



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO TEMÁTICO
DE FÚTBOL CON BASE EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LIBROS
IMPORTADOS DESDE ARGENTINA

AUTOR

Pablo Felipe Unda Unda

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO TEMÁTICO DE
FÚTBOL CON BASE EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LIBROS
IMPORTADOS DESDE ARGENTINA

Trabajo de Titulación presentando en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero en negocios internacionales

Profesor guía

Marco Lalama, MBA.

Autor

Pablo Felipe Unda Unda

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Marco Antonio Lalama Gross, MBA.

C.I: 170532863-9

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Daniela Elizabeth Pinto Hernández

C.I: 1713527644

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Pablo Felipe Unda Unda

C.I. :1716799836

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos, que me hicieron la persona que soy.

Por estar siempre, a lo largo de toda mi carrera estudiantil, pero, sobre todo, a lo largo de mi vida fuera de la universidad.

Pablo Unda

DEDICATORIA

A mis padres, que siempre ponen a sus hijos primero. Que con sacrificio y esfuerzo me ayudaron en cada etapa de mi vida.

A mi hermano y amigos por su lealtad.

Pablo Unda

RESUMEN

Este trabajo de titulación se desarrolla como un plan de negocio para la creación de un centro temático de fútbol con base en la comercialización de libros importados desde argentina, bajo el nombre de "Líbero". Este trabajo tiene el único objetivo de comprobar la factibilidad, rentabilidad y viabilidad de dicho proyecto. Para la consecución de este objetivo se realizó un análisis PEST y de las 5 fuerzas de Porter, los cuales obtuvieron un resultado favorable, es decir, el entorno se presenta favorable para la implantación de este plan de negocio con más oportunidades que amenazas.

Se identificó un segmento de mercado adecuado para este proyecto; al cual se le dedico una serie de investigaciones cualitativas y cuantitativas para comprobar la aceptación, además de diferentes preferencias por parte de los clientes potenciales; también se realizaron entrevistas a expertos en negocios similares y en la industria. De este proceso se evidenció una oportunidad de negocio real, así como especificaciones detalladas de preferencias en este tipo de negocios.

Líbero, se presenta como un centro temático basado en la experiencia que brinda a sus clientes. Reúne en un solo lugar a la cultura y al deporte, manteniendo la venta de libros como su *core business*. El mismo ofrece varios servicios que aportan a la experiencia, como canchas de Fútbol-tenis, salas digitales y cafetería temática.

Se usará una estrategia general de marketing enfocada en la diferenciación, siempre siguiendo una cultura organizacional enfocada hacia la mejor experiencia posible del cliente, apostando a una propuesta de valor de "más por lo mismo", ya que los precios de los libros estarán basados en la competencia.

La inversión total del proyecto es de \$30.533,91 dólares, la cual será financiada por recursos propios. Esta inversión se basa en un análisis financiero proyectado a 5 años, del cual se obtiene como resultados para el proyecto una tasa interna de retorno de 80% y un valor actual neto de \$79.570,87 dólares; lo que demuestra la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

This degree project is developed as a business plan for the creation of a soccer thematic center based on the merchandising of books imported from Argentina, under the name of "Libero". The main objective of this paper is to verify the feasibility, profitability and viability of the business plan. To achieve this objective, it was previously held an analysis of environment, by developing a PEST study and an analysis of the five competitive forces of Porter, which obtained a favorable result. The environment is favorable for the implementation of this business plan with more opportunities than threats.

An adequate market segment was identified for this project; To which a series of qualitative and quantitative investigations were dedicated to verify the acceptance, and different preferences from potential clients; Interviews were also conducted with experts in similar businesses and the industry. This process evidenced a real business opportunity, as well as detailed specifications of preferences in this type of business.

Libero, is presented as a thematic center based on the experience it offers to its clients. It brings together in one place culture and sport, maintaining the sale of books as its core business. The business offers several services that contribute to the experience, such as *Futbol-Tennis* courts, digital rooms and a thematic cafeteria.

It will be used an overall marketing strategy focused on differentiation, always following an organizational culture focused on the best possible customer experience, betting on a value proposition of "more for the same", since the prices of the books will be based on the competition.

The total investment of the project is \$ 30,533.91 dollars, which will be financed by own resources. This investment is based on a financial analysis projected to 5 years, from which the results obtained for the project are an internal rate of return of 80% and a NPV of \$ 79,570.87; Which demonstrates the profitability and viability of the project.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
CAPÍTULO 2. ANALISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .	3
2.1.2 Análisis de la industria	7
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo	14
3.1.1 Análisis cualitativo.....	14
3.1.2 Análisis cuantitativo	18
CAPÍTULO 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.1.3 Estrategia de Internacionalización	26
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 PRODUCTO	27
5.2.2 PRECIO	33
5.2.3 PLAZA	35
5.2.4 PROMOCIÓN	37
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.2 Plan de Operaciones	41
6.3 Estructura Organizacional	46
6.3.1 Cultura Organizacional	46
6.3.2 Organigrama de la empresa	47

6.3.3 Estructura Legal de la empresa	47
CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.1.1 Proyección de Ingresos	49
7.1.2 Proyección de costos y gastos	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	52
7.4 Cálculo de la tasa de descuento, criterios de valoración e Índices Financieros	55
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES	57
Referencias.....	59
ANEXOS	62

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El fútbol es una cultura universal, que une a personas de todos los rincones del planeta. Si bien es cierto, este deporte no se puede enseñar en un salón de clase, no existen libros que expliquen su esencia. Al fútbol hay que aprender a vivirlo. Sin embargo, para aquellos amantes de la pelota y de su arte, nunca está de más una experiencia que transforme, que lleve a otro tiempo, que cuente una anécdota, por ejemplo, un buen libro. Y es que, cada vez son más los lectores apasionados que integran a su vida diaria unas cuantas páginas que hablen de la pelota. (Gilardoni, 2014)

En el Ecuador las tendencias deportivas vienen en aumento en los últimos años. En el 2014 más del 40 % de los ecuatorianos practicaron algún deporte, cifra que subió a más del 55 % en el 2015 (INEC, 2015). Otra evidencia de estas tendencias son las nuevas modalidades de estudios y orientación hacia carreras deportivas como, por ejemplo, el marketing deportivo. Por otro lado, la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) con su Instituto Tecnológico superior de fútbol presenta opciones a personas mayores de 18 años para que puedan formarse como directores técnicos de fútbol en el país. “Hasta la fecha, el Instituto ha graduado a profesionales que ya cumplen destacadas funciones en el fútbol” (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2016). Esto muestra que las tendencias educativas, profesionales y de ocio hacia el deporte y en específico el fútbol, están en auge y se pueden aprovechar mediante la introducción de una experiencia complementaria especializada en estos campos.

Existen hoy en día un sin número de negocios especializados en fútbol, en especial en América Latina y Europa que ofrecen una experiencia conexas al deporte rey, ofreciendo libros especializados en este deporte. En la tienda en línea “Amazon.es”, filial de España, el libro: “100 Momentos estelares de la historia del Real Madrid” ocupa el primer lugar en los libros físicos más vendidos dentro de esta categoría y el puesto número 342 en todas las categorías. (Amazon, 2016)

En Ecuador, es casi imposible encontrar obras destacadas en esta materia, las librerías a nivel nacional cuentan con escasos títulos relacionados con el fútbol y la experiencia que brindan está muy alejada de las necesidades de los amantes

de este deporte. Dentro de la producción nacional de libros, la línea de deportes ni si quiera se encuentra tomada encuentra dentro de las categorías analizadas. (Véase Anexo 1).

A partir de este análisis se evidencia una necesidad que sólo puede ser abastecida por escasas importaciones. La implementación de un negocio especializado en fútbol es una idea de negocio que nace a partir de esta necesidad y que no tiene competencia directa pues se encuentra en un mercado virgen con un producto que no se comercializa en el país.

Pese a lo anterior, el negocio no se visualiza como simple comercializadora de libros, pues como se mencionó antes la cultura del fútbol se vive de una forma distinta. Es por esto que se determina la creación de atracciones temáticas dentro del establecimiento. Atracciones como una cancha de futbol-tenis, diferentes áreas temáticas especializadas, e incluso la implementación de una cafetería temática; con el objetivo de poder vender la experiencia única del futbol.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad y rentabilidad de un negocio temático de fútbol basado en la comercialización de libros en la ciudad de Quito, con el fin de satisfacer necesidades insatisfechas de clientes clave.

1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar oportunidades y amenazas de la industria con el fin de determinar si el entorno es el adecuado para este negocio. (Capítulo 2)
- Identificar los hábitos de consumo y comportamiento del cliente potencial con el fin de conocer sus necesidades y características. (Capítulo 3)
- Identificar, después del análisis realizado, si existe una oportunidad factible para este negocio. (Capítulo 4)
- Escoger las estrategias adecuadas para cada una de las 4P, con el fin de precisar el factor diferenciador y la propuesta de valor. (Capítulo 5)
- Instaurar la estructura y filosofía organizacional que mejor se adapte al negocio definiendo procesos y actividades de control. (Capítulo 6)
- Evaluar financieramente la factibilidad, viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Definiendo la inversión y medios de financiamiento mediante la elaboración de un plan financiero. (Capítulo 7)

CAPÍTULO 2. ANALISIS DE ENTORNOS

El plan de negocios que se está analizando propone una empresa que se ubica dentro de la clasificación ampliada de actividades económicas (CIIU REV. 4.0) como la industria de:

Venta al por menor de libros de todo tipo en establecimientos especializados. CIIU: G4761.01 (Véase Anexo 2).

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

ANALISIS POLITICO

A partir del año 2008 el país vivió un proceso de cambio y reforma política con la Constitución establecida en ese mismo año. La estabilidad política que ha vivido el país en los últimos años ha ayudado a diferentes sectores a promover la confianza y por consecuencia a promover y fomentar el comercio e inversiones locales. (Secretaría Nacional de la Administración pública, 2016)

El actual gobierno viene poniendo en marcha hace mucho tiempo una campaña de renovación de la matriz productiva que tiene como objetivo el impulsar la producción nacional, el comercio y las inversiones. Es de esta manera que ha creado varios programas de apoyo a emprendedores ecuatorianos como el “Programa Progresar” o el llamado “Banco de Ideas”. (Véase Anexo 3).

Todos estos programas y facilidades están avalados por la “Ley de desarrollo de la cultura del emprendimiento, la creación y fortalecimiento de empresas sociales en el Ecuador como mecanismo de generación de empleo y crecimiento económico”. Para la industria de producción de libros, que viene en crecimiento, es un gran apoyo económico pues cada vez son más las PYMES que surgen en el país gracias a estos programas.

Por otra parte, El país se encuentra en un periodo pre – elecciones. En el año 2017 se va a dar las elecciones para determinar quién será el nuevo mandatario del Ecuador y quienes ocuparan su gabinete.

Es bien sabido que en épocas de elecciones las empresas y en general la población entra en un estado de incertidumbre. La desconfianza se incrementa y como consecuencia vienen tiempos difíciles para empresarios y trabajadores.

Según el Banco central, uno de los factores que más se ve afectado es el IPC que se ve reducido en forma visible. En esta industria, ya que se trata de un bien que no es de primera necesidad, los cambios en el IPC y la desconfianza en las personas son amenazas altas, pues no se detendrán a consumir productos como libros direccionados más al placer que al trabajo o educación. (Peschard, 2013)

Las medidas arancelarias que el gobierno tiene instaladas para las importaciones en el país es un tema de análisis obligatorio. La medida de salvaguardas por balanza de pagos que incorporo el gobierno en el año 2015 y que en abril del 2016 ha alargado por un año más, tiene influencia directa sobre los productos sustitutos como dispositivos de lectura digital Ipad, Tablet, o Kindle (Ministerio de Comercio Exterior, 2016). La industria de comercialización de libros físicos se ve en cierta manera beneficiada por las salvaguardas pues estos bienes no cuentan con impuesto alguno, mientras que los instrumentos para utilizar y leer los bienes sustitutos más directos, que son los libros electrónicos, e-books, etc. si tienen impuesto y es mucho más difícil obtener estos dispositivos. Esto se puede evidenciar claramente en los datos provenientes de Trademap, según esta plataforma los artículos determinados como Ipad y Tablet bajaron de 23,5 millones a 9,6 millones de dólares en importaciones del 2014 al 2015. Así como también los denominados Kindle, sustitutos directos, bajaron de 261 mil dólares a 129 mil en el mismo periodo de tiempo. (TradeMap, 2015). (Véase anexo 4).

Estas cifras reflejan claramente el reflejo de las salvaguardas en esta industria, lo que le abre las puertas a los libros de texto tradicionales.

ANALISIS SOCIAL

El Ecuador se encuentra por debajo de países como Argentina, Chile, Uruguay o Brasil en temas de índices de lectura. Sin embargo, las cifras no son tan desalentadoras.

Según la agencia Andes, en 2012, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc) de la Unesco, registraba una cifra de lectura en Ecuador de 0,5 libros al año por persona, que equivale a medio libro por año, ubicándolo lejos de Chile y Argentina que registran un 5,4 y 4,6,

respectivamente, de libros leídos al año por habitante. Otros países como México y Colombia, se ubican por debajo con un índice de 2,9 y 2,2. (ANDES, 2014).

Una investigación realizada por el INEC refleja que el 27% de los ecuatorianos no tiene el hábito de leer. También refleja la preferencia de lecturas, en el caso de los hombres el 51% lee el periódico y el 34% libros mientras que en el caso de las mujeres el 41% prefiere los libros y el 34% los periódicos. Finalmente, los datos reflejan que la principal razón que tienen para leer las personas de 25 años y más es por conocer más sobre algún tema, frente a la necesidad escolar de los jóvenes de 16 a 24 años. (Instituto nacional de estadística y censos, 2014).

En cuanto a los hábitos de lectura por ciudad, el guayaquileño y el ambateño son las personas que más leen, mientras que un 70 % de los quiteños tiene un hábito de lectura constante. (Véase Anexo 5). (Instituto nacional de estadística y censos, 2014).

ANALISIS ECONOMICO

Los Bancos Centrales promedian una inflación anual para determinar el impacto que esta genera en la economía. En un período de 10 años se puede notar las fluctuaciones de la inflación ecuatoriana, a pesar de las crisis económicas que se han generado la inflación ecuatoriana se ha mantenido entre los márgenes, en el 2015 la inflación ecuatoriana cerró en 3,5%, en los últimos años ha mantenido sus fluctuaciones entre el 2% y 4% lo cual genera una expectativa positiva añadiendo que los precios van a mantenerse por lo tanto se puede asumir que la demanda de la canasta básica se mantendrá manteniendo el equilibrio de mercado esperado ayudando a las demás industrias a mantener su precio, demanda y rentabilidad. Las proyecciones para el 2017 según el Banco Central, generan una inflación de 3,5 %, comparado con la región es alto y sin embargo no es un factor enteramente negativo pues el país se acostumbró en los últimos años a fluctuaciones en ese nivel. Para la industria en cuestión, el hecho de que los libros no sean un bien necesario acompañado con el alza de la inflación no genera muy buenas expectativas. Sin embargo, las medidas tomadas por el gobierno como salvaguardas ya mencionadas hacen que la industria del entretenimiento se encarezca, sobre todo la tecnología, por lo que

los ecuatorianos buscaran alternativas, entre ellas los libros tradicionales. (Banco Central del Ecuador, 2016).

El PIB ecuatoriano ha tenido un incremento en los últimos 10 años. La industria que más aporta al PIB ecuatoriano es la industria Petrolera, sin embargo, en los últimos años las industrias no petroleras han generado valor al PIB dando una buena expectativa ya que la producción de bienes y servicios sigue incrementando año a año. (Véase Anexo 6). La industria del comercio tuvo un aumento de 0.7% en el último trimestre del 2015 según los datos del Banco Central lo que evidencia que el esfuerzo del Gobierno por fortalecer las industrias nacionales está dando resultados. (Banco Central del Ecuador, 2016).

En los últimos años la tasa de desempleo anual ha disminuido, en el 2010 la tasa de desempleo fue del 6,11% empezando con una tasa del 9,09%. En los siguientes años la tasa de desempleo disminuyó hasta mantenerse en el 5,65% a finales del 2015. El efecto para la industria es positivo. Este dato asegura la estabilidad que tienen los clientes potenciales. Al tener los consumidores un empleo quiere decir que generan ingresos aumentando el poder adquisitivo de los consumidores fomentando un aumento en la demanda de Bienes y servicios. (Banco Central del Ecuador, 2016).

ANALISIS TECNOLOGICO

Basado en los datos del INEC sobre el uso de Internet, por ubicación geográfica el 31,4 % de la población nacional usa el internet al menos una vez al día. La provincia con mayor acceso a internet es Pichincha con más del 50 %. La mayor parte de la población que utiliza el internet lo hace para obtener información, el segundo porcentaje más grande lo hace por entretenimiento. Esta innovación tecnológica es de gran beneficio para la industria ya que la publicidad del producto y servicio además de la venta se puede dar por páginas web o aplicaciones en Smartphone. Reduciendo costos en publicidad e innovando brindando una publicidad de fácil acceso y visible a todos los consumidores. (INEC, 2016). (Véase Anexo 7).

En relación a las innovaciones tecnológicas del producto a nivel mundial los libros en formato digital se conocen como ciber libro o e-book.

En Ecuador el tema es incipiente. En el 2008, por ejemplo, se publicaron solo 27 títulos electrónicos. La cifra representa el 1,7% del total de publicaciones de ese

período. Para el 2010, se publicaron 219 títulos digitales, es decir el 5,6% de las publicaciones del año. (Cámara Ecuatoriana del libro , 2015)

Así se señala en el texto 'El libro en el Ecuador 2010', publicado por la Cámara Ecuatoriana del Libro. En estos días, una obra ecuatoriana que es parte de la tendencia es 'Las dictaduras del Siglo XXI', del ex presidente Oswaldo Hurtado. El texto se encuentra en Amazon.com a USD 9,99. En el mercado existen varios géneros de libros digitales y algunos pueden ser gratuitos. Su principal punto de venta son las páginas de descarga como Mercado Libre, iTunes y Amazon. En el 2009 la venta de los libros electrónicos alcanzó los USD 25 millones a escala global y en marzo del 2012 las ventas crecieron en un 175% frente a marzo del 2011. (Amazon, 2016).

Asimismo, la venta de los dispositivos electrónicos para lectura de libros digitales alcanzó ventas por USD 9,8 millones este año, en el mundo según el portal web Amazon. Estos dispositivos pueden almacenar desde los 50 000 a los 88 000 textos y su costo ha disminuido desde USD 299 en el 2007 a USD 100 en el 2014, para dispositivos genéricos. (Amazon, 2016).

2.1.2 Análisis de la industria

1. *Cinco fuerzas de Porter*

1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Análisis: ALTO

El primer factor que se toma en cuenta son las barreras de entrada. En el país se han implementado un sin número de barreras comerciales para la entrada de multinacionales y de productos extranjeros. Estas medidas intentan crear una cultura nacionalista y lograr sustituir las importaciones impulsando la producción nacional. Sin embargo, para este tipo de negocio las barreras son casi nulas, pues no existen barreras de tipo arancelarias para la importación del producto. (SENAE, 2016). A continuación, se detalla un extracto de la Ley del Libro vigente en país, donde se detalla lo antes especificado:

Art. 8.- La importación de libros, cualesquiera sea el sistema y/o mecanismos que se utilicen estará exenta de todo impuesto o contribución especial, gravamen, depósito previo, censura y calificación y sólo requerirá la presentación de los documentos correspondientes y la

certificación de afiliación al respectivo núcleo provincial de la Cámara Ecuatoriana del Libro. (CELIBRO, 2006)

En el Ecuador según Carina Acosta, periodista de El Telégrafo, las grandes librerías dominan el mercado de las importaciones, sin embargo, en los últimos años salieron al mercado librerías independientes, lo que está generando un aumento en buen nivel en esta industria. (Acosta, 2016).

Según visitas exploratorias realizadas en diversas empresas de este tipo, un hallazgo es que el único factor que llega a ser positivo es la diferenciación, pues la industria no cuenta con factores diferenciadores muy marcados en la actualidad, las marcas por así llamar a los competidores, no se encuentran posicionadas en su totalidad a pesar de sus años en el mercado.

1.2. Poder de negociación de los proveedores

Análisis: BAJO

El producto base de la idea de negocio son los libros especializados en temas de fútbol, para este producto existen un número sumamente alto de proveedores, entre las editoriales y distribuidoras más grandes se encuentran; LibroFutbol.com, Editorial Planeta, Las Dueñas de la Pelota, Garrincha Club, Sello Aguilar, Continente; todos ellos especializados en el deporte rey. (Cámara Argentina del Libro , 2016).

