudará a la sociedad, ya que ellos tendrán un lugar idóneo donde se sientan a gusto, y en donde puedan incrementar sus conocimientos, alejándolos por un momento de las calles donde aprenden otro tipo de cosas que no son positivas. Entonces como alternativa se plantea que el lugar esté diseñado de tal manera que la *temática* del ambiente acompañe al joven lector a ser transportado a la imaginación y creatividad a través de la lectura, apoyándose en ambientes favorables acompañados con música suave, áreas separadas de conversación y de lectura. Permitiendo así el acceso fácil a los libros y por ende a su comercializarlos o alquiler.

Hay que considerar que a pesar de que el país coyunturalmente no se encuentra en la mejor situación económica, realidad sustentada a través de las mediciones realizadas en los ámbitos económico y de empleo, las empresas continúan produciendo y las personas se mantienen trabajando, y por ende permanece el requerimiento de centros de entretenimiento, como la necesidad de lectura.

También existen muchos sustentos como los incentivos a la producción nacional, una moneda estable y una baja inflación, que hacen atractiva la posibilidad de ingresar en un negocio en el país y específicamente en la ciudad de Quito. También se toma en cuenta los aspectos favorables en relación a las fuerzas del mercado, en la que la rivalidad entre competidores es la mayor amenaza, pero para ello se prevé establecer estrategias empresariales y comerciales, con el fin de lograr disminuir estos riesgos potenciales.

Cabe recalcar, que en el país *no existe una librería temática* que junte todos los servicios, antes mencionados, en un solo negocio. Se considera que es una propuesta innovadora y atractiva para los clientes, quienes han expresado su interés por el uso del servicio y compra de estos productos. Es así, que en base a las fortalezas que se prevén para el negocio y a partir de las mediciones de amenazas y oportunidades, el negocio se avizora con buenas proyecciones para tener un ingreso exitoso en el mercado.

4.2 OPORTUNIDADES PERCIBIDAS DEL ENTORNO

La oportunidad que se contempla al implementar este tipo de negocio ha sido verificada a través del análisis externo, a partir del cual se observa que existen oportunidades, entre ellas el considerar que es un mercado poco explotado, sin elevados niveles de riesgo, dado que aunque existe una competencia indirecta, la especialización del negocio hace que no haya una importante competencia directa. Además, se ha observado un mercado creciente y con perspectivas estables en relación a la moneda y la inflación. Esto sumado al acercamiento de la tecnología global, que permite contar con opciones para la operación de la empresa, así como facilitar el comercio o comunicación con los potenciales clientes. A partir de este panorama, se ofrece un alto nivel de oportunidades.

4.3 OPORTUNIDADES PERCIBIDAS DEL CLIENTE

Se ha analizado que existe un mercado de jóvenes que tiene interés por la literatura, situación que sumado a un ambiente intelectual y relajado, generará la atracción por un segmento de clientes poco atendidos. A su vez, disponer de un negocio combinado de servicio de cafetería con librería, generando una doble oportunidad de negocio, que podrá validarse financieramente a través de su factibilidad.

5 CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

En base a un análisis de la matriz de una versión ampliada de clasificación de las tres estrategias analizadas por Michael E. Porter, (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012) dado que el servicio a ofrecer va dirigido a un público amplio con diferentes gustos y preferencias, la estrategia de ingreso a utilizar es la diferenciación amplia. Esta estrategia es atractiva cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto o servicio estandarizado. Según, Arthur A. Thompson y otros autores el concepto básico de una diferenciación ampliada es “ofrecer atributos únicos al producto – y/o servicio – que para una amplia variedad de clientes sean atractivos y consideren que vale la pena pagar por ello. De esta manera, al ofrecer un espacio diferente con un ambiente temático y agradable, y un producto superior en calidad se obtendrá un buen posicionamiento en el mercado objetivo que aprecie estas cualidades. Por otro lado, actualmente el consumo de libros en el país se ha incrementado, por lo que los consumidores están dispuestos a conocer otro nuevo concepto de este giro de negocio.

5.1.1 Mercado Objetivo

A continuación se presentan los datos que corresponden a la segmentación geográfica y demográfica. Se utilizó una tasa de crecimiento de 10% como referencia para obtener un aproximado real para el año 2015 (INEC, 2010), y determinar el número el número de clientes potenciales para el negocio que se proyecta implementar:

Tabla 10. Segmentación de Mercado

	2010	2015
POBLACIÓN DE QUITO¹	2.319.671	2.551.638
POBLACIÓN URBANA QUITO²	1,609,418	1,770,360
ZONA EUGENIO ESPEJO	388,708	427,579
POBLACIÓN PARROQUIAS SELECCIONADAS³	176,092	193,701
POBLACIÓN 12-35	161,500	177,650
% ESTRATO SOCIOECONÓMICO ABC+⁴		35,9%
POBLACIÓN POTENCIAL		63.776

1 Proyección población Ecuador por cantón 2010 – 2020 (INEC, 2010)

2 Indicadores (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, DMQ, 2010)

3 De las 32 parroquias urbanas de la ciudad se ha seleccionado las 8 parroquias del sector centro norte que se encuentran alrededor de la Zona Eugenio Espejo. Ver Anexo 3

4 Tomado de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (INEC, 2011) Ver Anexo 3

5.1.2 Propuesta de valor

De acuerdo a la investigación de mercado, la percepción de los consumidores que tienen por las librerías tradicionales es negativa. La generación de nuevos consumidores de libros ha cambiado en los últimos años, así como sus preferencias. Se busca ofrecer espacios propios de lectura para que se motive a más personas a leer y a la vez que aumente el nivel de hábito de lectura en el país.

- Librería temática con ambientes por secciones y decoración acogedora.
- Espacios que permitan leer y relajarse.
- Amplia variedad de libros
- Servicio adicional de cafetería con productos de calidad
- Libros seleccionados, en su mayoría BestSellers para alquiler.
- Personal de trabajo joven y preparado.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

5.2.1 Servicio

5.2.1.1 Características y atributos del servicio

Se establece que el negocio cuente con tres servicios especializados. En primer lugar, el servicio de venta de libros como actividad principal de la compañía, como fuente primaria de ingresos. Y en segundo lugar, el servicio de cafetería que incluye bebidas, como: te, café, jugos, agua, gaseosas. En cuanto a bocaditos se incluyen en el menú: empanadas, sánduches, ensaladas, galletas y pasteles.

Lugar: La zona dedicada a la cafetería busca ser un lugar de acuerdo a las necesidades del lector, donde la distribución de los espacios, envases y líneas del producto estén organizadas para evitar daños físicos con los libros y lograr así la satisfacción del cliente.

El área se proyecta con diferentes espacios que permitan la lectura, y a su vez organizado por secciones en base a temáticas variadas y de acuerdo a las edades. Para los jóvenes se establecen temáticas por estaciones. Entre los temas principales escogidos para la decoración están Harry Potter, Los Juegos del Hambre, Crepúsculo, El Señor de los Anillos, entre otros más que pueden ir colocándose.

De igual manera, se proyecta un espacio dedicado para niños, el cual contará con una sala de estar para que tanto jóvenes como adultos puedan sentarse a trabajar, leer y/o tomar una bebida caliente de la cafetería.

Estas áreas también se buscan estén habilitadas para eventos relacionados a la literatura y cinematografía, como presentaciones de nuevos libros, diálogos con autores, eventos después de estrenos de nuevas adaptaciones literarias, festivales por el día internacional del libro y diferentes concursos.

Para el diseño del lugar se proyecta con un ambiente acogedor, propicio para la lectura. Sus elementos de diseño e imágenes serán fotografías trascendentales, frases de escritores populares y posters de las adaptaciones literarias llevadas al cine.



Figura 3. Ejemplo Barnes & Noble CAFÉ by Starbucks
Tomado de: (Barnes and Noble Café Web Site, 2015)

Presentación del producto: Se pretende ofrecer cada producto de tal manera se pueda servir una bebida o un bocadito al momento de leer un libro. Para las bebidas calientes

se usarán vasos con dos tipos de tapa con el fin de evitar derrames: Tapa plana con abertura para sorberte, y tapa viajera o tipo capuchino. Adicional, el vaso tendrá un capuchón que es un empaque que va alrededor para facilitar la manipulación del vaso. Tamaño de las bebidas de vasos de cartón: 8 onzas, 10 onzas y 12 onzas.

Servicio de alquiler de libros: Se establece ofrecer este servicio con el fin que los usuarios puedan llevarse un número indeterminado de libros por un periodo de tiempo. Para este servicio se plantean los siguientes requisitos:

- Presentación de la copia de cédula de ciudadanía.
- Copia de un pago de servicio básico (agua, luz o teléfono).
- Llenar un formulario de solicitud de membresía.
- Pago de la suscripción anual por el valor de \$10 para mayores de 12 años y \$5 para menores de 12 años.

El alquiler de libros incluye el préstamo de los libros por un periodo de 15 días, con renovación por una sola vez.

Todos estos productos y servicios deben caracterizarse por tener un alto nivel de calidad, atributo que junto al ambiente temático y a los aspectos de diferenciación, permitan fidelizar a los clientes.

5.2.1.2 Branding

La imagen de la librería – cafetería es un punto neurálgico, considerándola la primera carta de presentación; por tal motivo, los colores a usar son llamativos y fáciles de recordar, con el fin de evitar confundirse con la competencia y en especial, lograr recordación de marca.

