



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE TEXTOS ESPECIALIZADOS PARA
ODONTÓLOGOS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración
de Empresas

Profesor guía
Carlos Fernando Ordoñez Vizcaíno

Autor
Cristóbal Daniel Matute García

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación.

Carlos Fernando Ordoñez Vizcaíno
MBA
CI 1712623840

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 NORMATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN UDLA Versión 26 de abril de 2016 ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cristóbal Daniel Matute García
CI 0922039300

RESUMEN

El presente plan de negocios busca determinar la viabilidad de una empresa dedicada a la comercialización de libros impresos para odontólogos que ejercen su profesión en la ciudad de Quito, el valle de Los Chillos, Cumbayá y Tumbaco. Junto a los libros, la compañía entregará a sus clientes acceso a una biblioteca virtual en la que encontrarán casos de pacientes documentados en texto, imágenes y videos en los que se pone en práctica la teoría expuesta en los libros.

Para el desarrollo del plan se aplicaron técnicas de investigación y herramientas de análisis que fueron aprendidas a lo largo de la carrera. El modelo PESTEL mostró un entorno externo favorable y la aplicación de las fuerzas de Porter reveló que la competencia es escasa.

En el análisis del cliente se usaron métodos cualitativos y cuantitativos que mostraron una idea clara del comportamiento del comprador de libros de odontología. Como resultado de la investigación se obtuvo que la mayoría de los odontólogos tienen predisposición a comprar libros impresos, lo cual fue confirmado por el 90% de la muestra encuestada.

El canal de distribución preferido es la venta directa por que le permite a los doctores ahorrarse el tiempo de salir a buscar a una librería y por la oportunidad de revisar a detalle el contenido del libro en el momento de la compra y verificar su calidad.

Se proyectaron las ventas y los estados financieros de los próximos cinco años, dando como resultado, indicadores positivos los cuales confirman que la realización del proyecto es viable financieramente.

ABSTRACT

This business plan seeks to determine the viability of a company dedicated to the commercialization of printed books for dentists, who work in the city of Quito, the valley of Los Chillos, Cumbayá and Tumbaco. Along with the books, the company will provide its customers access to a virtual library where they will find cases of patients documented in text, images and videos which show the practical application of the theory expounded in books.

Some investigation techniques and analysis tools learned throughout the university years were applied in the development of this plan. The PESTLE model showed a favorable external environment and the application of Porter five forces revealed that there is a poor amount of competitors.

In the customer analysis, qualitative and quantitative methods were used and showed a clear idea of dental books buyers behavior. After the investigation is known that dentists are predisposed to buy printed books, which was confirmed by the 90% of the interviewed sample.

The preferred distribution channel is direct selling that allows doctors to save time and give them the opportunity to review in detail the contents of the book at the time of purchase and check its quality.

Sales and financial statements of the next five years were projected, resulting in positive indicators, which confirm the viability of the projects' financial elaboration.

Índice

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la industria.....	7
3 ANALISIS DEL CLIENTE	11
3.1 Investigación cuantitativa	11
3.2 Investigación cualitativa	11
Conclusiones.....	15
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	15
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	15
5 PLAN DE MARKETING	16
5.1 Estrategia general de marketing.....	16
5.1.1 Mercado Objetivo	17
5.1.2 Propuesta de valor	17
5.2 Mezcla de Marketing	17
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	20
6.2 Plan de Operaciones.....	21
6.3 Estructura Organizacional	24
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	25
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	25
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	26
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	26
7.4 Índices financieros	27
8 CONCLUSIONES GENERALES	27
Referencias	29
ANEXOS	30

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Debido al continuo avance de la tecnología, los profesionales de hoy no pueden detener su proceso de aprendizaje una vez terminada su carrera universitaria. Para este trabajo nos enfocaremos en los odontólogos y en su necesidad de continuar preparándose, informándose de los nuevos avances tecnológicos y capacitándose en los innovadores procedimientos clínicos en su ramo.

Una fuente de información para este grupo de profesionales ha sido durante mucho tiempo los libros y las distintas publicaciones impresas, tales como revistas especializadas y artículos de investigación. Los cursos presenciales y los congresos de pocos días de duración también han sido un medio popular para adquirir conocimiento.

La empresa propuesta en este trabajo busca proveer al profesional de la salud bucal libros impresos, actualizados, de buena calidad, a precios asequibles, utilizando un sistema de distribución que facilite al odontólogo la compra de los textos de autores reconocidos en la industria e importados de países que impulsan la investigación y el constante desarrollo de la tecnología aplicada en los procesos odontológicos. Sin embargo, los odontólogos no solo necesitan aprender la parte teórica, también necesitan conocer el lado práctico de la materia y es por eso que por la compra del producto se le otorgará al odontólogo una suscripción virtual a un Centro de Información de Interés, una página web diseñada por la compañía en la que se encontrarán decenas de casos clínicos prácticos preparados por la empresa en conjunto con médicos ecuatorianos, los cuales abordarán nuevas técnicas y mostrarán la puesta en práctica de la teoría que se detalla en los libros. El acceso a esta página web también permitirá a los odontólogos clientes de la empresa compartir su conocimiento, pues ellos también podrán publicar sus experiencias documentadas en el formato de casos clínicos. Todo esto resume el valor agregado que diferenciará al presente proyecto.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad técnica y financiera de la creación de una empresa dedicada a la distribución de textos especializados para odontólogos ubicados en la ciudad de Quito incluyendo el Valle de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

Identificar los factores que influirán en el establecimiento de la empresa, determinar cómo los cambios en el entorno externo afectarían en el desempeño de la compañía.

Entender la situación actual de la industria de la comercialización de textos de especialidades odontológicas.

Llevar a cabo un estudio de mercado que permita identificar el segmento de mercado dispuesto a comprar libros, los factores que motivan su compra y encontrar las características del producto más valoradas por los posibles clientes.

Desarrollar las estrategias y los componentes de la mezcla de marketing utilizando la información recopilada en los análisis de entorno y del cliente.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Político

- Estabilidad

Ecuador ha mostrado en los últimos años una imagen de estabilidad y positivismo en lo relacionado a la política. El actual régimen se ha mantenido al frente de la dirección del país durante 9 años con la figura del Presidente Econ. Rafael Correa como máximo ideólogo y ejecutor de los planes políticos.

Sin embargo, en el actual año la población se encuentra a la expectativa debido a las futuras elecciones presidenciales que se llevarán a cabo el próximo febrero y que definirá si el país mantiene la misma línea política. Se aprobó en el legislativo una reforma a la Constitución que permite la reelección indefinida de las autoridades de elección popular sin embargo se añadió una transitoria que impide la reelección del actual Presidente y miembros de la Asamblea.

Un cambio de gobierno podría significar el cambio de modelo político y las consecuencias afectarían a las compañías del país. Por ejemplo, si el nuevo gobierno pertenece a la derecha, es posible que se lleve a cabo la privatización de muchas empresas y servicios, así como la apertura de las fronteras al libre intercambio comercial. Si ese fuese el caso, se beneficiaría a la empresa distribuidora de libros debido a que los textos son importados en su gran mayoría.

Económico

- Apreciación del dólar estadounidense

La moneda oficial del Ecuador es el dólar estadounidense que actualmente atraviesa un momento de apreciación y que ha traído algunas consecuencias a la economía ecuatoriana. Por un lado, se encuentran las consecuencias negativas, pero por el otro lado, encontramos algunos efectos positivos que servirán al desarrollo del proyecto. Los libros son importados de países cuya moneda oficial no es el dólar, por ende, se comprarán más libros de los que se compraban antes por los mismos dólares. Por ejemplo, Colombia será un proveedor de textos en donde su moneda es el peso colombiano, la cual se ha venido devaluando constantemente desde el año 2012 cuando al 31 de diciembre 1 dólar equivalía a 1,768.23 pesos llegando al 31 de diciembre del 2015 a representar 3,149.47 pesos. Al 27 de mayo del 2016 el peso colombiano cotizaba a 3,054.60 por 1 dólar (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

- Tasas de interés y evolución del crédito

Las tasas de interés que se aplican en el mercado financiero han mostrado una tendencia a la baja en la última década. Actualmente, la tasa activa máxima al crédito corporativo se ubica en 9.33%, aunque la tasa que más importa al proyecto es la que se aplica a las PYMES la cual se encuentra en 11.83% (Subgerencia de Programación y Regulación, 2016).

La cantidad del crédito ha mostrado una caída del 10.4% anual a marzo del 2016 debido a la disminución de los depósitos en el sistema financiero ecuatoriano que se evidenció

en el año 2015 aunque las tasas activas referenciales no se han incrementado, como lo muestran los datos del Banco Central (Subgerencia de Programación y Regulación, 2016).

- **Inflación**

El índice de precios al consumidor es otro indicador importante de la economía nacional. En lo que va del año se habla de una desaceleración en el consumo y comercio nacional, esto es corroborado por los datos de la inflación en el año 2015 y en los primeros meses del 2016. Al cierre de febrero la inflación mensual se ubicó en 0.14% y la inflación anual en 2.60%, 2.45% más baja que el mismo período del año anterior (INEC, 2016).

- **PIB**

El Producto Interno Bruto del país ha visto un crecimiento a lo largo de la última década, aunque, en el año anterior experimentamos una ligera caída y se espera algo similar para el presente año. En el año 2014 el PIB ascendía hasta 100,917 dólares y cayó en el 2015 a 99,000. El PIB per cápita del país asciende a los 6,090 dólares, sin embargo, se espera un decrecimiento de la economía para el presente año, por ese motivo dicho indicador también tendería al descenso (Banco Central del Ecuador, 2015).

Las actividades que más contribuyeron a la variación positiva del PIB fueron las Actividades profesionales, la Agricultura, la Manufactura y el Suministro de Electricidad y Agua. Otras actividades aportaron a la variación negativa del PIB, entre ellas Comercio, Petróleo y Minas y la Construcción (Banco Central del Ecuador, 2016).

Los datos más recientes del PIB y el peso por industria se publicaron en el 2013, en aquel año los Productos de editoriales imprentas y otros representaron el 0.51% mientras que el año anterior significaron el 0,55%. Una disminución poco significativa (Banco Central del Ecuador, 2016).

- **Balanza comercial**

La balanza comercial del país ha mantenido su tendencia a la baja y en el último año reportó una fuerte caída que significó una variación negativa de 193.7% con respecto al año 2014. La diferencia entre exportaciones e importaciones petroleras ha sido positiva en los años pasados, sin embargo, el excedente comenzó a caer desde el año 2012 siendo de 8,350.7 millones de dólares hasta llegar a 2,752.7 millones en el 2015. La balanza no petrolera ha sido negativa todos los últimos años siendo de -4845,1 millones en el 2015, aunque es de notar que el déficit ha disminuido constantemente desde 2012 (Banco Central del Ecuador, 2015).

La importación de libros también ha contribuido al desfase de la balanza comercial, la importación de dichos bienes ha aumentado con el paso de los años pasando de 3.52 a 6.18 millones de dólares en 2014. En el 2015 cayeron las importaciones a 3.5 millones y en lo que va del 2016 los números han sido menores a lo importado en el mismo período del 2015. El motivo para este comportamiento es la desaceleración económica vivida en el país por la caída de los precios del petróleo, lo que se traduce en menos liquidez en la población (Banco Central del Ecuador, 2016).