Se pueden obtener directamente por medio de importaciones realizadas a editoriales, de comercializadoras o de distribuidores especializados. La forma de negocio exige que se realicen pedidos de mediana cantidad de producto, y comúnmente los proveedores no están asociados y pueden ofertar un precio razonable a mayor cantidad. En el Ecuador para el periodo 2015 según la cámara ecuatoriana del libro, existen 383 editoriales registradas en Quito, 59 en Guayaquil y 23 en Cuenca. (Cámara Ecuatoriana del libro , 2015). En Argentina (mercado proveedor) se encuentran, según la cámara del libro de ese país, un total de 717 editoriales en funcionamiento para principios de este año (2015), y más del doble de ese número de comercializadoras de libros formales e informales. En consecuencia, no es un mercado en donde los proveedores puedan tener un poder de negociación pues existe un número alto de

alternativas. En cuanto a libros de futbol, en Argentina se encuentra una de las principales librerías y proveedoras de libros de futbol, es una empresa que cuenta con tienda en línea y envíos a todo el mundo. Se conoce con el nombre de LibroFutbol.com y es una de las más de 250 librerías especializadas en futbol con sede en Buenos Aires según la Cámara Argentina del Libro. (Cámara Argentina del Libro , 2016)

1.3. Poder de negociación de los compradores

Análisis: MEDIO

En este punto se tienen que analizar dos factores de suma importancia. ¿Tienen los compradores acceso al producto o a un producto sustituto de otra empresa o competidor? La respuesta es sencilla, no existe en el país una empresa que distribuya títulos especializados en el futbol. Por otro lado, los clientes potenciales solo sufren de una falta de información, pues pueden tener acceso a este tipo de producto en tiendas on-line en el extranjero y traer dicho producto con herramientas de importación como el llamado 4x4. Lo que nos lleva al segundo factor que es la diferenciación, la idea de lograr “vender la experiencia” no se encuentra en el plan de objetivos dentro de la industria de venta de libros en el país. En base a visitas exploratorias realizadas por quien escribe, se puede argumentar que entre las pocas librerías posicionadas en el país parece no existir una diferenciación significativa, pues se dedican a la simple comercialización. El hecho de que los compradores no tengan ninguna motivación para comprar libros en una u otra tienda hace que la industria no tenga lo que algunos expertos llaman un horizonte de innovación. Las empresas en este medio no ofrecen otros métodos de venta, distribución o un factor diferente en la experiencia dentro del establecimiento. Entonces, los compradores tienen varias alternativas con el mismo nivel en promedio de satisfacción, calidad y precio dentro del territorio nacional.

1.4. Amenaza por productos sustitutos

Análisis: MEDIO

El simple hecho de que el producto ofrecido sea ya especializado reduce la cantidad de posibles clientes y sesga el mercado para este producto. Sin

embargo, no existen productos sustitutos directos, pues lo más parecido sería un libro dedicado a otra temática que se expenden en librerías y comercializadoras. Un sustituto que significa una amenaza importante pueden ser los llamados E-books. Estos pueden ser conseguidos a cualquier hora y en cualquier lugar si se tiene el dispositivo correcto y una conexión a internet. Es una amenaza muy grande, pues hay varios títulos que se están digitalizando y cada vez más las editoriales prefieren este tipo de mecanismo para facilitar venta y distribución. En el mercado argentino, los E-books representaron en el 2015 el 18 % de la producción total de libros en el país. (Cámara Argentina del Libro , 2016). Mientras que en el Ecuador la cámara ecuatoriana del libro nos muestra datos donde los E-books representan el 15 % del total de la producción de libros para el periodo 2015. (Cámara Ecuatoriana del libro , 2015). Otro producto que llega a la mente cuando se piensa en sustitutos son los Documentales en video, pues pueden presentar información similar acerca de historia, bibliografías, anécdotas, entre otros. El problema de estos es su difícil acceso, pues no todos se encuentran en internet.

La experiencia que se trata de vender es el factor clave en este negocio, en el país no existen establecimientos que oferten este tipo de atracciones temáticas de futbol. Lo más cercano son los museos dedicados a este deporte, y en un lugar un poco más alejado, se pueden determinar a los museos regulares como sustitutos indirectos basados en el entretenimiento. En el Ecuador existen 3 museos temáticos de futbol, El Museo del Futbol Ecuatoriano presentado por la Federación Ecuatoriana de Futbol (FEF). (Federación Ecuatoriana de Futbol, 2016). Los otros dos son museos dedicados a los equipos Barcelona Sporting Club y Emelec. Estas tres alternativas son gratuitas y se encuentran en la ciudad de Guayaquil. (Merchan, 2016).

Rivalidad entre competidores

Análisis: ALTO

Las comercializadoras registradas de libros en el Ecuador son pocas, en ciudades principales como Quito, Guayaquil y Cuenca se ubican cadenas de

librerías como Mr. Books, Librimundi, Librería española o Librería cultural entre las más grandes. La cantidad de competidores es poca, esto cuadra con el tamaño de la demanda, que otorga el posicionamiento a las empresas ya mencionadas. La participación del mercado, esta parcializada entre estas empresas representativas de la industria. Entre las 4 empresas más grandes superan el 50 % de participación de la industria, que según los últimos datos de la superintendencia de compañías mantiene un total de ventas de \$34.592.817,80. (Superintendencia de Compañías, 2015). Esto significa que el mercado está copado por las empresas más grandes. A continuación, se presenta una gráfica de cómo se reparte la participación de mercado antes mencionada:

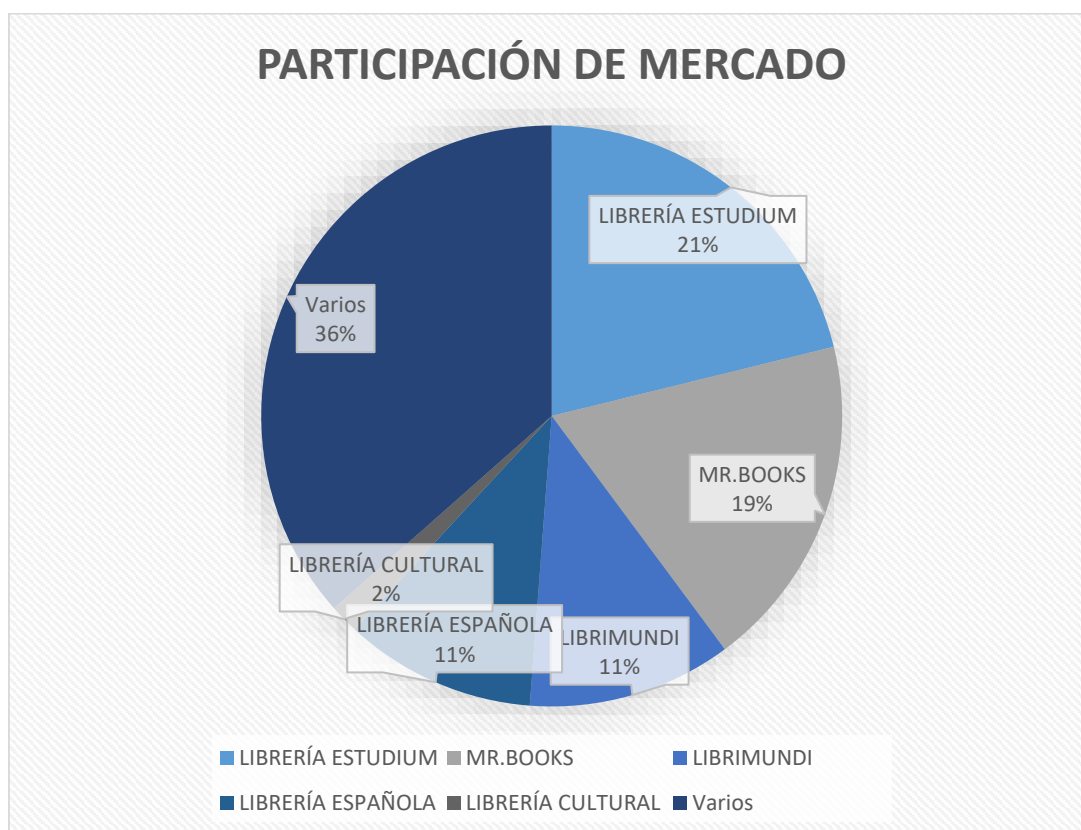


Figura No 1: Participación de mercado en la industria de venta de libros.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías.

Las empresas más grandes tienen que afrontar altos costos fijos, sobre todo las que se encuentran ubicadas en centros comerciales. A pesar de todos estos datos, cabe recalcar que no existe un competidor estrictamente dedicado a la misma línea de libros especializados al Fútbol.

MATRIZ EFE - Evaluación de Factores Externos

Tabla No 1: Matriz EFE

FACTORES	DETALLES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
NO existen tarifas arancelarias para el producto	Los libros entran con arancel 0 al país, de tal manera se presenta una oportunidad direccionada hacia los costos. Es también una obligación para un negocio como el mencionado, pues los títulos más galardonados son producidos en el extranjero.	0,08	4	0,32
Competidores con poca especialización y sin diferenciadores claros	Los competidores más grandes (4 empresas) ocupan más del 60% del mercado, sin embargo, ninguno de estos se especializa en una temática en específico, es decir comercializan todo tipo de libros. Además, ninguna muestra un claro factor diferenciador que la distinga de su competencia.	0,1	2	0,2
Industria sin innovación y diferenciación	Después del análisis realizado, se destaca una industria con poco valor agregado. Con empresas que se dedican al comercio de libros de manera simple.	0,2	4	0,8
Falta de producción nacional de productos sustitutos directos	En la investigación previa se encontró datos de un alza en la producción de libros en el país, pero no es comparable si quiera con las potencias en la industria en la región. En los datos también se refleja que los títulos especializados en el deporte ni siquiera forman parte de una categoría, peor aún, no está presente en la producción nacional.	0,1	1	0,1
Gran cantidad de proveedores	El proyecto tiene planteado como mercado proveedor a la república Argentina, en este país existen datos de más de 500 editoriales y más de 200 distribuidores de libros de futbol en específico, por lo cual se genera una oportunidad al tener una cartera amplia de opciones.	0,05	1	0,05
AMENAZAS				
Comercio electrónico en auge (importaciones)	Representa una amenaza la posibilidad de las personas para realizar las llamadas importaciones 4x4, y más aún en este producto, pues no paga ninguna clase de arancel o imposición.	0,1	2	0,2
Productos sustitutos (e-books) ilegales y gratis	En el país no existen restricciones fuertes para la descarga ilegal de textos, es entonces que esta se presenta como una amenaza fuerte. El producto sustituto más directo son los libros electrónicos.	0,15	2	0,3
Se avizora una baja en el consumo (crisis económica)	La crisis económica mencionada en el análisis, acompañada de la inestabilidad política representa una amenaza representada por la falta de confianza, baja en los salarios y alza de la inflación que en resumen baja el consumo de este tipo de bienes.	0,07	3	0,21
Posible alza de precios en el mercado proveedor	El peso argentino tuvo una gran devaluación en los años recientes, sin embargo, con la toma de poder de Macri se avizora que la moneda del país va a despuntar y por consecuencia el precio se tornará más costoso en el futuro.	0,1	4	0,4
Cantidad disminuida y difícil de encontrar de clientes potenciales	Si bien los ecuatorianos están aumentando el índice de lectura, y las tendencias orientadas al deporte están en auge, los clientes potenciales son personas especializadas en el futbol o que tienen un interés grande en temas de este deporte.	0,05	2	0,1
TOTAL		1		2,68

El Valor ponderado total del resultado de la matriz EFE es de 2.68. Significa un lugar arriba de la media de la mayoría de industrias; se puede lograr capitalizar las oportunidades externas, y el evitar las amenazas sugiere un esfuerzo grande.

HALLAZGOS DEL CAPITULO

- 1.- El gobierno actual presta muchas facilidades para emprendimientos, sin embargo, las próximas elecciones generan incertidumbre en la población con propensión a la baja en el consumo.
- 2.- Las medidas arancelarias se presentan como una oportunidad ya que benefician a la industria en dos frentes, cero aranceles a la importación y las salvaguardias aplicadas a productos complementarios de los llamados e-books.
- 3.- Los hábitos de lectura de los ecuatorianos vienen subiendo en las estadísticas, más del 70% de la población tiene hábitos de lectura y las ciudades de Guayaquil, Quito y Ambato tienen los índices más altos.
- 4.- El 30% de los ecuatorianos usa internet por lo menos una vez al día, Pichincha tiene el índice más alto. Los E-books representan una amenaza. No hay producción nacional, pero se encuentran en el internet a bajos costos.
- 5.- La industria es de fácil acceso para nuevos competidores, factor que representa una amenaza muy alta, ya que no hay aranceles para el producto y la inversión es moderada.
- 6.- Existen en el mercado proveedor, Argentina, más de 1000 opciones aproximadamente de proveedores para el producto especializado, lo que genera una ventaja. El costo es menor conforme a la cantidad.
- 7.- Los documentales en video y los E-books representan los productos sustitutos, siendo el último la mayor amenaza por la innovación del mismo. Solo en Argentina ya representan más del 18% de la producción total de libros.
- 8.- La industria tiene muy poca innovación y no cuenta con factores diferenciadores. Los clientes pueden encontrar los mismos productos en mercados extranjeros con dificultades; siendo esta una oportunidad.
- 9.- Hay pocos competidores, pero bien posicionados, no existe un competidor estrella. El hecho de no encontrar competencia en temas especializados de fútbol genera una oportunidad para el negocio, además la industria se basa en las tendencias internacionales.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo

3.1.1 Análisis cualitativo

- 1) ENTREVISTADO:** Santiago Jaramillo – Ex administrador por dos años de la sucursal de la librería “Mr. Books”, sucursal ubicada en el centro comercial Condado Shopping. Fecha: Jueves 02 de Febrero de 2017

HALLAZGOS

La empresa “Mr. Books” tiene gran acogida de clientes, sin embargo, el entrevistado nos cuenta que es un negocio que se realiza por temporadas, es decir, existen meses donde la venta es muy baja en comparación a las épocas de inicio de clases, fiestas navideñas y los meses de abril y mayo. Se determinó que, en este tipo de empresas, existen libros que tienen una rotación muy larga; es decir, hay un gran número de temas que se venden muy poco y por consecuencia quedan en stock por largos periodos de tiempo. Sin embargo, la empresa no puede dejar de comprar estos temas para mantener la variedad en la cartera de productos.

En cuanto a temas deportivos, nos cuenta que la oferta es bastante limitada. Además, existen muy pocos temas de futbol en específico, pero van direccionados a historia y fotografías, siendo parte del grupo de libros que mantienen poca rotación.

El entrevistado sostiene que el factor diferenciador que posee “Mr. Books” es la variedad de temas y en algunas sucursales cuenta con una sección direccionada específicamente para niños, donde pueden sentarse y disfrutar de un momento ameno jugando y leyendo cuentos infantiles y temas de ese estilo; además en otras sucursales cuentan con servicio de biblioteca y ofrecen bebidas a los clientes dentro del establecimiento.

En temas de preferencias, se determinó que las personas comúnmente buscan libros nuevos y “best sellers”; además que hay clientes frecuentes que ya tienen una temática de preferencia y los empleados del local ayudan a encontrar estos temas, incluso se puede hacer pedidos a otras sucursales.

2) ENTREVISTADO: Emilio Arias – Licenciado en Diseño y publicidad, gerente en su propia agencia de Marketing “Dubont”, organización y creación de eventos deportivos. Mantiene un negocio pequeño de importación de libros diferentes y difíciles de conseguir en el medio local.

Fecha: Lunes 30 de mayo de 2016

HALLAZGOS

En Ecuador no existe un mercado local fuerte de libros especializados en temas específicos. Se cuenta con tiendas distribuidoras de libros a los que se puede llamar comunes sin entrar en temas profundos en diferentes materias. La oferta de libros electrónicos o E-books ha crecido bastante en los últimos años, pero estos no representan una amenaza fuerte para la extinción de los libros físicos, pues son más vistos como auxiliar en temas académicos.

Para personas inmersas en el mundo del deporte, y en especial el fútbol, es muy importante las fuentes de información y las diversas opciones para leer y profundizar en datos e información relacionadas con este deporte. Futbolistas activos y retirados, técnicos, estudiantes y graduados de carreras afines al deporte, periodistas deportivos pueden formar parte esencial del mercado meta.

Según el experto, la experiencia que está tratando de vender en este plan de negocio es lo que determinará el éxito del mismo. El ambiente que se genera debe tener un grado de nostalgia que pueda crear una fidelidad por parte de los consumidores.

En el país no existe ninguna librería especializada en temas deportivos. Por lo cual el experto ve con muy buenos ojos esta propuesta. La temática propuesta para el negocio puede ser bien aceptada, siempre y cuando se combine con servicios extras bien definidos, teniendo en cuenta la instalación, servicio, ambiente, entorno familiar.

El experto generó varios ejemplos de validez de estos servicios como un Bar-Cafetería, que incluya bebidas y snacks que sean afines al fondo del negocio, es decir que no se oferte platos elaborados o comidas exageradas en cantidad, sino más bien snacks que acompañen a la lectura, que vayan acorde al ambiente del negocio. Museos, en los cuales se pueda apreciar lo que genera el fútbol en

todas partes del mundo, y lo que significa para los apasionados de ese deporte. Salas digitales, pues según Emilio, hoy en día es difícil encontrar jóvenes que lean con frecuencia, entonces una sala con proyecciones de videos y documentales es una alternativa muy importante. Canchas deportivas pequeñas, donde se puedan realizar “juegos” con son comunes para las personas que practicaron el futbol en divisiones formativas o de manera profesional; estos juegos deben incluir “futbol-tenis” obligatoriamente nos señala el experto. Emilio, e su experiencia profesional se dedica mucho tiempo a la elaboración de eventos y nos cuenta que eventos con personalidades del futbol ecuatoriano, periodistas y personas destacadas puede ser un gran atractivo para el negocio como estrategia de marketing.

ENTREVISTAS A CLIENTES

Se entrevistó a dos clientes potenciales para lograr tener una mayor profundidad en el análisis del cliente, buscando obtener tendencias y comportamientos de compra. El primer entrevistado fue el licenciado Carlos Rodríguez, ex jugador de futbol profesional y actualmente maneja una empresa de eventos deportivos llamada “Fut7 Revolution”, tiene 33 años y es un apasionado del futbol. Mientras que el segundo entrevistado fue el Sr. Fabián Espinoza, quien es licenciado en marketing de profesión y tiene 41 años.

HALLAZGOS: Los dos entrevistados cumplen con el perfil de clientes potenciales, los dos buscan y leen frecuentemente temas relacionados con el futbol. Entre los hallazgos más importantes se determinó que los clientes potenciales que ya buscan temas de futbol, lo hacen por medio de tiendas de libros electrónicos como “Amazon.com”. Sin embargo, los dos entrevistados acotaron que prefieren los libros tradicionales y que es muy difícil encontrarlos en el mercado local. En cuanto a tendencias de lectura, los entrevistados dedican a la lectura entre 1 a 3 veces a la semana, dependiendo del tiempo que manejan. En cuanto a la diferencias en preferencias de consumo, Carlos mencionó que refiere los temas relacionados a teorías del juego y anécdotas, mientras que Fabián prefiere los libros referentes a autobiografías e historias de sus equipos de referencia.

FOCUS GROUP

El Focus Group se realizó a 6 personas de edades entre los 20 y 26 años, 4 hombres y 2 mujeres. Los participantes cumplen con el perfil del cliente objetivo: Personas de entre 15 y 49 años de edad, cuyos hábitos están orientados al deporte, e incorporan al fútbol como cultura propia y parte de su vida.

OBJETIVO:

Conocer cuáles son las necesidades de estas personas en cuanto a experiencias conexas al fútbol, sus gustos y preferencias, rutinas y los factores que toman en cuenta al realizar una actividad como la de lectura, además de ahondar en la compra de libros y estilos de librerías de preferencia.

HALLAZGOS:

Las personas que llevan arraigado el fútbol en su vida por una u otra razón como la práctica, el fanatismo, o profesión son clientes que demuestran fidelidad a este tipo de negocio. Cuando buscan información sobre fútbol, la busca en internet siendo las redes sociales la mayor fuente información.

Los participantes acordaron que las fuentes de información en línea como e-books o documentos electrónicos no representan una amenaza grande a los libros físicos, pues preferirían un libro tradicional. Hablando de la oferta, es nula en el mercado nacional de este tipo de temas, solo uno de los seis participantes logro conseguir un libro que deseaba en librerías nacionales donde explico que había muy poca variedad.

Los participantes que tienen fuertes hábitos de lectura explicaron que prefieren temas de literatura y superación personal pero solo porque no tienen posibilidad de conseguir temas de fútbol. Dichos temas pueden venir juntos, explicaron que muchos de los temas como biografías o cuentos de fútbol pueden servir para las dos temáticas.