Para proteger la marca, se proyecta trabajar con el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI) para inscribir los nombres e imagen de la compañía. De esa manera, se busca evitar que existan riesgos de plagios ya sea en el concepto de valor o en la imagen de la empresa.

El slogan de la empresa busca ser amigable y a su vez describir a la librería en una frase:

“Donde los sueños nacen y el tiempo nunca es planeado”

En cuanto a su manual de marca, se establece manejar distintas presentaciones de logo para su uso institucional.



Figura 4. Logo Principal

A continuación se muestran los logos secundarios:



Figura 5. Logos Secundarios

Los colores escogidos para los logos secundarios son el verde que representa confianza, paz y frescura: y el naranja, el cual invita a la amistad, a la felicidad y al entusiasmo. Atributos que buscan representar la verdadera esencia de Neverland.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costos de venta

El costo de venta de cada uno de los productos se ha calculado en base a los costos de compra por unidad, los mismos que se detallan en el Anexo 4.

Tabla 11. Costos de venta

Servicio	Costo
Librería	\$21.60
Cafetería	\$1.62

Es importante anotar, que el alquiler de libros tiene una inversión inicial, más no un costo directo por el alquiler.

5.2.2.2 Estrategia de precios

Como estrategia principal de precios, se proyecta ingresar con un precio medio de mercado, con dos visiones, la primera no ahuyentar a los clientes con precios altos, y la segunda, evitar que el cliente tenga una percepción de un producto económico o de bajo nivel, considerando que se busca llegar a un segmento medio y alto.

Se establecen tres servicios centrales del negocio con los siguientes precios medios, en base a la investigación realizada:

Tabla 12. Estrategia de precios

Servicio	Precio
Alquiler de libros (anual)	\$15.00
Venta de libros	\$36.00
Gasto en cafetería *	\$5.00

* El gasto medio en cafetería está considerado en base al consumo de una bebida y un aperitivo.

Los precios están calculados en base al precio promedio ofertado en el mercado, tanto de cafeterías del sector, como de libros en las diferentes librerías.

El detalle de los diferentes valores se presenta en el Anexo 4.

Las *proyecciones de ventas* en base a la demanda se presentan en el Anexo 5.

5.2.2.3 Estrategia de entrada de precios

Inicialmente la empresa busca arrancar potenciando las diferentes estrategias de publicidad y promoción que se detallarán posteriormente, creando una campaña inicial fuerte y con una inversión aceptable. La campaña planea ser fuerte con el fin que las personas conozcan el nuevo servicio y la facilidad de adquirir libros en un ambiente agradable. Como estrategia de entrada es importante aclarar que inicialmente se busca establecer una estrategia de *fijación de precios para penetrar en el mercado*. Es decir, se proyecta fijar un precio bajo inicial con el fin de penetrar en el mercado de manera rápida y profunda (Kotler & Armstrong, 2008). Se proyecta atraer un gran número de lectores y así conseguir alta participación en el mercado, generando un elevado volumen de ventas. Según los expertos Kotler y Armstrong, un elevado volumen de ventas hace que los costos bajen, y esto a su vez permite a la compañía bajar sus precios todavía más.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste de precios

Una vez establecida la empresa, se busca establecer los procedimientos que permitan su optimización de recursos y mantener una promoción constante pero con un presupuesto manejable para la empresa. De esta manera, la estrategia de ajuste que se busca establecer es una estrategia de *fijación de precios promocional*. Se trata de reducir temporalmente los precios para aumentar las ventas en el corto plazo (Kotler & Armstrong, 2008). La estrategia se acopla al modelo de negocio y sirve para crear emoción y urgencia de comprar libros en eventos especiales como lanzamientos de nuevos libros, estreno de películas adaptadas (ejemplo: Los Juegos del Hambre), entre otras temporadas donde se puedan atraer más clientes.

Otro de los puntos significativos que cabe recalcar sobre esta estrategia, así como lo sugieren los especialistas Kotler y Armstrong en su libro *Fundamentos de Marketing*:

“Lo importante es que la fijación de precios promocional puede ser un método eficaz para generar ventas en ciertas circunstancias, pero resulta dañino si se usa como dieta cotidiana”.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Se proyecta establecer en un inicio el negocio a través de un solo punto de distribución, que corresponde a la cafetería; sin embargo para lograr un mayor alcance, ésta se piensa esté ubicada en una zona central dentro de la segmentación geográfica del cliente objetivo, con lo cual será más fácil llegar con el servicio o que el cliente por su parte, pueda llegar a hacer uso del mismo. En relación a la promoción, se busca realizar tanto al grupo en general de la ciudad de Quito, así como orientada al sector.

5.2.3.2 Puntos de venta

La ubicación del punto de venta o servicio planeada es entre las calles Joaquín Pinto y Juan León Mera, Plaza Foch (Parroquia Mariscal Sucre, Zona Eugenio Espejo). Sitio que circunda entre zonas de comercio, oficinas y universidades.



Figura 6. Punto de venta

5.2.4 Promoción

La mezcla de promoción de la compañía consistirá en la combinación de dos herramientas específicas de publicidad y promoción de ventas, cuyo objetivo es comunicar de manera persuasiva los valores agregados del servicio a los clientes y así crear relaciones con ellos (Kotler & Armstrong, 2008). La estrategia de promoción que se busca aplicar es una estrategia “PULL”, es decir, una estrategia hacia el consumidor final.

5.2.4.1 Promoción de ventas

Como parte de sus estrategias es desarrollar promociones que favorezcan a generar fidelización en los clientes, para lo cual, en el momento de realizar la compra de un libro, su información se integrará a la base de datos, la cual busca ofrecer:

- 10% de descuento por la compra de un libro adicional.
- 15% de descuento por compras en la cafetería.
- Una taza de café por el alquiler del primer libro
- Tarjeta de descuentos por cumpleaños

Adicionalmente, para fomentar el consumo en días de menor demanda se ha instaurado la promoción de café 2 x 1 en horarios que comprenden desde las 9h30 hasta las 12h00; y desde las 15h00 hasta las 18h00 de lunes a jueves.

5.2.4.2 Publicidad

Uso de medios

Los principales medios considerados para la comunicación de la cafetería serán:

- Publicidad POP
- Vallas
- Radio
- Imagen y rótulo llamativo
- Internet
 - Página web
 - Redes sociales
 - Posicionamiento (googleadwords)
 - Mailing

- Integración en páginas de alimentos y lectura

Publicidad POP

Conjuntamente con un diseñador gráfico se llevará a cabo la imagen corporativa de la cafetería, elaborando un manual corporativo de imagen, que se mantendrá en los diferentes medios que se utilizarán, logrando recordación y atracción por parte de los clientes.

Una vez definido el manual, se diseñarán y distribuirán 3000 dípticos, con imágenes que resalten de manera atractiva el lugar, junto con el nombre de la librería y cafetería, sus servicios, ubicación y promociones. Los dípticos se planean entregar en un inicio en el Bulevar Naciones Unidas, y en colegios y universidades del sector

Adicionalmente en el interior del local se colocará posters que promocionen los productos y servicios. Además, se ubicarán 3 vallas estratégicamente ubicadas, por un periodo de 3 meses, las que presentarán información atractiva y que oriente a llegar al lugar. Las vallas se piensan colocar en lugares cercanos a centros comerciales donde existe una mayor rotación de personas.

Radio

La radio tiene una cobertura de gran alcance, lo que permite llegar al segmento del público objetivo al cual apunta este proyecto. Para tal estrategia, se ha considerado realizar una campaña durante 3 meses en la Radio FM Mundo. Medio de comunicación radial que se caracteriza por difundir programaciones entretenidas e informativas, características requeridas de acuerdo al público objetivo.

Imagen y rótulos llamativos

Es fundamental que los exteriores del local tenga una imagen acorde a su servicio, para lo cual se diseñará una imagen que impacte tanto en la fachada, como en su rótulo.

Internet

Internet es actualmente uno de los medios más importantes que se puede utilizar, además de ser un medio de bajo costo, tiene gran alcance con un adecuado uso. A continuación se presentan los medios que se utilizarán en internet.

- Redes sociales

Las redes sociales será nuestro principal medio de promoción. Se busca administrar una fanpage de Facebook, así como Twitter para enviar información actualizada y promociones de forma permanente a los contactos y en base a programas pago de Facebook. También se manejará un canal de YouTube para subir videos de eventos y presentaciones. Otras redes que también se administrará son Instagram y Snapchat.

- Página web

Se pretende desarrollar una página web atractiva que identifique claramente los servicios que se brinda, y que cuente con los diferentes keywords con el objetivo de facilitar la búsqueda y que tenga fácil navegabilidad. Se espera que las imágenes sean llamativas y en base al manual de imagen corporativa. Y se especificará la forma de llegar, horarios, productos y promociones.

- Posicionamiento (googleadwords)

Uno de los aspectos más importantes de la página web será que esté posicionada en los principales buscadores como: Google, Yahoo, Bing, AOL. Para este fin, se requiere un trabajo técnico que lo realizará la misma empresa creadora de la página web. Adicionalmente, se hará uso de Google adwords, que permitirá posicionar a la página en el primer lugar, bajo llamadas con keywords establecidas a través de pago a googleadwords.

- Mailing

Se hará uso del mailing, sin embargo con la reserva debida para no realizar spam, se hará uso de bases de datos con clientes autorizados, así como a los clientes y conocidos, incrementando con el tiempo la base. En los mails se presentará la empresa, los servicios y se dará acceso a la página web, así como promociones y nuevos productos más adelante.