Social

- **Falta de escritores reconocidos en el medio local**

Es un hecho que el Ecuador produce poco conocimiento, para corroborar esta afirmación se acudió a las estadísticas de la cámara del libro del Ecuador en las que se

detalla la cantidad de publicaciones científicas y títulos ISBN que se han desarrollado en el país durante los últimos años. En el 2014 se publicaron 42 títulos relacionados a la medicina mientras que en el 2015 se publicaron 66 libros, lo que nos da un aumento del 57% (Cámara Ecuatoriana del Libro, 2015). Aunque este porcentaje puede considerarse alentador, en total, Ecuador publicó 4,571 títulos en el año 2015, muy por debajo de la media de América Latina donde cada país publica en promedio 9,900 títulos anuales (CERLALC, 2015).

Los libros son una herramienta para la transferencia de conocimiento y en el caso de Ecuador la mayoría de este conocimiento es importado debido a la poca oferta local de libros enfocados en temas de especialidad como la odontología y sus distintas ramas.

- Empleo

Al cierre del 2015 se supo que el 4,77% de la población en edad de trabajar se encontraba desempleado. Esto significa un incremento del 0,97% con respecto al mismo período del año anterior y un resultado contrario a la tendencia a la baja que mostraba este indicador desde el año 2011. Al mes de marzo del presente año, la tasa de desempleo se ubicaba en 5.7%, 1.7% superior a lo registrado en el mismo mes del año anterior.

La población restante representa a quienes tienen un empleo, aunque, llama la atención que la mitad de los empleados del país se encuentran bajo la categoría de empleo inadecuado. Esto refleja la falta de formalidad que aún existe en el mercado laboral ecuatoriano (INEC, 2016).

Tecnológico

- Desarrollo de nuevas tecnologías y técnicas en odontología en Ecuador

Los mayores descubrimientos en el área médica han visto la luz gracias al trabajo de profesores y médicos con el patrocinio en la mayoría de oportunidades de universidades y centros de formación. Cuando comparamos la capacidad de Ecuador de desarrollar tecnología y nuevas técnicas en el campo de la odontología con la capacidad que tienen otros países, se vuelve visible la necesidad que tiene Ecuador por importar conocimiento.

Para sustentar esta idea se revisó el ranking de universidades en Latinoamérica publicado por el laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España donde encontramos una clasificación de las universidades según el puntaje obtenido luego de una evaluación de condiciones. La primera universidad ecuatoriana en aparecer es la ESPOL de Guayaquil que no ofrece la carrera de Odontología, ubicada en el puesto 119, lugar 1844 a nivel mundial. Cerca encontramos a la PUCE seguida de la Universidad San Francisco de Quito siendo dos de los principales aspectos a calificar la creación de repositorios institucionales de investigación y publicaciones académicas en medios internacionales, columnas donde las universidades del país obtienen puntajes bajos comparadas con las brasileras, colombianas y chilenas (Webometris, 2016).

Los instrumentos de trabajo utilizados por los odontólogos son un ejemplo de lo que ha causado el avance de la tecnología, sin embargo, todas estas herramientas son importadas de fabricantes internacionales. Esto también muestra el poco desarrollo tecnológico que existe en el sector de la odontología del Ecuador.

La falta de investigación y desarrollo de tecnología en el país es un causante de la falta de publicaciones de libros locales, lo que obliga a la importación de este material de aprendizaje.

- **Libros digitales**

La revista Líderes publicó un artículo en el que se analiza el uso de los libros electrónicos y los dispositivos para su lectura. En el artículo se menciona que para el año 2010, el 5,6% de las publicaciones hechas en el país fueron títulos digitales a diferencia del 2008, cuando solo el 1,7% de las publicaciones se hicieron en formato digital (Revista Líderes, 2012).

A nivel latinoamericano se ha observado un crecimiento más acelerado que lo sucedido en Ecuador. Un total del 20,4% de las publicaciones con ISBN hechas en Latinoamérica en el 2014 fueron editadas en formato digital. Sin embargo, las ventas de libros digitales aún no supera el 1% del total de libros vendidos. A nivel mundial la penetración del libro digital es más significativa. En el Reino Unido y en Estados Unidos la venta de libros electrónicos representa el 30% del total de libros vendidos, mientras que en Alemania este porcentaje alcanza el 15% (EFE, 2015).

El uso de la tecnología en las actividades diarias de las personas se vuelve cada vez más común, los libros tecnológicos podrían suponerse como el reemplazo al libro impreso, pero la evidencia aún no muestra a los libros virtuales como una amenaza y como lo refleja un estudio del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina auspiciado por la UNESCO, el libro ha sobrevivido a los avances tecnológicos y en lugar de luchar con estos por un espacio, coexisten en el mismo universo complementándose mutuamente. El informe también menciona la falta de respeto que existe en la región hacia los derechos de autor, lo que frenaría las intenciones de editoriales a publicar material digital puesto que sería fácilmente copiable (CERLALC, 2013).

Ecológico

- **Producción y uso de papel a nivel mundial**

La preocupación de la población mundial por el calentamiento global ha llevado al desarrollo de nuevas tecnologías que ayuden a preservar el medio ambiente. En las empresas se ha comenzado a implementar políticas de reciclaje y optimización en el uso del papel y se fomenta el uso de las comunicaciones virtuales. En Ecuador se ha intentado implementar el uso de la facturación electrónica que, junto a otros objetivos, busca la reducción del papel en las transacciones y a lo largo del mundo son varios los periódicos que han suprimido sus versiones impresas como The Independent en Inglaterra, Journal do Brasil y El Nuevo Siglo en México.

Sin embargo, la tendencia en la producción de papel sigue al alza según nos muestran los reportes de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, cuando en el año 2010 se producían 143,212 toneladas métricas de papel, cantidad que incrementó a 153,878 toneladas métricas en el año 2013, fecha en la que se presentó el último reporte (FAO, 2014).

La ONG ambientalista Greenpeace también se ha interesado por el uso del papel exponiendo sus recomendaciones entre las que destaca la iniciativa “Libros amigos del bosque” con la que busca concientizar a las empresas dedicadas a la impresión, en el uso de materias primas cuyo proceso de extracción sea respetuoso con el medio ambiente. La ONG ha realizado recomendaciones a la industria sin llegar a prohibir o

desincentivar el uso de papel para la impresión de material editorial o gráfico (Greenpeace, 2010).

Legal

- Constitución de empresas en Ecuador

Desde el mes de marzo del año 2014 entró en vigencia la Ley de Fortalecimiento del sector Societario y Bursátil que promueve la eliminación de trámites innecesarios para la creación de una empresa y se espera que el proceso tome máximo dos días. La expectativa del Ministro Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad es bastante optimista. En una entrevista que se le realizó dijo que su meta era alcanzar la constitución de empresas vía online en un tiempo de seis horas (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2014). El detalle para la constitución de una compañía en el Ecuador se encuentra en la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

- Importación de libros

El proceso de importación de libros impresos sigue los pasos establecidos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador los cuáles son:

Obtener el registro de importador

Contratar un Agente certificado para la desaduanización de la mercancía quien se encargará de presentar la Declaración Aduanera de Importación junto a los documentos de soporte que son el documento de transporte, factura comercial, certificado de origen y otros documentos que exija la autoridad pertinente.

Los libros no requieren seguir una norma de etiquetado INEN, no pagan sobretasa arancelaria de salvaguardia de balanza y gozan de un arancel cero.

2.1.2 Análisis del entorno de los países donde se encuentran los proveedores

Colombia

Tecnológico

La investigación en el área médica en Colombia ha dado resultados significativos en el último siglo, en 1957 el ingeniero electrónico colombiano Jorge Reynolds inventó el marcapasos, mejoró su invento cuando en 2011 anunció que había creado un nanomarcapasos. En 1987, otro científico colombiano desarrolló la una vacuna contra la malaria utilizando un método completamente nuevo en aquel entonces (Wallace, 2011).

En el área de la odontología no ha sido la excepción, varias son las técnicas y que se han desarrollado en el vecino país como resultado de la constante investigación que allí se realiza. Cada año la escuela de Maestría en Odontología de la Universidad Nacional de Colombia con sede en Bogotá realiza un Seminario Internacional de Investigación en Odontología con más de 15 expositores durante 4 días de conferencias donde se exponen avances en el ramo.

La editorial proveedora, Panamericana, publica más de 180 títulos al año, posee los derechos para publicar trabajos de autores brasileiros, argentinos y de muchos otros países.

Venezuela

Económico

Hace un par de décadas atrás, Venezuela era considerado como uno de los países latinoamericanos con mejor proyección de crecimiento, fue allí, en 1984, cuando se fundó la compañía AMOLCA, editorial especializada en publicar material educativo para médicos y odontólogos. Consiguió la licencia para traducir e imprimir trabajos de autores alrededor del mundo y con el tiempo se volvió una de las más grandes editoriales de textos impresos en español (AMOLCA C.A., 2016).

Sin embargo, Venezuela se fue alejando de aquella imagen de país progresista hasta caer en una profunda crisis que ha golpeado varios sectores de la economía de dicho país. A pesar de ello, la editorial proveedora mantiene su producción de textos que no baja de 100 publicaciones al año con precios más bajos que proveedores de otros países debido a la depreciación del bolívar a la apreciación del dólar. El bolívar ha experimentado una nueva devaluación oficial al inicio del presente año pasando de 6 bolívares a 10 bolívares por un dólar, aunque, el mercado negro ha rebasado la frontera de los 1000 bolívares por un dólar (Redacción BBC Mundo, 2016).

2.1.3 Análisis de la industria

El código y la industria donde se ubicaría la nueva empresa según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) sería:

Tabla No 1: Clasificación de la empresa según el CIIU

G4761.01	Venta al por menor de libros de todo tipo en establecimientos especializados.
----------	---

Acorde a la Clasificación Nacional Central de Productos los artículos vendidos por la empresa encajarían en el código 322 que engloba a los Libros en Impresión.

