



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BALONES DE
FÚTBOL TIPO COLECCIONABLES DE EQUIPOS DE FÚTBOL
FEMENINO Y MASCULINO EN EL ECUADOR.

AUTOR

JUAN CARLOS VELASTEGUÍ PILATUÑA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BALONES DE
FÚTBOL TIPO COLECCIONABLES DE EQUIPOS DE FÚTBOL FEMENINO Y
MASCULINO EN EL ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing
Deportivo.

Profesor Guía

Juan Carlos Zevallos Baca

Autor

Juan Carlos Velasteguí Pilatuña

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Yo, Juan Carlos Zeballos declaro haber dirigido el trabajo, **plan de negocios para la comercialización de balones de fútbol tipo coleccionables de equipos de fútbol femenino y masculino en el Ecuador**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **Juan Carlos Velasteguí Pilatuña**, en el semestre, **2020-20**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación”.



Juan Carlos Zeballos

1708891195

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Yo, Elisa Angélica Bravo declaro haber revisado este trabajo, **plan de negocios para la comercialización de balones de fútbol tipo coleccionables de equipos de fútbol femenino y masculino en el Ecuador**, del estudiante **Juan Carlos Velasteguí Pilatuña**, en el semestre, **2020-20**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



Elisa Angélica Bravo Ramírez

1715478002

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

Yo, Juan Carlos Velasteguí Pilatuña declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autores vigentes.



Juan Carlos Velasteguí Pilatuña

1723346142

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a mis padres y hermana por el apoyo brindado durante toda mi carrera universitaria y lograr este objetivo.

A mis amigos, los cuales me han apoyado durante este ciclo universitario.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi familia, que son lo más importante y aportan en mi formación como persona todos los días.

RESUMEN

El presente plan de negocios está dirigido para la comercialización de balones de fútbol tipo coleccionables de equipos de fútbol femenino y masculino en el Ecuador. La idea principal es introducir un producto novedoso, innovador y diferente a los demás, captando la atención de los diferentes hinchas de los distintos equipos. Los productos a comercializar son:

- Balón con parlante incluido.
- Balón normal.

Para la ejecución de este proyecto se desarrolló un análisis externo de la industria (PEST y PORTER) para definir y conocer las distintas oportunidades y amenazas que pueden existir dentro de la misma.

Por otro lado, se realizó un estudio de mercado para poder determinar el perfil de nuestros potenciales clientes y cómo influye la toma de decisiones a la hora de la compra a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, las cuales fueron entrevistas a expertos, encuestas y un grupo focal.

Para promocionar, posicionar y comercializar el producto se creó un plan de marketing de venta y distribución del producto, especialmente en las presentaciones de los equipos al inicio del campeonato, final del torneo, como en fechas de partidos internacionales y partidos atractivos del campeonato ecuatoriano de fútbol.

Por último, se realizó un plan financiero con proyección a cinco años para poder establecer la viabilidad y rentabilidad del proyecto, tomando en cuenta ciertos criterios de valoración (VAN, TIR, IR). De acuerdo con estos criterios de valoración se puede concluir que el proyecto es viable, rentable y es factible.

ABSTRACT

This business plan is aimed at the commercialization of collectible soccer balls of women's and men's soccer teams in Ecuador. The main idea is to introduce a new, innovative and different product to the others, capturing the attention of the different fans of the different teams. The products to market are:

- Ball with speaker included.
- Normal ball.

For the execution of this project, an external analysis of the industry (PEST and PORTER) was developed to define and understand the different opportunities and threats that may exist within it.

On the other hand, a market study was carried out to determine the profile of our potential customers and how decision-making influences the purchase through qualitative and quantitative research, which were interviews with experts, surveys and a focus group.

To promote, position and market the product, a marketing plan for the sale and distribution of the product was created, especially in the presentations of the teams at the beginning of the championship, end of the tournament, as well as on dates of international matches and attractive matches of the Ecuadorian championship of soccer.

Finally, a financial plan with a five-year projection was made to establish the viability and profitability of the project, taking into account certain valuation criteria (NPV, IRR, IR). In accordance with these evaluation criteria, it can be concluded that the project is viable, profitable and feasible.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 Justificación del tema	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del Entorno	3
2.1.1 Análisis Externo (PEST)	3
2.1.2 Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter)	8
2.3 Tabla No 1: Matriz EFE.....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.3 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa	
21	
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocios sustentada	
por el análisis interno, externo y del cliente.	22
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 diferenciación	26
5.1.4 Estrategia de posicionamiento.....	27
5.2 Mezcla de Marketing	27
5.2.1 Producto	27
5.2.1.1 Atributos.....	27
5.2.1.2 <i>Branding</i>	28
5.2.1.2.1 Logo y nombre.....	28
5.2.1.2.2 Colores	28
5.2.1.3 Etiquetado.....	29
5.2.1.4 Soporte.....	29
5.2.2 Precio	29
5.2.2.1 Costo de la importación	29
5.2.2.2 Estrategia de precios.....	30
5.2.2.3 Estrategia de entrada	31
5.2.3 Plaza.....	31
5.2.3.1Estrategia de distribución selectiva.....	31
5.2.3.2 Tipos de canal de distribución	31
5.2.3.3 Puntos de venta	32
5.2.4 Promoción	34

5.2.4.1 Estrategia de promoción	34
5.2.4.2 Publicidad.....	34
5.2.4.3 Fuerza de ventas	35
5.2.4.4 Gastos de marketing anuales	35

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1 Misión.	36
6.1.2 Visión.....	36
6.1.3 Objetivos de la organización.	36
6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo.....	36
6.1.3.2 Objetivos a largo plazo.....	36
6.2 Plan de Operaciones	37
6.2.1 Identificación de Procesos y Flujo de Procesos.....	37
6.2.2 Mapa de Procesos	38
6.2.3 Flujograma	39
6.2.4 Análisis de tiempos	40
6.2.5 Vehículos.....	40
6.3 Estructura Organizacional	40
6.4 Estructura Legal	42

7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	43
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	43
7.1.1 Proyección de ingresos.....	43
7.1.2 Costos.....	44
7.1.3 Gastos.....	44
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	
45	
7.2.1 Inversión inicial	45
7.2.2 Capital de trabajo	46
7.2.3 Estructura de capital.....	46
7.3 Proyección estado de resultados, situación financiera,	
estado de flujo de efectivo y flujo de caja	47
7.3.1 Proyección estado de resultados	47
7.3.2 Situación financiera	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	48
7.3.4 Flujo de caja	49
7.4 Proyección flujo de caja del inversionista, cálculo tasa de	
descuento y criterios de valoración	49
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	49
7.4.2 Cálculo tasa de descuento.....	50
7.4.3 Criterios de valoración	50

7.5 Índices financieros.....	51
8. CONCLUSIONES GENERALES	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	59

1. INTRODUCCIÓN

1.2 Justificación del tema

“La nueva tecnología aplicada a los implementos deportivos, crea productos deportivos más ligeros y duraderos, y ha permitido a los atletas de todo el mundo reducir al mínimo las lesiones y superar los límites de su rendimiento. Los artículos deportivos están presentes en casi todas las actividades deportivas y pueden ayudar a los atletas de competición a alcanzar su máximo potencial, inspirando a las nuevas generaciones. También hacen del deporte de base comunitaria una experiencia más cómoda, divertida y gratificante. Es por esto que hoy en día los implementos deportivos son una herramienta esencial para la práctica del deporte y la actividad física dentro de la educación física y la recreación, por medio de ellos es posible mejorar habilidades y destrezas motrices aumentando la comodidad y el rendimiento del deportista.” (ESTESPORT, 2016)

Dentro del mercado deportivo existen implementos que son vistos como artículos de *merchandising*, este es el caso de balones de fútbol, balones de básquet, raquetas, zapatillas entre otros. En la actualidad, la mayoría de los equipos de fútbol en el país han comenzado a comercializar todo tipo de estos artículos deportivos bajo el nombre/marca del equipo, generando una expectativa de venta para los hinchas y aficionados.