- Integración en páginas de alimentos y lectura

Se incluirá banners o imágenes atractivas con link a la página web o información del sector y los servicios en páginas que permitan acceder al link de la cafetería y que estén actualmente posicionadas y tengan tráfico.

Las principales páginas a considerar son:

<http://www.viajeros.com/>
<http://www.menuexpress.ec/>
<http://www.adomicilioya.com/quito>
<http://ecuador.travel/blog/cinco-platos-quito-inaquito/>

Los *costos iniciales* de marketing se pueden visualizar a continuación:

Tabla 13. Costos de Marketing

Recurso publicitario	Cantidad	Valor unitario	Total	Proveedor
Dípticos	3000	\$0.20	\$600.00	Imprenta La Unión
Posters	12	\$6.50	\$78.00	Imprenta La Unión
Vallas	3	\$700.00	\$2,100.00	GT Design
Radio	180	\$35.00	\$6,300.00	FM Mundo
Arreglos fachada	1	\$1,200.00	\$1,200.00	GT Design
Rótulo	1	\$135.00	\$135.00	GT Design
Página web	1	\$850.00	\$850.00	Diseñador Propio
Posicionamiento web	1	\$1,200.00	\$1,200.00	Google
Google addwords	3	\$400.00	\$1,200.00	Google
Redes sociales	2	\$350.00	\$700.00	Facebook
Mailing	3	\$90.00	\$270.00	Ecu Publicidad
Páginas de alimentos	6	\$80.00	\$480.00	Referencias
TOTAL			\$15,113.00	

6 CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.1 Misión

Contribuir a la difusión de la lectura en el Ecuador, ofreciendo la comercialización de libros y afines, conjuntamente con una cafetería, en un ambiente único, agradable, innovador y con servicio de calidad para los clientes, proveedores y empleados en la ciudad de Quito, logrando mantenerse en el tiempo.

6.1.2 Visión

En cinco años convertir este negocio en uno de los referentes más importantes en el ámbito literario, donde los escritores nacionales lo utilicen como su nicho de lanzamiento y tertulias.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivos Estratégicos

- Posicionar la marca en el 5% del mercado potencial, logrando la fidelización de los clientes.
- Obtener una rentabilidad anual sobre la inversión superior a un 15%.
- Recuperar la inversión inicial, en un período máximo de 4 años.
- Lograr que los índices de valorización como la TIR sea mayor al costo de oportunidad y que el VAN sea positivo.
- Mejorar ante la competencia en términos de servicio, variedad, y mayor calidad.
- Utilizar herramienta de organización para generar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

6.1.3.2 Objetivos Específicos

- Lograr una rotación diaria promedio de 3 veces de la capacidad del local.
- Lograr una rentabilidad que supere la tasa de oportunidad considerada del 15%.
- Incrementar las ventas en un 5% del primero a segundo año.
- Incrementar las visitas de los clientes, así como la interrelación con el público.
- Establecer acuerdos comerciales de largo periodo con proveedores

6.1.3.3 Objetivos Operativos

- Montar la empresa en base al plan desarrollado.
- Implementar la organización con los procedimientos establecidos y productos de calidad.
- Aplicar las estrategias de marketing considerando estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
- Lograr un promedio de ventas mensuales para el primer semestre de alrededor de \$20.000 USD.
- Obtener el primer año un margen positivo y tendencia de crecimiento en las ventas.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1 Ciclo de operaciones

Mapeo de la cadena de valor

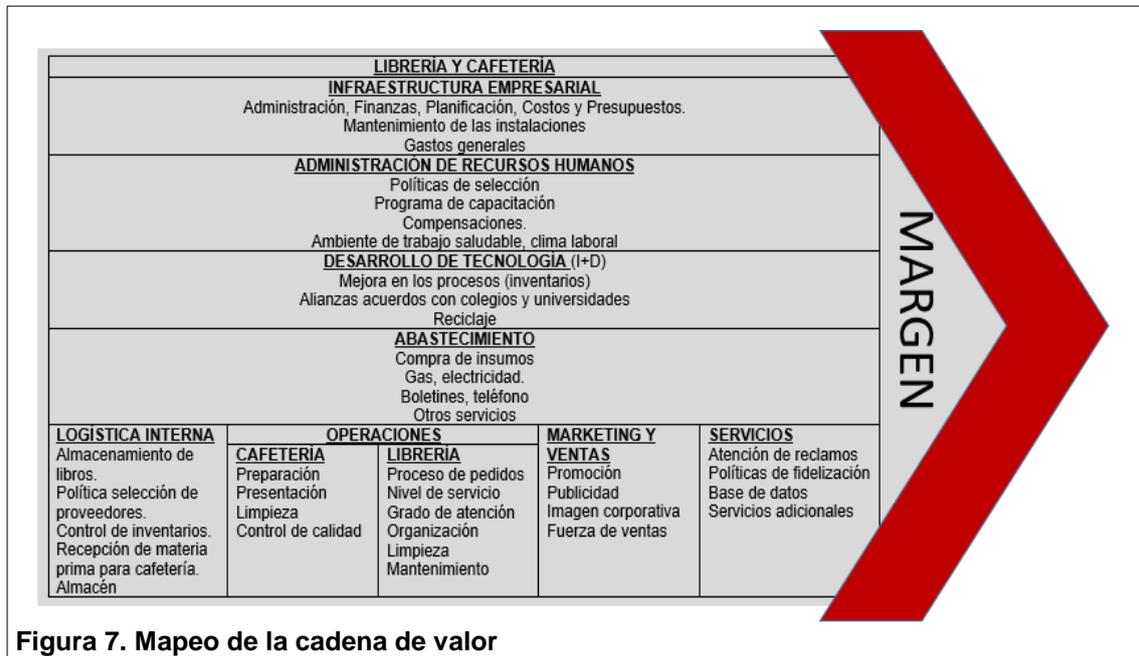


Figura 7. Mapeo de la cadena de valor

La cadena del valor de la empresa parte de las actividades principales como son logística interna, las operaciones de cafetería y librería, marketing y ventas, y servicios. Cabe mencionar que al ser una empresa de servicios, no se maneja *logística externa*. Como actividades auxiliares o de soporte están la infraestructura empresarial, la atención a los recursos humanos, desarrollo tecnológico y el abastecimiento o compras.

6.2.2 Flujograma de operaciones

Los principales procesos que garantizarán la operación general de la empresa, así como una adecuada atención al público serán:

- Proceso de venta de libros
- Proceso de alquiler de libros
- Proceso de atención a cafetería

Los flujogramas de operaciones se presentan en el Anexo 6.

El número de empleados se definió de acuerdo a la *necesidad de mano de obra* y de acuerdo a los tiempos para cubrir la demanda, también se manejó como referencia el uso de personal en la competencia directa en la entrevista realizada.

6.2.3 Requerimiento de equipos, herramientas y recursos humanos

Tabla 14. Equipos, herramientas y recurso humanos

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadoras	5	\$550.00	\$2,750.00
Computadoras clientes	4	\$450.00	\$1,800.00
Impresoras	2	\$180.00	\$360.00
TOTAL			\$4,910.00

EQUIPO DE CAFETERÍA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Refrigerador vertical	1	\$950.00	\$950.00
Exhibidor comida caliente	2	\$350.00	\$700.00
licuadora	1	\$140.00	\$140.00
Cafetera	1	\$280.00	\$280.00
Microondas	1	\$280.00	\$280.00
Insumos	1	\$350.00	\$350.00
TOTAL			\$2,700.00

MUBLERÍA DE CAFETERÍA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Estanterías	10	\$130.00	\$1,300.00
Mesas	12	\$75.00	\$900.00
Sillas	48	\$35.00	\$1,680.00
TOTAL			\$3,880.00

MUEBLERÍA DE OFICINA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesas	5	\$150.00	\$750.00
Sillas recepción	4	\$45.00	\$180.00
Sillas ejecutivas	6	\$95.00	\$570.00
Archivadores	4	\$70.00	\$280.00
TOTAL			\$1,780.00

EQUIPOS DE OPERACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Teléfonos	5	\$35.00	\$175.00
Datafast	1	\$250.00	\$250.00
TOTAL			\$425.00

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido al tipo de empresa, pequeña y nueva se ha considerado una estructura vertical, sin embargo el tipo de administración será participativa con las coordinaciones y empleados.