Análisis Porter

Tabla No 2: Análisis de las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Análisis	Riesgo
AMENAZA DE POSIBLES NUEVOS CONCURRENTES	<p>Economías de escala: Alto volumen de importación para disminuir costes, se necesitan aproximadamente 24.000 dólares como inventario inicial.</p> <p>Identificación de marcas establecidas: No hay un comercializador de libros establecido en el mercado. Además, los libros provienen de distintas editoriales y los clientes no tienen preferencia por una editorial específica. Esto facilitaría el ingreso de nuevos actores en el mercado.</p>	Riesgo medio

	<p>Acceso a los canales de distribución: El acceso a los canales de distribución no es complejo, las librerías en las universidades comprarán si el precio es bueno. Estar presentes en ferias y congresos es posible siempre y cuando se pueda pagar el costo del espacio en la feria que oscila entre 500 a 2000 dólares y si los organizadores no tienen preferencia por algún otro distribuidor. El canal electrónico es más difícil debido a los requisitos y costos que tienen las plataformas de cobro electrónico. El canal de la venta directa tiene altos costos de personal, pero tiene ventajas sobre los otros canales debido al constante contacto que mantiene el vendedor con el cliente y a la facilidad que representa para el comprador no tener que dejar su trabajo para salir a buscar el producto.</p> <p>Requisitos de capital: Amplio portafolio de productos para las distintas especialidades odontológicas, esto resultaría en un elevado inventario inicial que sumado al capital de trabajo representaría cerca de 30.000 dólares.</p> <p>No se necesitan adquirir activos especializados para desarrollar la venta de libros.</p> <p>Experiencia: Se necesita conocer las distintas especialidades de los odontólogos, estar familiarizado con los términos de la profesión y con las preferencias que tienen los odontólogos a la hora de comprar un texto.</p>	
<p><i>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS</i></p>	<p>Concentración: El mercado se encuentra concentrado, existen dos competidores. Una empresa en Guayaquil de nombre Edimedsa, una empresa en Quito, de nombre Tecnimundilbro. La expansión de estas empresas ha sido lenta teniendo en cuenta que solo se las encuentra en la ciudad de su domicilio.</p> <p>Crecimiento del mercado: En el 2014 el mercado objetivo reportó un crecimiento del 1% mientras que en el último año el crecimiento fue del 4%, teniendo como promedio de la última década un crecimiento total de mercado del 3.17%. Este crecimiento es aprovechado por un bajo número de competidores, lo que disminuye la intensidad de la rivalidad.</p> <p>Bajo grado de diferenciación del producto: La empresa espera diferenciarse creando servicios complementarios para los clientes como la suscripción gratuita en línea a un Centro de Información de Interés para Odontólogos por medio de un canal de venta poco explotado hasta ahora el cual es la venta directa.</p>	<p><i>Riesgo medio</i></p>

<p><i>PRODUCTOS SUSTITUTOS</i></p>	<p>Libros digitales: Aunque son más económicos y se pueden comprar en cualquier momento desde cualquier lugar, no le permiten al médico revisar a detalle el contenido del libro y puede frenar su compra al no saber la profundidad y validez de los temas que se abordan. También dependen de un aparato electrónico para poder ser leídos y las plataformas digitales donde se alojan estos libros varían significativamente de un proveedor a otro. Las editoriales se muestran temerosas a publicar material digital debido a la poca cultura de respeto a los derechos de autor que se evidencia en la región (CERLALC, 2013).</p> <p>Cursos especializados: Los odontólogos pueden optar por asistir a cursos sobre los avances en su profesión en lugar de comprar un libro sobre algún nuevo tema. Las desventajas son los costos de realizar el viaje y el tiempo que se debe destinar.</p> <p>El coste de cambiar de proveedor es bajo para el cliente.</p>	<p><i>Riesgo medio</i></p>
<p><i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</i></p>	<p>Tamaño y concentración del segmento: El mercado es amplio, no existe dependencia de un cliente en específico. Un solo cliente no compra una porción significativa del inventario. El segmento que se atenderá bordea los 621 profesionales ubicados en la ciudad de Quito, el valle de Los Chillos, Cumbayá y Tumbaco.</p> <p>Diferenciación del producto: Para diferenciar el producto se entregará junto al libro una suscripción a una página de información especial para odontólogos, algo que ningún competidor ofrece.</p> <p>Disponibilidad de información para el comprador: Los costos de imprimir e importar un libro no se encuentran a disposición de los clientes. Estos factores permitirán mantener precios altos para los libros.</p> <p>Opciones del comprador a la hora de informarse: La función del libro será la de entregar al odontólogo información relacionada a los conceptos teóricos de su profesión y a los avances tecnológicos de su área. Sin embargo, el cliente tiene varias opciones para suplir esta necesidad las cuáles entre los que encontramos a los libros digitales, artículos en internet, blogs, páginas de universidades, videos en internet, asistir a cursos de especialización. Las opciones son varias por lo que se creería que el poder de negociación de los compradores sería alto, sin embargo, en el capítulo de análisis del cliente se especifica las preferencias del cliente por comprar y leer textos impresos.</p>	<p><i>Riesgo medio</i></p>

<i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</i>	Tamaño y concentración: Los proveedores no se encuentran concentrados, son pocos y venden productos similares por lo que, si se llega a perder alguno, no será un gran problema. Se encuentran todos en el exterior, dos en Colombia, uno en Venezuela, dos en Brasil, dos en España, uno en Estados Unidos, uno en Italia y uno en China.	<i>Riesgo bajo</i>
	Exclusividad de la distribución: Los proveedores no exigen exclusividad en la distribución de sus productos.	
	Los costes de cambiar de proveedor son bajos.	
	Amenaza de integración hacia adelante: Los proveedores podrían integrarse hacia adelante, sin embargo, el costo de montar la operación en el país sería alto debido a la falta de conocimiento que tienen del entorno ecuatoriano.	

Conclusiones del análisis externo

A continuación, se encuentran los factores externos con mayor influencia en el desarrollo del actual plan de negocios y se los encuentra en la Matriz EFE del Anexo 1. A cada factor se le ha asignado una ponderación y una calificación en base a su nivel de influencia. Dentro de las amenazas, el mayor riesgo que se encuentra es el posible aumento de oferta de productos sustitutos como son los libros virtuales.

También se encontraron algunas oportunidades siendo las más significativas la falta de competidores establecidos y la poca oferta de textos locales.

Amenazas

- Los libros digitales vendidos en Latinoamérica representan cerca del 1% del total de publicaciones impresas. En el mediano plazo se deberá diversificar la línea de negocios, por ejemplo, conseguir la distribución de libros digitales o entregar nuevos servicios de educación a los odontólogos basados en el uso de la tecnología, como dictar cursos en vivo por medio del internet.
- Se recomienda que el proyecto sea financiado en su mayoría por capital propio y en una pequeña parte por préstamo bancario debido a la disminución de los créditos provenientes del sistema financiero.
- Diversificar la línea de negocios también ayudará a reducir la vulnerabilidad de la empresa ante la posibilidad de una recesión económica como lo muestra el decrecimiento del PIB y el aumento del desempleo en poco más del 1%. Producir localmente puede ser una solución ante cambios políticos drásticos, como el cierre de las fronteras para el ingreso de productos u otras políticas restrictivas para el comercio exterior.
- La tendencia del mundo a cuidar el medio ambiente, obliga a la compañía a buscar proveedores que impriman libros bajo condiciones que no atenten contra la naturaleza, por ejemplo, vender libros que han sido impresos en papel reciclado o que utilicen sistemas de ahorro de tinta. Esto podría motivar la compra del segmento preocupado por el medio ambiente.

Oportunidades

- La apreciación del dólar ha permitido a los importadores ecuatorianos comprar más por la misma cantidad de dinero en países con monedas débiles, este es el

caso de la empresa propuesta en el presente trabajo, pues los proveedores se encuentran en Colombia, Venezuela, Chile, España y otros países con monedas devaluadas frente al dólar.

- La falta de escritores en el ramo de la medicina y odontología crea una gran oportunidad de importar libros especializados para cubrir la demanda de los odontólogos por conocimiento actualizado y confiable.
- La industria está formada por dos competidores, uno atiende el mercado de Guayaquil mientras el otro se enfoca en Quito, que son las ciudades con mayor número de odontólogos, en cada una hay cerca de 700. Ninguno se ha establecido en el mercado, por eso va a ser importante invertir muchos recursos en publicidad para ubicarse rápidamente en la mente del comprador.
- Ninguno de los proveedores exige exclusividad, eso ayudará a crear un portafolio amplio de productos provenientes de distintas editoriales y se evitará la dependencia de un proveedor en especial.
- El valor agregado que llevarán los libros puede continuar desarrollándose más a detalle para convertirse en una plataforma de intercambio de información y educación. La página se convertirá en un medio de comunicación efectivo con el nicho de mercado seleccionado y se podrá obtener mayores ganancias alquilando espacios de publicidad para marcas que ofrezcan productos y servicios para este nicho en especial que visita frecuentemente la web de la empresa.
- El diferenciador no es fácil de copiar ya que requiere conocimiento de las necesidades del segmento, lo que se adquiere luego de conocer al cliente durante un periodo significativo de tiempo.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa

Para el plan de titulación, se realizó una investigación cuantitativa mediante un sondeo de 50 encuestas. Según el tamaño de la población, este número de encuestas da como resultado un nivel de confianza del 70.5%.

Técnica de muestreo

Para la selección de los participantes del sondeo se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se encuestó a doctores estudiantes de postgrados en la Universidad Central y Universidad de las Américas. También se entrevistó a odontólogos en sus consultorios privados, clínicas y hospitales en la ciudad de Quito, Valle de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco.

Se realizó un estudio transversal, es decir que se efectuó en un momento determinado en el tiempo.

El análisis de las respuestas a las encuestas se encuentra en el Anexo 2.

3.2 Investigación cualitativa

Entrevista a un experto

Experto: Marco Andrés Segura Romero
Representante de OCEANO, Lexus, AMOLCA, McGraw-Hill y otras editoriales internacionales.

Tabla No 3: Preguntas respondidas por el experto

Tema	Comentario
<i>Proveedores</i>	No le exigen exclusividad de distribución y cerca de 8 editoriales le otorgan crédito en sus compras lo que ha permitido ofrecer crédito a los clientes de la distribuidora. El plazo de crédito que recibe es de 30 días con seis editoriales y de 60 días con las otras dos. La búsqueda constante de nuevos proveedores se ha vuelto parte de su rutina. Recomienda asistir a ferias de libros nacionales e internacionales donde se pueden encontrar a muchos posibles proveedores.
<i>Rotación de inventario</i>	El tiempo de vida de un libro depende de la validez de la información que posee. Mientras más antiguo un libro, menor su validez. La estrategia que ha utilizado ha sido la de crear combos en los que se venda un libro de actualidad con un libro de baja rotación ofreciendo un descuento si se compra los dos libros al mismo tiempo.
<i>Decrecimiento de las ventas</i>	La venta de libros en el área médica ha decaído debido a la alta proporción de clientes en el sector público de la salud. Una de las acciones que ha tomado ha sido enfocar sus ventas en los médicos del sector privado y buscar ventas institucionales, es decir, proveer a entidades como bibliotecas y librerías minoristas.
<i>Productos sustitutos</i>	Debido a su contacto directo y constante con clientes, asegura que los lectores siguen prefiriendo el libro impreso a otros tipos de publicaciones como las digitales. Sin embargo, expresa que en un mediano plazo es probable que estos productos sustitutos tomen fuerza acorde al mayor acceso que comiencen a tener las personas a la tecnología. Piensa que las publicaciones como novelas, cuentos o enciclopedias podrían ser influenciados por las publicaciones digitales, pero no así los libros de especialidades profesionales. Comenta que por ahora no piensa tomar acciones, más que intensificar la venta de los textos.
<i>Próximos 5 años</i>	No piensa migrar a otra industria y cree que las ventas continuarán creciendo. Espera ubicar oficinas con vendedores en las ciudades más grandes del país. Un objetivo que se ha fijado es aumentar la importación de textos en el área médica debido a que los márgenes de ganancia en estos libros son mucho más altos que en los de cultura general.