Los estudios obtenidos señalan que, dentro del país, existe un mercado potencial para comercializar estos dos tipos de balones al ser innovadores y únicos. Es por eso que el plan de negocios para la “comercialización de balones de fútbol tipo coleccionables de los equipos de fútbol masculino y femenino en el Ecuador” es un plan de negocios exitoso, esto se debe a que los hinchas y aficionados tienen el gusto de adquirir todo tipo de implementos deportivos, relacionados a sus equipos preferidos como parte de *merchandising* a un precio accesible, cabe recalcar que estos balones son única y exclusivamente para los equipos ecuatorianos, haciendo que estos productos sean difíciles de obtenerlos fuera del mercado nacional. Para poder analizar este tema se tomó como referencia el caso de dos equipos argentinos que han lanzado al mercado implementos

deportivos bajo el nombre de Boca Juniors e Independiente de Avellaneda hasta ir diversificando su cartera de productos. “Para dar sólo algunos ejemplos, el Club Argentino Independiente lanzó la línea de ropa estudiantil *Back to school* que incluía cartucheras, carteras y cuadernos; una línea de ropa para diablitos que ofrecía enteritos para niños y una línea de invierno con gorras de lana, polares, bufandas y campera; además de los tradicionales artículos como pelotas de fútbol, gorras, sábanas, acolchados, vasos de vidrio, llaveros, chompas y remeras, para atraer el interés con los hinchas.” (Moreira & Hijós, 2013)

En el Ecuador existen personas que prefieren comprar artículos varios fuera del país, ya sean para uso doméstico, deportivo o tecnológico, debido a los altos precios establecidos por las empresas en el Ecuador. Según El Comercio, 4 de cada 10 ecuatorianos compran a través de internet, el 60% cuenta con estudios universitarios y tiene un poder socioeconómico medio. (González, 2017)

Por tal razón este plan de negocios es factible, los equipos de fútbol, hoy en día comercializan productos bajo su nombre/marca ya que es un canal de ingresos adicional, haciendo que los clientes se sientan atraídos por estos. A continuación, se presenta el plan de negocios para la comercialización de estos productos.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del “Plan de negocios para la comercialización de balones de fútbol tipo coleccionables de equipos de fútbol femenino y masculino en el Ecuador.”

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno del país tomando en cuenta los factores políticos, económicos sociales y tecnológicos, para determinar oportunidades y amenazas dentro de la industria.
- Analizar el comportamiento de compra de las personas dentro del nicho de mercado, tendencias, gustos y preferencias.
- Determinar la estrategia o estrategias de marketing necesarias, definir el mercado objetivo y la propuesta de valor para la viabilidad del plan de negocios.

- Definir la estructura organizacional y filosofía de la empresa para el correcto funcionamiento.
- Analizar la viabilidad financiera del plan de negocios en un periodo a cinco años y determinar si es rentable o no rentable.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Código CIU 4.0

- **G**

COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

- **G46**

COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

- **G4649**

AL POR MAYOR DE OTROS ENSERES DOMÉSTICOS.

- **G4649.9**

VENTA AL POR MAYOR DE OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO.

- **G4649.92**

VENTA AL POR MAYOR DE BICICLETAS, PARTES Y ACCESORIOS INCLUYEN LOS ARTÍCULOS DEPORTIVOS.

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Análisis Externo (PEST)

Factor Político

Para el factor político existen varios puntos a tomar en cuenta dentro de la industria de comercialización de productos como:

- Un RUC ya sea de persona natural o jurídica emitido por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) para poder emitir facturas y realizar la venta de forma legal.
- Obtener el certificado digital para la firma electrónica otorgado por el Banco Central o Security Data. (SENAE, 2017)
- Registrarse en la Senae a través de su portal del Ecuapass, que permite realizar las operaciones aduaneras de importación y exportación. (SENAE, Portal Aduana, 2018)
- Obtener el documento emitido por el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) para los productos es esencial, ya que con este documento se puede garantizar que el producto cumple con las normas internacionales de calidad. “Es importante mencionar que los productos y servicios que cumplen con normativas internacionales o nacionales pueden optar por la certificación de sus actividades. Estas certificaciones avalan que los productos o servicios son realizados con calidad y que cumplen las expectativas del consumidor.” (INEN, 2018)

Al momento de realizar una importación de cualquier tipo de producto, se debe cumplir con varios requisitos como son:

- La clasificación arancelaria del producto a importar.
- Tributos al comercio exterior que son, impuestos establecidos en leyes orgánicas y tasas por servicios aduaneros.

Los valores que se deben cancelar para poder comprar productos en el exterior son:

- Valor total de la mercadería en origen.
- Flete internacional que es el valor de alquiler de una embarcación ya sea marítima o aérea.
- Pago de impuestos.
- Servicio de almacenaje de la mercadería en aduana.
- Servicio agente de aduana.
- Servicio transporte interno. (Aduana, 2017)

Por otra parte, para la creación de una empresa en el Ecuador ya sea anónima o limitada, se debe reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de

Compañías, abrir la cuenta de integración en una entidad financiera con el monto mínimo dependiendo la empresa a constituir (400 dólares compañía limitada y 800 dólares sociedad anónima). (Compañías, 2017)

Factor Económico

PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el indicador financiero que sirve para medir el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por país en un determinado periodo, en este caso un año. Para el año 2018 el PIB nominal del Ecuador en millones de dólares fue de 107436. (Banco Central del Ecuador, 2019)

Para el 2019 la economía del país tuvo un incremento del 0.3% en comparación al 2018, este incremento se dio en el segundo trimestre del año, el PIB sumó \$17.988 millones entre el mes de abril y junio. Mientras que para el primer trimestre del 2019 se dio un incremento de 0.4%. (Banco Central del Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2019)

Este incremento del PIB en el Ecuador se debe a la mayor dinámica de las exportaciones y al consumo final de los hogares que crecieron 5,7 % y 0,6%. Por otra parte, las exportaciones de bienes y servicios crecieron en 2.2%. (El Comercio, 2019)

La industria deportiva es una de las industrias que menos aportan al PIB del Ecuador con menos del 5%. (Ekos, 2018)

INFLACIÓN

La inflación para el mes de septiembre del 2019 en comparación a agosto del mismo año fue de -0.01%. La inflación de precios de septiembre del 2019 en comparación al año anterior, alcanzó -0.07%, como referencia en septiembre del 2018 fue de 0.23%. (Ecuador en cifras, 2019) Para el año 2020 hasta mayo del mismo año, la inflación del país es de 1% (Banco Central, 2020) . Esto representa una amenaza ya que la inflación es muy inestable, además de los diferentes acontecimientos que ha venido atravesado el país, haciendo que la economía sufra variaciones, se incrementen los costos de fabricación, se tenga un alza en los precios entre otros.