El principal problema de estos temas para los participantes es que no tienen donde conseguirlos. Una librería temática surgió como una idea muy bien recibida, siempre y cuando se cuente con factores diferenciadores bien definidos como servicios extra.

El ambiente y la experiencia es un factor del que se habló mucho, es una necesidad para este tipo de negocio generar un ambiente "Futbolero", es más

importante contar con decoraciones e instalaciones que generen este ambiente que cualquier otra atracción.

El Bar-Cafetería es otro servicio extra que se discutió, la opinión fue dividida en cuanto a la comida que se debe servir. La conclusión fue que se debe ofrecer bebidas y comidas “futboleras” como Mate, o empanadas sin dejar de lado las opciones de una cafetería común. Las atracciones tipo museo, muñecos de cera, presentaciones de arte, y maquetas de estadios del mundo fue un acuerdo general entre los participantes.

Una de las sugerencias más ofrecidas fue la incorporación de una cancha de fútbol- tenis, y un simulador digital. La tecnología debe ser de carácter obligatorio. OBJECIONES a tomar en cuenta:

Los servicios extra deben ser manejados cuidadosamente, sobre todo la cafetería, pues fue de opinión general que se puede confundir el negocio principal y dejar de lado la venta de libros.

Si se va a incluir dichos servicios extra, deben estar en espacios separados, bien definidos pues puede llegar a ser molesto para las personas que se crucen con aquellos que disfrutan de los servicios como lectura, cafetería, canchas, ruido, etc.

Se debe implementar, sala digital con videos, audiolibros y tecnologías de punta para aquellas personas que no les gusta leer pero que pueden visitar las instalaciones.

3.1.2 Análisis cuantitativo

Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta

MUESTRA:

Por fines académicos la encuesta se realizó en el norte de la ciudad de Quito a 50 personas entre hombres y mujeres que cumplieron con el perfil del segmento de mercado al que se direcciona el negocio: Personas de entre 15 y 49 años de edad, cuyos hábitos están orientados al deporte, e incorporan al fútbol como cultura propia y parte de su vida. La encuesta se estructuró con 15 preguntas.

OBJETIVO:

Determinar el grado de interés hacia un negocio temático de fútbol, enfocada al segmento antes mencionado, las diferentes tendencias enfocadas a temas de

lectura y preferencias, además de los factores que influyen al momento de su elección.

HALLAZGOS:

El 58 % de los encuestados fueron hombres y el restante mujeres que entran dentro del segmento de clientes potenciales. El 62% de los encuestados se encuentra en un rango de edad de entre 20 y 24 años, el 22% en un rango de entre 25 y 29 años; siendo estos los dos rangos más grandes dentro de la encuesta.

El 74 % de los encuestados disfruta de la lectura, mientras que el 26% restante no lo hace, sin embargo, de todas las personas que no disfrutaban de la lectura solo 2 nunca leen, el resto practica la lectura por una u otra razón.

Los encuestados indicaron a las lecturas electrónicas como documentos PDF, redes sociales u otras como su primera opción en tipos de lectura con un porcentaje de 78%, mientras que los libros físicos ocupan un 28%. Lo que indica que la tendencia de lectura está más enfocada a documentos electrónicos.

Entre los temas preferidos por los encuestados, la literatura clásica obtuvo el 20% mientras que libros de autoayuda y superación un 12%. Sin embargo, los temas de deporte estuvieron presentes en un 48% de los encuestados. Del total de los participantes, el 86% indicó que le gusta buscar información de futbol, siendo las redes sociales y las páginas de internet los sitios donde más realizan esta tarea. Los libros físicos ocupa el 11%. Lo que indica que la tendencia es buscar información sobre futbol, sin embargo, los libros físicos ocupan el último lugar en donde la gente busca esta información. Esta pregunta está estrictamente relacionada con la usencia de librerías temáticas de futbol en el país.

Solo el 66% de los encuestados ha leído alguna vez libros sobre temas de futbol, siendo las biografías de personajes destacados y las anécdotas deportivas los temas más leídos por estas personas. Un dato importante es la relación que existe en esta pregunta con la posibilidad de comprar un libro de futbol en el futuro. Del 66% que alguna vez ha leído libros de futbol, solo el 20% señalo haberlos conseguido en librerías en el país lo que ratifica los datos de la baja oferta de este tipo de temas en el Ecuador.

Finalmente, la aceptacion fue del 94% para este tipo de negocio, este porcentaje de las personas encuestas dijo que iria a una librería tematica de futbol, asi

mismo, los factores diferenciadores con mas aceptación fueron: El ambiente, el bar o cafetería, y los simuladores digitales en ese orden.

*Resultados graficos y formato de la encuesta se encuentran en el anexo 8 y 9.

HALLAZGOS DEL CAPITULO

El mercado objetivo busca información de futbol recurrentemente, sin embargo, las redes sociales y documentos electronicos son las cías mas escogidas. La tendencia del analisis nos muestra que las personas prefieren los libros fisicos a los libros electronicos. Dentro del analisis se ve una tendencia clara del agrado de las personas por la lectura; y dentro de las personas que no disfrutaban de ella, la practican cuando hay un tema de su interes.

En cuanto a preferencias de consumo, los temas que sobresalen más son las biografías de personajes destacados y anécdotas deportivas. Por otro lado, las entrevistas con los expertos sostienen que los clientes prefieren libros que estén a la vanguardia, totalmente actualizados y “best sellers”. Además las épocas de inicio de año escolar y épocas festivas son las preferidas para comprar un libro.

La mayoría del mercado objetivo analizado muestra aceptación hacia la propuesta de una librería temática de futbol, pues la oferta para libros especializados en el tema es prácticamente nula en el país. Existe cierto conocimiento en tipos de libros de futbol, sin embargo debido a que no hay un lugar en Ecuador donde conseguirlos no se conoce la amplitud de posibilidades en diferentes temas de lectura.

La diferenciación es obligatoria para nuestros clientes, los servicios extra como una cafetería, museos, ambiente, simuladores tecnológicos y canchas de futbol tennis deben ser incluidos para tener una aceptación por parte del cliente. Sin embargo, tienen que manejarse de manera correcta para que no se confunda el negocio principal que es la librería. Así mismo, se deben manejar en cuartos separados para no generar molestias entre los clientes.

Además, el ambiente que viene dado por los elementos ya mencionados y la decoración del lugar generan la mística necesaria para que un negocio especializado como este tenga éxito, de acuerdo a las opiniones de los expertos y el analisis de clientes potenciales.

CAPÍTULO 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En base a la información analizada en capítulos previos se determina varios factores externos que son determinantes para la creación de un negocio temático de fútbol en la ciudad de Quito. Entre otros, los factores que pueden presentarse como obstáculos son:

- La amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, y la incertidumbre que se vive en el país en cara de las próximas elecciones presidenciales.

Sin embargo, estos factores son controlables, ya que si bien es cierto las barreras son mínimas para la entrada de posibles competidores, el hecho de ser los primeros en el mercado puede llegar a emparejar esta desventaja, además dependerá de las estrategias de marketing que se detallaran más adelante en crear una marca que se posicione en los consumidores y así aprovechar la innovación del negocio; como lo señala el experto Emilio Arias en la entrevista realizada, los eventos con personalidades de este deporte y el ambiente característico tienen que lograr calar en los sentimientos de las personas.

Las salvaguardas aplicadas a los instrumentos tecnológicos necesarios para descargar y leer los llamados E-books (productos sustitutos), además de los altos costos de los mismos, acompañado por la crisis económica que se vive en el país hacen que la amenaza de productos sustitutos se reduzca de manera sustancial. Otro factor decisivo es el comercio electrónico, ya que existen un sin número de librerías que usan sus páginas web como método de distribución, sin embargo las personas en el país no tienen una cultura enfocada en la importación de libros para uso personal, menos aun de libros especializados en fútbol. Es por esto que con la idea de vender la experiencia en este negocio se pretende crear esta cultura. Por otro lado, no se registran librerías especializadas en fútbol enfocadas a un segmento específico, ni tampoco negocios temáticos relacionados directamente en la ciudad, lo que genera una oportunidad.

No obstante, existen varios factores positivos en el análisis externo. Primero, el mercado proveedor cuenta con un número significativo de empresas entre editoriales, librerías y distribuidoras, suficiente como para tener una amplia gama de posibilidades en cuanto a beneficios para la empresa. En el análisis previo

se evidencia que existen 717 editoriales en Argentina, lo que resulta en un número importante de alternativas a la hora de encontrar proveedores. (Cámara Argentina del Libro , 2016). Segundo, el país viene en un progreso constante en cuanto a niveles de educación y cultura; en el análisis social se determinó que los hábitos de lectura de los ecuatorianos vienen subiendo en las estadísticas, el 70% de la población tiene hábitos de lectura y las ciudades de Guayaquil, Quito y Ambato tienen los índices más altos. (INEC, 2014). Finalmente, existen pocos competidores bien posicionados en una industria que no cuenta con factores diferenciadores como principal estrategia. A continuación, se detalla la participación de mercado de los principales competidores, que como se mencionó anteriormente, ocupan más del 50% de las ventas de la industria:

Tabla No 2: Porcentaje de participación de mercado de la competencia.

EMPRESA	VENTAS (INGRESOS OPERACIONALES)	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
LIBRERÍA ESTUDIUM	\$ 6.723.304,82	19%
MR. BOOKS	\$ 5.927.775,04	17%
LIBRIMUNDI	\$ 3.610.017,52	10%
LIBRERÍA ESPAÑOLA	\$ 3.388.057,52	10%
LIBRERÍA CULTURAL	\$ 511.521,48	1,5%
Varios	\$ 11.595.673,90	34%
TOTAL INDUSTRIA	\$ 34.592.817,80	100%

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2016

Como se puede observar, son 4 las librerías que dominan el mercado de un total de 88 empresas registradas en esta industria. (Superintendencia de Compañías, 2015), sin embargo, ninguna de estas se especializa en temas específicos y gracias a la investigación exploratoria se determinó que no cuentan con factores de diferenciación. Se menciona en el análisis a la librería “Cultural”, ya que servirá para el análisis financiero mediante un benchmarking; esta es una librería con la cual se puede comparar a la empresa en un inicio.

En contraste con el mercado argentino, en el Ecuador la producción de libros es sumamente escasa, para el periodo 2015 según la Cámara Ecuatoriana del Libro (Celibro), existen solo 383 editoriales registradas en Quito. (Cámara Ecuatoriana del libro , 2015).

Se evidenció que el producto tangible que se va a comercializar, libros especializados en futbol, entran al país sin pagar ningún tipo de arancel. Lo que, si bien es cierto, aplica para la competencia en la misma proporción, en el momento de aplicar un margen al precio puede generar una oportunidad en cuanto a costos se refiere.

Las facilidades para la implementación de este tipo de negocios presentadas por el gobierno también sugieren una oportunidad, pues dentro de los hallazgos se observan varios planes para el fomento a inversiones locales y el llamado surgimiento de la matriz productiva local. Este apoyo se refleja en programas como el “Banco de ideas” o el “Programa Progresar” que son de gran apoyo a la hora de financiar emprendimientos. En este caso específico la Cámara Ecuatoriana del Libro fomenta la producción y comercialización en el mercado local de este producto. Cuenta con ferias y eventos para promocionar las nuevas empresas dedicadas a este negocio.

Se determinó que los museos especializados en futbol, presentados por la Federación Ecuatoriana de Futbol (FEF) y los equipos Barcelona Sporting Club y Emelec, son sustitutos directos en cuanto a al tipo de negocio enfocado en la experiencia. Sin embargo, estos 3 museos se encuentran ubicados en Guayaquil. Para los quiteños no existe alternativa relacionada a este tema.

En relación al análisis del cliente, en la investigación cuantitativa se determinó la tendencia alta que tiene el mercado objetivo hacia la búsqueda de información sobre temas relacionados con el fútbol, sin embargo, dicha búsqueda se la realiza en redes sociales y páginas de internet, según los participantes del *Focus Group*, principalmente por no tener un espacio donde se pueda conseguir libros de futbol de manera sencilla. Del análisis cualitativo se obtuvieron importantes conclusiones que confirman la existencia de una oportunidad de negocio, una de ellas es que los E-books no representan una amenaza tan fuerte para los libros físicos pues la mayoría de personas que participó en el análisis afirmo que siempre se necesita un libro físico, pues la experiencia es diferente en todo sentido; según sus anécdotas, la experiencia de sostener un libro en las manos te sumerge en la historia, te lleva a un lugar fuera de la realidad, te quita todas las distracciones, a diferencia de un libro electrónico que se lee en un dispositivo lleno de alertas y mensajes, luces que cansan la vista y además es fácil perderse

al momento de la lectura pues se realiza de manera vertical. Esto se pudo confirmar con la entrevista a expertos donde se concluyó que los E-books y documentos electrónicos son utilizados en momentos de apuro para consultas de estudios o trabajo. De dichas entrevistas también se determinó que las personas que llevan arraigado el fútbol a su vida forman parte esencial del mercado objetivo, pues el hecho de no ser lector, no quita la posibilidad de visitar un negocio temático de fútbol; es aquí donde la experiencia que se desea vender toma un grado importancia sumamente alto; pues toda la temática acompañada del ambiente, decoración, y servicios adicionales hace que el negocio sea viable, ya que no se dedicará estrictamente a la comercialización de libros. Los consumidores tendrán la opción de asistir al establecimiento como parte de su entretenimiento, una actividad de ocio, o simplemente un momento de esparcimiento con su familia. El negocio se plantea como una experiencia única e integral enfocada al fútbol, presentando servicios innovadores como actividades de recreación y culturales presentadas en salas tipo museo, salas digitales, canchas de recreación, eventos temáticos, entre los más importantes; finalizando con la compra de libros que puedan ampliar aún más dicha experiencia.

Además, las entrevistas a expertos y el *Focus Group* en conjunto permitieron confirmar la inexistencia de un negocio similar en el país, así como la oferta nula de libros dedicados al fútbol en las librerías existentes. La diferenciación forma parte esencial del modelo de negocio y esta es también obligatoria para que los clientes visiten este tipo de negocio.

Al finalizar el análisis del cliente, se identificó una necesidad del segmento de mercado, al no encontrar una librería especializada en este deporte. Por lo que la acogida hacia el proyecto fue alta por parte de las personas analizadas.

CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La librería especializada en fútbol utilizará una estrategia general de marketing enfocada a la diferenciación, ya que se ofrecerá un concepto totalmente nuevo en el mercado con una cartera de productos bastante amplia en cuanto a selección de títulos; además se ofrecerá una calidad de servicio innovadora en la industria con varios servicios extra que no forman parte de la idea de una librería común. La experiencia que los clientes van a vivir dentro de las instalaciones va a ser única pues se venderá la oportunidad de vivir el fútbol desde dentro de una manera distinta con adecuaciones en el local ambientadas hacia un estilo futbolero, un salón lleno de anécdotas e historias de todo tipo, una cafetería, salones digitales con simuladores (Estos serán detallados más adelante). Todo esto acompañado con la gran variedad de libros que pueden ser adquiridos genera un paquete de sensaciones que de seguro diferenciara a este negocio de cualquier otro de este tipo antes visto en el país.

5.1.1 Mercado objetivo

El segmento de mercado objetivo está conformado por personas residentes del norte de la ciudad de Quito de entre 15 a 49 años de nivel socio-económico medio bajo, medio y medio alto. Según el último censo del INEC 2010, la población total del distrito metropolitano de Quito es de 1.619.146 personas. Según un estudio realizado por la misma institución los porcentajes de la población inmersa en el nivel socio-económico medio bajo, medio y medio alto son para el 2010 de 35%, 38%, 16% respectivamente. (Instituto Nacional de estadística y censos, 2010).

Tabla No 3: Segmentación de mercado.

Segmento de mercado	
Población total Quito	1.619.146
Norte de Quito: Carcelén, El Condado, Cotacollao, Ponciano, Comité del Pueblo, San Isidro del Inca, Kennedy, Concepción, Cochapamba, Rumipamba, Jipijpa, Iñaquito.	584.393
Norte de Quito (15 a 49 años)	325.569
Norte de Quito (15 a 49 años) (Nivel Socio-económico medio bajo, medio, medio alto = 89%)	289.756
TOTAL	289.756

Adaptado de: Instituto Nacional de estadística y censos, 2010

5.1.2 Propuesta de valor

Según el autor Philip Kotler, la propuesta de valor es la decisión de cómo se diferenciará y se posicionará la empresa, es un conjunto de beneficios que se entrega al consumidor para generar valor y satisfacer necesidades. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 9).

En base a esto, la propuesta de valor que este negocio presentará para el posicionamiento es “Más por lo mismo” pues se ofrecerán libros variados al mismo precio que se ofertan en librerías reconocidas del país como el giro de negocio principal que vendrá acompañado de varios servicios adicionales que complementaran la experiencia del cliente. El precio será promedio en comparación con algunos negocios y establecimientos que ofertan productos afines, sin embargo, se ofrecerá un número mayor de servicios generando más beneficios.

El cliente tendrá la oportunidad de adentrarse en la experiencia del fútbol, de revivir historias para los más grandes y de aprender para los más chicos. El fútbol atraparà a las personas que ingresen al establecimiento, sintiéndose hinchas, aficionados o amantes de este bello arte. El ambiente tendrá como objetivo la compra de libros, es decir una vez que el cliente ingrese al establecimiento se le proporcionará varios servicios que acompañan la experiencia e impulsan a querer empaparse más, conocer más. Con el objetivo de que esa persona no se vaya del establecimiento sin un libro en la mano.

Se implementarán varios stands tipo museo donde se presentará exhibiciones rotativas de diferentes temas relacionados a profesionales del futbol, estadios, equipos, etc. Además, una sala con proyecciones audiovisuales y audiolibros para entretener a las personas más tecnológicas.

Por último, y en una sala separada del resto, se ofrecerá una canchita de futbol-tenis para aquellas personas que disfrutan de la pelota. Más adelante se detallan estos servicios.

5.1.3 Estrategia de Internacionalización

La estrategia que la empresa va a implementar es la importación directa, que se ve traducida en la compra en Argentina y posterior ingreso al Ecuador de bienes (en este caso libros), para ser comercializados en el territorio nacional. Esta

estrategia se desarrolla bajo el Régimen de importación para el consumo, cumpliendo con las normas de la aduana del Ecuador.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 PRODUCTO

Con la librería especializada en fútbol se busca satisfacer la necesidad por conocimientos e información y experiencias enfocadas en este deporte, ya que las librerías existentes en el país no ofertan la cantidad ni la variedad suficiente de libros sobre estos temas.

Para una mejor comprensión de la experiencia que la empresa quiere entregar al cliente se ha dividido la oferta de la misma en producto básico, que es el aporte principal al giro del negocio y el producto ampliado, que es el factor fundamental a la hora de vender la experiencia y generar la diferenciación mencionada en capítulos anteriores. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

El producto básico está definido como libros de descritos como literatura deportiva, especializados en fútbol. De diferente tamaño, estructura y contenido.

El producto aumentado se determina por los servicios extra que el establecimiento ofrecerá a los consumidores; siendo algunos de ellos pagados y otros entregados de forma gratuita. Estos servicios son:

- Maquetas de Exhibición.
- Salas Tipo Museo.
- Sala de Proyección Digital.
- Canchas de Fútbol-Tenis.
- Mini Bar – Cafetería.
- Fotografías Digitales con personajes destacados del fútbol mundial.

* Las descripciones detalladas de estos servicios se encuentran en la siguiente sección.

5.2.1.1 Atributos

Producto básico: La oferta real de la librería son títulos literarios divididos por temas de la siguiente manera:

Tabla No 4: Oferta de libros dividida por temas.

* Biografías y Autobiografías	*Cuentos y Anécdotas de futbol
* Historia del futbol	*Técnico – Táctico
* Jugadores destacados	*Directores Técnicos
* Barras e Hinchada	*Psicología del juego
*Gerencia y Marketing deportivo	* Temas Varios

Dentro de estos temas se ofertará una variedad de títulos originales procedentes de diferentes editoriales del mundo. Los libros serán importados desde la República Argentina en su mayor parte, pues es un país con una cultura futbolera arraigada a las venas de sus habitantes donde se puede encontrar la variedad necesaria para la importación masiva de este producto. Sin embargo, no se descarta la búsqueda de otros mercados proveedores en el mediano y largo plazo, países como España, con quien está próximo a firmarse un tratado y Uruguay son países con una amplia gama de distribuidores.

Beneficios Fundamentales: La empresa brindara además de una experiencia gratificante al cliente, acompañada por una decoración Futbolera, beneficios a la hora de premiar la fidelidad de los consumidores.