6.3.1 Organigrama Estructural

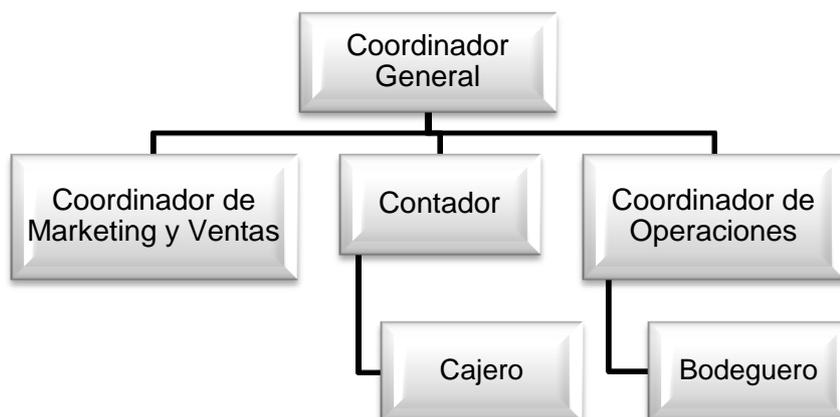


Figura 8. Organigrama Estructural del Negocio

6.3.2 Personal Administrativo clave y sus responsabilidades

Tabla 15. Responsabilidades Personal Administrativo

CARGO
<p>Coordinador General Responsabilidad.- El buen desempeño de la empresa, tanto a nivel operativo y financiero en base a los indicadores que se establezcan.</p>
<p>Coordinador de Marketing y Ventas Responsabilidad.- Su principal responsabilidad será garantizar el cumplimiento de los planes de mercadeo y publicidad, y que esto proporcione los resultados de captación de clientes y ventas acorde a las proyecciones.</p>
<p>Contador Responsabilidad.- Garantizar un registro, análisis y control de los movimientos contables y estados financieros, y facilitar las operaciones de pagos a proveedores y empleados.</p>
<p>Coordinador de Operaciones Responsabilidad.- Ofrecer una excelente atención al cliente y estar a cargo de compras y bodega tanto para la cafetería como la librería.</p>

6.3.3 Descripción de funciones

Tabla 16. Funciones Personal Administrativo

FUNCIONES
<p>Coordinador General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la empresa. • Analizar los estados de resultados de la empresa. • Realizar los convenios con proveedores. • Verificar los resultados de las campañas realizadas y tomar decisiones. • Observar, corregir y mejorar los procesos operativos del servicio y la comercialización. • Motivar y capacitar a las coordinaciones y al personal en general.
<p>Coordinador de Marketing y Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento al plan de marketing. • Mantenerse atento de las redes sociales y acercamiento virtual con los clientes. • Realizar los contratos con proveedores de marketing y garantizar la calidad de productos publicitarios acorde a los objetivos o manual de imagen- • Solicitar aprobación de artes o productos finales a la gerencia. • Dar seguimiento y evaluar los resultados de las campañas. • Verificar el cumplimiento de los objetivos del marketing mix. • Realizar funciones de vendedor en la librería.

<p>Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registrar en el diario (sistema) los movimientos contables • Implementar un sistema de control interno • Verificar el cumplimiento de los procedimientos de control para el cajero • Presentación de estados financieros mensualmente • Análisis conjuntamente con Gerencia los estados financieros con una periodicidad trimestralmente • Presentación y verificación de roles de pago • Solicitud de cheques a Gerencia de acuerdo a desembolsos requeridos • Presentación de impuestos al SRI
<p>Coordinador de Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la atención al cliente en orden de llegada. • Recibir diariamente dinero producto de la venta de cafetería o librería. • Hacer conocer a los clientes los servicios y beneficios del café-libro. • Verificar el abastecimiento en bodega. • Realizar cierre de inventarios por día.

6.3.4 Marco Legal

La figura legal para la constitución del negocio es Compañía de Responsabilidad Limitada, a razón que el negocio que se pretende establecer es de una empresa pequeña con 3 a 5 socios al momento de su iniciación, y cuyo monto de capital se encuentra acorde a los requisitos de este tipo de constitución.

Tabla 17. Requisitos Legales

Requisito legal	Requerimientos
<p><i>Constitución de la compañía:</i></p> <p><u>Compañía limitada</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre aprobado por la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías de Quito. Puede consistir en una razón social, denominación objetiva o de fantasía. • La compañía se constituirá con dos socios como mínimo o con un máximo de quince. • El capital social será mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. • Detalle de la participación de cada socio. • Descripción del objeto social de la empresa. • Solicitud de aprobación presentada a la Superintendencia de Compañías. Tres copias certificadas de la escritura de Constitución de la compañía, el Estatuto con toda las normas y adjunto la solicitud requiriendo la aprobación del Contrato Constitutivo. (Superintendencia de Compañías, 1999)
<p><i>Aspectos tributarios</i></p> <p><i>Obtención del RUC</i></p>	<p>Requerimientos: Cédula, documento de votación, factura o planilla de servicios básicos, comprobante de impuesto predial urbano, Enviar a imprimir las facturas en una imprenta autorizada por el SRI.</p>
<p><i>Permiso sanitario de funcionamiento:</i></p>	<p>Llenar la solicitud del permiso de funcionamiento emitida por el ARCSA. Se accede a través de: www.controlsanitario.gob.ec Pago de \$22,90 en el Banco del Pacífico.</p>
<p><i>Patente municipal</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de patente valorada • Formulario de la declaración de Patente Municipal debidamente lleno. Éste se puede obtener en la página www.quito.gob.ec • Copia de la cédula y certificado de votación de las últimas elecciones. • Copia del Registro Único de Contribuyentes. • En el caso de que posea, Registro de Comerciantes.
<p><i>Permiso de funcionamiento cuerpo de bomberos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de inspección del local; • Informe favorable de la inspección; • Copia del RUC (Cuerpo de bomberos de Quito, 2015)

7 CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN FINANCIERA

Se despliegan los resultados de las proyecciones de ventas, costos, gastos, impuestos, depreciaciones, considerando un crecimiento anual del 5% (*porcentaje promedio de crecimiento de la industria recomendado por los expertos entrevistados*). El detalle de sus costos, gastos, ingresos, y financiamiento se presenta en el Anexo 7.

7.1.1 Estado de resultados

Tabla 18. Estado de resultados con proyección anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$249,120.00	\$261,576.00	\$274,654.80	\$288,387.54	\$302,806.92
(-) Costos de ventas	\$139,812.48	\$146,803.10	\$154,143.26	\$161,850.42	\$169,942.94
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$109,307.52	\$114,772.90	\$120,511.54	\$126,537.12	\$132,863.97
(-) Gastos de Administración y ventas	\$67,438.80	\$70,810.74	\$74,351.28	\$78,068.84	\$81,972.28
UTILIDAD OPERACIÓN	\$41,868.72	\$43,962.16	\$46,160.26	\$48,468.28	\$50,891.69
(-) Gastos financieros	\$4,552.33	\$3,739.93	\$2,829.91	\$1,810.56	\$668.73
(-) Depreciación y amortizaciones	\$6,153.90	\$6,153.90	\$6,153.90	\$4,533.60	\$4,533.60
(=) Utilidad antes de impuestos	\$31,162.49	\$34,068.33	\$37,176.45	\$42,124.12	\$45,689.36
(-) Participación trabajadores (15%)	\$4,674.37	\$5,110.25	\$5,576.47	\$6,318.62	\$6,853.40
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$26,488.12	\$28,958.08	\$31,599.98	\$35,805.50	\$38,835.95
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$5,827.39	\$6,370.78	\$6,952.00	\$7,877.21	\$8,543.91
(=) Utilidad neta	\$20,660.73	\$22,587.30	\$24,647.99	\$27,928.29	\$30,292.04

7.1.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 19. Estado de Situación Financiera con proyección anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	\$51,812.82	\$71,865.82	\$93,032.99	\$115,350.83	\$138,309.33	\$220,781.67
Activos fijos	\$55,608.00	\$55,608.00	\$55,608.00	\$55,608.00	\$55,608.00	
Depreciación acumulada	\$0.00	\$6,153.90	\$12,307.80	\$18,461.70	\$22,995.30	\$27,528.90
ACTIVOS TOTALES	\$107,420.82	\$121,319.92	\$136,333.19	\$152,497.13	\$170,922.03	\$193,252.77
PASIVOS	\$42,968.33	\$36,206.70	\$28,632.67	\$20,148.62	\$10,645.22	\$0.00
Capital Social	\$64,452.49	\$64,452.49	\$64,452.49	\$64,452.49	\$64,452.49	\$72,180.29
Utilidad del período		\$20,660.73	\$22,587.30	\$24,647.99	\$27,928.29	\$30,292.04
Utilidad acumulada		\$20,660.73	\$43,248.03	\$67,896.02	\$95,824.31	\$126,116.35
CAPITAL TOTAL	\$64,452.49	\$85,113.22	\$107,700.53	\$132,348.51	\$160,276.80	\$198,296.65
TOTAL PASIVOS + CAPITAL	\$107,420.82	\$121,319.92	\$136,333.19	\$152,497.13	\$170,922.03	\$198,296.65

7.1.3 Estado de flujo de caja

Tabla 20. Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión de la empresa	\$64,452.49					
(-) Financiamiento	\$42,968.33					
Utilidad neta		\$20,660.73	\$22,587.30	\$24,647.99	\$27,928.29	\$30,292.04
(+) Depreciaciones y amortizaciones		\$6,153.90	\$6,153.90	\$6,153.90	\$4,533.60	\$4,533.60
(-) Préstamo, amortización del capital		\$6,761.63	\$7,574.03	\$8,484.05	\$9,503.40	\$10,645.22
Recuperación capital de trabajo						\$51,812.82
Valor de rescate						\$6,479.10
Flujo de caja del proyecto	-\$107,420.82	\$26,814.63	\$28,741.20	\$30,801.89	\$32,461.89	\$93,117.56
Flujo de caja del inversionista	-\$64,452.49	\$20,053.00	\$21,167.17	\$22,317.84	\$22,958.49	\$82,472.34

7.1.4 Estado de flujo de efectivo

Tabla 21. Flujo de efectivo proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de efectivo	-\$64,452.49	\$20,053.00	\$41,220.17	\$63,538.01	\$86,496.51	\$168,968.85