CANASTA BÁSICA FAMILIAR

La Canasta Básica Familiar en el Ecuador tuvo una valoración de \$713.75, mientras que el ingreso mensual familiar tipo fue \$735.47 para el año 2018, lo que representa un 103.04% de la Canasta Básica Familiar. (INEC, 2019)

SALARIO BÁSICO UNIFICADO

El salario básico en el Ecuador para el año 2020 subió a \$400, \$6 más que en el año 2019, esta cifra fue fijada por el Ministerio de Trabajo mediante el acuerdo ministerial 394 que se publicó el 27 de diciembre del 2019. Este nuevo valor se lo aplicará a todos los trabajadores del país, trabajadores de pequeñas industrias, manila, agrícolas, del hogar, artesanías y colaboradores de microempresas. (GK, 2019)

Factor Social

Actualmente Ecuador tiene 17.376.002 personas repartidas entre hombres y mujeres. (INEC, 2020) Según algunos datos recopilados del artículo “El deporte en Cifras” el 13.9% de personas en el Ecuador practican fútbol, el 2.15% practican otros deportes y lo que resta está dividido en deportes específicos como ecuavoley, básquet, natación, ciclismo, caminata y atletismo. Dentro de la industria deportiva el fútbol es el deporte con mayor acogida, pero ni la mitad de la población lo practica. (Deporte en cifras, 2012)

En la industria comercial existen varios productos o servicios que están destinados de acuerdo con la Estratificación del Nivel Socioeconómico en el país, no todos están en la posibilidad de adquirir ciertos productos o servicios debido a los precios y a su poder de adquisición.

En el Ecuador la estratificación de Nivel Socioeconómico se divide en cinco estratos que son:

1. A 1.9% de la población. (Clase alto)
2. B 11.2% de la población. (Clase media-alto)
3. C+ 22.8% de la población. (Clase media)
4. C- 49.3% de la población. (Clase media-baja)
5. D 14.9% de la población. (Clase baja)

(INEC, 2019)

Factor Tecnológico

En la actualidad, la venta de productos y/o servicios se ha adecuado a las nuevas tendencias, brindando mayor facilidad de compra para el usuario, como son las ventas por internet. Hoy en día esta herramienta es esencial para todas las personas al igual que las redes sociales, según el informe digital creado por Hootsuite y la agencia de marketing digital *We Are Social*, indica que en nuestro país 13.48 millones de personas utilizan el internet para diferentes usos. (El Universo, 2019)

En Ecuador el uso de las redes sociales es algo muy normal, ya que las personas lo utilizan para mantenerse informados y conectados con otras personas. Según datos del observatorio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en el 2015 el 91% de las personas que tenían un *smartphone* accedieron a las diferentes redes sociales en comparación al año 2011 que tuvo un 69.92%, es decir 21 menos que en el 2015.

Los datos arrojados por la TIC también señalan que los hombres son los que más usan las redes sociales con un 91.38%, mientras que las mujeres tienen un 90.61% de uso de las redes sociales. El 94.1% de las personas que usan las redes sociales son personas en un rango de edad entre 15-29 años, mientras que el 93% son jóvenes menores de 15 años. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016)

EXPORTACIONES CHINA

Ahora tomando en cuenta el entorno económico de China, hay que mencionar que este país tiene la mayor economía en exportaciones a nivel mundial, además se basa en la industria y la inversión. Para el 2017 China tuvo \$2.41 billones en exportaciones y en los último 5 años sus exportaciones han crecido a una tasa anual del 2.5% (\$2.12 billones en 2012 a \$2.41 billones en 2017). (OEC WORLD, 2019)

Las exportaciones más recientes de China son los aparatos electrónicos que representan el 9.6% de las exportaciones totales, seguidas por las de procesadores que representa el 6.08%. China exporta alrededor de 540 productos que tienen una ventaja comparativa revelada, esto quiere decir que la participación de estos productos de exportación es mayor a las expectativas que se tiene dado el tamaño de su economía. (OEC WORLD, 2019)

Tomando en cuenta la situación actual a nivel mundial (COVID-19), las exportaciones de China con todo el mundo han caído drásticamente y ese es el caso con el Ecuador, ya que, según el SENA, los efectos se los podrá observar en las cifras del mes de marzo, ya que la movilización o traslado de los productos se los realiza vía marítima y estos tardan entre 30 y 45 días en llegar a su destino. (El Universo, 2020) La producción industrial (manufacturera, minera y servicios públicos) cayó en un 13.5%, las ventas por menor cayeron en un 20.5% y un 24.5% la inversión en activos fijos (infraestructuras, propiedades, maquinaria y equipos).

2.1.2 Análisis de la industria (5 Fuerzas de Porter)

Amenaza de Nuevos competidores

De acuerdo con Michael Porter creador de las 5 Fuerzas, la amenaza de nuevos competidores es una de las más importantes ya que permite analizar dentro de la industria a los negocios que tienen las mismas características entre sí dentro del mercado.

La amenaza de los nuevos competidores se basa en lo que son las barreras de entrada como:

- **Economías de escala**

Dentro de las economías de escala en la industria del comercio, si los volúmenes de fabricación son altos los costos se reducirán, es por eso que las empresas pequeñas que comercializan productos al por menor tendrán problemas en ocupar un buen lugar dentro del mercado en comparación a su competencia.

- **Acceso a canales de distribución**

Cuando un nuevo producto entra al mercado, es muy difícil conseguir canales por los cuales el producto sea distribuido ya que las grandes empresas o negocios que se encuentran posicionados tienen a su disposición la mayor cantidad de los mismos, por lo que conseguir un distribuidor para comercializar es muy difícil.

Por lo antes expuesto, esta fuerza de Porter se lo considera una amenaza alta dentro de la industria debido a que las empresas ya consolidadas pueden afrontar las economías de escala y tienen a su disposición una gran cantidad de canales de distribución, mientras que un nuevo competidor no.

Poder Negociación Compradores

En esta fuerza, si los consumidores optan por productos que puedan satisfacer sus necesidades, estos van a decidir por el que mejores atributos se les ofrezca. Es por eso que los negocios deben tener una innovación continua con sus productos para poder estar en una competencia dentro del mercado. Dentro de la innovación los productos deben tener precios justos y accesibles para los consumidores, que tengan un diferenciador de los demás y que sepan cómo transmitir el mensaje a su público objetivo, así como a sus posibles consumidores a futuro.

Esto representa una amenaza alta, pues la empresa al ser nueva dentro del mercado estará bajo el poder de los compradores ya que como se mencionó antes los compradores exigen mayor cantidad por un precio menor.

Productos Sustitutos

Esta es una fuerza que hay que tomar en cuenta debido a que en la industria se empieza a comercializar productos que cumplen con las mismas necesidades de los compradores dentro de los distintos mercados, las empresas y/o negocios deberán bajar sus precios para poder competir a nivel de los productos sustitutos, lo que significa que en ocasiones esto les puede representar pérdidas de ingresos. Pero solo en ocasiones los productos sustitutos pueden llegar a reemplazar a los productos o servicios que ya tienen un espacio dentro del mercado obtenido y están posicionados dentro de la mente del consumidor. En el mercado existen tiendas deportivas como Mega Sport, Casa de los mil deportes, Invictus, Marathon/outlet y Kao, que comercializan una gran variedad de productos que se consideran sustitutos, estos productos van desde balones, camisetas, artículos para la práctica deportiva hasta zapatos.

Por otro lado, existen productos que los equipos comercializan bajo su marca mediante su página oficial y portales, estos productos también son sustitutos ya que tiene un precio accesible (\$5-\$10) para las personas, estos productos van

desde bufandas, camisetas estampadas, pulseras, medallas conmemorativas, portarretratos, esferos, jarros 11oz, rompecabezas y más.

Esta fuerza de Porter representa una oportunidad alta, ya que al ser productos con características únicas en el país se puede aprovechar su ventaja competitiva, tomando en cuenta que uno de los productos no es muy común a los de la competencia.

Poder Negociación Proveedores

Dentro la industria del comercio existe varios negocios y empresas que buscan proveedores nacionales o internacionales que les ofrezcan maquinaria, tecnología, insumos, materiales entre otros artículos que sean necesarias para la elaboración de su producto o para la prestación de su servicio. Es decir que un proveedor tiene mayor poder de negociación, siempre y cuando sea capaz de incidir en las decisiones de la empresa al comprar sus productos.