Un programa de fidelización presentado como un club de lectores que utilice una modalidad estilo biblioteca será implementado, con el fin de que los lectores más fieles puedan hacer uso de las instalaciones, así como de libros seleccionados dentro de las mismas. **Este servicio tendrá un valor mensual o anual que será detallado en la sección de promoción.*

Producto (Servicios) Aumentado: La librería contará con servicios adicionales que forman parte de su ventaja competitiva, dichos servicios harán que la experiencia del cliente a la hora de visitar las instalaciones sea mucho más placentera y lograra captar tanto la fidelidad como la recompra por parte de los clientes.

- *Maquetas de exhibición:* Se pondrán a disposición de los clientes, maquetas especialmente diseñadas como réplicas de los estadios de futbol más importantes del mundo y del país. Dichas maquetas tendrán exhibiciones rotativas para tener diferentes ambientes en distintas épocas del año. Estas exhibiciones serán ofertadas de acuerdo a los

acontecimientos más importantes del mundo del fútbol; para aclarar esta idea se puede poner el ejemplo de un equipo de fútbol del país quedando campeón del torneo nacional, Emelec en el año 2015 se coronó campeón en el mes de diciembre, esto haría que en el establecimiento se muestre una exhibición del Estadio George Capwell (Estadio de Emelec) en los meses de diciembre y enero. Otras maquetas serán presentadas además de las réplicas de estadios, se incluirán maquetas decorativas de las jugadas más famosas del futbol mundial, por ejemplo, la famosa patada de Erick Cantona al hooligan en 1995. A continuación, se citan algunos ejemplos internacionales:



Figura No 5: Fotografía ejemplo de maquetas de estadios.
Tomada de: Museo de River Plate Argentina.

- *Sala tipo Museo:* En el establecimiento se incorporará una sala (habitación) tipo museo, presentando exhibiciones rotativas a lo largo del año, con temas de equipos, mundiales, técnicos y jugadores.



Figura No 6: Fotografía ejemplo exposición sobre Pelé.
Tomada de: Museo de Futbol de Brasil.

El enfoque principal de este servicio es brindar al consumidor información y conocimientos de equipos que admiran, figuras de este deporte, e historias que lleguen a los sentimientos del cliente. Además, se colocarán estratégicamente varios libros de venta los cuales pueden ser comprados gracias al impulso que la exhibición genera en los visitantes

- *Sala de proyección digital:* Al igual que la sala tipo museo se tomará en cuenta una habitación para las personas más tecnológicas con 3 pantallas en las cuales se exhibirán diferentes videos (documentales, partidos, resúmenes, goles, etc.) para dos personas máximo por pantalla. Además, se tendrán varios puestos con audífonos cargados con audiolibros y documentales para las personas que prefieren estos a un libro físico. En la siguiente imagen se muestra en un ejemplo del fondo del concepto de una sala digital, sin embargo, la forma no será la misma:



Figura No 7: Fotografía ejemplo pantallas para exhibición.
Tomada de: Museo de la pasión Boquense – Argentina.

- *Canchas Futbol - Tenis:* Una de las atracciones será la canchita de futbol-tenis, que es un juego muy popular entre los amantes del futbol y se puede practicar con cualquier indumentaria, ocupara un espacio de 2 metros por 2 metros en una habitación apartada del resto. Se podrán jugar partidos de 2 vs 2 o a su vez 1 contra 1, dependiendo de la disponibilidad de jugadores y la cancha. Habrá la modalidad de amistosos, y existirán también partidos donde se premiará al ganador con órdenes de compra dentro del establecimiento. Así mismo, habrá torneos mensuales donde

se contará con figuras del deporte nacional para participar en contra de los clientes con premios propios del local y premios brindados por auspiciantes.



Figura No 8: Modelo cancha de Fútbol - Tenis.

- *Mini Bar – Cafetería:* Para completar la experiencia futbolera que se pretende brindar al consumidor, el local contara con un espacio donde se venderán snacks y bebidas “futeboleras”. La comida no será cocinada dentro del local, este funcionará como una expendedora adquiriendo las porciones de snacks a un proveedor para después revenderlas. Las bebidas calientes y frías se servirán en ese instante. El menú contara con los siguientes platillos:

Tabla No 5: Costos de la Cafetería.

Menú Cafeteria	
Platillos y bebidas	Costo Unitario
Café Expreso	\$ 0,30
Café Americano	\$ 0,30
Capuchino	\$ 0,30
Sanduche Mixto	\$ 0,80
Jugos Naturales	\$ 0,60
Te Helado	\$ 0,40
Té de hiervas	\$ 0,30
Empanadas	\$ 0,60
Bolones	\$ 0,60
Ensaladas	\$ 1,20
Bebidas proteicas	\$ 1,45
Bebidas energizantes	\$ 0,90

- *Fotografías digitales e impresas con figuras del futbol:*
Una tendencia internacional, muy redituable, en los museos y atracciones turísticas es la toma y posterior envío o impresión de fotografías de los visitantes con una atracción representativa del lugar que se está visitando. En el Museo de la pasión Boquense en Argentina, por ejemplo, se emiten fotografías con ídolos del club (Club Atlético Boca Juniors, s.f.). Esta será el servicio que se prestará en una sala del establecimiento.
- *Servicio de Biblioteca:*
También se ofrecerá suscripciones anuales o semestrales para los consumidores más adeptos a la marca, quienes podrán usar las instalaciones y leer los temas puestos a disposición por temporadas.

* Todas estas salas y atracciones contarán con un lugar estratégico donde se exhibirán los libros de venta.

* Más fotografías ejemplo se encuentran en anexo 10.

5.2.1.2 Branding

La marca tiene como objetivo la conexión del cliente con la experiencia que genera el futbol. El nombre que se ha escogido es "LÍBERO". Este nombre representa un término muy futbolístico con el cual se denominaba al defensa central; busca describir la clase de experiencia, encierra el trabajo de una vida para algunos, el sueño desde niños para otros y definitivamente una pasión interminable para todos los que aman este deporte.



Figura No 9: Logo de la empresa.

Slogan: “La lectura correcta del juego indescifrable”

Tabla No 6: Costos Proyectados Logotipo

Costos Proyectados Marketing Mix - Producto							
	Cantidad	Precio Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logotipo	1	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Empaque y Etiquetado: Los libros se venderán bajo el mismo empaquetado (portada y contraportada) con el que son importados, en cuanto al etiquetado se cumplirá con lo especificado en la “Ley del Libro” (CELIBRO, 2006) Véase Anexo

5.2.2 PRECIO

Para poder determinar el precio del producto básico (libros), se realizó un pricing basado en la competencia lo que va de la mano con la estrategia de marketing mencionado anteriormente “Más por lo mismo”.

Los libros se han dividido en tres categorías, dependiendo de factores como materiales, extensión, impresión y derechos legales. Este proceso facilitará la contabilización del costo de ventas y la fijación de precios.

Estrategia de precio

Se utilizará como estrategia de precios, a la combinación de una estrategia basada en costos, “que implica la fijación de precios con base en los costos de producción, distribución y venta” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013); y la estrategia basada en la competencia (oferta), usando el método de fijación de precios mediante márgenes, “que implica agregar una cantidad adicional estándar al costo determinado del producto, puede ser cantidades reales o nominales”. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Se selecciona esta combinación porque las características del negocio se enfocan en satisfacer las necesidades mencionadas anteriormente ofreciendo varios servicios adicionales que generan diferenciadores claros, tomando en cuenta el posicionamiento y oferta de la competencia.

Costo de venta y precio

El costo de venta explicado en las siguientes tablas está especificado de acuerdo a proformas provenientes del proveedor seleccionado desde Argentina. Dicho proveedor es la empresa “LibroFutbol.com” quienes cuentan con la siguiente

categorización de libros (determinada por las características de los mismos), cada categoría cuenta con un precio determinado. Así mismo, los costos de insumo de cafetería se especifican basados en proformas de proveedores obtenidas mediante investigación exploratoria.

Tabla No 7: Costo de venta y categorización de libros.

Costo de venta "Producto Básico"		
CATEGORÍA	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO
A	Libros sencillos, pequeños, con cubierta de papel o plástico. Extensión moderada, en blanco y negro sin ilustraciones.	\$ 7,50
B	Libros medianos, con cubierta de plástico o cartón. Incluyen solapa. Impresión regular en blanco y negro con ilustraciones.	\$ 12,50
C	Libros grandes con cubiertas de plástico, cartón o papel con ilustraciones. Impresiones a color o blanco y negro con ilustraciones.	\$ 17,50

*El costo de importación ya se encuentra tomado en cuenta en la tabla anterior (incluido flete). Este será explicado en el apartado de operaciones.

Precio

Tabla No 8: Margen de utilidad y PVP de todos los productos.

COSTOS		MARGEN		PRECIO	PRECIO PSICOLÓGICO (PVP)
LIBROS					
Categoría A	\$ 7,50	100%	\$ 7,50	\$ 15,00	\$ 15,00
Categoría B	\$ 12,50	80%	\$ 10,00	\$ 22,50	\$ 22,50
Categoría C	\$ 17,50	80%	\$ 14,00	\$ 31,50	\$ 31,50
CAFETERIA					
MARGEN					
Café Expreso	\$ 0,30	225%	\$ 0,68	\$ 0,98	\$ 1,25
Café Americano	\$ 0,30	225%	\$ 0,68	\$ 0,98	\$ 1,25
Capuchino	\$ 0,30	225%	\$ 0,68	\$ 0,98	\$ 1,25
Sanduche Mixto	\$ 0,80	175%	\$ 1,40	\$ 2,20	\$ 2,30
Jugos Naturales	\$ 0,60	150%	\$ 0,90	\$ 1,50	\$ 1,90
Te Helado	\$ 0,40	125%	\$ 0,50	\$ 0,90	\$ 0,90
Té de hiervas	\$ 0,30	125%	\$ 0,38	\$ 0,68	\$ 0,70
Empanadas	\$ 0,60	150%	\$ 0,90	\$ 1,50	\$ 1,60
Bolones	\$ 0,60	150%	\$ 0,90	\$ 1,50	\$ 1,60
Ensaladas	\$ 1,20	125%	\$ 1,50	\$ 2,70	\$ 2,70
Bebidas proteicas	\$ 1,45	125%	\$ 1,81	\$ 3,26	\$ 3,29
Bebidas energizantes	\$ 0,90	125%	\$ 1,13	\$ 2,03	\$ 2,00
CANCHA (Futbol-Tenis)					
30 min / persona	\$ -		\$ -	\$ 1,50	\$ 1,50
BIBLIOTECA					
Suscripcion anual	\$ -		\$ -	\$ 99,00	\$ 99,00
Suscripcion semestral	\$ -		\$ -	\$ 60,00	\$ 60,00

Estrategia de Entrada

Se seleccionó como estrategia de entrada a la estrategia de penetración de mercados, “que significa entrar al mercado con un nuevo producto que mantenga una diferenciación clara a un precio bajo con el fin de atraer un gran número de compradores” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Este precio de los libros en específico estará a la par de los precios del mercado, sin embargo, se considera bajo tomando en cuenta los beneficios adicionales que otorgan la diferenciación.

Esta estrategia permite que el producto (experiencia completa, incluido todos los servicios adicionales) entre al mercado de manera rápida y con gran aceptación.

Estrategia de ajuste

Se utilizará la estrategia de fijación de precios de descuento y de bonificación, ajustando los precios para dar recompensas a los clientes por volumen de compras. Además, se utiliza las “bonificaciones permuta” permitiendo a los clientes traer un libro ya utilizado como parte de pago por el siguiente; con el objetivo de llenar el stock para el servicio de biblioteca. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

5.2.3 PLAZA

Estructura del Canal de distribución

El negocio tendrá un canal de distribución directo, es decir sin intermediarios, se venderá los productos y la experiencia solo en el establecimiento. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Dentro del análisis, se contempló la posibilidad de un servicio a domicilio y venta por página web, sin embargo, se determinó que la experiencia que es el diferenciador de este negocio solo se puede vivir en el ambiente del establecimiento. No obstante, no se descarta esta posibilidad para el mediano y largo plazo.

Estrategias de distribución

La estrategia que se va a usar es la “Distribución exclusiva”, ya que el producto y servicios complementarios son entregados directamente al cliente sin

intermediarios, en un único punto de venta; garantizando la calidad y la diferenciación. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Punto de Venta

El punto de venta será el local del negocio, contará con una decoración “fútbolera” llenando las paredes de colores e ilustraciones afines a equipos, jugadores, barras y estadios. Las mesas del servicio de cafetería, y biblioteca llevarán decoración con temas de fútbol.

Localización

La localización del local se determinó basados en la segmentación del mercado, realizando una matriz de localización incluyendo factores claves con su ponderación respectiva. (Véase matriz en anexo 13). La ubicación del local será en la Av. Real Audiencia y Av. Del maestro, sector “La Rumiñahui” ubicado al norte de Quito.

Fases del canal

- Información: En esta etapa, se da a conocer a los potenciales clientes la marca y producto con sus beneficios y promociones. Esta fase se realiza mediante el mix promocional que se detalla en el apartado de promoción.
- Visita al establecimiento: Esta es la etapa en que el cliente, impulsado por la información recibida, decide visitar el local. Aquí se vende la experiencia, basados en todos los servicios adicionales mencionados se trata de sumergir al cliente en un estado de nostalgia referenciado siempre por el Fútbol.
- Uso de servicios y evaluación de compra: En esta fase el cliente puede hacer uso de todos los servicios, siempre direccionados hacia el “*core business*” que es la venta de libros. Aquí el cliente puede observar y analizar el portafolio de productos (libros) que están a disposición.
- Compra: En esta etapa, el cliente toma la decisión de adquirir el producto y se prosigue con la selección y cobro del mismo.
- Entrega: En esta etapa no solo se entrega el producto al cliente, si no que se informa las promociones, servicios de biblioteca y suscripciones, eventos y próximos lanzamientos. Así como también se informa de la

estrategia de ajuste mencionada “Bonificaciones permuta” que le permiten al cliente regresar el libro comprado para obtener un beneficio.

Tabla No 9: Costos Proyectados Plaza

Costos Proyectados Marketing Mix - Plaza							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Arriendo del local	12	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.405,60	\$ 12.824,91	\$ 13.258,39	\$ 13.706,52
Adecuación del local	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.2.4 PROMOCIÓN

Para este tipo de negocios la promoción es un aspecto clave, pues se busca un cambio en la cultura de la población. Los consumidores tienen que adoptar a la marca y los productos y servicios que ofrecen ya que son innovadores en el país.

Estrategia Promocional

La estrategia general de promoción seleccionada es la “Estrategia Pull o Jalar”, ya que se va a dirigir las actividades de publicidad y promoción hacia el consumidor final para inducirlo a comprar el producto (vivir la experiencia). (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Esta estrategia se ajusta a este tipo de negocio ya que se pretende atacar con publicidad al consumidor para que este muestre interés y visite las instalaciones.

Mezcla Promocional

Para comunicar el valor de la marca, que en este caso se basa en la experiencia que el cliente obtendrá en el establecimiento, se ha escogido la siguiente mezcla específica de herramientas, en la cual no se incluye el elemento de publicidad tradicional (televisión, radio, medios escritos) en el corto plazo ya que los costos son muy elevados.

- **Promoción de ventas:** Se verán reflejados como incentivos a corto plazo, incluyendo cupones que incentivan la siguiente compra entregados en el local. Además, en la sección de la cancha de Fútbol-Tenis se llevará a cabo concursos y campeonatos que serán premiados con obsequios y descuentos en libros. Estas herramientas estarán activas por un periodo de tiempo con el objetivo de impulsar la compra y posicionar la marca.

- **Relaciones Públicas:** Las relaciones públicas serán de suma importancia para la promoción de este negocio, se utilizará la estrategia de *Publicity de producto* (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013), ya que se generará publicidad no pagada usando herramientas en específico:
 - Patrocinios y auspicios: Esta estrategia permite generar una comunicación eficiente de la marca, usando el llamado “canje de publicidad”. Se realizará canje publicitario en las variadas canchas deportivas de la ciudad de Quito, además se hará convenios con personalidades del deporte, como periodistas, y jugadores profesionales para que se promocióne a marca dentro de sus redes sociales a cambio de descuentos y canje de productos. Por otro lado, la generación de auspicios en eventos deportivos presentados por instituciones educativas (universidades y colegios) será un pilar fundamental en la promoción del negocio.

Dentro de las relaciones públicas de la empresa también se realizará alianzas estratégicas para la promoción del producto. Las empresas aliadas en los servicios de cafetería, canchas de futbol-tenis y sala museo serán el trampolín necesario. En la siguiente tabla se ven reflejado el costo del patrocinio de 6 eventos deportivos en forma general que pueden ser campeonatos de futbol en canchas deportivas de la ciudad; además, el costo de alianzas con marcas afines que representan la entrega de productos y promociones.

Tabla No 10: Costos Proyectados Promoción – Relaciones Públicas.

Costos Proyectados Marketing Mix - Promoción (Relaciones Públicas)							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Patrocinio eventos deportivos	6	\$ 30,00	\$ 180,00	\$ 186,08	\$ 192,37	\$ 198,88	\$ 205,60
Alianzas	4	\$ 25,00	\$ 100,00	\$ 103,38	\$ 106,87	\$ 110,49	\$ 114,22

- **Marketing Directo:** La estrategia de Marketing directo está basada en la publicidad en redes sociales, Se crearán páginas de *Facebook, Instagram* y *Trip Advisor*. En estas se crearán contenidos interactivos para dar a conocer la marca y los productos, acompañados por la promoción de

ventas. Se costea en la siguiente tabla un total de 7 u 8 publicaciones al mes en Facebook, dependiendo del mes y las promociones. Además, de 3 o 4 publicaciones en Instagram mensuales y un total de 15 apariciones como publicidad en la plataforma Trip Advisor.

Tabla No 11: Costos Proyectados Promoción – Marketing Directo.

Costos Proyectados Marketing Mix - Promoción (Marketing Directo)							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Página Facebook (Publicaciones)	100	\$ 5,00	\$ 500,00	\$ 516,90	\$ 534,37	\$ 552,43	\$ 571,11
Página Instagram (Publicaciones)	50	\$ 5,00	\$ 250,00	\$ 258,45	\$ 267,19	\$ 276,22	\$ 285,55
Trip Advisor (Publicidad)	15	\$ 20,00	\$ 300,00	\$ 310,14	\$ 320,62	\$ 331,46	\$ 342,66

- **Fuerza de Ventas y Personal**

La fuerza de ventas estará compuesta por impulsores de la marca en eventos específicos deportivos y culturales, acompañados de un stand y productos que servirán de muestra y a su vez de venta en dichos eventos. Por otro lado, el personal de venta en el local es un factor importante, ya que se trata de vender la experiencia que tiene que ir de la mano de un servicio de calidad. Es decir, conocimientos de lo que se está presentando en el local, atención de calidad en los diferentes servicios y conocimiento del producto de venta.

Se ofrecerá capacitaciones al personal como parte de la cultura organizacional. A continuación, se presenta los costos del stand publicitario necesario, el costo de cada persona encargada de impulsar la marca en los eventos y los banners necesarios para decoración.

Tabla No 12: Costos Proyectados Promoción – Fuerza de Ventas.

Costos Proyectados Marketing Mix - Promoción (Fuerza de Ventas)							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Stands Publicitarios	1	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 46,52	\$ 48,09	\$ 49,72	\$ 51,40
Impulsores	6	\$ 40,00	\$ 240,00	\$ 248,11	\$ 256,50	\$ 265,17	\$ 274,13
Banners	1	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,51	\$ 16,03	\$ 16,57	\$ 17,13

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Empresa dedicada a brindar una experiencia integral basada en el fútbol, mediante la venta de libros dedicados al deporte rey de diferentes temáticas y la más alta calidad, en un ambiente futbolero que integra al deporte y la cultura, donde se promueve una visión nostálgica y apasionada de este deporte, a partir de servicios interactivos proporcionados por empleados que comparten la pasión por el fútbol en instalaciones temáticas de primer nivel que permiten al cliente adentrarse al mundo de la pelota de primera mano y buscan brindar momentos inolvidables y de calidad a los consumidores de la ciudad de Quito.

Visión

Establecer la marca, para el año 2025 en la ciudad de Quito, como un centro cultural donde las personas amantes del fútbol logren compartir y obtener conocimientos y vivencias propias y extrañas relacionadas con este deporte; ofreciendo una experiencia integral que combina el deporte y la cultura, siendo la empresa que, a través de la venta de libros temáticos, logra transmitir la pasión de este deporte e todo momento. Comprometidos con la continua innovación en procesos y servicios enfocados en la lectura como pilar fundamental.

Objetivos

Objetivos Largo plazo

- En un periodo de 5 años, mantener un aumento constante del 10% anual en la calidad de los procesos, medido con encuestas de satisfacción al cliente.
- Diversificar la oferta del negocio a través de la implementación de una plataforma *e-commerce* con alcance nacional en un periodo de 5 años.
- Alcanzar el 7% de participación de mercado en la industria de las librerías, medida en base a la tabla citada en el capítulo cuatro, en el periodo de 5 años.