Grupo focal

Tabla No 4: Preguntas del grupo focal

Actividad		Resultado
1	<i>Presentación de cada participante: nombre, edad, cuantos años ejerce la odontología.</i>	El grupo estaba formado por siete personas entre los 26 y 35 años de edad. Todos graduados de odontólogos y cursando el postgrado de ortodoncia en la ciudad de Quito. Su fuente de ingreso es la práctica de la odontología y se autodefinen como clase media.
2	<i>¿Qué características busca en un libro impreso?</i>	La característica más importante de un libro, según los participantes, es su contenido. Debe ser actualizado y útil, de fuentes fiables y relevantes. También indicaron que la calidad del libro es importante. Prefieren los libros de pasta dura porque protegen el interior de suciedad y de líquidos. Además, un libro de pasta dura no permite que las hojas se desprendan fácilmente por el traslado de un lugar a otro. La resolución de las imágenes debe ser alta. Si se llegan a encontrar con un libro que muestre imágenes borrosas, no lo comprarían. Como es de esperar, no están dispuestos a comprar libros en blanco y negro o con letras muy pequeñas. Es de mucha ayuda que el texto tenga una bibliografía amplia y referencias a otros libros o artículos.
3	<i>¿Cómo pueden estar seguros que el libro que están comprando cumple con las características antes mencionadas?</i>	Algunos respondieron que suelen comprar libros por sugerencias de algún colega o profesor. Sin embargo, eso no es garantía de la calidad de la información que contiene el libro. Por eso es importante tomarse unos minutos para revisar el texto, leer algunos párrafos, verificar que la información si corresponde a los temas en el índice de contenido del libro. Todos responden que antes de comprar un libro lo revisan a detalle.
4	<i>¿Cuáles son las ventajas de los libros impresos frente a otras herramientas de aprendizaje?</i>	Acorde a los entrevistados, los libros son completos y tratan temas muy extensos a diferencia de los artículos que desarrollan temas puntuales y cortos. La información es fiable debido al trabajo de edición y supervisión que existe detrás de la publicación de un texto, a diferencia de las publicaciones disponibles en internet cuya validez no siempre puede ser comprobada. Leer un libro impreso es más cómodo que leer un libro digital y no depende de la duración de la batería de un celular o un iPad. Permite hacer anotaciones en los márgenes y permite que la persona se concentre en lo que lee, al contrario de lo que sucede cuando se lee en un medio digital, donde distraerse es muy sencillo.

5	<p><i>¿Cómo se enteran de las nuevas publicaciones en su profesión?</i></p>	<p>Unos respondieron que conocían los nuevos libros cuando se acercaban a alguna exposición en los congresos, porque alguien le comentaba sobre el tema o porque los veían en la librería de alguna universidad.</p> <p>Ninguno de los participantes respondió tener un medio digital por el cual pueda conocer los nuevos títulos publicados para odontólogos.</p>
6	<p><i>Suponga que, por la compra de un libro, se le dará acceso a una página web donde podrá encontrar casos clínicos de distintas especialidades odontológicas. En la página web también tendrá acceso a cursos en línea, los temas de los cursos podrían ser Tributación para Odontólogos, Administración de un Consultorio o Atención al Cliente. Si tuviese que elegir entre acceso a casos clínicos o acceso a cursos en línea, ¿con que opción se quedaría?</i></p>	<p>Seis de los siete participantes eligieron como preferido el acceso a casos clínicos. Sus razones fueron que se puede extraer información valiosa de los casos clínicos y ver la puesta en práctica de las técnicas odontológicas. Un comentario compartido por todos es que los casos deben tener cierto grado de complejidad para que aporten más información nueva y que la documentación del caso debe tener muchas imágenes.</p> <p>La persona que eligió los cursos en línea, lo hizo porque los temas propuestos le parecieron de mucha ayuda. Afirma que estos contenidos no se estudian en la universidad a pesar de ser necesarios a la hora de ejercer la profesión sobre todo para quienes lo hacen de forma independiente.</p>
7	<p><i>¿Qué le añadiría a la opción que descartó para que sea su preferida?</i></p>	<p>Los comentarios fueron que, para elegir los cursos en línea como primera opción, estos deberían enfocarse en temas odontológicos como ortodoncia o rehabilitación dental. Otra respuesta fue que los cursos sean en vivo e interactivos.</p> <p>La participante que preferiría los cursos en línea, respondió que preferiría ver los casos clínicos solo si estos se presentan en formato de video.</p>
8	<p><i>¿Qué se le viene a la mente cuando escucha el nombre OdontoEduca?</i></p>	<p>Los participantes relacionaron el posible nombre de la empresa con una institución educativa, un centro de capacitación, cursos de odontología, una revista, una campaña de prevención para pacientes.</p> <p>La empresa busca verse como una compañía proveedora de conocimiento y eso es lo que entendieron los entrevistados al escuchar el nombre de la compañía.</p>

Conclusiones

Se encontró que el 46% de los encuestados son odontólogos generales y que el 29% de estos odontólogos generales están interesados en capacitarse en temas relacionados a la cirugía oral, seguidos por el 21.4% interesado en temas de prótesis fija y un porcentaje igual busca temas de ortodoncia. Esta información es valiosa para entender las preferencias de información de estos doctores que no tienen una especialidad.

La aceptación de los libros impresos es alta, el 90% de los encuestados respondió que sí compra libros impresos y el 86.7% de ellos dijo que la característica más importante de un libro es su contenido actualizado, seguida de la calidad de los materiales del libro y su calidad de impresión dejando en último lugar al precio.

La frecuencia de compra preferida es de 2 a 3 veces al año, seguida muy de cerca por la compra una vez al año.

Las personas que compran libros con mayor frecuencia, es decir, el 66.7% de quienes compran entre cuatro y seis veces en el año y el 46.2% de quienes compran libros entre dos y tres veces, lo han hecho a vendedores que no pueden recordar porque eran personas naturales, porque fueron muy informales a la hora de vender o porque no han vuelto a visitarlos luego de la venta. Estos datos nos muestran la falta de trabajo de los distribuidores en posicionar su marca y el poco empeño en ganar una parte significativa del mercado.

Los odontólogos que compran libros con poca frecuencia, es decir, cada dos años, suelen hacerlo en librerías, 33.7%, y en congresos, también 33.7%.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Se encontró una oportunidad latente en el negocio de la venta de libros impresos especializados para odontólogos debido a la aceptación que tienen en el mercado, la escasa competencia y las ventajas que tienen los libros impresos sobre sus productos sustitutos. Ver Modelo Canvas en Anexo 3.

Las encuestas y el grupo focal mostraron que los libros impresos tienen una alta aceptación. El 90% de los odontólogos encuestados respondió que sí compra libros impresos, la misma respuesta dieron todos los participantes del grupo focal.

Según se evidenció en el análisis del cliente, la competencia es escasa e informal. Las grandes distribuidoras de libros del país han dejado de lado el segmento de los odontólogos, el cual ha sido poco aprovechado por un solo competidor en la ciudad de Quito.

Las ventajas de los libros impresos sobre sus sustitutos son varias. Las plataformas electrónicas que proveen libros digitales no son homogéneas por lo que algunos proveedores ofrecen libros en distintos formatos que no pueden ser leídos en todos los equipos tradicionales, como son el iPad, tabletas, teléfonos inteligentes o Kindle, la herramienta para lectura de Amazon. La mayoría de formatos no permiten hacer anotaciones, insertar comentarios o subrayar texto, lo que obliga al usuario a llevar consigo un cuaderno para sus apuntes.

Otros libros solo pueden ser leídos si existe conexión a internet y no pueden ser descargados, ni impresos. Esto se debe a la aplicación de la tecnología DRM que se encarga de controlar el uso de material virtual y la aplicación de las medidas de protección a los derechos de autor. Por ejemplo, esta tecnología puede impedir que los textos se impriman, se copien en otro dispositivo o que se lean las veces que se lo desee.

Se puede asistir a un curso de especialización sobre un tema desconocido en lugar de comprar un libro, sin embargo, la mayoría de cursos sobre nuevos temas en odontología se dictan en el exterior y se tiene que esperar algunos meses o incluso años para que los expositores visiten Ecuador. El costo de viajar a otros países y la inscripción a las charlas es elevado e implica detener las actividades laborales, lo que significa menos ingresos para el odontólogo. El tiempo de duración del curso no es suficiente para exponer toda la materia y despejar todas las dudas. Adicional, lo aprendido puede olvidarse si no se documenta la información, por ello, se puede decir que el curso tiene mayor aplicabilidad cuando se vuelve un complemento del libro.

El mercado objetivo está dispuesto a pagar un precio más alto que el precio promedio a cambio de un texto actualizado, con información relevante y con una impresión de alta calidad. Además, luego del estudio de mercado se determinó que el cliente está motivado a la compra y dispuesto a pagar aún más, si el producto le ofrece un complemento de utilidad.

El entorno externo también contribuye al establecimiento de la empresa. La relativa estabilidad política que ha vivido el país y la continuidad que ha tenido en el poder el actual gobierno ha quitado el nerviosismo de muchos inversionistas y ha permitido el surgimiento de nuevos negocios. Las importaciones de los libros no se han visto afectadas por la imposición de salvaguardias, al contrario, tienen tarifa arancelaria 0. Los bajos costos de importación sumados a la devaluación de las monedas de los países proveedores con respecto al dólar generan un entorno favorable para importar libros a menores costos.

En el ámbito social, los escritores ecuatorianos aún son escasos en comparación con otros países de la región. Ecuador tiene una participación del 2% de todas las publicaciones a nivel iberoamericano y en el año 2015 se publicaron tan solo 66 títulos en medicina, la fuente no especifica si entre ellos hubo textos de odontología (Cámara Ecuatoriana del Libro, 2015). Estos datos confirman la tesis que en el país no se produce aún el conocimiento suficiente y es necesario importarlo en forma de libros u otras herramientas de aprendizaje (CERLALC, 2015).

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Se intentará penetrar en un mercado poco desarrollado aplicando un enfoque por diferenciación, en el que se añadirá un servicio al producto que no ha sido ofrecido por ningún competidor ni casa editorial. Las ventas se enfocarán en un segmento específico ofreciendo un producto con un valor agregado para los clientes y no tan fácil de copiar por la competencia.

Parte de la estrategia de la compañía será alcanzar a la porción de mercado desatendida, tomar los clientes de competidores pequeños e informales hasta llegar a competir directamente con el líder.

Se buscará un crecimiento intensivo basado en la penetración de mercado y en el desarrollo de productos, lo cual consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes desarrollando innovaciones, adicionando características y ampliando la gama de productos una vez la empresa alcance una participación significativa del mercado. La descripción de las actividades de marketing, el responsable, la duración y el costo detallado se encuentran en el Anexo 4, "Plan operativo de marketing".

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la compañía serán los odontólogos que ejercen su profesión en la ciudad de Quito incluyendo el área de los valles, preferentemente entre la edad de 24 y 60 años, que atiendan a sus pacientes en el área urbana, sin preferencia por el tipo de establecimiento donde trabajan, que estén acostumbrados a capacitarse constantemente y que valoren las características de los libros impresos.

Según el último censo de médicos en el año 2014, Quito incluyendo los valles, tiene 690 odontólogos en instituciones de salud privadas y públicas (INEC, 2014). Del análisis del cliente se obtuvo que el 90% de los odontólogos compra libros impresos, como resultado tenemos un mercado objetivo de 621 clientes en el primer año del proyecto. Debido a la cantidad de vendedores contratados, sus ventas esperadas, el número de visitas a realizar y la frecuencia de compra de 2.5 libros por cliente, se espera alcanzar en el primer año un total de 287 odontólogos los que representarían al 46% del mercado objetivo.

5.1.2 Propuesta de valor

Proveer a los odontólogos no solo de material didáctico impreso, si no que se le dará a cada cliente acceso a un banco de datos de casos clínicos en distintas especialidades odontológicas documentados en archivos para lectura o en archivos de video. Así logramos complementar el producto con lo que el odontólogo busca luego de su compra, la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Adicional, los clientes tendrán la opción de convertirse en escritores y publicar sus trabajos y casos acompañados de imágenes o videos por medio de la página de la empresa.