Para realizar el pago a los proveedores se utiliza los Incoterms (Términos de comercio internacional). Existen varias formas de pago como transferencias, cartas de crédito entre otros, donde se estipulan los términos de negociación, para este plan de negocios se utiliza el Incoterm CIF (Costo, seguro y flete hasta el puerto de destino) con una forma de pago pago de 40% a la confirmación de la orden del pedido y 60% contra entrega del documento de embarque BL (*Bill of lading*).

Este poder según el análisis representa una oportunidad alta con respecto al cliente, porque tiene una mayor incidencia sobre el proveedor al manejar varios fabricantes y precios, decidiendo por el mejor.

Rivalidad entre competidores

De acuerdo con el CIIU **G4649.92** de la industria del comercio existen 20 empresas que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, y se dedican a diferentes actividades económicas que van desde la venta de artículos de uso doméstico, juegos, juguetes hasta servicios de representaciones.

La rivalidad entre competidores es media, porque se encuentra equilibrada en relación con las empresas existentes dentro del CIIU **G4649.92**. Hay que tomar en cuenta las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), aunque la mayoría no están registrada también son rivales directos.

2.3 Tabla No 1: Matriz EFE

OPORTUNIDADES				
	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificacion	Peso Ponderado
1	Convenios con equipos de fútbol	0,15	4	0,6
2	Alianza con la FEF	0,06	2	0,12
3	Mayor enfoque Futbol Femenino	0,08	3	0,24
4	Distribuidores oficales con equipos	0,04	4	0,16
5	Diversificación del negocio	0,06	3	0,18
AMENAZAS				
1	Productos sustitutos	0,2	4	0,8
2	Regulaciones	0,08	3	0,24
3	Licencias	0,15	4	0,6
4	Poder negociacion proveedores	0,1	3	0,3
5	Poder negociacion clientes	0,08	2	0,16
TOTAL		1		3,4

Análisis de la matriz EFE.

La matriz EFE arroja un resultado de 3.4, lo que nos indica que las oportunidades de negocio son buenas ya que son convenios y/o alianzas estratégicas con entidades deportivas que a futuro se pueden extender, hoy en día la FEF (Federación Ecuatoriana de Fútbol) y la Liga Pro trabajan en dar un enfoque positivo al fútbol ecuatoriano tanto masculino como femenino, de manera que este deporte sobresalga a nivel de competencia como nivel económico, debido a que estas alianzas serán una oportunidad más de ingresos a los distintos equipos, para en el futuro poder competir y estar a la altura de otros países del continente y del mundo. Todo se lo puede lograr con estrategias de marketing que capten nuevos y potenciales clientes incentivándolos a sentir un mayor sentimiento, afecto con el equipo mediante productos, promociones, activaciones y demás. Cabe señalar que, si el plan de negocios resulta exitoso y viable, hay la posibilidad de convertirse en un distribuidor oficial y autorizado de algún equipo de fútbol a largo plazo.

Por otro lado, las amenazas se pueden controlar logrando un convenio con los equipos de fútbol y no tener un mayor problema para la comercialización de los productos. Una de las mayores amenazas es conseguir las licencias acreditadas por parte de los equipos, sin estas no se podría utilizar el nombre comercial, de manera que se tendrá que llegar a un común acuerdo con las entidades deportivas para poder hacer uso apropiado de la marca.

En conclusión, con los datos arrojados por la matriz EFE podemos darnos cuenta que el plan de negocios es factible, si se aprovechan los recursos necesarios. Para que todo funcione de buena y correcta forma, hay que enfocarse en obtener los permisos y requisitos necesarios para que este modelo de negocio funcione de manera legal y pertinente, ya que sin estos no se podría hacer uso de la marca. Sin embargo, si se logra obtener los requerimientos, hay la posibilidad de ser distribuidor y proveedor de los equipos.

Conclusiones.

Dentro de la industria del comercio existen varias normas que hay que tomar en cuenta para importar productos al país de forma legal, los cuales servirán para poder comercializarlos de forma lícita. Los permisos y/o requisitos antes mencionados tienen que ser emitidos por la entidad regulatoria pertinente para que la mercadería pueda salir sin ningún problema de la aduana del país.

De acuerdo con el indicador del PIB, este nos indica que a futuro las cifras pueden ir ascendiendo porque las importaciones del país aportan gran cantidad de ingresos al PIB, por otro lado, la industria deportiva en conjunto con otros sectores solo aporta el 1% al PIB siendo esto un factor no muy relevante.

En el mercado deportivo no existen productos que tengan una alta demanda, por lo que se puede tener un mercado para explotarlo con productos nuevos e innovadores tanto como para deportistas profesionales como no profesionales.

En lo que se refiere a la inflación del país, se puede observar que esta es inestable puesto que existen incrementos de precios de ciertos bienes, servicios y/o productos que hacen que surja una variación en la inflación desestabilizando la economía del país.

En el factor económico, China es uno de los mayores exportadores a nivel mundial, pero debido a la pandemia la economía ha disminuido drásticamente, sus exportaciones al igual que otros países se han visto afectadas.

En el factor social, podemos ver que el deporte más practicado es el fútbol, dentro de la industria deportiva se puede explotar este mercado y aparte otros deportes, con distintos productos ya sean para la competencia deportiva, entrenamiento o para consumo (bebidas, suplementos)

En el factor tecnológico, podemos observar que hoy en día la mayoría de la población tiene acceso a internet y redes sociales, que son herramientas que se pueden explotar de una forma adecuada dentro de la industria creando páginas web, *fanpages* y teniendo un mayor alcance y así dar a conocer los productos.

En la fuerza de nuevos competidores, se puede observar que existen algunos factores que hay que tomar en cuenta, como las economías de escala, diferenciación y los accesos a los canales de distribución, estos factores son algunos de los determinantes para analizar qué tan difícil es entrar al mercado y tener una competencia justa con los competidores. Como se mencionó con anterioridad para esta fuerza de Porter se determina que esta representa una amenaza, pues al entrar en un mercado con competidores ya consolidados se hace complicado, además existe una gran demanda en productos sustitutos que las personas optan por comprar dependiendo de su poder adquisitivo.

El poder de negociación de los compradores es uno de los factores que hay que considerar, pues dentro de la industria los productos varían de acuerdo con las necesidades de las personas, porque estas exigen mayores beneficios a un menor precio, es por eso que esto representa una amenaza alta.

Los productos sustitutos, son los que cumplen con las mismas necesidades que los productos originales en menor calidad y en menor precio, por lo tanto, si dentro de la industria existen varios productos sustitutos entrar al mercado será más difícil ya que se lo puede considerar como una barrera de entrada. Es por eso que los productos que se comercialicen deben tener un diferenciador que los distinga de la competencia. Por ello los productos sustitutos representan una oportunidad alta.

En el poder de negociación de los proveedores, al ser un producto de importación se tiene una mayor ventaja de precios y variedad de proveedores, esto se considera una oportunidad alta con relación al comprador, pues se incide en el poder de negociación con los proveedores.

En la rivalidad entre competidores, dentro del **CIIU G4649.92** hay que tomar en cuenta que existen empresas que están dentro del mismo mercado, pero no ofrecen los mismos productos, por lo que la competencia dentro de este CIIU es moderada, ya que están enfocadas en distintos consumidores con diferentes necesidades.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Análisis del mercado

Problema de investigación: Determinar el comportamiento y/o tendencias de compra de las personas dentro del mercado deportivo a nivel nacional.

Objetivos

- Conocer la frecuencia de compra de artículos deportivos por las personas.
- Determinar las marcas que prefieren las personas en artículos deportivos.
- Conocer qué tipo de *merchandising* deportivo adquieren las personas y con qué frecuencia.
- Conocer el valor que las personas gastan en artículos/*merchandising* deportivo.
- **Hipótesis:** Los implementos deportivos son vistos como una tendencia de *merchandising* dentro del mercado deportivo por los usuarios.