- Mantener un crecimiento anual promedio en ventas de 10% hasta el año 5 de funcionamiento.

Objetivos Mediano Plazo

- Recuperar el total del capital invertido en un periodo de 3 años.
- Generar 3 contratos de alianzas enfocadas en representación e imagen con figuras del deporte nacional con la finalidad de posicionar la marca vía marketing y publicidad, en el primer año de funcionamiento.
- Obtener certificado “Q” de calidad turística otorgado por el ministerio de turismo, para posicionar la empresa como una atracción turística a partir del año 2 de funcionamiento.
- Implementar una *Gift shop* (Tienda de Regalos), generando alianzas con marcas deportivas y equipos de fútbol ecuatorianos, en un periodo de 3 años. con el fin de incrementar la facturación en un 10% anual, diversificar la cartera de servicios de la empresa y así reducir el riesgo operacional.
- Generar alianzas estratégicas con marcas deportivas para el patrocinio de al menos 3 competencias deportivas en el primer año de funcionamiento con el fin de cubrir el 20% de los costos operativos de dichos eventos.
- Incrementar el número de seguidores en redes sociales, llegando a por lo menos 4000 seguidores medido a través de las *Fan Page*, en un periodo de 2 años.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones de “LÍBERO” está enfocado en los procesos que aseguran la entrega de un producto y servicios de calidad al cliente, para fines prácticos, se dividen en 2 procesos: Proceso de abastecimiento (Operación Internacional) y Proceso general de operaciones (servicios y venta).

Proceso general de operaciones

El proceso empieza y termina con el cliente, quien tiene la posibilidad de, una vez que ingresa en el local, escoger que servicio desea obtener o puede pasar directamente a la compra de librería. En el siguiente flujograma BPMN 2.0, se puede observar las distintas opciones y procesos que puede seguir el cliente para el correcto funcionamiento del negocio.

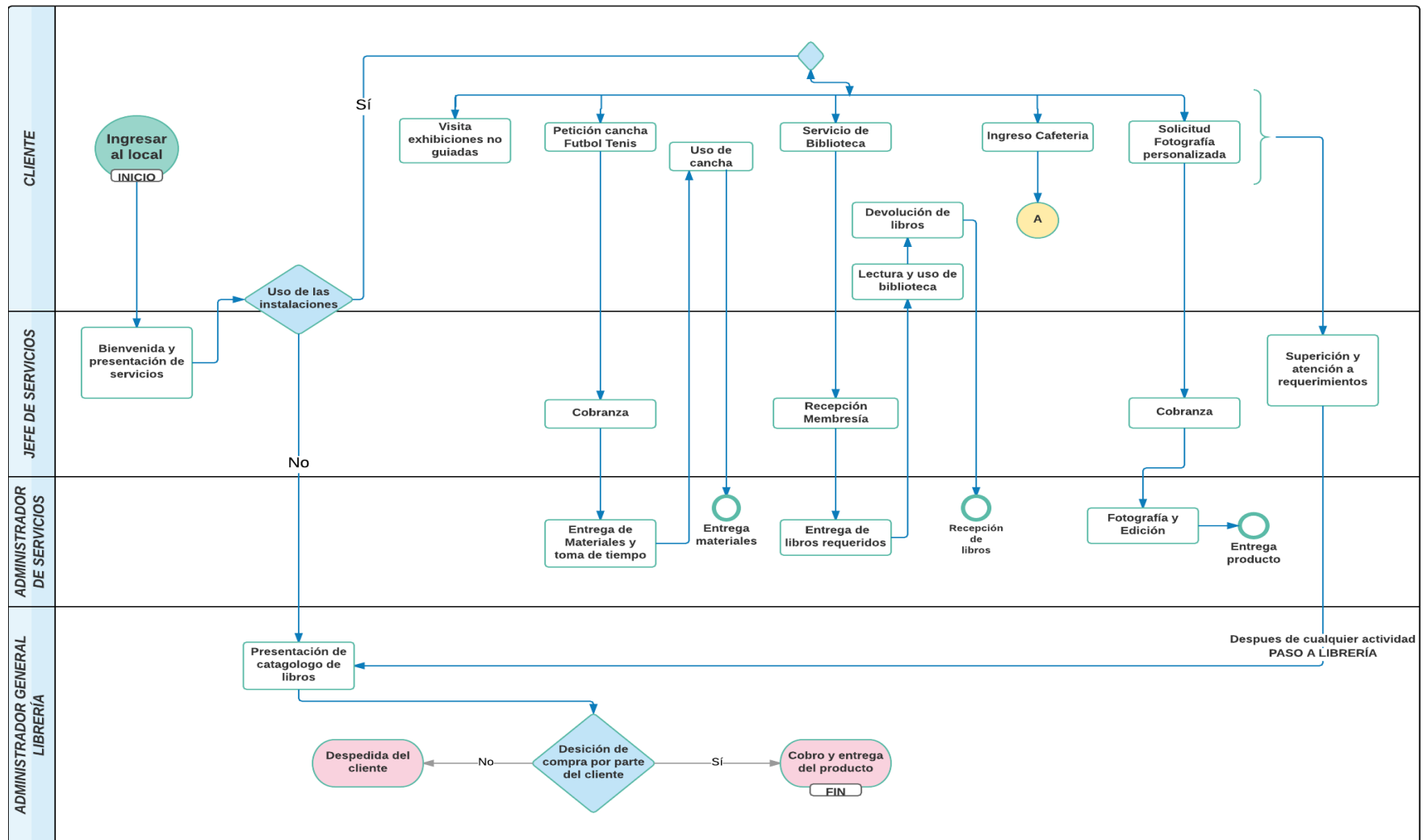


Figura No 10: Flujograma del proceso general de operaciones.

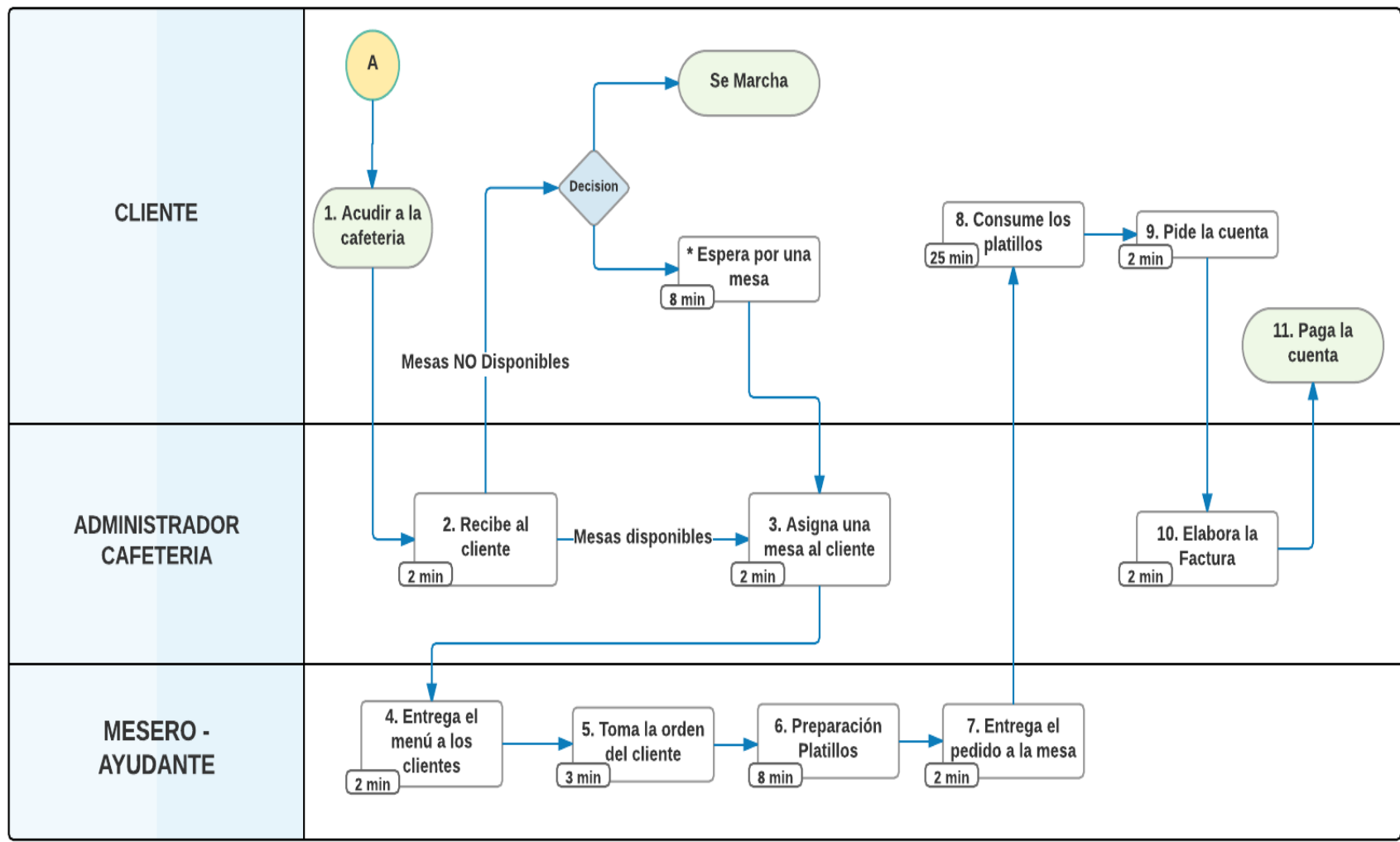


Figura No 11: Flujo de Proceso 1 - Cafetería.

Subproceso de Abastecimiento

Este proceso contempla el abastecimiento de stock del producto (libros). Esta, aparte de la operación interna, conlleva un proceso internacional, que esta detallado a continuación:

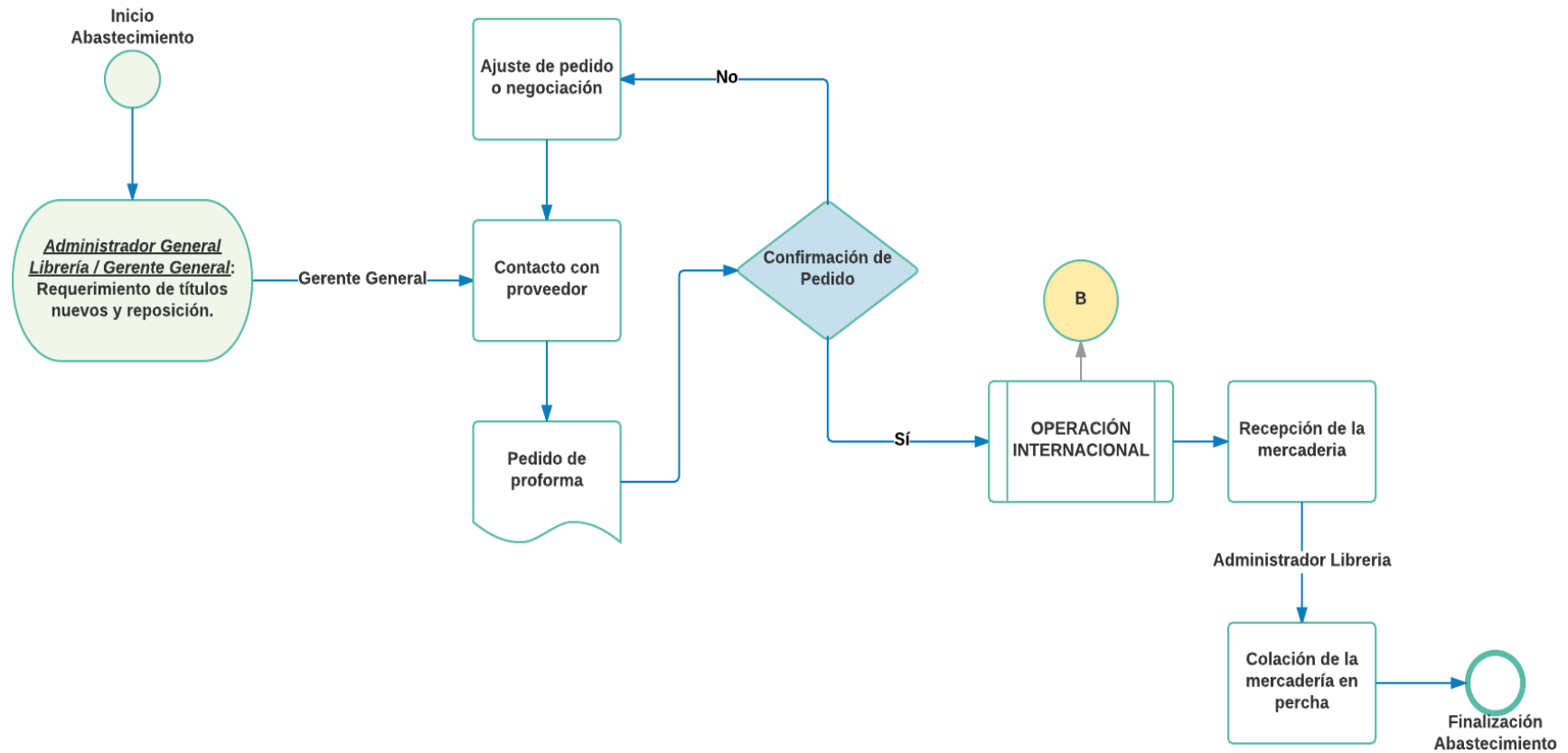


Figura No 12: Flujograma de Subproceso 1 - Abastecimiento.

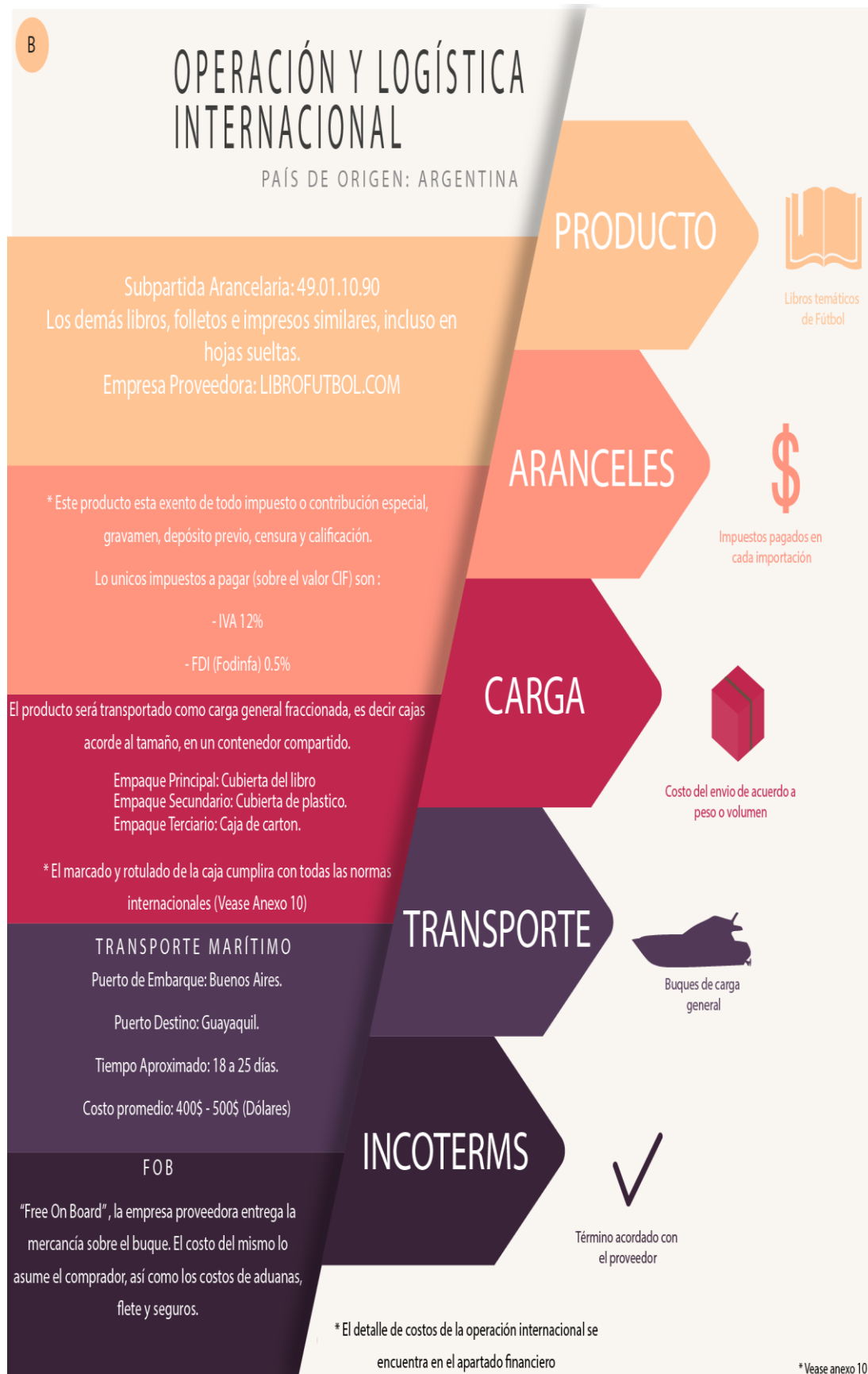


Figura No 13: Internacionalización del proyecto.

Logística de Internacionalización

La carga estará categorizada como carga suelta y palletizada. El costo de la importación se establece en un promedio de \$ 0,35 centavos por kilo. Este costo se basa en un promedio de empresas operadoras logísticas que cubren esta ruta para el Ecuador. Además, se considera 0,30 centavos por kilo para el flete desde el puerto de Guayaquil y en casos de almacenaje de la carga en aduana se tiene un costo de 0,59 centavos por tonelada al día en bodega cubierta por el tipo de mercancía. Esto se basa en la tabla de almacenaje proporcionada por “contecon”. (CONTECON Guayaquil, s.f.).

Todos estos costos se encuentran tomados en cuenta en el costo del producto mencionado en el capítulo anterior y en el análisis financiero.

6.3 Estructura Organizacional

La empresa plantea un organigrama lineal, considerando el tamaño de la misma y el giro de negocio se pueden dar funciones repetitivas, es por esto que el orden que más se adapta a “LÍBERO” es un orden jerárquico piramidal.

6.3.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de “LÍBERO”, enfatiza los valores corporativos de la excelencia, calidad, e innovación. Comprometidos con el continuo desarrollo de servicios funcionales, especializados en brindar una experiencia innovadora, siempre en busca de la satisfacción del cliente con el objetivo de superar las expectativas del mismo. La empresa mantiene una cultura organizacional enfocada a la experiencia integral que combina el deporte y la cultura. El fútbol es una expresión cultural, pilar fundamental de las costumbres de la mayoría de países latinoamericanos; un deporte que excede fronteras, etnias y religiones, combustible de pasiones únicas. “LÍBERO” tiene como objetivo transmitir este sentimiento, esta expresión, mediante una experiencia que tiene como detonador a la lectura; libros que logran expresar al fútbol de una manera única. Para lograrlo se necesita un personal comprometido con la experiencia, apasionado por el deporte y que genere un ambiente futbolero dentro de la organización.

6.3.2 Organigrama de la empresa

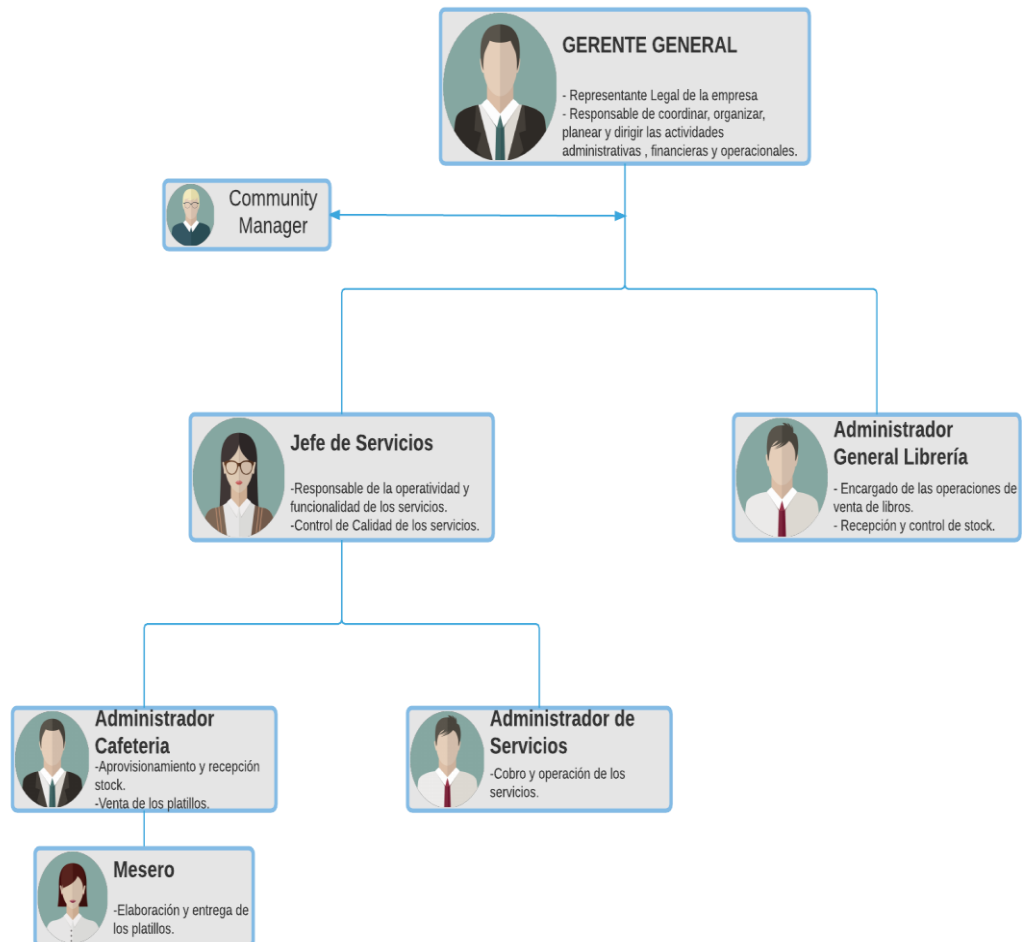


Figura No 14: Organigrama de la empresa.