7.1.5 Conclusiones de la Situación Financiera

Tabla 22. Conclusiones de la situación financiera

E.R.	Existen resultados positivos desde el primer año de operación, sustentándose para este tipo de empresa en las estrategias empresariales y de promoción. El crecimiento se estima en un 5% anual.
S.F.	El balance muestra la situación financiera de la empresa, la cual crece anualmente por la utilidad generada. Los pasivos tienen una disminución hasta el año 5 y se cierra el análisis al año 5 con beneficios.
F.C.	El flujo de caja considera a la utilidad las depreciaciones, las cuales no corresponden a un egreso, así como el egreso de amortización del capital. Para la evaluación a 5 años, se considera la recuperación del capital para liquidez y el rescate de los activos. En conclusión, muestra resultados favorables, tanto para el inversionista, como para el proyecto en general.
F.E.	El flujo de efectivo muestra positivos el acumulado proyectado de los flujos de caja, representando cifras favorables para recuperar la inversión inicial, y un flujo favorable para los inversionistas.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

La inversión inicial considerando los activos fijos, intangibles y un capital de trabajo necesario para sustentar los costos y gastos iniciales, se detalla a continuación:

Tabla 23. Resumen Inversión Inicial

Descripción	Valor
ACTIVOS FIJOS	\$38,295.00
ACTIVOS INTANGIBLES	\$17,313.00
CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)	\$51,812.82
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$107,420.82

Tabla 24. Capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	Valor mensual	Valor 3 meses
Costos de ventas	\$11,651.04	\$34,953.12
Gastos administrativos	\$4,612.53	\$13,837.58
Gastos de ventas	\$1,007.38	\$3,022.13
TOTAL	\$17,270.94	\$51,812.82

7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Tabla 25. Estructura de capital

	Proyecto	Inversionista
VAN	\$14,320.22	\$38,232.44
TIR	21.98%	32%
PRI	4 años	

Tabla 26. Evaluación financiera

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	\$64,452.49	60%
Financiamiento Bancario	\$42,968.33	40%
TOTAL	\$107,420.82	100%

7.4 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 27. Indicadores financieros

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Índice de liquidez (Capital de trabajo)	\$8,844.49	\$35,659.12	\$64,400.33	\$95,202.21	\$127,664.10	\$220,781.67
Liquidez (Razón corriente)	\$1.21	\$1.98	\$3.25	\$5.72	\$12.99	
Índice de endeudamiento	\$0.40	\$0.30	\$0.21	\$0.13	\$0.06	\$0.00
Índice de rentabilidad (Rentabilidad neta)		\$0.08	\$0.09	\$0.09	\$0.10	\$0.10
Rentabilidad del patrimonio		\$0.32	\$0.27	\$0.23	\$0.21	\$0.19
Índice de actividad (Rotación del activo)		\$2.32	\$2.16	\$2.01	\$1.89	\$1.77
Valor de mercado	\$64,452.49	\$85,113.22	\$107,700.53	\$132,348.51	\$160,276.80	\$198,296.65

7.5 CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 28. Conclusiones de la evaluación financiera

Capital de trabajo	El capital de trabajo se consideró para un periodo de 3 meses de operación, ya que al ser una empresa nueva se debe provisionar las ventas para los meses iniciales considerando finalmente 3 meses, para que pueda ya tener una operación independiente.
Estructura de capital	La estructura de capital se ha considerado un 60% aporte de la empresa y 40% financiado, con ello no se adquiere una obligación muy grande, con el riesgo que ello implica y a su vez se puede lograr mayor rentabilidad sobre inversión.
Evaluación financiera	Para evaluar financieramente el proyecto se han considerado los indicadores VAN, TIR Y PRI que permiten identificar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del proyecto. Para el cálculo del VAN se ha considerado una tasa de descuento del 14,86% que fue determinada por la fórmula WACC, considerando una tasa de oportunidad del 13.5% porcentaje estimado con una tasa de mercado de los rendimientos de las empresas en la Bolsa de Valores de Quito y las demás variables de cálculo.
Resultados	Al calcular el VAN, su valor es positivo, indicando que se ha logrado superar la tasa mínima de rentabilidad esperada. La TIR aclara la tasa de rentabilidad que se obtendrá, alcanzando un 32,34% lo que implica que el proyecto será atractivo para los inversionistas. Finalmente al analizar el período de recuperación del capital, se obtiene que el capital se puede recuperar en un período de 4 años.
Indicadores	Los indicadores son referenciales, una vez en funcionamiento la empresa variarán de acuerdo al movimiento y la administración. La liquidez de la empresa se observa favorable desde un primer año. Se incrementa rápidamente, por los flujos acumulados. El endeudamiento disminuye hasta cero debido a solventar el crédito estimado en 5 años. La rentabilidad se mantiene entre un 8% y 10% de las ventas. En relación al patrimonio varía de alrededor de un 20 y 30%. El valor de mercado va creciendo con el incremento del capital principalmente por la utilidad acumulada.

El detalle de los diferentes cálculos se presenta en el Anexo 7.

8 CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

- I. Se comprobó que existe la viabilidad de crear una librería temática con cafetería en la ciudad de Quito. La búsqueda a nivel de país del desarrollo de la lectura y el incremento de la necesidad de servicios y entretenimiento en la ciudad de Quito han sido la base y motivación para la creación de una librería temática que comercialice libros, combinada con una cafetería en la ciudad de Quito.
- II. Se pudo demostrar con la investigación del entorno que Ecuador cuenta con una cierta estabilidad económica. Sin embargo, para el año 2015 la desaceleración ha sido evidente, pero con perspectivas de recuperación para el 2016. A partir del análisis de PORTER, se evidenció que es un tipo de empresa con alto nivel de competencia sustituta, por lo que es necesario ponerle atención. Lo que implica que la empresa debe mantenerse atenta a las variaciones del entorno, con posibilidades de ingresar a un mercado favorable.
- III. La investigación de mercado demostró alto interés por un lugar que ofrezca un buen ambiente para la lectura y atraiga a potenciales compradores, así como personas que tengan interés por un servicio de cafetería en un ambiente de lectura; resultados que arrojó una potencial factibilidad de implementación. Así mismo que permitió comprobar el nivel de lectura de los potenciales clientes, por ende existe una necesidad insatisfecha.
- IV. Se evidencia que es clara la oportunidad del negocio con un enfoque innovador, ya que existe una alta demanda por un servicio que cubrirá un servicio insatisfecho existente, dado que en la actualidad existen muy pocos lugares que se dediquen a esta actividad.
- V. La necesidad insatisfecha y el perfil del consumidor sugiere una estrategia de comunicación y promoción innovadora, lo que facilitará la inserción de este negocio al mercado y que se disponga de clientes desde su apertura y que se sumen con el tiempo.
- VI. La filosofía de la empresa se ha orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, a la innovación constante de servicios y garantizar que los productos sean de calidad. Los requerimientos de infraestructura y recursos humanos se han detallado y se muestran factibles de aplicar de acuerdo a la inversión que se realizará.
- VII. Finalmente se llega a la conclusión de que el proyecto presenta una rentabilidad positiva. Los criterios de evaluación han considerado todos los aspectos, como: Inversión, capital de trabajo, financiamiento, presupuestos de ingresos, costos y gastos. A través de su proyección, se demostró que los inversionistas podrán tener una TIR de 33%, comparado con una tasa de oportunidad de 14,86%, por lo que se espera un proyecto rentable y se recomienda su implementación, con altas posibilidades de éxito.

REFERENCIAS

- ANDES. (23 de Abril de 2014). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 11 de Octubre de 2014, de Ecuador mantiene bajo hábito de lectura: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/dia-mundial-libro-ecuador-mantiene-bajo-habito-lectura.html>
- ANDES. (24 de Mayo de 2015). *Agencia Pública Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de La reducción de la desigualdad y la pobreza es una marca propia de la Revolución Ciudadana: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/rafael-correa-reduccion-desigualdad-pobreza-es-marca-propia-revolucion-ciudadana.html>
- ANDES. (19 de Agosto de 2015). *Asamblea Nacional del Ecuador aprueba reformas a la Ley de Educación Intercultural*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/asamblea-nacional-ecuador-aprueba-reformas-ley-educacion-intercultural.html>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Sitio Web del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Crecimiento acumulado del PIB. Boletines de prensa: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/853-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-un-crec>
- Banco Central del Ecuador. (16 de Junio de 2015). *Sitio Web del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Comunicado oficial con relación al artículo “El fin de la dolarización en Ecuador”: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/805-banco-central-del-ecuador-comunicado-oficial>
- Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2015). *Sitio Web del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Monitoreo de los principales riesgos internacionales de la economía ecuatoriana: http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/RiesgosIntern_ago_15.pdf
- Barnes and Noble Café Web Site. (2015). *Barnes and Noble Café Web Site*. Obtenido de <http://fskbarnesnoble.weebly.com/barnes--noble-cafe.html>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Educación de Calidad. (25 de Agosto de 2015). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Obtenido de <http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/ley-educacion-intercultural-texto-ley.html>
- EKOS Negocios.com. (Enero de 2015). *Emprendimiento en Ecuador*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Emprendimiento%20en%20Ecuador.pdf>
- El Ciudadano. (23 de Octubre de 2015). *Ecuador presentará Plan Nacional de Lectura durante la VIII Feria Internacional del Libro*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-presentara-plan-nacional-de-lectura-durante-la-viii-feria-internacional-del-libro/>
- Encontexto. (24 de Agosto de 2015). *El Café ecuatoriano se reinventa y cobra fuerza*. Obtenido de Nuevos sabores y mezclas para degustar: <http://www.revistaencontexto.com/el-cafe-ecuadoriano-se-reinventa-y-cobra-fuerza-nuevos-sabores-y-mezclas-para-degustar/>
- Escobar Cisneros, I. (15 de Octubre de 2015). *Diario El Comercio*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://www.elcomercio.com/cartas/inestabilidad-gobierno-desarrollo-pais-cartasaladireccion.html>
- FLACSO ANDES. (2015). *Guía de Quito*. Obtenido de http://www.flacsoandes.org/coloquioqueer/images/GUIADEQUITOCOLOQUIO_QUEER.pdf