Análisis cualitativo: Para este plan de negocio se realizaron tres entrevistas a profundidad a expertos en el tema de comercialización y distribución de productos.

Vinicio Alencastro: Gerente de distribución en El Comercio, experto en marketing y distribución.

- Vinicio comentó que para distribuir un producto sí es factible tener un solo canal de distribución, pero para determinar si se debe optar por más canales se debería hacer una investigación de mercado, la misma determinará si se podría incrementar más canales de distribución.
- Manifestó que cuando el producto nace del productor se puede poner condiciones a los distribuidores en cuanto a comisiones, coberturas, extensiones.
- También indicó que para que un producto sea comercializado, es importante realizar primero un muestreo en cuanto al producto y precio, además se debería tomar en cuenta un factor significativo que es la temporada del año, en ocasiones son fechas especiales e importantes donde hay mayor oportunidad de comercializar un producto.
- Por otro lado, expresó que los precios de los productos importados y con marcas registradas varían dependiendo de los costos de importación y gastos como el canal de distribución, gastos locales y otros, según estos valores se puede determinar un precio de venta al público.
- Además, habló sobre la propiedad intelectual que es un impedimento para poder importar productos que tienen marcas registradas, para lo cual se debe llegar a un acuerdo comercial con los dueños o representantes de estas marcas para poder realizar su comercialización.
- Por último, comentó que el fútbol ya no viene siendo el principal deporte, en el país, se tienen más de doscientas setenta carreras al año a nivel nacional, esto significa que la gente practica cada día más el atletismo ya sea profesionalmente o por salud, de igual forma el ciclismo es otro deporte que va de la mano con los dos anteriores al tener referentes de campeonatos, es por esta razón que el deporte en general es una oportunidad de negocios.
- El comercio es una gran ventana para tomarlo en cuenta como un canal de distribución, no solo con los productos relacionados al deporte, sino también con cualquier tipo de producto de temporada.

José Ureña: Exgerente general de Liga Deportiva Universitaria, ex supervisor súper hincha en Liga de Quito y comentarista de radio en la emisora Mundo Deportivo.

- Señaló que cada institución deportiva maneja una política diferente para comercializar su marca, la institución luego de llegar a un acuerdo comercial, concede la licencia para distribuir el producto sin ningún problema legal.
- Por otro lado, mencionaba, para llegar a un acuerdo de ganar-ganar con un proveedor y la institución, se debe analizar ciertos aspectos importantes, como lograr crear una fidelidad duradera entre ambas partes, también juega un papel importante la calidad del producto y el precio que el proveedor ofrece.
- José supo decir que un producto sería novedoso y atractivo para un hincha siempre y cuando este vaya de la mano con la tecnología.
- También comentó que los productos del equipo cuentan con canales de distribución como son Marathon y el Portal de Liga, para ser comercializados.

Entrevista Mercedes Añamisa: Futbolista profesional ecuatoriana, directora técnica en Universidad Católica en el equipo femenino (formativas), dirigente deportiva y directora de identidad de juego especialistas en consultoría deportiva.

- Comentó que para introducir un nuevo producto este debe ser atractivo, novedoso, innovador y tener un buen precio, considerando que los equipos por lo general ya cuentan con varios artículos bajo su marca como pulseras, camisetas, vasos entre otros.
- Mercedes supo manifestar que el fútbol femenino en la actualidad aún no tiene una gran fuerza como en otros países, por lo que comercializar este tipo de productos enfocados en ciertos equipos de fútbol femenino podrían tener una buena aceptación por parte de los aficionados del fútbol, pero su comercialización puede ser muy limitada dependiendo de la cantidad de hinchas.
- Mercedes señaló para que estos balones coleccionables tengan un impacto positivo, se tendrá que hablar con los diferentes departamentos de *marketing* de los equipos para que estos analicen como crear una

plaza para *merchandising* de productos para el fútbol femenino o enfocarse en uno de los principales equipos como el Club Ñañas.

- Al tener conocimiento que se trata de los balones coleccionables con parlante y sin parlante, mencionó, que la idea de que vengan en estos dos modelos le pareció innovador y atractivo para los hinchas, porque al momento de realizar la compra influyen ciertos factores como el gusto de un producto sobre otro dependiendo de las características que estos tengan, y que los precios sean accesibles para las personas.
- Por último, indicó que, al ser entrenadora en uno de los equipos femeninos en Universidad Católica de Quito, se podría comercializar estos balones en las distintas universidades donde cuenten con un equipo profesional, realizando convenios con estas instituciones, así se genera expectativa no solo en jugadoras si no a nivel de estudiantes.

Conclusión general

En conclusión, de las entrevistas se puede determinar, que para comercializar un producto es necesario realizar primero un muestreo para analizar qué tan atractivo y cuanta acogida tenga en el mercado al que se quiere llegar. Se puede decir que la empresa El Comercio puede convertirse en un canal de distribución muy importante para la comercialización de los balones coleccionables, puesto que cuenta con un alcance masivo en varias ciudades del país, siempre y cuando se cumpla con los permisos y licencias respectivas.

La mayoría de los equipos han visto la oportunidad de incrementar sus ingresos al comercializar este tipo de productos con sus respectivas marcas utilizando sus propias tiendas o canales de distribución, de esta manera los hinchas se les puede ofrecer un producto innovador y único.

Por último, al presentar los modelos del balón coleccionable a los distintos entrevistados quedaron satisfechos. Supieron manifestar como conclusión final que la idea de negocio de comercializar estos productos innovadores, atractivos, únicos les pareció un proyecto ambicioso, ya que son productos fuera de lo común dentro del mercado deportivo.

Grupo Focal

Para este grupo focal se contó con la presencia de 10 personas aficionadas del fútbol ecuatoriano y cumplen con las características del mercado objetivo al cual se quiere llegar, a continuación, se presentan las ideas más relevantes del grupo.

- Los participantes compran artículos deportivos de sus equipos al inicio de cada temporada, aniversario o cuando el equipo está participando en algún torneo internacional ya que en estas fechas estos sacan al mercado las nuevas camisetas, gorras, calentadores y más.
- También, algunos supieron decir que en cuanto a artículos deportivos o productos oficiales los adquieren siempre y cuando estos sean novedosos y llamen la atención.
- Otros señalaron que ellos compran cualquier artículo deportivo dependiendo del precio, calidad y se sientan identificados con su equipo.
- Manifestaron que adquieren todos estos productos y/o artículos en tiendas deportivas como Marathon, Kao, tiendas online de sus equipos, portales oficiales e islas en centros comerciales. Supieron decir que en ocasiones adquieren productos oficiales dentro de los estadios los días de partido, pero no es muy frecuente.
- Lo primero en lo que se fijan cuando van a adquirir un producto, artículo o indumentaria de su equipo, es la calidad, precio y la facilidad de conseguirlo.
- Cuando se planteó la idea de comercializar balones coleccionables con parlante y sin parlante con diseño propio y con los colores representativos de cada equipo, la mayoría de las personas supieron decir que es una gran idea, ya que artículos así son únicos y muy atractivos además se los puede dar como regalo, los equipos pueden obsequiar a los socios, realizar sorteos en redes sociales y más.
- Por otro lado, algunos de los participantes dijeron que se le puede agregar un plus al balón para que sea más novedoso y atractivo para las personas.
- Cuando se comentó que los canales de distribución serán las tiendas deportivas, páginas oficiales de los equipos y demás, supieron decir que

es de su agrado ya que en esos lugares son donde ellos adquieren la mayoría de los productos y/o artículos e indumentaria deportiva.