6.3.3 Estructura Legal de la empresa

Tabla No 13: Estructura Legal.

Líbero Cía. Ltda.	
TIPO	Compañía Limitada
REPRESENTANTE LEGAL	Pablo Felipe Unda Unda
SOCIOS	Edmundo Ruben Unda Jaramillo
OBJETO SOCIAL	Venta al por menor de libros especializados en futbol integrando servicios temáticos enfocados en la experiencia del fútbol
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Quito Norte. Sector "La Rumiñahui"

En la ley de compañías del Ecuador, artículo 92, se especifica como una compañía de responsabilidad limitada a “la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Ley de Compañías del Ecuador, 1999).

Tabla No 14: Requisitos para una Compañía Limitada.

REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
Finalidad	Realización de toda clase de actos civiles o de comercio y de operaciones mercantiles permitidos por la ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.
Socios	Mínimo dos y máximo quince.
Capital	El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto de \$400,00.
Administración	El órgano supremo de la compañía es la junta directiva que será conformada por los socios legales.
Contrato	La compañía se constituirá mediante escritura pública que será inscrita en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal.

Tomado de: Ley de Compañías del Ecuador

Tabla No 15: Permisos y requisitos para constituir una empresa en el Ecuador.

Nombre	Se realiza en el balcón de servicio de la Superintendencia de Compañías, se revisa que no exista ya una compañía con el mismo nombre.
Estatutos	Contrato Social que registrará a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
Banco	Se debe abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país.
Rentas	Obtener el RUC al Servicio de Rentas Internas para emitir facturas y declarar mensualmente el IVA.
Municipio	Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, la cual comprende: patente municipal, permisos de prevención y control de incendios por parte del Cuerpo de Bomberos, control de publicidad exterior y certificado del Ministerio de salud y del ambiente.

Tomado de: Programa Banco Solidario

CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos para este proyecto se realiza mediante el método de “*Benchmarking*”. Usando este método se analizó la participación del mercado en la industria y en concreto a la empresa Librería Española. Esta es una empresa consolidada en el mercado desde 1927, cuenta con 9 sucursales y ocupa el 10% de participación de acuerdo a sus ventas a nivel nacional. Este análisis se realiza comparando las ventas de una sola de sus sucursales, es decir, no ocupar más del 1,5 % de participación en el primer año. (Superintendencia de Compañías, 2015). Esta proyección se realiza con los últimos datos que genera la Superintendencia de Compañías, los cuales son presentados hasta el año 2012. Para la proyección de ventas se usará solo el 50% de las ventas del último registro de una sucursal de la empresa mencionada, ya que es una empresa que posee una gran experiencia en el mercado y sería incongruente tomar el último dato de ventas completo.

Tabla No 16: Ventas de la Librería Española.

VENTAS LIBRERÍA ESPAÑOLA						
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO
Ventas (ingresos operacionales)	3.600.961,92	3.470.621,04	3.534.410,29	\$ 3.626.923,01	\$ 3.388.057,52	\$ 3.524.194,76
Ventas (Sucursal 1 en Quito)	\$ 400.106,88	\$ 385.624,56	\$ 392.712,25	\$ 402.991,45	\$ 376.450,84	\$ 389.444,77
Crecimiento porcentual	N/A	-4%	2%	3%	-7%	-1%

Tabla No 17: Ventas proyectadas Líbero.

VENTAS PROYECTADA "LÍBERO" (BENCHMARKING)					
AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 188.225,42	\$ 191.989,93	\$ 195.829,72	\$ 199.746,32	\$ 203.741,25
Crecimietno porcentual		2%	2%	2%	2%

Además, se determinó mediante el análisis de las ventas de la industria en los últimos 5 años que el crecimiento porcentual de la misma es del 2%. Por esta razón se tiene previsto que el emprendimiento crecerá al mismo ritmo de la industria. Este crecimiento está justificado por el gasto en marketing y la inversión en valor agregado.

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Los gastos directos se traducen en el costo de la importación de libros, la operación logística, y los rubros destinados a los empleados que se encargan de la venta de libros, los cuales se detallan más adelante. Mientras que los gastos

indirectos se componen de costos fijos como los gastos administrativos mencionados mas adelante, además del personal administrativo.

Los costos de venta se han dividido en dos entradas: Cafetería y Librería. De esta manera se logra un mejor entendimiento de cada rubro, el costo variable se detalla empezando por conocer el costo por unidad productiva.

Para este proceso, se determina un promedio de los costos de todas las categorías de libros; de esta manera se logra contar con una sola unidad de medida de costos para la contabilización de las ventas. De la misma manera, para la cafetería se toma un promedio de los costos de cada producto, es decir, promedio del costo de los snacks más el promedio de bebidas, resultando en una orden promedio por mesa.

*Este mismo procedimiento se realiza para la obtención de un PVP por unidad, en ese caso se realiza con promedios de precio.

Consecuentemente, quedan asentadas como unidad productiva de la Liberia (a pesar de que no se produce, se utilizara este término para la contabilización de cada unidad que se va a vender) al costo promedio de un libro y como unidad productiva de la cafetería el costo de una orden promedio.

Tabla No 18: Costos de insumos por unidad productiva.

UNIDAD PRODUCTIVA LIBRERÍA 1 Libro promedio
UNIDAD PRODUCTIVA CAFETERÍA Orden Promedio por mesa

COSTO INSUMOS LIBRERÍA					
INSUMO	Horas diarias	UNIDADES	Unidad de medida	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
Personal	8	3	-	\$ 0,68	\$ 2,03
Costo libro promedio		1	Promedio categorías	\$ 12,50	\$ 12,50
TOTAL				Costo por unidad productiva	\$ 14,53
COSTO INSUMOS CAFETERÍA					
INSUMO	Horas diarias	UNIDADES	Unidad de medida	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
Personal	8	2	-	\$ 0,88	\$ 1,77
Costo promedio platillos (snack)		1	Promedio	\$ 0,67	\$ 0,67
Costo promedio bebida		1	Promedio	\$ 0,40	\$ 0,40
TOTAL				Costo por unidad productiva	\$ 2,84

De esta manera se consigue el costo por unidad productiva (el cual incluye el costo del personal por cada libro vendido y de la misma manera incluye el costo de personal por cada orden promedio por mesa en la cafetería), para después obtener el costo variable mensual y anual. Los costos fijos incluyen gastos

administrativos, operaciones de aduana, depreciación y personal administrativo. Otros gastos también se detallan en este informe.

A continuación, se detallan los costos de venta, gastos fijos, y además los gastos en Marketing y publicidad proyectados. Todos estos rubros toman en cuenta la inflación proyectada (Dato tomado del Banco Central del Ecuador).

Tabla No 19: Costo de venta proyectado.

COSTO DE VENTA PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Librería</i>					
Ventas Anuales (Unidades)	8184	8347	8514	8685	8858
Ventas Mensuales Promedio (Unidades)	682	696	710	724	738
Total Costo Variable Anual	\$ 118.930,14	\$ 121.308,74	\$ 123.734,92	\$ 126.209,62	\$ 128.733,81
Costo Fijo Anual					
(+)Personal Administrativo (Gerente + Community Manager)	\$ 10.742,48	\$ 11.012,08	\$ 11.290,80	\$ 11.578,94	\$ 11.876,81
(+) Gasto Operador Aduanero	\$ 2.635,20	\$ 2.635,20	\$ 2.635,20	\$ 2.635,20	\$ 2.635,20
(+)Gastos Administrativos (Servicios Básicos, Arriendo, Otros)	\$ 15.840,00	\$ 16.375,39	\$ 16.928,88	\$ 17.501,08	\$ 18.092,61
Servicios Básicos	\$ 2.640,00	\$ 2.729,23	\$ 2.821,48	\$ 2.916,85	\$ 3.015,44
Arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.405,60	\$ 12.824,91	\$ 13.258,39	\$ 13.706,52
Otros	\$ 1.200,00	\$ 1.240,56	\$ 1.282,49	\$ 1.325,84	\$ 1.370,65
(+)Depreciación	\$ 1.628,19	\$ 1.628,19	\$ 1.628,19	\$ 1.628,19	\$ 1.628,19
Total costos Fijo anual	\$ 30.845,87	\$ 31.650,86	\$ 32.483,07	\$ 33.343,40	\$ 34.232,82
Costos Totales Anuales	\$ 149.776,01	\$ 152.959,61	\$ 156.217,99	\$ 159.553,02	\$ 162.966,63
<i>Cafeteria</i>					
Producción Anual	5729	5843	5960	6079	6201
Ventas Mensuales	477	487	497	507	517
Costo Variable Anual	\$ 16.242,48	\$ 16.567,32	\$ 16.898,67	\$ 17.236,64	\$ 17.581,38
Costo Fijo Anual	\$ 498,29	\$ 498,29	\$ 498,29	\$ 498,29	\$ 498,29
Costos Totales Anuales	\$ 16.740,76	\$ 17.065,61	\$ 17.396,96	\$ 17.734,93	\$ 18.079,66
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 166.516,77	\$ 170.025,22	\$ 173.614,94	\$ 177.287,95	\$ 181.046,29

*Costos proyectados de Marketing y costos fijos se encuentran en el anexo 12.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto está dividida en la inversión fija la cual contiene compra de Maquinas necesarias, muebles, gastos pre operativos que incluyen gastos únicos como la constitución de la empresa, licencias y permisos; además, de Obras de adecuación que incluyen la adecuación del local; más el capital de trabajo.

“Si el capital de trabajo se financiará de forma independiente por parte del inversionista sin considerar la estructura de financiamiento original (activos no corrientes), el capital de trabajo inicial requerido será el valor negativo más alto reflejado en el Estado de flujos de efectivo” (Muñoz, 2014). En este proyecto se observan flujos de efectivo positivos a partir del primer año, debido principalmente a cobros en efectivo y pago a proveedores con deuda parcial.

Además de presentar utilidades desde el inicio de operaciones establecido mediante el *benchmarking* presentado anteriormente. En consecuencia, el capital de trabajo se verá reflejado como la inversión en inventario.

Tabla No 20: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Inversión	Detalle	Costo	Total
Inversión fija	Obras (Trabajos de adecuación del local)	\$ 6.000,00	\$ 21.500,00
	Maquinaria (Maquinas, muebles y decoración)	\$ 14.980,00	
	Gastos Pre-Operativos (Licencias y permisos)	\$ 520,00	
Capital de Trabajo	Capital de Trabajo	\$ 9.033,91	\$ 9.033,91
TOTAL			\$ 30.533,91

* Esta cifra de capital de trabajo corresponde a la necesidad MENSUAL de la empresa. Por consiguiente, en el estado de situación financiera esta cifra se multiplica por 12.

Al ser una inversión de \$30.533,91 dólares, se considera que es una cantidad lo suficientemente moderada como para NO considerar una deuda. De esta manera la inversión será sostenida por capital propio.

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

A continuación, se presenta el estado de resultados, se puede apreciar las ventas totales de la librería obtenidas a partir del Benchmarking. De este total de ventas se obtiene el volumen de las mismas dividiéndolas para el precio unitario promedio. Además, se aprecia el mismo procedimiento para la cafetería.

Los márgenes de ganancia presentados están atados a la estrategia de precios, el margen de utilidad por cada libro presentado en el apartado de Precio está determinado en función de los precios que se manejan en la industria.

El precio unitario por unidad productiva se obtiene sacando el promedio de precios de la categorización de libros en el caso de la librería y una orden promedio de mesa en el caso de la cafetería. El precio unitario de cada unidad productiva, con los cuales se realiza el cálculo de ventas es de \$ 23.00 dólares para el libro promedio para la librería y de \$ 3.02 para la orden promedio por mesa de la cafetería.

*El volumen de ventas de la cafetería se obtiene mediante el supuesto de que el 70% de los clientes que realicen una compra en la librería estarán dispuestos a adquirir una orden en la cafetería.

La política de cobros de la empresa no aceptará ventas a crédito, es decir solo se aceptará efectivo; esta estrategia está diseñada acorde el modelo de negocio ya que los artículos no tienen precios excesivos y se venden al por menor.

Tabla No 21: Estado de Resultados proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas unitarias librería	8.184	8347	8514	8685	8858
Precio Unitario librería	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,00
Ventas totales librería	\$ 188.225,42	\$ 191.989,93	\$ 195.829,72	\$ 199.746,32	\$ 203.741,25
Ventas unitarias Cafetería	5.729	5.843	5.960	6.079	6.201
Precio Unitario Cafeteria	\$ 3,02	\$ 3,02	\$ 3,02	\$ 3,02	\$ 3,02
Ventas totales cafeteria	\$ 17.305,14	\$ 17.651,25	\$ 18.004,27	\$ 18.364,36	\$ 18.731,65
VENTAS TOTALES	\$ 205.530,56	\$ 209.641,17	\$ 213.834,00	\$ 218.110,68	\$ 222.472,89
Costo de Ventas	\$ 166.516,77	\$ 170.025,22	\$ 173.614,94	\$ 177.287,95	\$ 181.046,29
UTILIDAD BRUTA	\$ 39.013,79	\$ 39.615,96	\$ 40.219,05	\$ 40.822,73	\$ 41.426,60
Gastos Marketing	\$ 1.630,00	\$ 1.685,09	\$ 1.742,05	\$ 1.800,93	\$ 1.861,80
Depreciación	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48
Utilidad antes de Impuestos e intereses	\$ 35.257,32	\$ 35.804,39	\$ 36.350,53	\$ 36.895,32	\$ 37.438,32
Impuestos	\$ 7.756,61	\$ 7.876,96	\$ 7.997,12	\$ 8.116,97	\$ 8.236,43
UTILIDAD NETA	\$ 27.500,71	\$ 27.927,42	\$ 28.353,41	\$ 28.778,35	\$ 29.201,89

Se puede apreciar que desde el primer año se presentan utilidades para la empresa y hay un incremento de las mismas, el cual es consistente con el incremento en ventas.

En la siguiente tabla se muestra el estado de situación financiera, donde aparecen los activos, pasivos y patrimonio. En el apartado de pasivos, se puede apreciar las cuentas por pagar, las cuales se obtienen mediante el supuesto de que el pago de inventarios se realizara 70% de contado y 30% en deuda; lo que se traduce en pasivos corrientes.

Los activos no corrientes mencionados comprenden el equipo y obras necesarias, así como los corrientes comprenden el efectivo y los inventarios cuya política en cuanto a la librería será de mantener importaciones constantes mensuales suficientes para cubrir las ventas proyectadas más un 5%, y en

relación a la cafetería se mantendrá un inventario mensual suficiente para cubrir el 10% más de las ventas proyectadas.

También se muestra el capital de trabajo y el cambio necesario en el mismo para el normal funcionamiento de toda la operación. Dicho capital de trabajo se muestra en cifras anuales en este estado reflejando el capital necesario para el correcto funcionamiento de la empresa tomando en cuenta los flujos de efectivo, inventarios, y cuentas por pagar; sin embargo, en el apartado de inversión se muestra el saldo de capital de trabajo inicial, es decir mensual.

Tabla No 22: Estado de situación financiera.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Efectivo		\$ 58.041,15	\$ 84.320,71	\$ 110.894,31	\$ 138.010,25	\$ 165.516,48
Cuentas por cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 108.406,93	\$ 114.132,80	\$ 116.415,46	\$ 118.743,77	\$ 121.118,64	\$ 123.541,01
Otros Activos Corrientes						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 108.406,93	\$ 172.173,95	\$ 200.736,17	\$ 229.638,08	\$ 259.128,89	\$ 289.057,49
Planta y Equipo	\$ 20.980,00	\$ 20.980,00	\$ 20.980,00	\$ 20.980,00	\$ 20.980,00	\$ 20.980,00
Otros Activos a largo plazo		100	150	300	300	300
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 20.980,00	\$ 21.080,00	\$ 21.130,00	\$ 21.280,00	\$ 21.280,00	\$ 21.280,00
ACTIVOS TOTALES	\$ 129.386,93	\$ 193.253,95	\$ 221.866,17	\$ 250.918,08	\$ 280.408,89	\$ 310.337,49
CAPEX	\$ 20.980,00	\$ 100,00	\$ 2.176,48	\$ 2.276,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48
PASIVOS						
Cuentas por pagar		\$ 34.239,84	\$ 34.924,64	\$ 35.623,13	\$ 36.335,59	\$ 37.062,30
Otros Pasivos Corrientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ttotal pasivos corrientes		\$ 34.239,84	\$ 34.924,64	\$ 35.623,13	\$ 36.335,59	\$ 37.062,30
Deuda a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos		\$ 34.239,84	\$ 34.924,64	\$ 35.623,13	\$ 36.335,59	\$ 37.062,30
Capital de Trabajo	\$ 108.406,93	\$ 79.892,96	\$ 81.490,82	\$ 83.120,64	\$ 84.783,05	\$ 86.478,71
Cambio Capital de Trabajo mensual	\$ 9.033,91	\$ (2.376,16)	\$ 133,15	\$ 135,82	\$ 138,53	\$ 141,31
PATRIMONIO						
Pasivo más Patrimonio	\$ 129.386,93	\$ 159.014,11	\$ 186.941,53	\$ 215.294,95	\$ 244.073,29	\$ 273.275,19
Cuadre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Como se mencionó anteriormente, se trabaja bajo el supuesto de cobros en efectivos, y un apalancamiento directo en el pago de inventarios; por este motivo se muestra a continuación un flujo de efectivo positivo desde el primer periodo. Este flujo permite a la empresa funcionar con normalidad manteniendo una liquidez suficiente para cualquier desembolso que pueda presentarse.

Tabla No 23: Estado de Flujo de Efectivo.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ -	\$ 58.041,15	\$ 84.320,71	\$ 110.894,31	\$ 138.010,25
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
(+) Actividades de operación					
(+) Utilidad neta	\$ 27.500,71	\$ 27.927,42	\$ 28.353,41	\$ 28.778,35	\$ 29.201,89
(+) Depreciación	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48
(+) Incremento cuentas por pagar proveedores	\$ 34.239,84	\$ 684,80	\$ 698,49	\$ 712,46	\$ 726,71
(-) Incremento otros activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Incremento en cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Incremento en inventario	\$ 5.725,87	\$ 2.282,66	\$ 2.328,31	\$ 2.374,88	\$ 2.422,37
<i>Efectivo neto de las actividades de operación</i>	\$ 58.141,15	\$ 28.456,04	\$ 28.850,07	\$ 29.242,41	\$ 29.632,71
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
(-) Adquisiciones de activos fijos	\$ 100,00	\$ 2.176,48	\$ 2.276,48	\$ 2.126,48	\$ 2.126,48
(-) Otras actividades de inversión					
<i>Efectivo neto de las actividades de inversión</i>	\$ (100,00)	\$ (2.176,48)	\$ (2.276,48)	\$ (2.126,48)	\$ (2.126,48)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$ 58.041,15	\$ 26.279,56	\$ 26.573,59	\$ 27.115,94	\$ 27.506,23
SALDO PARA EL SIGUIENTE PERIODO	\$ 58.041,15	\$ 84.320,71	\$ 110.894,31	\$ 138.010,25	\$ 165.516,48

7.4 Cálculo de la tasa de descuento, criterios de valoración e Índices Financieros

Tabla No 24: Tasa de descuento, criterios de valoración e índices financieros.