Con este valor añadido se espera satisfacer completamente la necesidad de información que tiene el profesional de la salud bucal. Los casos desarrollan de forma práctica temas puntuales y situaciones de alta complejidad en las que se aplica la teoría expuesta en libros y cursos. Además, muestra la técnica desarrollada por otro médico y una visión distinta a la hora de solucionar afecciones orales. Por estos motivos los casos prácticos son apetecidos por los odontólogos y hasta ahora no cuentan con una fuente fiable donde encontrarlos. Añadiendo este valor, el producto estaría completo, por un lado, se proveería de la teoría que tiene un libro, por otro lado, se complementaría la información del texto con casos prácticos aplicados en la vida real.

5.2 Mezcla de Marketing

El producto se encuentra en el inicio de la etapa de crecimiento. Se lo ubicó en esa fase debido a que existe poca competencia, no existe necesidad de disminuir los precios y no hay un diferenciador entre los actuales vendedores de libros. Las acciones recomendadas en esta etapa son la mejora de la calidad del producto, búsqueda de nuevos sectores del mercado, nuevos canales de distribución y aumento de la publicidad.

Sin embargo, existen varias acciones que se deben llevar a cabo con la finalidad de introducir y establecer el producto propuesto. A continuación, se detallan las 4 P del marketing y las estrategias que se deben implementar en cada una de ellas.

Producto

Los atributos buscados en los libros importados serán:

- Contenido actualizado, publicaciones a partir del año 2014 que traten temas de interés para los odontólogos.
- Se ofrecerán textos en pasta dura porque es el encuadernado preferido por los potenciales clientes. Los libros deberán ser impresos a color, con imágenes claras, de alta definición y el tipo de papel preferido será el papel couché.
- Los libros deberán estar sellados completamente por una envoltura plástica transparente que los proteja del entorno pero que permita leer la portada. Cuando se entregue un texto a un cliente, se lo hará en un empaque con el nombre de la empresa en él.
- El servicio que se agrega al producto es el acceso a una biblioteca de casos clínicos prácticos documentados en texto con imágenes o videos que los odontólogos podrán consultar y valorar. Los clientes también tendrán la oportunidad de alimentar la biblioteca con sus propios trabajos y ser parte de los socios contribuyentes de material educativo de la empresa.
- Complemento virtual. Este es el valor que se añadirá al producto, para ello se contratará a una empresa para la creación y administración de la página web en la que se publicarán los casos prácticos que complementan la teoría expuesta en los libros comprado por el cliente.

Promoción

Para la promoción del producto se aplicará una estrategia Push en la que la fuerza de venta juega un papel importante debido a su trabajo de llevar el producto hasta el cliente para motivar la compra. El marketing directo y la venta personal servirán para establecer contacto con el odontólogo de forma individual, entender su necesidad particular y crear un vínculo que permita mantener la comunicación. El vendedor tomará la posición de asesor en la que recomendará las publicaciones adecuadas para el profesional según su especialidad y preferencias mostradas en compras anteriores.

El principal medio de comunicación con el usuario final será el contacto directo con el cliente por medio de los ejecutivos seguido de la interacción a través de la plataforma electrónica, las redes sociales y el correo electrónico.

La publicidad se hará por medio del envío de catálogos impresos entregados en el consultorio del odontólogo con las últimas publicaciones en su especialidad y promociones vigentes. Se enviarán comunicados al correo electrónico y se utilizarán las redes sociales para publicitarse de forma constante y obtener retroalimentación de los clientes sobre la calidad del producto y el servicio que la empresa presta.

Se buscará aparecer como auspiciante de eventos para odontólogos y también se realizarán exposiciones de los textos en universidades, institutos educativos, ferias y congresos. Se realizarán actividades dirigidas a docentes de postgrados y autoridades

médicas para que puedan dar referencia de los títulos que posee la compañía. También se mantendrá contacto con los docentes para estar al tanto de su malla curricular y del contenido de su materia y poder ofrecer a sus estudiantes el texto apropiado para cada materia de su postgrado o curso de especialización.

Se ha establecido un presupuesto para actividades de promoción y publicidad el cuál bordea los 5500 dólares en el primer año.

Plaza

Basándose en la preferencia de los odontólogos a la hora de comprar sus libros, la compañía utilizará el canal de venta directa, en el cual el ejecutivo de ventas de la empresa visitará al odontólogo en su lugar de trabajo, hará una presentación de los productos y cerrará la venta. En el capítulo 9 se detallan las funciones de los vendedores y el proceso de venta.

En un inicio se contratarán dos vendedores, uno cubrirá el sector norte de la ciudad y el otro se encargará del sector sur. En el último trimestre del año se contratará un vendedor adicional que visitará el sector del valle de los Chillos, Cumbayá, Tumbaco y hará ventas institucionales.

También se aprovecharán las reuniones masivas de odontólogos para realizar la venta. Para ello la compañía deberá estar presente con una exposición de libros en las ferias, congresos, cursos, postgrados y otros eventos que se realicen en la ciudad de Quito.

Se espera para el comienzo del segundo año, habilitar la opción de compra en línea por medio de la página web de la compañía.

Precio

Para determinar el precio promedio de venta de los libros se tomarán en cuenta tres factores, uno es el costo del producto, otro es el precio que tiene la competencia y por último el precio aceptado por los compradores que participaron en el estudio de mercado.

Se sabe que en promedio un libro cuesta 60.43 luego de ser entregado en la oficina de la compañía, sin embargo, luego de estudiar los datos registrados en la prueba de venta realizada en el 2015 se obtuvo que el precio promedio de los libros vendidos fue de 134.29 dólares. Analizando la lista de precio del principal competidor se obtuvo que el precio promedio de sus libros se ubicaría en 168 dólares. Además, se conoce que los odontólogos están dispuestos a pagar un valor alto a cambio de textos de buen nivel. El precio preferido por los encuestados fue el ubicado entre 151 y 200 dólares.

Si se calcula la media entre el precio de la competencia de 168 dólares, el precio aceptado por los compradores de 151 y el precio promedio de la prueba empírica, se obtiene como resultado un precio sugerido al público de 151.10 dólares. También se debe resaltar que el precio sugerido es menor al precio de la competencia y se encuentra en el rango de preferencia de precios de los usuarios.

Estrategia de precios

Se aplicará una estrategia de descremado, por lo que los precios de introducción de los textos serán altos y se mantendrán así al menos los dos primeros años luego del lanzamiento del libro. Cuando el texto se haya vuelto obsoleto y su inventario sea demasiado alto, los precios tenderán a disminuir para contribuir a la rotación. La

reducción no deberá superar el 15% del precio de venta original. Los libros se ubican en la categoría de los productos de precios psicológicos, debido a la relación que hacen los clientes entre precio y calidad. Un libro de precio alto seguramente tendrá información actual y de mucha utilidad, en cambio un libro de precio bajo causa la impresión de ser de menor calidad.

No se establecerá discriminación de precios, el producto se venderá al mismo valor a todos los clientes sin importar sus características demográficas o económicas. Se espera aumentar los precios año a año tomando como referencia el valor de la inflación en el país.

Se realizarán descuentos periódicos, las fechas y los productos a los que aplicarán serán conocidos por los clientes con anticipación, de esta forma se espera llegar al segmento menos inelástico de la demanda.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Proveer a los odontólogos de la ciudad de Quito y los valles material didáctico impreso, actualizado, a buen precio, acompañado de casos clínicos relevantes y bien documentados, llevados hasta el lugar de trabajo del cliente. Para ello es necesario contar con personal comprometido con brindar un servicio de calidad y que reciba una compensación justa enfocada en resultados.

Visión

Convertir a la empresa en el principal proveedor de libros para los odontólogos aprovechando el conocimiento que los directivos tienen del mercado y adaptarse al constante cambio tecnológico con el fin de alcanzar el liderazgo en innovación y desarrollo de nuevas herramientas de aprendizaje para el odontólogo.

Tabla No 5: Objetivos a corto plazo

Objetivos específicos	Fecha límite
Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda de libros de los estudiantes de tercer nivel de la carrera de odontología en la ciudad de Quito de la UDLA, Universidad San Francisco, Universidad Central y Universidad Internacional	Septiembre 2017
Contratar un nuevo vendedor que cubra el sector de los valles y se encargue de las ventas institucionales a bibliotecas de universidades de la ciudad de Quito	Octubre 2017
Alcanzar y mantener la frecuencia de compra promedio en 2,5 libros anuales	Diciembre 2017
Asistir al menos a una feria del libro internacional con el fin de conocer nuevas editoriales proveedoras de libros	Diciembre 2017
Utilizar la página web como canal publicitario de empresas que vendan artículos para odontólogos, alcanzar al menos 12 empresas que se anuncien en la página de la compañía.	Diciembre 2017

Tabla No 6: Objetivos a mediano y largo plazo

Objetivos específicos	Fecha límite
Obtener crédito por parte de los proveedores principales en la totalidad de las compras o al menos el 50% de lo importado a un plazo mínimo de 30 días	Enero 2018
Implementar la opción de compra en línea en la página web.	Febrero 2018
Evaluar la viabilidad de iniciar operaciones en Ambato y Riobamba	Febrero 2018
Analizar la información recopilada durante el primer año de operaciones de la empresa para identificar las necesidades y preferencias de los clientes y evaluar el lanzamiento de un nuevo producto de educación virtual	Marzo 2018
Realizar el análisis necesario para la publicación de la primera revista impresa de casos clínicos del país y lograr una suscripción de al menos el 50% de la cartera existente de la empresa en el primer semestre del año	Abril 2018
Dictar el primer curso de odontología organizado por la compañía, alcanzar una asistencia mínima de 20 odontólogos	Junio 2018
Evaluar la viabilidad de iniciar operaciones en Guayaquil	Agosto 2018
Aumentar la frecuencia de compra promedio en 3 libros anuales	Enero 2019

6.2 Plan de Operaciones

**Figura No 1: Cuadro de procesos**

Tabla No 7: Proceso de importación

Actividad	Responsable	Tiempo (en días hábiles)	Tiempo acumulado	Costo
Solicitud de cotización a la editorial	Gerente general	4	4	\$ -
Colocación de orden de compra	Gerente general	1	5	\$ -
Despacho de mercadería y entrega en puerto de Guayaquil: Costo del libro, flete interno, flete marítimo y seguro*	Proveedor Seguimiento: Gerente general	5	10	Precio de compra CIF
Desaduanización y traslado a oficinas en Quito	Proveedor Seguimiento: Gerente general	4	14	\$ 870.00

*El tiempo de tránsito de la mercadería dependerá del país de origen. Para el ejemplo, se tomó a Colombia como país de origen

El transporte a utilizar para la importación es el marítimo debido al costo más económico y los tiempos de tránsito bajos, por ende, los costos que asumiría la empresa son los de desaduanización y transporte interno, los cuales no dependen del país de donde se importa. En el Anexo 5 se detallan los puntos que influyen en la desaduanización del producto, cotización pedida a un proveedor local.

Se negociará la compra de los libros a su precio CIF por lo que el proveedor se encarga del flete y el seguro de la carga incrementando estos cargos al costo del producto. La carga llegará al Puerto Marítimo de Guayaquil donde se contratará una consolidadora de carga que se encargará del proceso de desaduanización del producto, también proveerá de transporte terrestre para llevar la mercadería desde el puerto de Guayaquil hasta la oficina en Quito. En caso que la empresa consolidadora no pueda proveer este servicio o el transporte sea demasiado costoso, se empleará el servicio de encomiendas de las distintas cooperativas de transporte interprovincial o empresas de Courier locales.