- Por último, se hizo la pregunta de qué precio estaría dispuesto a pagar por un producto como los balones, todos tuvieron la misma respuesta, primero deben ver la calidad y diseño del balón para poder arrojar un precio.
- Algunos participantes dieron ejemplos de artículos que ofrecen sus equipos en sus tiendas virtuales como rompecabezas, rompecabezas 3d, camisetas casuales, peluches, pulseras entre otros. Todos estos productos tienen precios en ocasiones muy excesivos y exagerados para sus gustos. Los precios van desde \$4 dólares hasta los \$48 dólares.

Análisis cuantitativo.

El tamaño de la muestra debería ser 384 pero al ser un trabajo académico se realizaron 50 encuestas. Para este análisis se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, dada la accesibilidad y proximidad de los encuestados para el investigador.

Encuestas: Para la encuesta, se realizó 10 preguntas a un total de 63 personas, las cuales se analizarán a continuación.

Anexo1: Tablas Cruzadas

- **Tabla1:** En la tabla 1 podemos ver que de los 63 encuestados entre hombres y mujeres, los hombres entre 20-24 años son más aficionados al fútbol, seguido de hombres entre 25-29 años. Mientras que las mujeres tienen un 30% de interés en este deporte actualmente, esto debido a que el fútbol femenino todavía no sobresale en el país como para captar la atención femenina.
- **Tabla2:** En la tabla 2 encontramos que la mayoría de los encuestados en la ciudad de Quito son hinchas de Liga con un 32%, seguido de un 10% hinchas de Barcelona, esto nos indica que estos dos equipos son equipos que tienen la mayor cantidad de seguidores, por lo cual para el plan de negocios se debe tomar en cuenta a estas dos entidades deportivas porque es un mercado atractivo.

- **Tabla3:** En la tabla 3 podemos observar que la frecuencia de compra de artículos bajo la marca de los equipos es poco frecuente, siendo los seguidores de Liga de Quito y Barcelona los que más compran artículos bajo la marca de su equipo con un 12% y 5% respectivamente. Con el plan negocios se busca que las personas de los otros equipos tengan una mayor necesidad a la hora de comprar artículos bajo la marca del mismo.
- **Tabla4:** En la tabla 4 se observa que la mayoría de los encuestados adquieren productos de su equipo en tiendas deportivas (Marathon y Kao), con este resultado se puede ver que estas tiendas deportivas son un canal de distribución muy llamativo para el producto que se quiere lanzar al mercado. Además, el segundo lugar por donde los hinchas adquieren los productos de sus equipos es mediante la página oficial de los mismos, por lo que no hay que descartar ese medio de distribución.
- **Tabla5:** Para la tabla 5 se analiza que el plan de negocios es del agrado de la mayoría de encuestados, siendo los más interesados los hinchas de Liga y Barcelona, por lo que estos dos equipos serían nuestro enfoque principal.
- **Tabla6:** Por último, en cuanto al precio, de los 63 encuestados, 25 personas optaron por un precio entre 3\$-5\$ y 6\$-10\$, por lo que se debe analizar ciertas variables más adelante para establecer un precio adecuado para el cliente.

3.2 Segmentación de la población de estudio

Tabla 2: Segmentación de la población de estudio

Geográfica	Habitantes	Porcentaje
Ecuador	17.376.002	100%
Aficionados Barcelona	5.907.841	34%
Aficionados Liga	2.606.400	15%
Aficionados Emelec	2.432.640	14%
Aficionados Nacional	1.390.080	8%
Aficionados Aucas	451.776	3%
Total hinchas de equipos representativos	12.788.737	74%
Equipo	Número de socios	
Barcelona	18.500	
Liga	1.500	
Emelec	13.000	
Nacional	13.000	
Aucas	300	
Total numero de socios	46.300	
Asistencia por partido		
Total numero de socios	46.300	
Total asistencia por partido primera etapa	10.005	
Total asistencia por partido segunda etapa	9.302	
Total asistencia a partidos	65.607	
Asistencia presentaciones de equipos		
Noche amarilla (Barcelona)	42.202	
Noche blanca (Liga)	27.053	
Explocion azul (Emelec)	35.000	
Mañana roja (Nacional)	5.195	
Total asistentes presentaciones equipos	109.450	
Mercado meta	175.057	
Total hinchas representativos	12.788.737	100%
Mercado meta	175.057	1,4%

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC, 2020)

3.3 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa

Con respecto a la hipótesis planteada: “Los implementos deportivos son vistos como una tendencia de *merchandisig* dentro del mercado deportivo por los usuarios”, esta no se cumple, ya que en las encuestas se puede observar que la frecuencia de compra de artículos deportivos bajo la marca del equipo al que siguen no es muy frecuente, esto indica que el *merchandising* dentro del mercado deportivo no causa tendencia entre los usuarios. Esto se puede dar debido a que dentro de esta industria existen productos que no llaman la atención

de las personas, y son productos con poca innovación al no tener un diferenciador que sobresalga del resto.

Como se conoció en las tres entrevistas, una conclusión es que cuando un producto nuevo quiere entrar al mercado y competir con productos que están ya posicionados en el mercado, este producto tiene que ser novedoso, atractivo, innovador y que capte la atención del cliente al instante al cual se quiere llegar. Existen casos dentro del fútbol en los cuales para algunos seguidores de los diferentes equipos no toman en cuenta los factores antes mencionados y compran hasta el más mínimo detalle para sentirse identificados y parte del equipo mezclando emociones y sentimientos.

Aunque la hipótesis no se cumple, uno de los objetivos planteados si se cumple, pues se logró conocer la frecuencia de compra de las personas en artículos deportivos, gracias a las entrevistas, grupo focal y las encuestas. La frecuencia de compra de estos artículos no es muy frecuente, por lo que, con este plan de negocios se puede incentivar a la compra de estos productos, ya que no van a ser los productos tradicionales que no llaman la atención de las personas.

Por otro lado, mediante el grupo focal y la encuesta, se pudo conocer un poco más a fondo el perfil del consumidor al que se quiere llegar, además del valor que están dispuestos a pagar por un nuevo producto, aunque un factor a tomar en cuenta y que hay que analizar más a fondo es el mismo precio que se debe establecer, debido a que hay una disputa entre pagar 3\$ y 5\$ o 6\$ y 10\$ por cada balón respectivamente, precios que son muy convenientes para este público objetivo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Una vez realizada la investigación interna, externa y del cliente se llega a la conclusión de que el crear una empresa para la comercialización de balones de

fútbol tipo coleccionables de los equipos de fútbol masculino y femenino en el Ecuador es factible por las siguientes conclusiones:

El PIB nominal del Ecuador en millones de dólares fue de 107.436 según datos arrojados por el Banco Central. (Banco Central del Ecuador, 2019) Para el año 2019 el PIB tuvo un incremento del 0.3% en comparación al año anterior, el aumento del PIB influye en la oportunidad de negocio ya que la industria de comercio es uno de los sectores que más aportan al crecimiento del PIB del Ecuador.

Según la revista Ekos, la industria deportiva es una de las industrias que menos aportan al PIB, por lo que la idea de negocio se estima que, al ser una idea innovadora enfocada hacia aficionados y entidades deportivas, la adquisición de productos innovadores bajo la marca de los equipos vaya aumentando para poder tener un mayor aporte al PIB del país a futuro. Sin embargo, debido a la pandemia por la que atraviesa Ecuador y todo el mundo, se ha reducido todo tipo de comercialización, por tal motivo la reactivación de eventos deportivos después de la pandemia será primordial y una oportunidad para este negocio, porque la comercialización de estos productos serán los días de partido tanto nacionales como internacionales reactivando un sector de la economía del país.