ÍNDICES FINANCIEROS						
CRECIMIENTO						2,00%
COSTO DEUDA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
BETA INDUSTRIA	90%					
RAZÓN DEUDA CAPITAL	-	0,3390991	0,2173796	0,1887605	0,1674780	0,1508014
BETA APALANCADA	0,900000	1,205189	1,095642	1,069884	1,050730	1,035721
RIESGO PAIS	7,59%					
RF	1,75%					
RM	4,89%					
COSTO DE CAPITAL	4,576%	5,534%	5,190%	5,109%	5,049%	5,002%
WACC	4,58%	4,13%	4,26%	4,30%	4,32%	4,35%
VALOR PRESENTE	\$ (30.013,91)	\$ 26.073,44	\$ 25.521,64	\$ 24.738,63	\$ 24.177,83	\$ 23.491,52
VAN	\$ 79.570,87					

INDICE DE RENTABILIDAD	2,61
TIR	80%
Periodo de Recuperación	1,2

En la tabla presentada anteriormente, se puede observar el cálculo de la tasa de descuento para este proyecto, el valor actual neto y el valor presente. Estos índices muestran la viabilidad del proyecto, y se calcularon tomando en cuenta las Betas del mercado y rendimientos de la industria.

Como se puede apreciar el VAN es de \$79.570,87 lo cual es positivo y demuestra el valor del proyecto total en el periodo de 5 años. Esta inversión genera un índice de rentabilidad de 2.61, es decir por cada dólar invertido se generan 2,61\$; lo que reafirma la rentabilidad del proyecto. A partir de este dato y de la tasa interna de retorno con un valor de 80% se puede determinar que el proyecto es rentable. El periodo de recuperación es de 1,2 años lo cual es extremadamente favorable.

Tabla No 25: Indicadores Financieros

Indicadores Financieros						
	1	2	3	4	5	INDUSTRIA 2015 (último dato de la superintendencia de compañías)
ROA	0,18	0,16	0,14	0,13	0,12	0,11
LIQUIDEZ CORRIENTE	5,03	5,75	6,45	7,13	7,80	3,8
ROTACION ACTIVOS FIJOS	9,75	9,92	10,05	10,25	10,45	12,2

Se presentan, además del índice de rentabilidad ya mencionado, los siguientes indicadores financieros comparados con la industria; los cuales fueron obtenidos de los datos de la superintendencia de compañías (Superintendencia de Compañías, 2015). No se presenta índices de endeudamiento porque la empresa no mantiene deuda:

De rentabilidad: La rentabilidad sobre los activos (ROA), el negocio presenta porcentajes positivos desde el primer año, y a partir del año 3 comienza a disminuir dicha rentabilidad para en el quinto año alcanzar los pasos de la industria.

De Liquidez: La empresa presenta un índice alto en comparación a la industria desde el año 1, lo que significa que tienen una buena capacidad de efectuar todos los pagos de corto plazo, la liquidez es fluida para las operaciones.

De Actividad: La rotación de activos fijos refleja la cantidad de unidades monetarias vendidas en cuanto a las invertidas en activos fijos tangibles, en este caso la empresa está por debajo de la industria en los 5 años de operaciones, sin embargo, presenta un índice positivo mostrando una rotación de activos adecuada para las operaciones.

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Concluido el análisis de la industria, se determina que el estado de la misma es favorable para el negocio planteado. Las facilidades que ad el gobierno con programas par emprendimientos de este tipo y ayuda mediante la Cámara ecuatoriana de libro son factores clave.
- Así mismo, existen facilidades para la importación de libros desde el extranjero, pues no existen medidas arancelarias ligadas a este producto.
- Los hábitos de lectura en los ecuatorianos vienen en aumento los últimos años, lo cual representa un factor positivo para el negocio ya que el mercado mantiene tendencias que suponen el interés en este tipo de bienes.
- La industria es de fácil acceso; sin embargo, no existe competencia directa que posea una propuesta de negocio similar a la planteada en este trabajo. Hay pocos competidores bien posicionados que dominan el mercado de la venta de libros. Se puede concluir que la creación de un negocio basado en la venta libros con un valor agregado sostenible se presenta como una oportunidad viable.
- El mercado proveedor, Argentina, se presenta como un país 100% futbolero. La producción de libros en este país está arraigada a la cultura, Cuenta con gran variedad de proveedores que ofrecen temas dedicados al deporte rey de la más alta calidad y con una variedad poco vista en otros países. Por otra parte, la afinidad cultural y en este caso futbolera que está creciendo en el Ecuador en la última década se puede comparar con la afinidad que sienten los argentinos por este deporte.
- A partir del producto, libros temáticos de futbol, se plantean como productos sustitutos a los llamados *e-books* o libros electrónicos. En el país no se producen estos dispositivos y la importación de los mismos esta encarecida por diferentes impuestos y salvaguardas. Sin embargo, después de la investigación de campo realizada se pudo concluir que el producto sustituto no representa una amenaza, pues los consumidores prefieren un libro físico. Por otro lado, la investigación demuestra la inexistencia de un sustituto directo para la experiencia ofrecida en este proyecto, lo que reafirma la viabilidad del negocio.

- La propuesta se presenta como un modelo de negocio que tiene como *core business* la venta de libros de futbol, pero no se queda allí; el diferenciador más grande que posee el negocio es la experiencia que se genera en los clientes. La unificación del fútbol y la cultura es lo que caracteriza a “Líbero”. La idea plantea un centro temático con atracciones que van desde la decoración hasta los servicios adicionales como canchas de futbol tenis, cafetería, salas tipo museo, etc. El cual culmina con el proceso de compra de libros temáticos de futbol. Dados los resultados de este trabajo, se puede pensar que el negocio se presenta viable; y que las perspectivas de tener éxito son importantes.
- Tras investigaciones cualitativas y cuantitativas, se verifica que el mercado objetivo muestra un gran interés en la propuesta y la cree viable.
- La estrategia de Marketing estará enfocada en la diferenciación, presentando una propuesta de valor determinada como “más por lo mismo”. La investigación realizada demuestra que el plan de marketing diseñado aumenta las posibilidades de éxito que presenta el proyecto de manera importante.
- Los procesos internos de la empresa están diseñados para ofrecer una experiencia integral, incluyendo servicios culturales y deportivos, concluyendo dicha experiencia con la venta de libros temáticos de fútbol. La innovación es parte fundamental en el modelo de negocio, y se ve inmersa en cada paso de la organización.
- Financieramente, se determina después del análisis que el proyecto es rentable y sustentable en el periodo de 5 años. Se tomó en cuenta un crecimiento en ventas no mayor al de la industria, del 2%; además la inflación para el cálculo de costos y gastos. El proyecto genera 2,61\$ por cada dólar invertido y el periodo de recuperación es de 1.2 años.
- Finalmente, “LÍBERO” se traduce como un proyecto viable inmerso en las condiciones del país y de la industria; dirigido hacia un segmento de clientes determinado, al cual le presenta productos y servicios ajustados a sus gustos y necesidades, aportando además una experiencia nunca antes vista en el mercado ecuatoriano; finalizando un periodo de 5 años como una inversión segura, rentable y sustentable.

Referencias

- Acosta, C. (14 de Julio de 2016). Editoriales y librerías independientes se unirán en la FIL. *El Telegrafo*.
- Amazon. (Agosto de 2016). *Amazon.com*. Obtenido de www.amazon.com.es
- ANDES. (23 de Abril de 2014). Día Mundial del Libro: Ecuador mantiene un bajo hábito de lectura. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/dia-mundial-libro-ecuador-mantiene-bajo-habito-lectura.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/>
- Cámara Argentina del Libro . (2016). *Cámara Argentina del Libro* . Obtenido de Cámara Argentina del Libro
- Cámara Ecuatoriana del libro . (2015). *Celibro - Cámara Ecuatoriana del libro* . Obtenido de <http://www.celibro.org.ec/frontEnd/images/objetos/ESTADISTICAS%20ISBN%202015.pdf>
- CELIBRO. (2006). *Ley del Libro* .
- Club Atlético Boca Juniors. (s.f.). *Museo de la pasión Boquense*. Obtenido de <http://www.museoboquense.com/>
- CONTECON Guayaquil. (s.f.). *CONTECON GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://www.cgsa.com.ec/servicios.aspx>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (10 de Febrero de 2016). *Ecuafutbol.org*. Obtenido de <http://ecuafutbol.org/web/noticia.php?idn=6632&idc=1#.V9qxxgZh96hc>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2016). El Museo del Fútbol. Recuperado el 28 de 09 de 2016, de http://ecuafutbol.org/web/noticia.php?idn=18980&idc=1#.V-w_kPB96hc
- Gilardoni, C. (21 de Junio de 2014). De Fútbol, Literatura y Fomento Lector. Argentina .
- INEC. (2014). *Hábitos de lectura en el Ecuador*. Inec.
- INEC. (2015). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: Talleres gráficos del INEC.
- INEC. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Instituto nacional de estadística y censos. (2014). *Hábitos de lectura en Ecuador* . Quito: INEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF, México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF, México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico DF, México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* . Mexico: Pearson Educación .
- Ley de Compañías del Ecuador. (1999). Artículo 92.
- Merchan, J. (02 de 04 de 2016). La historia del fútbol ecuatoriano se muestra en tres museos guayaquileños. *El Telégrafo - Online*. Recuperado el 28 de 09 de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/la-historia-del-futbol-ecuatoriano-se-muestra-en-tres-museos-guayaquilenos>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>
- Muñoz, S. (Diciembre de 2014). Manejo del capital de trabajo dentro de la evaluación de un proyecto de inversión aplicable a los planes de titulación de la Facea. *Valor Agregado*, 2. Obtenido de <http://udla.edu.ec/cie/wp-content/uploads/2015/06/ValorAgregado02-Art.-6-Mu%C3%B1oz-Capital-trabajo.pdf>
- Peschard, J. (Mayo/Agosto de 2013). Transición democrática, conflictividad política y la herida de la desconfianza. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales (online)*, 58(218), 271-276. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182013000200013
- Proyecto Latinoamérica. (2016). *Proyecto Latinoamérica*. Obtenido de <http://escritura.proyectolatin.org/planes-de-negocios-para-emprendedores/iniciativa-en-ecuador-ley/>
- Secretaría nacional de educación superior, ciencia , tecnología e innovación. (2016). *Senescyt*. Obtenido de <http://senescyt.boostlatam.com/index.php?r=usuario/bancodeideas>
- Secretaría Nacional de la Administración pública. (2016). *Secretaría Nacional de la Administración pública*. Obtenido de Calificación de Ecuador en el ranking mundial genera confianza empresarial: <http://www.administracionpublica.gob.ec/calificacion-de-ecuador-en-el-ranking-mundial-genera-confianza-empresarial/#>
- SENAE. (05 de 2016). *Servicio Nacional de Aduanas*. Obtenido de Regímenes Aduaneros : http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Estados Financieros* .

TradeMap. (15 de Septiembre de 2015). *Trademap.org*. Obtenido de <http://www.trademap.org>

Vicepresidencia de la República . (2016). *Vicepresidencia de la República* . Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-inauguro-el-programa-progresar-para-emprendedores/>

ANEXOS

ANEXO 1:

- Temas con mayor número de títulos 2015

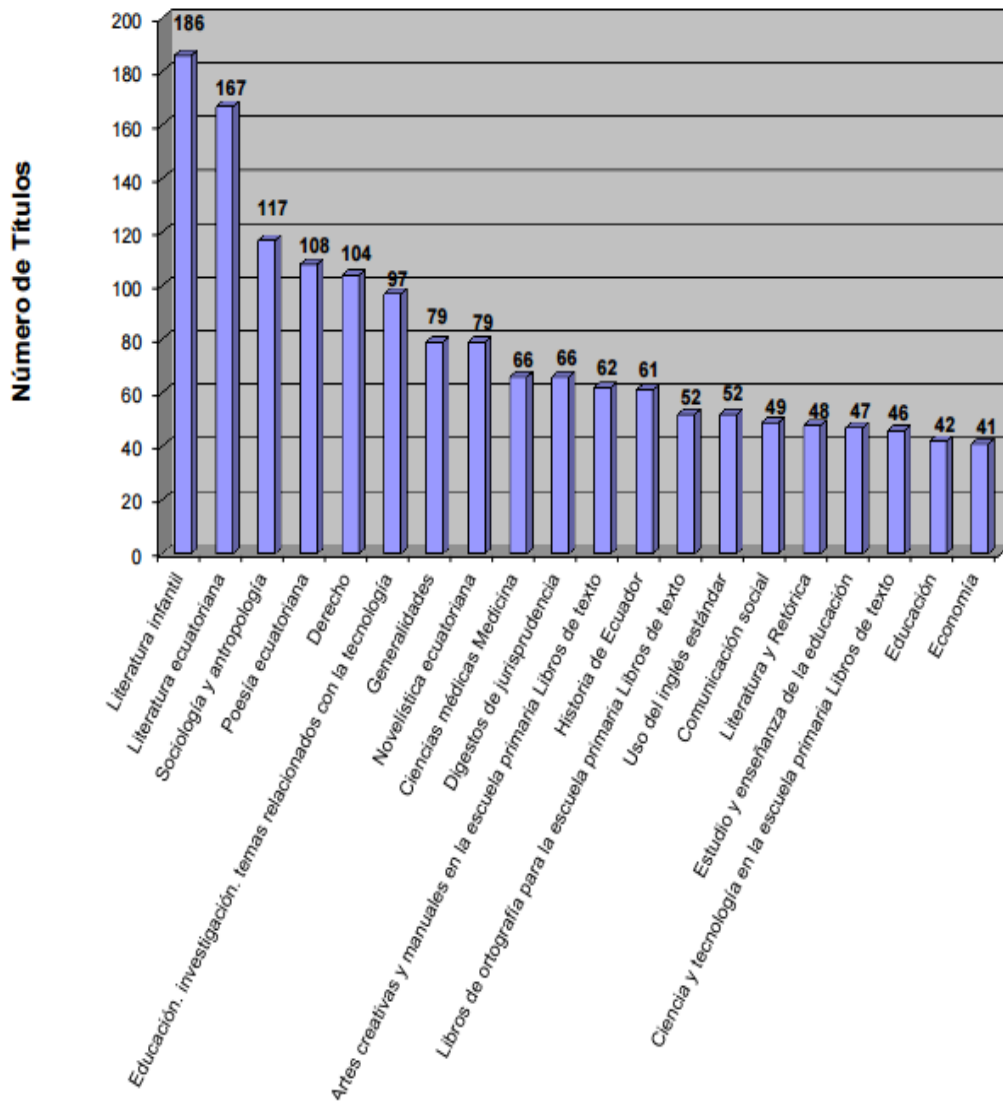


Figura No 15: Temas con mayor número de títulos 2015
Tomado de: Cámara Ecuatoriana del libro

ANEXO 2:

- CIU

Resultados de Clasificadores

Clasificación:	CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 4.0)
Código:	G4761.01
Descripción:	Venta al por menor de libros de todo tipo en establecimientos especializados.

Clasificación Correspondencia	Código Correspondencia
CIIU 3.0	G5239.02
CIIU 3.1	G5239.02
CPC 2.0	62251.01.01

Figura No 16: Clasificación CIIU
Tomado de: INEC

ANEXO 3:

- **Programas de promoción de emprendimientos**
 - Programa Progresar: La CFN está impulsando este programa que tiene como objetivo otorgar créditos a pequeños y medianos emprendedores quienes no disponen de las garantías necesarias para aplicar a un crédito en entidades financieras. En el 2013 la banca privada colocó \$14.165 millones en el sector productivo, pero solo 2.080 millones fueron destinados a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). (Vicepresidencia de la República , 2016)
 - Programa “Banco de Ideas”: Es un programa creado por el gobierno nacional donde brinda la oportunidad a emprendedores de ingresar a concurso sus planes de negocio innovadores para poder obtener los recursos e información necesaria para poder poner en ejecución dicho emprendimiento. (Secretaría nacional de educación superior, ciencia , tecnología e innovación, 2016)

Todos estos programas y facilidades están avalados por la “Ley de desarrollo de la cultura del emprendimiento, la creación y fortalecimiento de empresas sociales en el Ecuador como mecanismo de generación de empleo y crecimiento económico” (Proyecto Latinoamérica, 2016)

ANEXO 4:

- **Importaciones de productos sustitutos (Kindle, iPad) desde Ecuador**

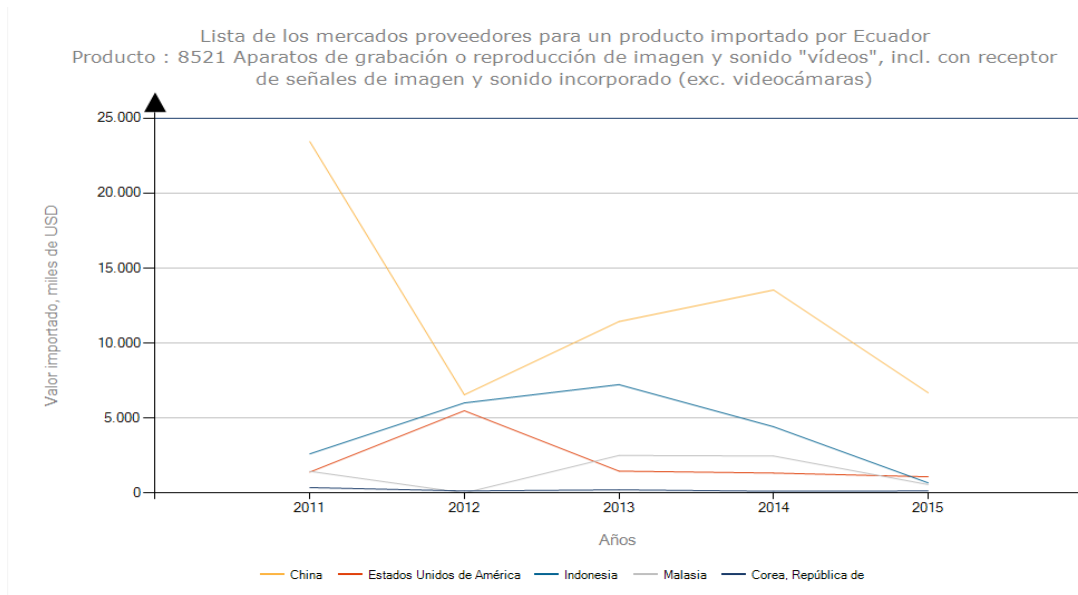


Figura No 17: Importaciones de productos sustitutos (Kindle, Ipad) desde Ecuador
Tomado de: Trademap.

ANEXO 5:

El 27% de los ecuatorianos no tiene el hábito de leer

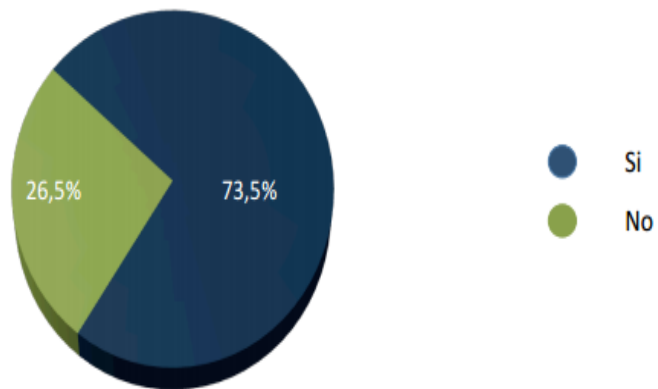


Figura No 18: Hábitos de Lectura
Tomado de: INEC.

ANEXO 6:

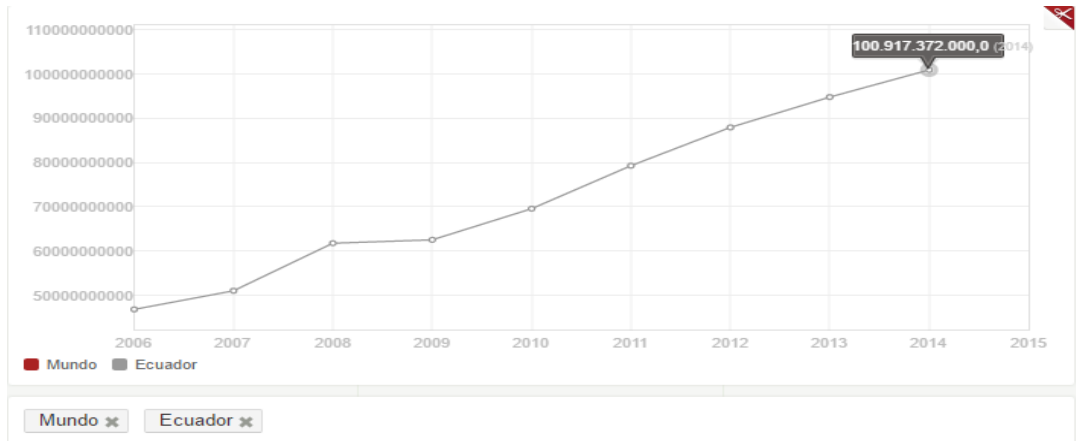


Figura No 19: PIB no petrolero.
Tomado de: Banco Mundial.