- Flores, G. (22 de Abril de 2015). *Diario El Comercio*. Obtenido de Las bibliotecas del Ecuador se evalúan hasta el 2016:
<http://www.elcomercio.com/tendencias/bibliotecas-evaluacion-ecuador-libros-sinab.html>
- Hidlago, J. (s.f.). *Revista Líderes*. Obtenido de Don Eloy ecuatoriano de corazón:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/don-elay-ecuadoriano-corazon.html>
- INEC. (2010). *Ecuador en cifras.gob.ec*. Obtenido de Proyecciones Poblacionales 2010-2020: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2010). *Proyección de la Población Ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (Diciembre de 2011). *INEC*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1184&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- INEC. (Octubre de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de Sitio Web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_habitos.pdf
- INEC. (Marzo de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson.
- La Nación. (18 de Enero de 2015). *Colomina: El emprendedor ecuatoriano está perfectamente capacitado*. Obtenido de Decano de la prensa nacional:
<http://lanacion.com.ec/?p=14697>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (16 de Noviembre de 2015). Obtenido de Mesa Políticas de lectura y el libro: hacia la construcción del Programa Nacional de Lectura: <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/mesa-politicas-de-lectura-y-el-libro-hacia-la-construccion-del-programa-nacional-de-lectura/>
- Revista Líderes. (2012). *La oferta de libros digitales es mínima en Ecuador*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/oferta-libros-digitales-minima-ecuador.html>
- Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, DMQ. (2010). *Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, DMQ*. Obtenido de Censo 2010:
<http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Superintendencia de Compañías. (05 de Noviembre de 1999). *H. CONGRESO NACIONAL LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION*. Obtenido de Ley de Compañías:
<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (Décimotercera ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Villena Izurieta, N. P. (Febrero de 2015). *EUMED*. Obtenido de El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>

ANEXOS

Anexo 1. Cálculo de la muestra

A través de la fórmula se calcula:

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

Tomado de: Estadísticas, Métodos y Aplicaciones Galindo 2006

UNIVERSO (N)	63.776
Probabilidad de éxito (p)	0,5
Probabilidad de Fracaso (q)	0,5
Nivel de Confianza	95%
Coficiente (k)	1,96
Error Muestral (e)	5%

Valor de N: Población, correspondiente a 63.776 encuestados de acuerdo al segmento obtenido en el punto 5.1.1.

Valor de P: Se asume un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un resultado con mayor confiabilidad.

Valor de Q: Se asume un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra de probabilidad de fracaso

Valor de K: Para un 95% de confianza. Valor igual a 1.96.

Valor de e: Error permisible, considerándose un 5% para este estudio-

De esta manera se obtiene el tamaño de la muestra necesaria para obtener un estudio con un 95% de confianza y posible error porcentual máximo de +/- 5%.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 63776}{(5\%^2 * (5221 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \mathbf{382}$$

Anexo 2. Resultados de las encuestas

Preguntas	Encuestados	Resultado %
1. Género		
Masculino	179	36.9%
Femenino	306	63.1%
TOTAL	485	100.0%
2. Edad		
12 a 17 años	83	17.1%
18 a 23 años	279	57.5%
24 a 35 años	90	18.6%
36 a 64 años	33	6.8%
TOTAL	485	100.0%
3. ¿Usted tiene gusto por la lectura?		
Sí	367	75.7%
No	118	24.3%
TOTAL	485	100.0%
4. ¿Cuántos libros lee usted al año?		
Al menos uno	126	26.0%
2 libros	109	22.5%
3 a 5 libros	110	22.7%
6 a 10 libros	60	12.4%
11 o más libros	57	11.8%
Ninguno	23	4.7%
TOTAL	485	100.0%
5. Aproximadamente, ¿cuántos libros usted compra al año?		
Uno	107	22.1%
Dos	106	21.9%
Tres a cinco	103	21.2%
Seis a 10	48	9.9%
11 o más	30	6.2%
No recuerdo	19	3.9%
Ninguno	72	14.8%
TOTAL	485	100.0%
6. Aproximadamente, ¿cuánto gasta usted en libros al año?		
Menos de \$10 USD	119	24.5%
\$10 hasta menos de \$30	177	36.5%
\$30 hasta menos de \$60	103	21.2%
\$60 o más	76	15.7%
Ninguno	10	2.1%
TOTAL	485	100.0%
7. De las siguientes librerías, ¿cuáles son los principales lugares que usted conoce?		
Mr. Books		231
Librimundi		154
Librería Clásica y Moderna		38
Librería Española		211
Otro		59
8. ¿Cuál es la principal razón por la que usted conoce los lugares anteriormente mencionados?		
Variedad de libros		302
Precios		142
Beneficios		51
Ambiente agradable		120
Ubicación		134
Otro		15
9. Si habría la posibilidad de alquilar libros en una librería, ¿estaría interesado?		
Sí	414	85.4%
No	71	14.6%
TOTAL	485	100.0%

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una suscripción ANUAL de alquiler de libros donde puede adquirir número indeterminado de libros por un periodo de tiempo?		
Pagaría \$30 USD	86	17.7%
Desde \$20 hasta menos de \$30	90	18.6%
Desde \$10 hasta menos de \$20	126	26.0%
Desde \$5 hasta menos de \$10	97	20.0%
Pagaría \$5 USD	74	15.3%
Ninguno	12	2.5%
TOTAL	485	100.0%
11. ¿De qué películas o temas le gustaría la temática de la librería?		
La Saga Crepúsculo		30
Trilogía Los Juegos del Hambre		43
Saga Harry Potter		51
El Señor de los Anillos		36
Otro		29
12. ¿De qué manera le gustaría estén organizadas las temáticas en la librería?		
Temática variada mensualmente	48	45.7%
Al menos 4 temáticas por secciones	49	46.7%
Sólo una temática principal	8	7.6%
TOTAL	105	100.0%
13. Si una librería le ofrece tener un ambiente agradable para leer, trabajar y/o comer, ¿cuánto tiempo estaría dispuesto a quedarse?		
Una hora	181	37.3%
2 a 3 horas	224	46.2%
Más de 4 horas	56	11.5%
Ninguno	24	4.9%
TOTAL	485	100.0%
14. Para acompañar su lectura, ¿estaría interesado en servirse una bebida y una comida mientras lee o trabaja?		
Sí me gustaría	448	92.4%
No me gustaría	37	7.6%
TOTAL	485	100.0%
15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida más una comida?		
Pagaría \$6 USD	30	28.6%
Desde \$4 hasta menos de \$5	30	28.6%
Desde \$3 hasta menos de \$4	33	31.4%
Desde \$1 hasta menos de \$2	12	11.4%
TOTAL	105	100.0%
16. De las siguientes opciones, ¿qué tipo de bebida es su favorita?		
Café caliente		235
Café helado		135
Té		168
Jugos		178
Yogurt		78
Chocolate caliente		75
17. ¿Piensa que es buena idea la creación de una nueva Librería temática que venda libros y ofrezca también el alquiler de libros combinada con una cafetería?		
Sí	464	95.7%
No	21	4.3%
TOTAL	485	100.0%
18. ¿En qué sector de Quito le gustaría esté ubicada la librería?		
Plaza Foch	58	55.2%
República del Salvador	21	20.0%
Valle de Los Chillos	8	7.6%
Centro de Quito	18	17.1%
TOTAL	105	100.0%
19. La información es más fácil para usted recordarla por el siguiente medio de publicidad:		
Revistas		81
Internet		282
Periódicos		75
Volantes		53
Radio		68
Redes Sociales		298
20. ¿Qué le gustaría a usted recibir como promoción de apertura en el primer año?		
Una taza de café (u otra bebida) por el alquiler de su primer libro		162
Tarjeta de afiliación para obtener descuentos por cumpleaños		127
Sorteo de un libro por mes		42
Cupones de descuentos para la compra de libros		191
Otro		101

Anexo 3. Estrato socioeconómico y Cobertura por parroquia

Estrato Socioeconómico ABC+

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR NIVEL SOCIO-ECONÓMICO	
Estrato	Ecuador
A (alto)	1,9 %
B (medio alto)	11,2 %
C+ (medio típico)	22,8 %
C- (medio bajo)	49,3 %
D (bajo)	14,9 %
TOTAL	100%

Tomado de: Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (INEC, 2011)

Cobertura por Parroquia en la Zona Eugenio Espejo de Quito

PARROQUIA	% Cobertura Sectores Potenciales	Mercado Potencial
Iñaquito	100%	42,397
Mariscal Sucre	100%	12,976
Jipijapa	85%	10,643
San Isidro del Inca	70%	29,313
Rumipamba	50%	14,459
Kennedy	50%	34,742
Concepción	35%	11,294
Cochapamba	35%	20,269
TOTAL		176,092

Tomado de: (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, DMQ, 2010)

Anexo 4. Análisis de costos y precios de mercado de los productos

Los precios y costos de los productos de cafetería de acuerdo al análisis realizado son:

Bebidas	Precio	Costo
Te	\$2.50	\$0.02
Café	\$3.20	\$0.40
Jugo	\$2.50	\$0.40
Agua	\$1.50	\$0.40
Gaseosa	\$1.00	\$0.35
Promedio (de mayor demanda)	\$2.40	\$0.40
Alimentos	Precio	Costo
Empanadas	\$1.80	\$0.60
Sánduches	\$3.00	\$1.40
Ensaladas	\$4.00	\$1.80
Galletas	\$1.20	\$0.50
Pasteles	\$3.00	\$1.80
Promedio	\$2.60	\$1.20

Considerando el consumo de una bebida promedio y un alimento promedio, el gasto personal es de \$5 y el costo de \$1,62 por consumo.