Por otro lado, los habitantes Ecuador son 17.376.002 según datos arrojados por el INEC de los cuales 12.788.737 son hinchas de los equipos más representativos del Ecuador. Esto es un factor positivo para el plan de negocios, según la encuesta realizada, la mayor parte de las personas es aficionada al fútbol, lo que facilita la venta de productos de sus equipos bajo la marca del mismo.

El plan de negocios se puede expandir tanto al fútbol barrial como empresas privadas a nivel nacional, si se toma en consideración que las empresas podrían adquirir estos balones para fechas especiales, aniversarios o realizar promociones. Además, existen empresas privadas que son auspiciantes de algunos equipos profesionales de fútbol en el Ecuador, con los cuales se puede realizar estrategias en ventas.

La tecnología hoy en día es muy utilizada por las personas, la agencia de marketing digital *We Are Social*, indica que en el país 13.48 millones de personas

utilizan el internet para diferentes usos. (El Universo, 2019) Por lo que esta herramienta es un aporte importante para la implementación de este plan de negocios, si se lo usa de una forma adecuada se puede llegar a 175.057 personas que representan el mercado objetivo, como por ejemplo se puede utilizar el internet y las redes sociales para realizar compras en línea y promocionar el producto.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada, se puede observar que los equipos con más seguidores en el país son Liga de Quito y Barcelona, sin embargo, no hay que dejar de lado a los demás equipos. Debido a que estos dos equipos antes mencionados cuentan con un gran número de hinchas que representan un mercado específico muy significativo a los que se puede llegar con los productos.

Como se analizó en las entrevistas realizadas a expertos, existen hinchas que adquieren productos de sus equipos sin importar ciertos factores que en ocasiones determinan la decisión de compra (precio, calidad, innovación entre otros), sin embargo, también existen hinchas que analizan estos factores para tomar una decisión. De acuerdo al análisis de estos factores se puede determinar que en los dos casos la comercialización de productos innovadores, atractivos y novedosos es una oportunidad de negocio, porque estos balones coleccionables del número 1 cumplen con estos requisitos. Para conseguir este producto con estas características en tamaño, tecnología, diseño dentro del país no sería posible.

Por otro lado, se concluye que para introducir un producto este debe tener un valor agregado que lo diferencie de los demás siendo de esta manera atractivo para los hinchas y aficionados, y no bienes comunes que se encuentran en el mercado como camisetas, pulseras, gorras, figuras armables y más.

Uno de los canales principales para poder comercializar estos productos son los estadios a través de las boleterías en las fechas de partidos internacionales, presentaciones de equipos y partidos atractivos, donde existe una gran afluencia de personas.

Gracias a las encuestas se dio conocer que tantos hombres y mujeres son aficionados al fútbol y se puede hacer un balón dirigido a los equipos femeninos

profesionales principalmente en los equipos de Ñañas y Dragonas, considerando que el fútbol femenino cada día va creciendo.

Se determinó que la frecuencia de compra no es muy alta, porque la mayoría de bienes que están en el mercado son tradicionales, lo que hace que no sea atractivo para la adquisición de estos. Para que exista una periodicidad de compra por parte de los hinchas los productos tienen que ser del agrado de los consumidores, como son los balones coleccionables de los equipos más representativos del país que cumplen con sus expectativas en calidad, innovación y precios.

Para finalizar un 77% de los encuestados se informan de nuevos lanzamientos de productos, a través de las redes sociales y páginas web de los equipos, esto es un aporte a la oportunidad de negocio, pues se puede explotar estos canales de los diferentes equipos mediante estrategias de marketing digital, haciendo más interactiva las páginas de redes sociales con el usuario.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia General de Marketing

La estrategia competitiva según Michael Porter es tomar acciones que pueden ser ofensivas o defensivas para establecer una posición estable dentro de una industria. (Porter, 1900)

La estrategia para este plan de negocios es la diferenciación, ya que estos productos presentan características únicas en comparación a los demás en la actualidad.

De esta forma se busca crear una tendencia de compra en los hinchas de los distintos equipos, a través de nuevos productos deportivos de alta calidad, innovadores y con un precio accesible.

5.1.1 Mercado Objetivo

Segmentación Mercado Objetivo

Tabla 3

Mercado objetivo

Geográfica	Ecuador
Demográfica	Equipos representativos del futbol ecuatoriano
Psicográfica	Que tengan un frecuencia media de compra de merchandisig de sus equipos,asitan a los estadios.
Mercado objetivo	175.057

Tomando en cuenta la investigación cuantitativa y cualitativa para conocer el total de la segmentación, podemos concluir que el mercado objetivo es de 175.057 personas. Dentro de este mercado se encuentran los socios e hinchas de los equipos como son: Barcelona, Liga, Emelec, Aucas y El Nacional en todo el país, y que tienen una frecuencia de compra media de *merchandising* de sus equipos.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor a entregar al mercado específico es Más por lo Mismo, esto significa entregar mayores beneficios al cliente por el mismo precio, es así que una de las ventajas es que uno de los balones tiene un mini parlante de sonido integrado lo cual marca la diferencia a los demás productos similares que se pueden encontrar en las tiendas deportivas como Marathon y Kao que son las principales tiendas en la venta de balones deportivos normales con precios entre un rango de siete y veinte dólares.

El solo hecho de tener integrado un pequeño parlante de sonido hace que tenga un valor agregado superior, entregando así un producto con mayores características que un balón normal al mismo precio del mercado. Por otro lado, se realizarán alianzas estratégicas con los principales equipos que tengan un gran número de socios e hinchas para la distribución de los productos a través de sus portales oficiales físicos y tiendas online.

La idea de este plan de negocios es comercializar nuevos productos deportivos para los hinchas y aficionados bajo la marca de su equipo de preferencia, siendo estos de excelente calidad.

5.1.3 Estrategia de diferenciación

La estrategia genérica escogida a implementar para este plan de negocios es la de diferenciación que de acuerdo con Porter se basa en ofrecer un producto o

un servicio diferente, creando algo dentro de la industria que es percibido como único. Las formas en cómo se logra son muy diversas, el diseño, la tecnología, características, redes de distribución y más. “La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca” Porter, M. E. 1991. Estrategias competitivas genéricas. (Porter, 1991)

Esta estrategia es la seleccionada debido a que existe un diferenciador que lo hace único a uno de los modelos de balón, este es un pequeño sistema de sonido integrado. Otra característica que diferencia a estos productos es el tamaño del mismo (número 1), estos productos debido a la tecnología no se pueden fabricar en el Ecuador.

5.1.4 Estrategia de posicionamiento

Con respecto a la estrategia del posicionamiento, lo que se busca es llevar el producto desde una imagen actual hasta una imagen que deseamos, es decir que el consumidor tenga un grado de recordación y aceptación del producto mediante las características que puede ir desarrollando a través de un periodo de tiempo. Es por eso que el tipo de estrategia de posicionamiento va a ser en base a la competencia, porque se va a explotar la ventaja competitiva y los atributos de los productos en comparación a los rivales.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

El plan de negocios es comercializar balones coleccionables de fútbol del tamaño número uno, que tienen una circunferencia de 40 - 41.5 centímetros y son de los equipos más representativos del Ecuador.

- **Balón con parlante:** Este balón está elaborado con un material de tipo PVC y será fabricado fuera del país (China) considerando que los costos de producción, mano de obra son más bajos. Además, este balón tiene un mini parlante integrado el cual al presionar reproduce la canción representativa de cada equipo, esto lo hace único a los demás balones ya que cuenta con esta tecnología innovadora hasta el momento.

- **Balón normal:** Este balón está elaborado con un material tipo PVC y tendrá las mismas características que el anterior a excepción del parlante.