Las tasas, impuestos y aranceles aplicados a la importación de los libros de odontología se resumen en la siguiente tabla:

Tabla No 8: Detalles para la importación

Partida	49.01
Código	4901.99.90
Arancel	0
IVA	12%
FODINFA	0.50%
Impuesto a la Salida de Divisas	5%
Ad Valorem	0

Tomado de: Comité de Comercio Exterior, Arancel Final

Producción y publicación de los casos prácticos

Se negociará con el doctor interesado en publicar sus casos clínicos en la página de la empresa. Se elaborará un contrato entre la empresa y el odontólogo elaborador del caso práctico en el que se autorizará a la empresa a reproducir el material solo en la página web de forma gratuita y con fines educativos. Todos los responsables de los casos serán odontólogos que como mínimo tengan un título de tercer nivel y que ejerzan la profesión al menos 5 años consecutivos. Estudiantes de tercer nivel y de postgrados también podrán publicar su información recopilada siempre que se registre algún docente como responsable principal del caso clínico y los estudiantes figuren como colaboradores.

El principal beneficio que encontrarán los odontólogos colaboradores es dar a conocer su nombre y su trabajo con el fin de ser reconocidos por sus colegas como profesionales experimentados para que su presencia en cursos, charlas, congresos y cátedras universitarias sea requerida por los odontólogos menos experimentados quienes estarán dispuestos a pagar cantidades altas de dinero por escuchar a estos profesionales.

En el caso de los odontólogos que deseen publicar sus experiencias, pero no hayan documentado el caso o la calidad del archivo no sea óptima, se contratará a alguien que se encargue de la documentación en imagen o video y en la preparación de la información para ser publicada en la web. Se pagará máximo 100 dólares por caso documentado y el tiempo que tomará elaborar el caso dependerá de la complejidad del procedimiento que se esté realizando. El encargado de supervisar el avance en la elaboración del caso será el gerente general de la empresa.

Se elaborarán dos tipos de casos, un tipo estará conformado por archivos en formato pdf, compuestos de imágenes en alta resolución y texto describiendo las actividades realizadas, estos archivos tendrán aproximadamente cinco hojas de extensión. El otro tipo de archivo serán videos en los que se muestran las distintas actividades que se realizan para un determinado proceso odontológico. Estos videos tendrán una duración aproximada de siete minutos y podrán verse directamente en la página de la empresa.

Gestión de ventas

La compañía contratará a dos ejecutivos de venta encargados de la ciudad de Quito. Uno de ellos cubrirá el mercado del sur de la ciudad y el otro ejecutivo se encargará del sector norte de Quito. Los ejecutivos visitarán a los posibles clientes en su lugar de trabajo, mostrarán el catálogo de productos y llevarán libros impresos acorde a la especialidad del odontólogo que visita. Toda venta que se realice se respaldará con la emisión de una factura y su copia proveerá los datos necesarios de los clientes para la creación de su usuario en la página web de la compañía.

Para el último trimestre del año se contratará un vendedor más quién se encargará del valle de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco.

Los vendedores registrarán a sus clientes en una base de datos compartida y enviarán al gerente general un reporte de ventas diarias. Tendrán que realizar un reporte de visitas semanal que enviarán también al gerente general donde se informará de los odontólogos visitados, su dirección, teléfono, e-mail y número de visita.

Los ejecutivos de venta contarán con los beneficios de ley, ganarán un sueldo básico y recibirán 10% de comisión cuando sus ventas hayan pasado los 1.800 dólares mensuales. Cuando sus ventas sean superiores a 5.000 dólares en el mes, el porcentaje de su comisión subirá a 15% de lo vendido.

Antes de salir a visitar clientes, los vendedores tendrán que realizar una base de datos de los potenciales clientes con su dirección para poder sectorizar el mercado y ocupar el menor tiempo posible en transportación de un lugar a otro. En promedio cada ejecutivo venderá 30 unidades al mes, lo que significa un promedio de 2 unidades al día, para lograrlo sería necesario realizar un mínimo de 3 visitas diarias tomando en cuenta que el 90% de odontólogos está dispuesto a comprar libros.

Se espera que el tiempo de duración por visita no sea más de 20 minutos y que el tiempo de transporte entre puntos no tome más de 30 minutos. Se considera apropiado que cada vendedor realice en promedio 7 visitas diarias para maximizar la oportunidad de concretar ventas y que cierre la venta como máximo en la segunda visita al prospecto.

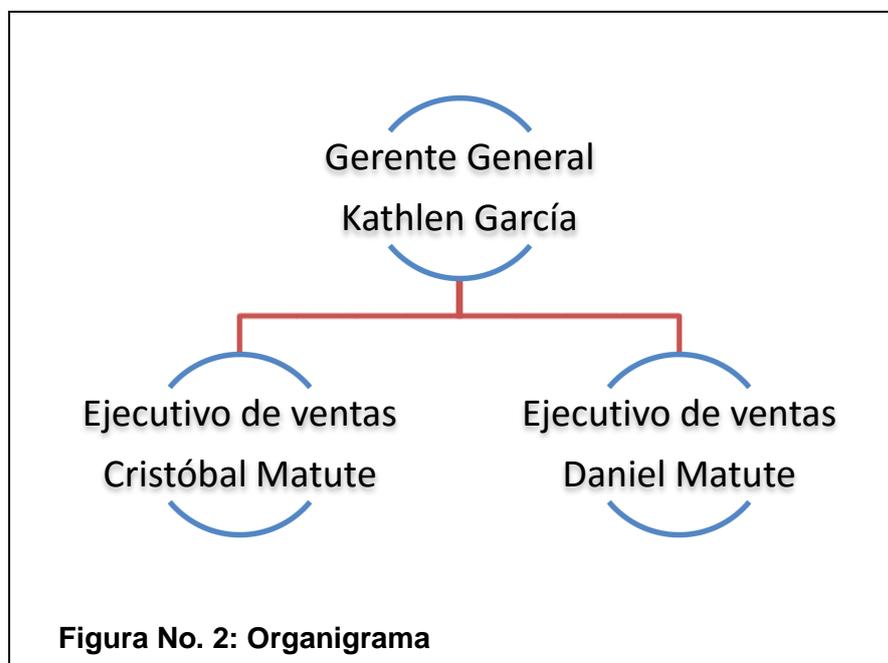
Contratación de servicios de contaduría

Debido al pequeño tamaño de la empresa, se contratará a una persona registrada como contador autorizado quien se encargará de realizar las declaraciones tributarias ante el SRI y de mantener al día los libros contables. Se cotizó el servicio con la CPA. Irma Galarza quien nos dio un precio de 160 dólares al mes.

Inicio de operaciones

En el ámbito legal, la empresa se constituirá bajo la forma de compañía limitada con dos socios que aportarán el capital inicial donde el socio mayoritario aportará el 42% del capital, el socio minoritario contribuirá con 28% y el resto se cubrirá con financiamiento bancario. El nombre reservado en la Superintendencia de Compañías es COMERCIALIZADORA ODONTOEDUCA CIA. LTDA y se ha fijado el 2 de enero del 2017 como la fecha de inicio de funcionamiento de la empresa.

6.3 Estructura Organizacional



Para la puesta en marcha de la empresa es necesario identificar las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Para ello se elaboró un organigrama basado en la especialización y división del trabajo.

Funciones del cargo

Gerente general

- Ejercer la función de representante legal.
- Responsable de hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Contactar a los proveedores para conocer las nuevas publicaciones y nuevas ediciones.
- Colocar las órdenes de compra.
- Para determinar los nuevos títulos que se importarán deberá pedir a los ejecutivos que compartan los comentarios de sus clientes sobre las preferencias de productos. También tendrá que acudir a la información que se recopila de la página web para identificar cuáles son los temas de mayor interés para los odontólogos.
- Contactar al proveedor de IT encargado de crear nuevos usuarios en la página para los nuevos clientes.
- Mantener actualizados los perfiles de la empresa en las redes.

Ejecutivo de ventas

- Levantar la base de datos de los odontólogos a visitar indicando nombre, dirección, teléfono y especialidad.
- Realizar la venta directa de los libros.
- Motivar al odontólogo a ingresar en la página web, revisar el contenido y hacer aportes.
- Motivar al odontólogo a seguir a la compañía en las redes sociales.
- Informar a la compañía sobre las preferencias que tiene el mercado sobre libros y temas para capacitarse.
- Registrar sus ventas y visitas diarias en el archivo destinado para ese fin.
- Realizar un reporte de gestión semanal en el que se detallen los odontólogos visitados.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El estado de resultados se proyectó a cinco años tomando en cuenta el sueldo de vendedores, inventarios, gastos de ventas, gastos operacionales, inversiones, estructura de capital y deuda. En el año 2015 se realizó una prueba en la que un vendedor se encargó de visitar odontólogos en Quito ofreciendo libros especializados en su ramo. La cantidad de libros vendidos en aquel año será la meta mínima de cada vendedor en el primer año del proyecto esperando que las ventas incrementen año a año conforme al crecimiento del mercado de odontólogos en la ciudad, para la proyección se obtuvo la tasa de crecimiento promedio de odontólogos de los últimos 15 años, siendo de 3.17% (INEC, 2014).

El precio de los libros incrementará año a año conforme a la inflación, para la proyección de los flujos se utilizó una inflación del 6.88%, la cual es el promedio de la variación del Índice de Precios de los últimos 15 años (INEC, 2016).

La utilidad neta del primer año asciende a 5,051.51 dólares dejando un margen neto de ganancia sobre las ventas del 4.66%, creciendo con el tiempo hasta ubicarse en 19.38% en el quinto año de operaciones, esto es, 40,793.97 dólares de utilidad. El Estado de Resultados detallado se encuentra en el Anexo 6.

La situación financiera de la empresa es estable y lo que más llama la atención del estado de situación es la ausencia de cuentas por pagar en el año 1, esto se debe a que en el primer año las compras se realizarán de contado. El capital aportado por los accionistas sufre un incremento en el mes 7 del primer año pasando de 21,051.73 a 26,051.73 dólares. Ver Anexo 7.

Analizando el estado de flujo de efectivo y el flujo de caja se puede notar que la empresa genera desde el primer mes de operación el efectivo necesario para cubrir los requerimientos de liquidez del período siguiente sin necesidad de solicitar financiamiento externo adicional. Un flujo de salida constante será el pago de las obligaciones por la deuda que termina en el año 5 del proyecto. En el segundo semestre del año se registra un incremento en el capital por parte de los accionistas de 5,000 dólares con la finalidad de cubrir las necesidades de efectivo que muestra la compañía.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial necesaria para que la empresa inicie sus operaciones está conformada por el capital de trabajo y los activos fijos.

Se invertirán 1,732 dólares en la adquisición de activos fijos específicamente en perchas para los libros, escritorios, sillas, pizarras y un equipo de cómputo para la oficina.

El capital de trabajo neto requerido será de 28,341.90 dólares de los cuales 23,821.90 corresponden a la primera importación de producto hecha en el año 0 y los 4,520 dólares restantes equivalen al efectivo necesario para operar en el primer mes.

La empresa financiará sus actividades con capital y un préstamo bancario siendo el aporte de sus accionistas el 70% del capital necesario y la deuda el 30% restante. Al final del quinto año se habrá pagado la totalidad de la deuda y la empresa no tendrá obligaciones a largo plazo. La información financiera se encuentra a detalle en el Anexo 8.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Existen varios medidores e indicadores financieros que permiten conocer el estado de un proyecto y el grado de rentabilidad que proveerán.