Los costos y precios en base a valores del mercado, se estableció de acuerdo a varios precios de libros, partiendo desde costos pequeños, hasta costos altos, permitiendo de esta manera determinar los precios medios de mercado.

Tipo de libros	Precio promedio de libros
Libros pequeños	\$12.00
Libros medianos I	\$18.00
Libros medianos II	\$25.00
Libros grandes I	\$38.00
Libros grandes II	\$55.00
Libros grandes III	\$68.00
Promedio	\$36.00
Costo Promedio (Precio x 0.6)	\$21.60

Anexo 5. Proyecciones de demanda y ventas

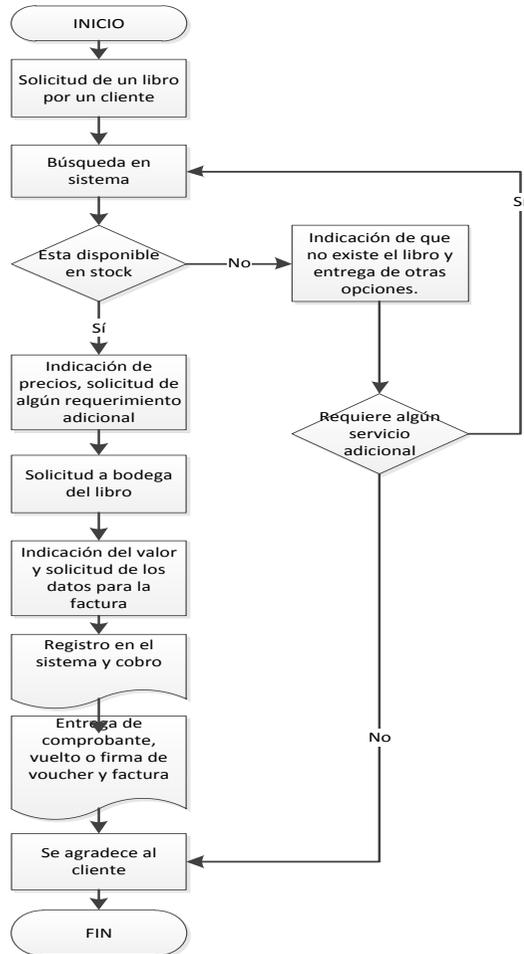
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de local (personas)	35	35	35	35	35
Demanda para cafetería de lunes a jueves					
Ocupación de lunes a jueves	35%	37%	39%	41%	43%
Diario personas de lunes a jueves	12	12.60	13.23	13.89	14.59
Mensual personas de lunes a jueves	192	201.6	211.68	222.26	233.38
Demanda para cafetería los días viernes y sábado					
Rotación fin de semana	1.3	1.37	1.43	1.50	1.58
Personas diarias durante el fin de semana	45	47	50	52	55
Personas mensuales durante el fin de semana	540	567	595	625	656
Total personas anual	8784	9223.2	9684.36	10168.578	10677.0069
Precio medio de consumo en cafetería	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00
Ventas cafetería	\$43,920.00	\$46,116.00	\$48,421.80	\$50,842.89	\$53,385.03
Demanda de libros	4800	5040	5292	5557	5834
Precio de libros	\$36.00	\$36.00	\$36.00	\$36.00	\$36.00
Ventas libros	\$172,800.00	\$181,440.00	\$190,512.00	\$200,037.60	\$210,039.48
Demanda de alquiler	2160	2268	2381.4	2500	2625
Precio de alquiler de libros	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00
Ventas alquiler	\$32,400.00	\$34,020.00	\$35,721.00	\$37,507.05	\$39,382.40
Ventas totales	\$249,120.00	\$261,576.00	\$274,654.80	\$288,387.54	\$302,806.92

En base a la lectura de estas cifras, se observa que las ventas parten de un pronóstico de demanda. En relación a la demanda de la cafetería, se ha tenido en cuenta la capacidad que dispone el local, establecido para 35 personas. De lunes a jueves la ocupación se estima en 35%, es decir, 12 personas que consumen. Mientras que la demanda durante los días viernes y sábado es mayor, estimándose una rotación de 1,3 veces, es decir, que a lo largo del día se ocupan 1,3 veces los 35 espacios. Esta demanda está basada en un sondeo realizado a 10 cafeterías de la zona, arrojando estos valores porcentuales los locales que cuentan con menos afluencia de personas, referente prudente para un local nuevo, con una proyección de crecimiento de demanda promedio anual del 5%, cuyo porcentaje es el promedio de crecimiento de la industria recomendado por los expertos entrevistados.

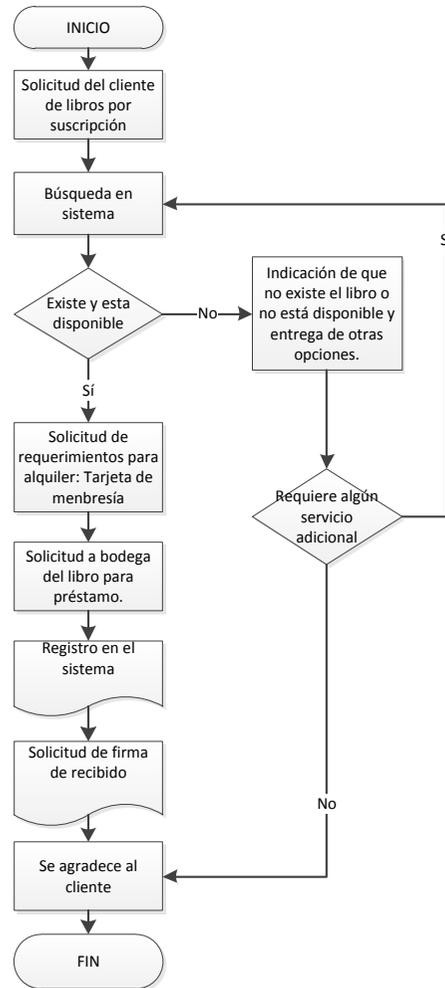
De igual manera el alquiler de libros (180 nuevos socios mensualmente) y la venta de libros (400 mensual), se ha determinado en un valor referente del mercado con valores mínimos, para lograr un estudio prudente tomando en cuenta que es una empresa nueva. Estos valores multiplicados por el precio permiten estimar las ventas anuales.

Anexo 6. Procesos

Procedimiento de venta de libros



Procedimiento de préstamo de libros (por suscripción)



Proceso de atención a cafetería



Anexo 7. Detalles de Estudio Financiero

INVERSIONES

Activos Fijos

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Instalaciones	\$3,000.00	1	\$3,000.00
Equipos de computación	\$4,910.00	1	\$4,910.00
Equipo de cafetería	\$2,700.00	1	\$2,700.00
Mueblería de cafetería	\$3,880.00	1	\$3,880.00
Mueblería de oficina	\$1,780.00	1	\$1,780.00
Equipos de operación	\$425.00	1	\$425.00
Libros	\$21.60	1000	\$21,600.00
TOTAL			\$38,295.00

Activos Intangibles

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Publicidad inicial	\$15,113.00	1	\$15,113.00
Sistema interno (Contable)	\$1,000.00	1	\$1,000.00
Gastos de Constitución	\$1,200.00	1	\$1,200.00
TOTAL			\$17,313.00

PRESUPUESTOS

Costos de ventas (COSTOS VARIABLES)

Salarios Operaciones

Descripción	Nominal	IESS	13avo sueldo	14avo sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Coordinador de Operaciones	\$900.00	\$101.25	\$30.50	\$75.00	\$37.50	\$1,144.25	1	\$1,144.25	\$13,731.00
Bodeguero	\$364.00	\$40.95	\$30.50	\$30.33	\$15.17	\$480.95	1	\$480.95	\$5,771.40
TOTAL						\$1,625.20	2	\$1,625.20	\$19,502.40

Cantidad/Demanda

	Mensual	Anual
Alquiler de libros	\$180.00	\$2,160.00
Venta de libros	\$400.00	\$4,800.00
Cafetería	\$732.00	\$8,784.00

Resumen Gastos Operativos

Gastos Operativos	Mensual	Anual
Salarios administrativos	\$1,625.20	\$19,502.40
Costos de libros	\$8,640.00	\$103,680.00
Costos de cafetería	\$1,185.84	\$14,230.08
Otros	\$200.00	\$2,400.00
TOTAL	\$11,651.04	\$139,812.48

COSTOS FIJOS

Gastos Administrativos

Salarios administrativos

Descripción	Nominal	IESS	13avo sueldo	14avo sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Coordinador General	\$1,500.00	\$168.75	\$30.50	\$125.00	\$62.50	\$1,886.75	1	\$1,886.75	\$22,641.00
Contador	\$400.00	\$45.00	\$30.50	\$33.33	\$16.67	\$525.50	1	\$525.50	\$6,306.00
Cajero	\$366.00	\$41.18	\$30.50	\$30.50	\$15.25	\$483.43	3	\$1,450.28	\$17,403.30
TOTAL						\$2,895.68	5	\$3,862.53	\$46,350.30