ANEXO 7:

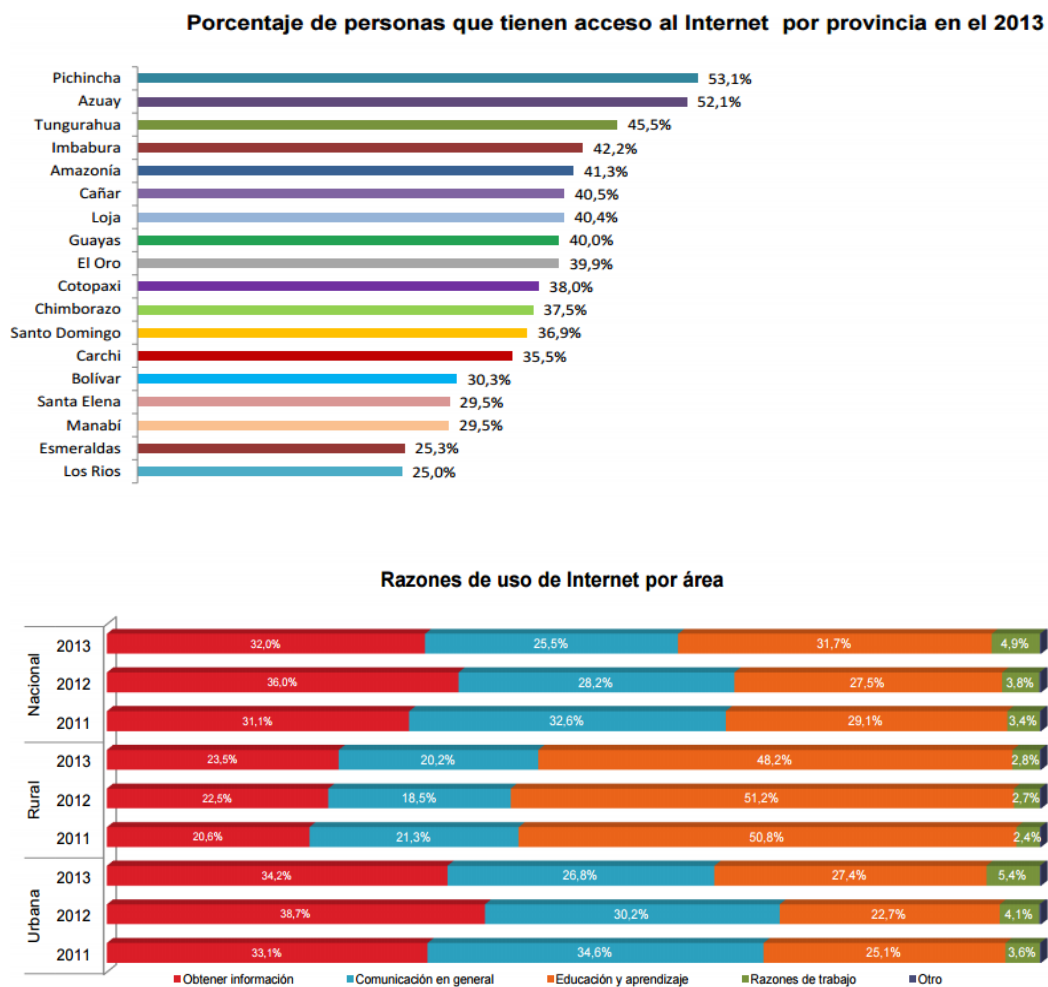


Figura No 20: Accesibilidad a Internet Ecuador.
Tomado de: INEC

ANEXO 8:

Encuesta

Esta es una encuesta estrictamente académica, le agradezco mucho por su tiempo y sinceridad

*Obligatorio

Sexo: *

Elige ▼

Edad: *

Elige ▼

1) Que actividad principal desempeña diariamente? *

- Estudios
- Trabajo
- Ambos

2) Disfruta de la lectura? *

- Sí
- No

3) Cuán frecuentemente lee? *

- Todos los días
- Una vez a la semana
- Dos veces por semana
- Tres veces por semana
- Cinco veces por semana
- Seis veces por semana
- Nunca

4) Qué tipo de lectura realiza? *

* Escoja máximo 2 opciones

- Libros Físicos (Tradicionales)
- Periódicos
- Documentos Electrónicos (PDF, Redes Sociales, etc).
- Libros Electrónicos (Ebooks)

5) Qué tema de lectura es el que mas disfruta? *

- Cuentos, Historias, Novelas de ficción (Literatura)
- Autoayuda, Superación, Dieta, Fitness
- Religiosos
- Deportes
- Biografías
- Técnicos (Manuales, Software, Estudios)

6) Le gusta buscar información sobre temas de Fútbol? *

* SI SU RESPUESTA ES SÍ RESPONDA LA PREGUNTA # 7. DE LO CONTRARIO PASE A LA #8

- Sí
- No

7) Donde la Busca?

* Escoja una o varias (Máximo 3)

- Internet (Buscadores, Páginas especializadas)
- Redes Sociales
- Libros
- Periódicos
- Revistas

8) Ha leído libros sobre temas de fútbol? *

* SI SU RESPUESTA ES 'SÍ' SIGA CON LA PREGUNTA #9. DE LO CONTRARIO PASE A LA #11.

- Sí
- No

9) Sobre que temática de fútbol los ha leído ?

Escoja una o varias (Máximo 3)

- Biografías
- Técnico - Táctico
- Cuentos, Historias, Frases
- Superación Personal, Autoayuda
- Anécdotas deportivas
- Historia

Figura No 21: Formato de la encuesta.

10) Cómo los ha conseguido ?

* Escoja una o máximo 2 respuestas

- Librerías en el extranjero
- Librerías en internet
- Regalo
- Librerías en Ecuador

11) Compraría un libro sobre temas de fútbol? *

- Sí
- No

12) Conoce una librería temática de fútbol en Ecuador? *

*SI SU RESPUESTA ES "SÍ" RESPONDA LA PREGUNTA # 13. DE LO CONTRARIO PASA A LA # 14.

- Sí
- No

13) Si la recuerda por favor escriba su nombre:

* De lo contrario escriba un punto (.)

Tu respuesta _____

14) Qué factor diferenciador, servicio extra, considera usted como los mas importantes que debería tener una librería temática de fútbol para que usted la visite? *

* Escoja una o varias (Máximo 4)

- Bar o Cafetería
- Ambiente y Decoración futbolera
- Canchas de Fútbol-Tennis
- Salas Digitales (Vídeos, Audio libros)
- Simuladores (Cobros de tiros libres, penales)
- Sala tipo Museo
- Otro: _____

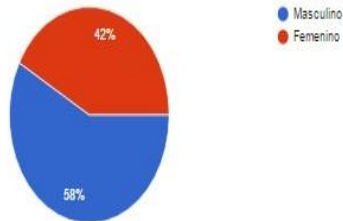
15) Asistiría usted a una librería temática de fútbol ? *

- Sí
- No

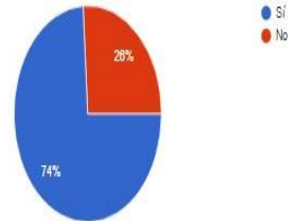
Figura No 22: Formato de la encuesta.

ANEXO 9:

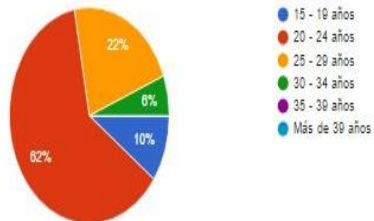
Sexo: (50 respuestas)



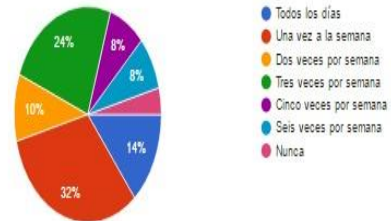
2) Disfruta de la lectura? (50 respuestas)



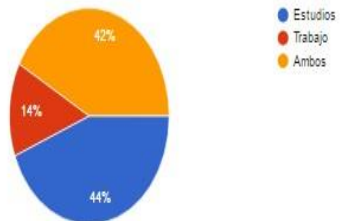
Edad: (50 respuestas)



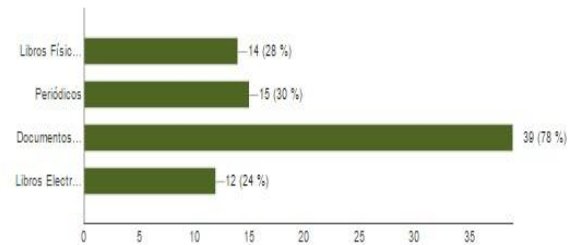
3) Cuán frecuentemente lee? (50 respuestas)



1) Que actividad principal desempeña diariamente? (50 respuestas)



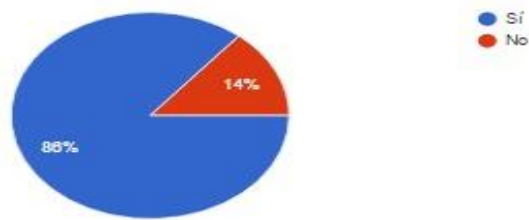
4) Qué tipo de lectura realiza? (50 respuestas)



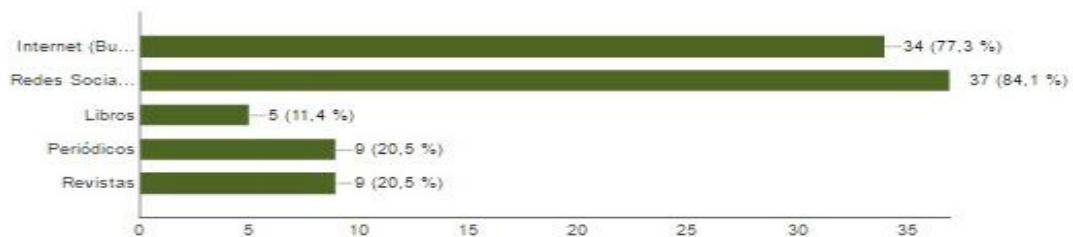
5) Qué tema de lectura es el que mas disfruta? (50 respuestas)



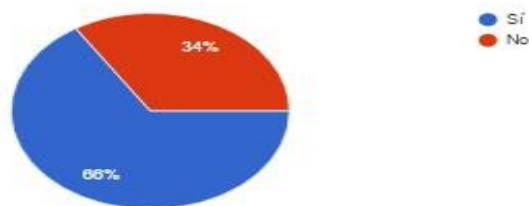
6) Le gusta buscar información sobre temas de Fútbol? (50 respuestas)



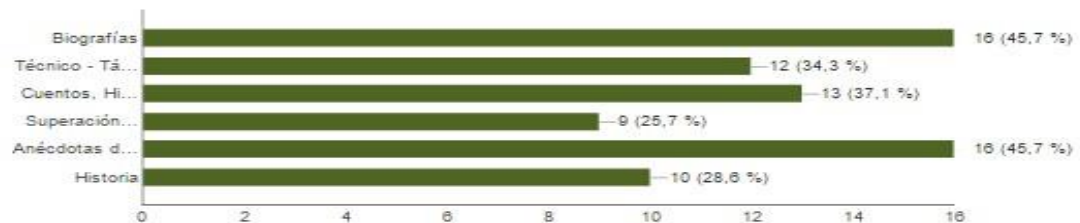
7) Donde la Busca? (44 respuestas)



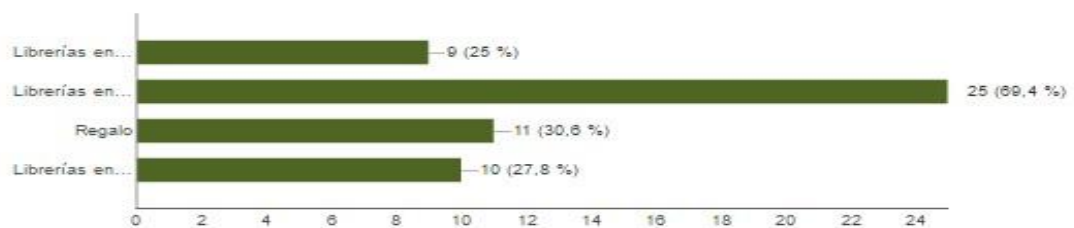
8) Ha leído libros sobre temas de fútbol? (50 respuestas)



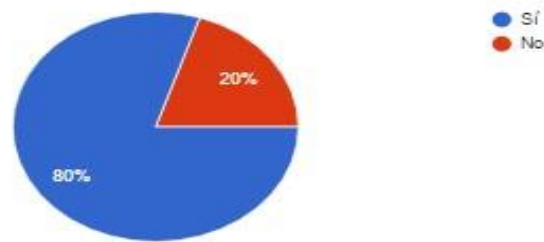
9) Sobre que temática de fútbol los ha leído ? (35 respuestas)



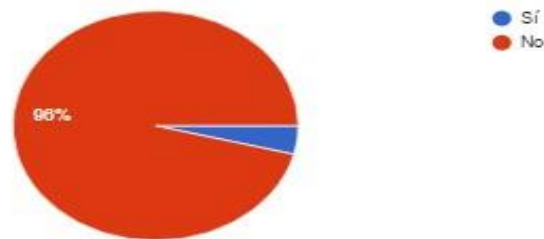
10) Cómo los ha conseguido ? (36 respuestas)



11) Compraría un libro sobre temas de fútbol? (50 respuestas)

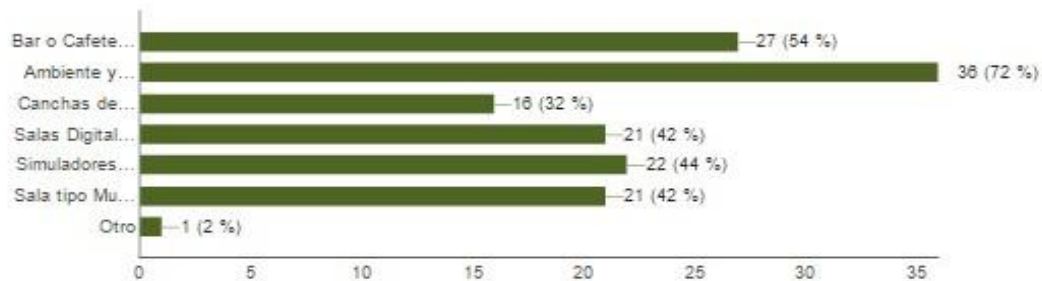


12) Conoce una librería temática de fútbol en Ecuador? (50 respuestas)

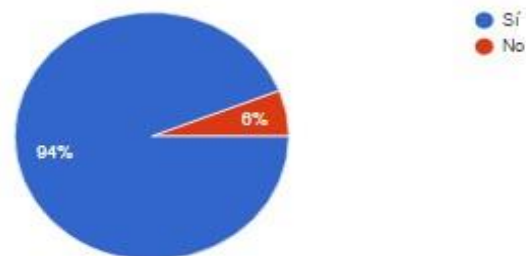


14) Qué factor diferenciador, servicio extra, considera usted como los mas importantes que debería tener una librería temática de fútbol para que usted la visite?

(50 respuestas)



15) Asistiría usted a una librería temática de fútbol ? (50 respuestas)



ANEXO 10

Imágenes representativas como ejemplo de servicios adicionales dentro del establecimiento.



Figura No 21: Fotografía ejemplo de maquetas de estadios.
Tomada de: Página oficial Real Madrid CF.

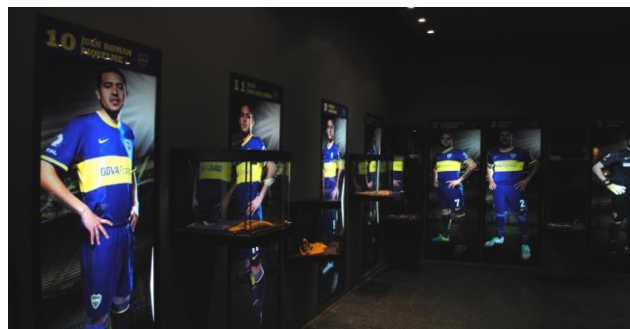


Figura No 22: Fotografía ejemplo museo de futbol.
Tomada de: Museo de la pasión Boquense - Argentina.

ANEXO 11

- **Costos proyectados individuales de plaza, promoción y producto.**

Tabla No 26: Costos proyectados de Plaza.

Plaza							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Arriendo	12	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.405,60	\$ 12.824,91	\$ 13.258,39	\$ 13.706,52
Adecuación	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	-	-	-	-

Tabla No 27: Costos proyectados de relaciones públicas.

Promoción (Relaciones Públicas)							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Patrocinio eventos deportivos	6	\$ 30,00	\$ 180,00	\$ 186,08	\$ 192,37	\$ 198,88	\$ 205,60
Alianzas	4	\$ 25,00	\$ 100,00	\$ 103,38	\$ 106,87	\$ 110,49	\$ 114,22

ANEXO 12

Tabla No 28: Gastos Fijos

Gastos Fijos						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Básicos	\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 2.729,23	\$ 2.821,48	\$ 2.916,85	\$ 3.015,44
Arriendo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.405,60	\$ 12.824,91	\$ 13.258,39	\$ 13.706,52
Otros	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.240,56	\$ 1.282,49	\$ 1.325,84	\$ 1.370,65
TOTAL	\$ 1.320,00	\$ 15.840,00	\$ 16.375,39	\$ 16.928,88	\$ 17.501,08	\$ 18.092,61

Tabla No 29: Precio por unidad productiva de la librería y cafetería.

Ingresos Marginales Librería		Ingresos Marginales Cafetería	
Unidad Productiva	PVP	Unidad Productiva	PVP
Libro (Promedio)	\$ 23,00	Orden Promedio por mesa (Promedio Bebida + Promedio snack)	\$ 3,02

Tabla No 30: Costos proyectados de Marketing.

COSTO MARKETING							
Promoción (Marketing Directo)							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Página Facebook (Publicaciones)	100	\$ 5,00	\$ 500,00	\$ 516,90	\$ 534,37	\$ 552,43	\$ 571,11
Página Instagram (Publicaciones)	50	\$ 5,00	\$ 250,00	\$ 258,45	\$ 267,19	\$ 276,22	\$ 285,55
Trip Advisor (Publicidad)	15	\$ 20,00	\$ 300,00	\$ 310,14	\$ 320,62	\$ 331,46	\$ 342,66
Promoción (Relaciones Públicas)							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Patrocinio eventos deportivos	6	\$ 30,00	\$ 180,00	\$ 186,08	\$ 192,37	\$ 198,88	\$ 205,60
Alianzas	4	\$ 25,00	\$ 100,00	\$ 103,38	\$ 106,87	\$ 110,49	\$ 114,22
Promoción (Fuerza de Ventas)							
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Stands Publicitarios	1	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 46,52	\$ 48,09	\$ 49,72	\$ 51,40
Impulsadores	6	\$ 40,00	\$ 240,00	\$ 248,11	\$ 256,50	\$ 265,17	\$ 274,13
Banners	1	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,51	\$ 16,03	\$ 16,57	\$ 17,13
COSTO TOTAL MARKETING ANUAL			\$ 1.630,00	\$ 1.685,09	\$ 1.742,05	\$ 1.800,93	\$ 1.861,80

ANEXO 13

- **Matriz de localización**

Tabla No 31: Matriz de Localización.

Matriz de Localización							
Variable	Ponderación	A		B		C	
Acceso	15%	6	0,9	9	1,35	7	1,05
Tráfico	5%	9	0,45	7	0,35	5	0,25
Seguridad	10%	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Espacio	30%	9	2,7	7	2,1	6	1,8
Transporte Público	10%	7	0,7	9	0,9	9	0,9
Costo Arriendo	25%	9	2,25	7	1,75	5	1,25
Alrededores	5%	2	0,1	9	0,45	10	0,5
TOTAL	100%		7,9		7,7		6,55

A: Real Audiencia y Av. Del maestro (Norte)

B: Sector Iñaquito (Centro Norte)

C: República y Eloy Alfaro (Centro Norte)

ANEXO 14:

- Ley del Libro – Disposición General para etiquetado y empaquetado.

CAPITULO VIII

Disposiciones Generales

Segunda.- Los talleres gráficos de impresión tendrán la obligación legal de exigir a quienes solicitan sus servicios para imprimir libros y otras publicaciones de carácter científico, cultural o educativo, los correspondientes números de inscripción y de depósito legal emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y el código de barras emitido por la Cámara Ecuatoriana del Libro, antes de dar paso a los procesos de impresión y, de hacer constar dichos datos en la página de créditos legales y en la contraportada de la respectiva publicación.

(CELIBRO, 2006)