La razón corriente del proyecto es más que aceptable debido a que los activos corrientes sobrepasan por mucho a los pasivos corrientes mostrando en el primer año un indicador de 27.42 lo que significa que por cada dólar de pasivo la empresa ha generado 27.42 dólares de activos.

La prueba ácida va de la mano con la razón corriente, sin embargo, para su cálculo es necesario excluir a los inventarios del activo corriente. Por tal motivo, esta prueba es menor que la razón corriente, aunque sus resultados siguen siendo bastante alentadores. La prueba nos muestra que no es necesario liquidar inventarios para cubrir obligaciones en el corto plazo ya que con el efectivo de la compañía es suficiente. La empresa no muestra dependencia del nivel de inventarios para cumplir sus deudas inmediatas.

El retorno sobre el capital accionario es también positivo otorgando a los accionistas 0.19 por cada dólar invertido en el primer año de operación.

El margen neto de ganancia del proyecto es del 4.66% en el primer año, porcentaje que aumenta año tras año hasta ubicarse en el 19.38% en el quinto año de funcionamiento de la empresa.

7.4 Índices financieros

El proyecto se financiará en un inicio con capital propio y también con deuda, por tal razón, se utilizaron el método CAPM y el método CPPC como tasas de descuento tanto del flujo del inversionista como del flujo del proyecto respectivamente.

Como resultado se obtuvo que el valor actual neto del proyecto es 2,625.01 dólares, mostrando que el negocio es viable al ser el VAN mayor que cero. El índice de rentabilidad que se obtuvo fue de 1.09, lo que quiere decir que por cada dólar invertido en el proyecto se obtendrá 0.09 dólares de rentabilidad. El índice de rentabilidad del inversionista es aún mayor, alcanzando 1.51.

La tasa interna de retorno del proyecto es de 15.97%, superior al rendimiento esperado, mientras que el período de recuperación del desembolso inicial es de 2.88 años.

8 CONCLUSIONES GENERALES

Luego de realizar el análisis del entorno externo, de la industria, del cliente y de la evaluación financiera, se han llegado a las siguientes conclusiones.

- Luego del análisis del entorno, análisis PORTER, análisis del cliente y evaluación financiera se concluyó que el proyecto es viable y que su desarrollo generará ganancia para los inversionistas.
- El proyecto se enfrenta a un entorno externo favorable puesto que las medidas políticas y económicas implementadas por el actual gobierno no afectan directamente al negocio, esto sumado a la ventaja que tienen los importadores en la actualidad para traer productos más económicos del exterior debido a la pérdida de valor que han sufrido las monedas alrededor del mundo frente al dólar.
- Se debe aprovechar que la mayoría del conocimiento especializado en áreas de la salud se produce en el extranjero, por esa razón, la compra de libros importados será la principal vía de auto-capacitación del odontólogo.
- La industria de la comercialización de libros de odontología está aún en crecimiento, no cuenta con participantes fuertes en el mercado y el segmento objetivo se encuentra en constante expansión debido a la cantidad de nuevos odontólogos que gradúan las universidades del país cada año.
- El estudio de mercado reveló que los odontólogos sí leen libros impresos, siendo más específico, el 90% de los encuestados dice leer ediciones impresas de textos odontológicos. También se pudo identificar el servicio que preferirían tener los clientes como valor agregado a la compra de su libro, siendo la actividad preferida el acceso a casos clínicos documentados de forma virtual.

- El precio promedio del libro se encuentra dentro del rango aceptado y es muy similar al precio que estaría dispuesto a pagar el cliente según lo reveló el estudio de mercado. Los libros son considerados productos de precios psicológicos, es decir que, si se cree que son de buena calidad, su precio puede elevarse sin que disminuya la demanda.
- La proyección de ventas es bastante conservadora y los índices financieros confirman la viabilidad del proyecto. Esto se fundamenta en el VAN positivo de 2,625.01 y la TIR 15.97%. Los resultados de la evaluación financiera muestran un elevado grado de liquidez y un ROE del 0.19.

Referencias

- AFP. (24 de Abril de 2007). *Ecuador avanza firme hacia el socialismo, afirma presidente Correa*. Obtenido de La Hora: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/562210/-1/Ecuador_avanza_firme_hacia_el_socialismo,_afirma_presidente_Correa.html#.VuucxfnhDIV
- AMOLCA C.A. (2016). *AMOLCA: Nosotros*. Obtenido de <http://www.amolca.com/nosotros/>
- Banco Central del Ecuador. (26 de Marzo de 2016). *Consulta de totales por NANDINA*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaConGrafico.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Febrero de 2015). *Estadísticas: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201602.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Previsiones Macroeconómicas del Ecuador Resultados al 2015*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2016). *Cuentas Nacionales: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2016). *Estadísticas Económicas: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Enero de 2016). *Sector Monetario Financiero: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201601.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Datos: Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/EC-XJ-XT?display=graph>
- Cámara Ecuatoriana del Libro. (2015). *Estadísticas 2015 ISBN*. Obtenido de <http://www.celibro.org.ec/frontEnd/images/objetos/ESTADISTICAS%20ISBN%202015.pdf>
- CERLALC. (6 de Noviembre de 2013). *Libro electrónico: CERLALC*. Obtenido de http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2013/02/12_Programa-T%C3%A9cnico_2014_2015-27-06-14.pdf
- CERLALC. (2015). *El libro en cifras*. Bogotá: Epigrafe.
- EFE. (28 de Abril de 2015). *La República*. Obtenido de <http://www.larepublica.ec/blog/vida-estilo/2015/04/28/america-latina-dara-el-gran-salto-al-libro-digital-de-aqui-al-2020/>
- FAO. (2014). *ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3961t.pdf>
- Greenpeace. (2010). *Greenpeace España*. Obtenido de <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/bolet-n-proyecto-libro-amigo-d.pdf>
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf
- INEC. (1 de Octubre de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_habitos.pdf
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/

- INEC. (18 de Enero de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf
- INEC. (4 de Marzo de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionFebrero2016/Presentacion_IPC_febrero16.pdf
- INEC. (Mayo de 2016). *Históricos IPC: Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2014). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- Redacción BBC Mundo. (17 de Febrero de 2016). *BBC Mundo*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160217_venezuela_precio_gasolina_az
- Revista Líderes. (2012). *Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/oferta-libros-digitales-minima-ecuador.html>
- Subgerencia de Programación y Regulación. (Marzo de 2016). *BCE*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201603.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (29 de Mayo de 2016). *Banrep*. Obtenido de <http://www.banrep.org/es/trm>
- Wallace, A. (26 de Agosto de 2011). *BBC Mundo*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/08/110825_marcapasos_reynolds_nanotecnologia_colombia_aw.shtml
- Webometris. (2016). *Webometrics*. Obtenido de http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz EFE

	<i>Factores</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Calificación ponderada</i>
AMENAZAS	Estabilidad política del país, próximas elecciones presidenciales	0.1	2	0.2
	Reducción de los créditos del sector financiero privado	0.08	4	0.32
	Evolución y expectativa del empleo en Ecuador	0.1	2	0.2
	Futura oferta de libros digitales	0.12	1	0.12
	Tendencia a reducir el uso del papel	0.06	4	0.24
OPORTUNIDADES	No hay competidores establecidos	0.12	4	0.48
	Poca oferta de libros escritos localmente	0.12	3	0.36
	Proveedores no exigen exclusividad	0.12	3	0.36
	Apreciación del dólar estadounidense	0.08		
	Competidores solo distribuyen libros, no entregan servicio adicional	0.1	3	0.3
	TOTAL	1		2.58

ANEXO 2

Análisis de la encuesta

	Pregunta	Resultado
1	<i>¿En qué ciudad trabaja?</i>	La encuesta se realizó a 50 personas en la ciudad de Quito, Valle de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco.
2	<i>¿Cuántos años tiene?</i>	60% de los encuestados están entre los 24 y 33 años. 20% de la muestra se encuentra entre 44 y 53 años. 29 años fue la edad que más se repitió, 6 personas respondieron estar en dicha edad.
3	<i>¿Cuál es su especialidad odontológica?</i>	El 46% no tiene una especialidad y se dedica a la odontología general, seguida del 28% que está especializado en ortodoncia. 12% está especializado en rehabilitación. El 14% restante se reparte entre las especialidades de endodoncia, periodoncia, implantología y cirugía oral.
4	<i>¿Dónde atiende a sus pacientes?</i>	El 74% de los odontólogos encuestados atienden a sus pacientes en su consultorio propio. 18% dijo que los atiende en clínicas de varias especialidades y el 8% restante lo hace en hospitales públicos, privados y centros de salud.
5	<i>¿Compra libros impresos especializados en odontología?</i>	90% de los encuestados compran libros impresos a diferencia del 10% restante que no lo hace.
6	<i>¿Con qué frecuencia compra textos odontológicos?</i>	El 45.5% de las personas que compran libros lo hace una vez al año. El 30.3% compra entre dos y tres veces al año, el 18.2% compra cada dos años y el 6.1% compra entre 4 y 6 veces al año.
7	<i>Características más importantes de un libro impreso</i>	86.7% de los encuestados que compran libros piensan que lo más importante de un libro es su contenido actualizado. El 8.9% cree que lo más importante es el precio y el 4.4% considera que lo más importante es la calidad de impresión.
8	<i>¿Dónde compra los libros</i>	El 40% compra sus libros en congresos de odontología, 20% lo hace en librerías, el 6.7% compra en viajes que hace al exterior y 2% lo hace por medio de internet. 31.1% compra a distribuidores que no puede identificar, quienes envían el producto a domicilio.
9	<i>¿Ha tenido comentarios de las distribuidoras de libros a continuación? EDIMEDSA, TECNIMUNDILIBRO</i>	51.1% conoce al distribuidor TECNIMUNDILIBRO, 2.2% conoce de EDIMEDSA. 42% no ha escuchado de ninguno de los distribuidores, 4.4% conoce la existencia de ambos y nadie identificó a otro proveedor en la casilla "Otro".

10	<i>¿Dónde preferiría comprar sus libros?</i>	84.8% preferiría comprar sus libros mediante la venta directa. 12% lo haría por internet y 3% respondió que preferiría comprar en una librería.
11	<i>Si le ofrecen algo adicional por la compra de su libro, ¿qué le gustaría recibir?</i>	59% de los encuestados que compran libros prefieren recibir como producto adicional acceso a casos clínicos de otros doctores. El 41% restante prefiere recibir un curso en línea de algún tema en particular.
12	<i>Si seleccionó "Un curso en línea gratis" como su preferida, ¿qué tema sería su favorito?</i>	33.3% de los que seleccionaron recibir un curso en línea como producto adicional de preferencia, quisieran recibir un curso de "Tributación para odontólogos", igual proporción seleccionó "Administración del consultorio" como su preferido. 16.6% preferiría recibir un curso de "Marketing". 11% seleccionó "Otro" y dieron como opción temas de odontología como estética dental y ortodoncia.
13	<i>Si seleccionó "Acceso a casos clínicos" como su preferida, ¿en qué especialización deberían estar enfocados?</i>	31% de quienes seleccionaron recibir acceso a casos clínicos preferiría que sean especializados en ortodoncia. Cerca del 20% preferiría que sean enfocados en cirugía y 15% los prefiere en prótesis fija. Un 7.6% respondió que no tiene preferencia por un tema en particular del caso clínico.
14	<i>¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en un libro acompañado de un curso en línea gratis o que le dé acceso a casos clínicos de otros médicos?</i>	El 35.6% de los que compran libros estarían dispuestos a pagar un precio ubicado entre 151 y 200 dólares. 20% estaría dispuesto a pagar un precio entre 51 y 100 y 17.8% encuentra apropiado un precio entre 101 y 150 dólares. 8.9% pagaría un valor entre 251 y 300 dólares, una proporción similar dijo que pagaría entre 301 y 350. 4.4% Indicó que pagaría entre 351 y 400 dólares por un libro impreso que le brinde acceso a casos clínicos o un curso en línea.