Gastos Generales Administrativos

DESCRIPCIÓN	COSTOS UNITARIO
Arriendo	\$500.00
Servicios básicos	\$150.00
Limpieza	\$60.00
Internet	\$40.00
TOTAL	\$750.00

Resumen Gastos Administrativos

Resumen Gastos Administrativos	Mensual	Anual
Salarios Administrativos	\$3,862.53	\$46,350.30
Gastos Generales	\$750.00	\$9,000.00
Total	\$4,612.53	\$55,350.30

GASTOS DE VENTAS

Descripción	Nominal	IESS	13avo sueldo	14avo sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cantidad	Total mensual	Total anual
Coordinador de Marketing	\$450.00	\$50.63	\$30.50	\$37.50	\$18.75	\$587.38	1	587.38	\$7,048.50
TOTAL						\$587.38	1	587.38	\$7,048.50

Gastos Generales de Ventas

Descripción	Mensual
Publicidad y promoción	\$300.00
Movilización y transporte	\$120.00
TOTAL	\$420.00

Resumen Gastos de Ventas

	Mensual	Anual
Salarios de ventas	\$587.38	\$7,048.50
Gastos Generales	\$420.00	\$5,040.00
Total	\$1,007.38	\$12,088.50

INGRESOS PROYECTADOS

Rubros	Precios
Alquiler de libros (suscrip. anual)	\$15.00
Venta de libros	\$36.00
Cafetería	\$5.00

INGRESOS

Rubros	Mensual	Anual
Alquiler de libros	\$2,700.00	\$32,400.00
Venta de libros	\$14,400.00	\$172,800.00
Cafetería	\$3,660.00	\$43,920.00
TOTAL INGRESOS	\$20,760.00	\$249,120.00

Cálculo de la Tasa de Oportunidad

Cálculo de la Tasa de Oportunidad	
WACC	= K_e (% capital propio) + K_d (1 - T) (% deuda) + Inflación
K_e =	13.5% Tasa de mercado o costo de oportunidad de los accionistas
K_d =	11.4% Tasa de interés bancario
% Cap. Propio =	60%
% deuda =	40%
T =	36.25% Tasa impositiva en el Ecuador
Inflación =	3.85% Inflación promedio últimos 5 años
WACC	= 13,5% (0,6) + 11,4% (1 - 36,25%) (0,4%) + 3,85%
WACC	14.86%

Cálculo del VAN

Año	Flujo	Flujo descontado
0	-\$64,452.49	-\$64,452.49
1	\$20,053.00	\$17,459.10
2	\$21,167.17	\$16,045.30
3	\$22,317.84	\$14,729.22
4	\$22,958.49	\$13,192.09
5	\$82,472.34	\$41,259.22

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	\$64,452.49	60%
Financiamiento Bancario	\$42,968.33	40%
TOTAL	\$107,420.82	100%

Monto a financiar:	42968
Tiempo (meses)	60
Anualidad	942.83
Tasa bancaria	11.4%

Tabla de Amortización del Crédito

	Meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	\$42,968.33	\$0.01	\$942.83	\$408.20	\$534.63	\$42,433.70
	2	\$42,433.70	\$0.01	\$942.83	\$403.12	\$539.71	\$41,893.99
	3	\$41,893.99	\$0.01	\$942.83	\$397.99	\$544.84	\$41,349.15
	4	\$41,349.15	\$0.01	\$942.83	\$392.82	\$550.01	\$40,799.14
	5	\$40,799.14	\$0.01	\$942.83	\$387.59	\$555.24	\$40,243.90
	6	\$40,243.90	\$0.01	\$942.83	\$382.32	\$560.51	\$39,683.39
	7	\$39,683.39	\$0.01	\$942.83	\$376.99	\$565.84	\$39,117.55
	8	\$39,117.55	\$0.01	\$942.83	\$371.62	\$571.21	\$38,546.34
	9	\$38,546.34	\$0.01	\$942.83	\$366.19	\$576.64	\$37,969.70
	10	\$37,969.70	\$0.01	\$942.83	\$360.71	\$582.12	\$37,387.58
	11	\$37,387.58	\$0.01	\$942.83	\$355.18	\$587.65	\$36,799.93
	12	\$36,799.93	\$0.01	\$942.83	\$349.60	\$593.23	\$36,206.70
Año 2	13	\$36,206.70	\$0.01	\$942.83	\$343.96	\$598.87	\$35,607.83
	14	\$35,607.83	\$0.01	\$942.83	\$338.27	\$604.56	\$35,003.28
	15	\$35,003.28	\$0.01	\$942.83	\$332.53	\$610.30	\$34,392.98
	16	\$34,392.98	\$0.01	\$942.83	\$326.73	\$616.10	\$33,776.88
	17	\$33,776.88	\$0.01	\$942.83	\$320.88	\$621.95	\$33,154.93
	18	\$33,154.93	\$0.01	\$942.83	\$314.97	\$627.86	\$32,527.08
	19	\$32,527.08	\$0.01	\$942.83	\$309.01	\$633.82	\$31,893.25
	20	\$31,893.25	\$0.01	\$942.83	\$302.99	\$639.84	\$31,253.41
	21	\$31,253.41	\$0.01	\$942.83	\$296.91	\$645.92	\$30,607.49
	22	\$30,607.49	\$0.01	\$942.83	\$290.77	\$652.06	\$29,955.43
	23	\$29,955.43	\$0.01	\$942.83	\$284.58	\$658.25	\$29,297.17
	24	\$29,297.17	\$0.01	\$942.83	\$278.32	\$664.51	\$28,632.67
Año 3	25	\$28,632.67	\$0.01	\$942.83	\$272.01	\$670.82	\$27,961.85
	26	\$27,961.85	\$0.01	\$942.83	\$265.64	\$677.19	\$27,284.66
	27	\$27,284.66	\$0.01	\$942.83	\$259.20	\$683.63	\$26,601.03
	28	\$26,601.03	\$0.01	\$942.83	\$252.71	\$690.12	\$25,910.91
	29	\$25,910.91	\$0.01	\$942.83	\$246.15	\$696.68	\$25,214.23
	30	\$25,214.23	\$0.01	\$942.83	\$239.54	\$703.29	\$24,510.94
	31	\$24,510.94	\$0.01	\$942.83	\$232.85	\$709.98	\$23,800.96
	32	\$23,800.96	\$0.01	\$942.83	\$226.11	\$716.72	\$23,084.24
	33	\$23,084.24	\$0.01	\$942.83	\$219.30	\$723.53	\$22,360.71
	34	\$22,360.71	\$0.01	\$942.83	\$212.43	\$730.40	\$21,630.31
	35	\$21,630.31	\$0.01	\$942.83	\$205.49	\$737.34	\$20,892.97
	36	\$20,892.97	\$0.01	\$942.83	\$198.48	\$744.35	\$20,148.62
Año 4	37	\$20,148.62	\$0.01	\$942.83	\$191.41	\$751.42	\$19,397.20
	38	\$19,397.20	\$0.01	\$942.83	\$184.27	\$758.56	\$18,638.65
	39	\$18,638.65	\$0.01	\$942.83	\$177.07	\$765.76	\$17,872.88
	40	\$17,872.88	\$0.01	\$942.83	\$169.79	\$773.04	\$17,099.85
	41	\$17,099.85	\$0.01	\$942.83	\$162.45	\$780.38	\$16,319.47
	42	\$16,319.47	\$0.01	\$942.83	\$155.03	\$787.79	\$15,531.67
	43	\$15,531.67	\$0.01	\$942.83	\$147.55	\$795.28	\$14,736.39
	44	\$14,736.39	\$0.01	\$942.83	\$140.00	\$802.83	\$13,933.56
	45	\$13,933.56	\$0.01	\$942.83	\$132.37	\$810.46	\$13,123.10
	46	\$13,123.10	\$0.01	\$942.83	\$124.67	\$818.16	\$12,304.94
	47	\$12,304.94	\$0.01	\$942.83	\$116.90	\$825.93	\$11,479.00
	48	\$11,479.00	\$0.01	\$942.83	\$109.05	\$833.78	\$10,645.22
Año 5	49	\$10,645.22	\$0.01	\$942.83	\$101.13	\$841.70	\$9,803.52
	50	\$9,803.52	\$0.01	\$942.83	\$93.13	\$849.70	\$8,953.83
	51	\$8,953.83	\$0.01	\$942.83	\$85.06	\$857.77	\$8,096.06
	52	\$8,096.06	\$0.01	\$942.83	\$76.91	\$865.92	\$7,230.14
	53	\$7,230.14	\$0.01	\$942.83	\$68.69	\$874.14	\$6,356.00
	54	\$6,356.00	\$0.01	\$942.83	\$60.38	\$882.45	\$5,473.55
	55	\$5,473.55	\$0.01	\$942.83	\$52.00	\$890.83	\$4,582.72
	56	\$4,582.72	\$0.01	\$942.83	\$43.54	\$899.29	\$3,683.42
	57	\$3,683.42	\$0.01	\$942.83	\$34.99	\$907.84	\$2,775.59
	58	\$2,775.59	\$0.01	\$942.83	\$26.37	\$916.46	\$1,859.13
	59	\$1,859.13	\$0.01	\$942.83	\$17.66	\$925.17	\$933.96
	60	\$933.96	\$0.01	\$942.83	\$8.87	\$933.96	\$0.00