ANEXO 3

MODELO CANVAS - Comercializadora de textos especializados para odontólogos

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Editoriales internacionales. Las negociaciones con los proveedores podrán generar crédito en las compras o descuentos por volumen. Escuelas, universidades y colegios de odontólogos que nos permitan asistir a sus eventos para promocionar la marca. Doctores que posean casos clínicos documentados o que estén dispuestos a documentarlos para compartirlos con la comunidad odontológica cliente de la compañía.</p>	<p>Actividades relacionadas a la importación de los libros. Definir donde se encuentra nuestro segmento y desplegar un plan de cobertura que ejecutarán los vendedores. Configuración de la plataforma virtual. Diseño del formato de los casos clínicos. Establecer los requisitos que deberán cumplir los doctores que quieran contribuir con casos.</p>	<p>Proveer a los odontólogos no solo de material didáctico impreso, si no que se le dará a cada cliente acceso virtual a un banco de datos de casos clínicos en distintas especialidades odontológicas. Adicional, nuestros clientes tendrán la opción de publicar sus trabajos y casos documentados en imágenes o video por medio de la página de la empresa.</p>	<p>La venta directa permitirá que los vendedores y distribuidores estén en contacto con el cliente y puedan escuchar sus comentarios del servicio. Se utilizará la página web como otro medio de comunicación con los clientes. Se habilitará la opción de dejar comentarios en los casos y cursos publicados. En la página se publicará un catálogo de los libros a la venta y se informará sobre descuentos y promociones. Se utilizarán las listas de correos electrónicos de nuestros clientes para enviar una comunicación a sus direcciones electrónicas y notificar la publicación de nuevo material en la página o de nuevos libros en inventario. Se imprimirán catálogos trimestralmente con las últimas publicaciones de libros y material en la página y se los enviará a los consultorios de los doctores.</p>	<p>La población que se atacará serán los odontólogos y estudiantes de postgrado en la ciudad de Quito, valle de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco, que les preocupa estar al tanto de los avances en su profesión.</p>

ESTRUCTURA DE COSTOS	RECURSOS CLAVE	FUENTES DE INGRESO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
<p>El costo más alto es el de personal que ascendería a 34.000 dólares aproximados en el primer año. Los costos de publicidad y promoción alcanzarían los 9.000 dólares en el año, tomando en cuenta los costos por estar en al menos tres congresos de odontólogos. El costo de arrendamiento sería el tercero más alto que bordearía los 8.000 dólares anuales.</p>	<p>Físicos: Amplio inventario de textos. Será de beneficio para la compañía contar con un portafolio amplio y actualizado para atraer clientes constantemente.</p> <p>Intangibles: Plataforma digital. Esta es la vía principal que tendrán los profesionales para contactar a la compañía. Los contenidos en la página se deben actualizar constantemente.</p> <p>Financiero: Capital inicial que aportarán los impulsores del proyecto.</p> <p>Humano: Reclutar vendedores capaces de crear equipos de trabajo y enfocados en el cumplimiento de metas.</p>	<p>La principal fuente de ingresos será la venta de los libros. Según información recopilada, el precio de venta promedio de un libro del área odontológica es de 151.10 dólares y la cantidad promedio vendida por un ejecutivo es de 27 textos por mes.</p> <p>Otro ingreso será los cobros por publicitar información de otros proveedores en la página de la empresa. Por ejemplo, se negociará con distribuidoras de materiales dentales y centros de capacitación profesional para que publiquen sus anuncios comerciales en la página web de la empresa.</p>	<p>El canal principal de la empresa será la venta directa, esto significa que vendedores de la compañía se acercarán al lugar de trabajo del odontólogo para vender los textos. También se habilitará en la página web, la posibilidad de comprar en línea y el producto se enviaría mediante correo. La empresa estará presente en la mayoría de eventos para odontólogos, con la intención de que se conozca la empresa y de generar ingresos por las ventas hechas en los días del evento.</p>	

ANEXO 4

Plan operativo de Marketing

	<i>Estrategia</i>	<i>Acciones</i>	<i>Responsable</i>	<i>Inicio</i>	<i>Costo</i>
PRODUCTO	Aumento de valor al producto adicionando servicios	Publicación de casos clínicos	Gerente General	Septiembre 2016	\$100 por caso
	Aumento de valor al producto adicionando servicios	Desarrollo y administración de página web	Gerente General	Septiembre 2016	\$1000 creación, \$100 mensuales
	Textos a importar acorde a los atributos del producto preferidos por los clientes	Informarse del inventario de las editoriales y de las características de cada texto	Gerente general	Octubre 2016	-
DISTRIBUCIÓN	Desarrollar el canal de venta directa	Identificar donde se ubica el mercado objetivo acorde a la investigación	Gerente general/ Ejecutivo de ventas	Junio 2016	-
	Desarrollar el canal de venta directa	Elaborar calendario anual de actividades para odontólogos en la ciudad	Ejecutivo de ventas	Octubre 2016	-
	Desarrollar el canal de venta directa	Ubicar exposiciones en congresos, ferias, universidades e instituciones educativas	Ejecutivo de ventas	Septiembre 2016	\$1000 promedio por evento, 3 al año
PROMOCIÓN	Comunicación constante con el cliente	Impresión de catálogos Impresión de hojas volantes	Gerente general	Septiembre 2016	Impresiones: \$200 por trimestre
	Publicidad enfocada al segmento	Auspicios	Gerente general	Enero 2016	Máximo \$500 por auspicio

<p>Lograr la referencia de otros odontólogos</p>	<p>Mostrar los títulos disponibles a odontólogos conocidos y a profesores de postgrados de las universidades para que ellos recomienden los libros.</p>	<p>Ejecutivo de ventas</p>	<p>Septiembre 2016</p>	<p>Donaciones a bibliotecas universitarias: \$700 al año</p>
--	---	----------------------------	------------------------	--

ANEXO 5

Desaduanización y traslado a oficinas en Quito

COTIZACION CIF DESDE BUENAVENTURA
COLOMBIA Y PUERTO CABELLO VENEZUELA

	Unidad	Moneda	Costo
GASTOS LOCALES			
Handling	w/m	USD	50.00
THC	w/m	USD	45.00
Portage	w/m	USD	45.00
Desconsolidation	w/m	USD	50.00
Management Fee	shpt	USD	75.00
Electronic data transmission	shpt	USD	55.00
Gastos de aduana	entry	USD	250.00
Transporte terrestre GYE	shpt	USD	100.00
Transporte terrestre UIO	shpt	USD	300.00
HBL Issuance	shpt	USD	45,00
		total GYE	670.00
		total UIO	870.00

ANEXO 6

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	108,489.80	156,497.46	207,309.38	274,619.02	363,782.91
Costo de venta	43,389.46	59,478.71	73,637.02	91,165.57	112,866.61
UTILIDAD BRUTA	65,100.34	97,018.74	133,672.36	183,453.46	250,916.29
Gastos de ventas	36,531.95	47,299.58	56,799.19	68,898.44	83,038.24
Gastos generales	21,540.00	20,941.80	21,884.18	22,868.97	23,898.07
Gastos de depreciación	336.53	336.53	336.53	317.09	336.53
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	6,691.86	28,440.83	54,652.46	91,368.96	143,643.45
Gastos de intereses	992.69	817.00	619.35	397.02	146.91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	5,699.17	27,623.84	54,033.10	90,971.94	143,496.54
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	854.88	4,143.58	8,104.97	13,645.79	21,524.48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,844.29	23,480.26	45,928.14	77,326.15	121,972.06
22% IMPUESTO A LA RENTA	1,065.74	5,165.66	10,104.19	17,011.75	26,833.85
UTILIDAD NETA	3,778.55	18,314.60	35,823.95	60,314.39	95,138.20

ANEXO 7

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVOS</u>	30,073.90	38,857.79	55,925.48	90,843.23	150,448.58	245,139.99
<i>Corrientes</i>	28,341.90	37,462.32	54,866.55	90,120.83	150,043.27	245,071.21
Efectivo	4,520.00	22,430.86	37,199.47	67,576.27	121,242.00	227,041.75
Cuentas por Cobrar	-	7,026.15	7,756.18	10,274.47	13,610.41	18,029.47
Inventarios						
Materia Prima	23,821.90	8,005.31	9,910.89	12,270.08	15,190.85	-
<i>No Corrientes</i>	1,732.00	1,395.47	1,058.93	722.40	405.31	68.78
Activos fijos	1,732.00	1,732.00	1,732.00	1,732.00	1,732.00	1,732.00
Depreciación acumulada	-	336.53	673.07	1,009.60	1,326.69	1,663.22
<u>PASIVOS</u>	9,022.17	9,027.51	7,780.60	6,874.40	6,165.35	5,718.56
<i>Corrientes</i>	-	1,411.68	1,746.80	2,620.27	3,913.23	5,718.56
Cuentas por pagar						
proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	335.50	391.18	418.09	446.86	477.60
Impuestos por pagar	-	1,076.18	1,355.62	2,202.17	3,466.38	5,240.96
<i>No Corrientes</i>	9,022.17	7,615.83	6,033.80	4,254.13	2,252.12	-
Deuda a largo plazo	9,022.17	7,615.83	6,033.80	4,254.13	2,252.12	-
<u>PATRIMONIO</u>	21,051.73	29,830.28	48,144.88	83,968.83	144,283.22	239,421.43
Capital	21,051.73	26,051.73	26,051.73	26,051.73	26,051.73	26,051.73
Utilidades retenidas	-	3,778.55	22,093.15	57,917.10	118,231.49	213,369.70
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	30,073.90	38,857.79	55,925.48	90,843.23	150,448.58	245,139.99

ANEXO 8

Inversiones, capital de trabajo, estructura capital y evaluación financiera

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Perchas	6	50.00	300.00	10
Escritorio	3	200.00	600.00	10
Silla de escritorio	3	34.00	102.00	10
Pizarra acrílica	1	30.00	30.00	10
Computadora	1	600.00	600.00	3
Impresora multifunción	1	100.00	100.00	3

Capital Neto de Trabajo

Años	0	1	2	3	4	5
Activo corriente	28,341.90	43,291.29	22,176.71	28,605.99	37,066.15	29,247.58
Pasivo corriente	-	1,531.14	1,746.80	2,620.27	3,913.23	5,718.56
Capital neto de trabajo	28,341.90	41,760.15	20,429.91	25,985.73	33,152.92	23,529.02

Estructura de capital

Años	0	1	2	3	4	5
Deuda	30.00%	23.23%	13.91%	7.57%	4.10%	2.33%
Capital	70.00%	76.77%	86.09%	92.43%	95.90%	97.67%

Estado y evaluación financiera del proyecto

Años	1	2	3	4	5
Razón corriente	27.53	32.02	34.67	38.45	42.87
Prueba ácida	20.87	25.74	29.71	34.46	42.86
ROE	0.15	0.70	1.38	2.32	3.65
Margen Neto	3.48%	11.70%	17.28%	21.96%	26.15%