También serán balones coleccionables tomando en cuenta que cada año serán modelos diferentes adicionando más tecnología y se los comercializará en fechas especiales de los distintos equipos como en las presentaciones oficiales (Noche Amarilla, Noche Blanca, Explosión Azul, Mañana Criolla y Tarde Oriental), en partidos internacionales a partir de fases de 8vos o 4tos de final, aniversarios, partidos clásicos y no clásicos además en finales de campeonato.

5.2.1.2 *Branding*

5.2.1.2.1 Logo y nombre

La empresa la cual será la encargada de la comercialización de estos balones de los distintos equipos (Liga, Barcelona, Emelec, Nacional, Aucas) y/o canales de distribución masiva (Marathon, Kao, Supermercados, Farmacias entre otros) será la empresa “**V4SPORTS**” que de igual forma manejará la marca con el mismo nombre. Además, se encuentra en ingles pues de esta manera llamará la atención de las personas, esta marca tiene por objetivo cubrir el deporte en forma general.



Figura 1. Logo

5.2.1.2.2 Colores

Los colores utilizados para el logo son:

- **Rojo:** Representa pasión y energía.
- **Azul:** Representa tranquilidad, frescura y poder.

5.2.1.3 Etiquetado

Para estos productos, el etiquetado será una hoja detallando la información y características de los productos, país y fecha de fabricación, instrucciones de uso entre otros. Como los productos son balones el etiquetado no es común, ya que los mismos son de uso físico, por lo que las hojas con las especificaciones servirán como respaldo para los equipos con los cuales se trabajará, observado que el producto cumple con todas las especificaciones acordadas.

5.2.1.4 Soporte

La empresa va a contar con soporte a través de distintos canales, los cuales servirán para brindar atención al cliente. Estos canales serán: Página oficial en redes sociales, asistencia telefónica y asistencia personal en la oficina.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de la importación

Tabla 4

Costos de la importación

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR FOB	VALOR CIF UNITARIO	ARANCEL	FODINFA	IVA	TOTAL IMPUESTOS	ASIGNACION DE OTROS	OTROS UNIT	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
Balón parlante	\$ 15.000,00	\$ 3,30	\$ 49.500,00	\$ 50.705,68	\$ 12.676,42	\$ 253,53	\$ 7.636,28	\$ 20.566,23	\$ 0,13	\$ 3.272,09	\$ 4,97	\$ 74.544,00
Balón sin parlante	\$ 160.000,00	\$ 2,00	\$ 320.000,00	\$ 327.794,32	\$ 81.948,58	\$ 1.638,97	\$ 49.365,82	\$ 132.953,37	\$ 0,87	\$ 21.152,91	\$ 3,01	\$ 481.900,60
totales	\$ 175.000,00		\$ 369.500,00	\$ 378.500,00	\$ 94.625,00	\$ 1.892,50	\$ 57.002,10	\$ 153.519,60	\$ 1,00	\$ 24.425,00	\$ 7,98	\$ 556.444,60

Para la importación de estos productos se tomarán en cuenta los valores:

- FOB (costo de colocar el producto en el puerto del país de origen)
- Flete (costo del alquiler de una embarcación o transporte de mercancías).
- Seguro, que cubre cualquier eventualidad que le pueda suceder a la mercancía desde el país de origen hasta el país de destino.
- Almacenaje en la aduana del Ecuador.

- Transporte interno (Guayaquil-Quito)
- Servicios agentes de aduana.
- Permisos emitidos por el INEN.
- Impuestos de salidas de divisas (5%) que es un impuesto que se genera en la transferencia, envío o traslado de dinero al exterior, sea en efectivo o envíos de cheques.
- ARANCELES: Que es un tributo que se aplica a todos los bienes que son objetos de importación (Aduana, 2017)
- FODINFA: Es un impuesto para el Fondo de Desarrollo para la Infancia (Aduana, 2017)
- IVA.

Obteniendo un costo total para la importación de 556.444,60 dólares.

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia a aplicar es la de fijación de precios llegando a un acuerdo comercial con los distintos equipos a los cuales se les entregará un porcentaje de las ventas (30%), debido a que se busca una penetración de mercado rápida por ser un producto nuevo, además los valores establecidos para cada producto, son obtenidos por los resultados de las encuestas realizadas según varios criterios.

Balón con parlante: La venta de este producto va dirigida principalmente para los socios, incrementando el precio de \$10 del balón a la membresía anual como socio activo. Este producto se lo podrá adquirir mediante los portales oficiales de los equipos y la página oficial de **V4Sports** presentando el carnet de socio.

Tomando en cuenta el número de socios de cada equipo se entregará una cantidad de balones con parlante a los equipos ya mencionados.

- Emelec 13.000 socios
- Barcelona 18.500 socios
- Liga 1.500 socios
- El Nacional 13.000 socios

(El Comercio, 2017)

Balón normal: Este producto está dirigido a hinchas y aficionados en general, se lo puede adquirir en las boleterías de los estadios, pagando el valor de la entrada que de igual forma viene incluido el precio del balón que es de 7\$. Mientras los días que no existan encuentros deportivos el balón se lo podrá adquirir mediante los portales oficiales de los equipos, cedex y la página oficial de **V4Sports** al mismo precio.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia a utilizar es la fijación de precios para penetrar el mercado, es decir, colocar al producto un precio inicial bajo, \$7 para el balón normal y 10\$ para el balón con parlante, con esto se podrá ir ganando parte del mercado de forma rápida, y conseguir un número considerable de compradores en poco tiempo.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución selectiva.

La estrategia de distribución que se va a utilizar es la de distribución selectiva, ya que para la comercialización de estos productos se seleccionará canales exclusivos, como son los portales, paginas oficiales de los mismos equipos, y/o una tienda grande de artículos deportivos en general (Marathon-Kao). El principal canal de distribución serán las boleterías de los estadios (Anexo 10) en las presentaciones de los diferentes equipos más representativos del país (Barcelona, Liga, Emelec, Aucas, Nacional) y en la final del campeonato de fútbol. Sin embargo, el producto que no se logre comercializar el día de las presentaciones también se lo venderá a través de la tienda online de **V4SPORTS**, los días de partidos en donde exista una gran cantidad de aficionados (partidos clásicos, partidos atractivos y partidos internacionales).

5.2.3.2 Tipos de canal de distribución

Los tipos de canales que se usarán son dos: Canal directo y canal detallista, ya que los días de partido, la entrega del producto será directa hacia el cliente final a través del personal de **V4SPORTS** en la boletería de los estadios, mientras que los días que no haya encuentros deportivos la distribución será mediante intermediarios ya sean estos los mismos equipos a través de páginas oficiales y portales.

5.2.3.3 Puntos de venta

En lo que respecta a los estadios la venta de este producto se lo realizará de manera propia o el equipo será el encargado de poner personas en puestos estratégicos para la venta de este producto dependiendo el convenio que se llegue a tener con los equipos, como por ejemplo para los días de partido en donde se vaya a entregar el producto se puede contratar a un número de personas por parte de la empresa **V4SPORTS** para que puedan hacer la entrega del producto y llevar de una manera satisfactoria la parte logística. Otros puntos de venta son la página oficial de **V4SPORTS**, así como también las instalaciones de los equipos donde se podrá conseguir el producto. La forma de pago será mediante Pay-pal o tarjeta de crédito/débito, mientras que la forma de entrega se la puede hacer de manera personal o retirar de las instalaciones directamente que se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Quito en las calles Quinindé S7-105 y Guayllabamba, sector Ciudadela México.

Para adquirir el producto en uno de los diferentes locales deportivos (Marathon-Kao) se lo puede hacer en los distintos centros comerciales de la ciudad (Quicentro Norte, El Recreo, El Jardín, El Condado, San Luis, entre otros) teniendo en cuenta las vías de acceso y medios de transporte dependiendo el lugar de residencia de las personas.

En un futuro se analizará la posibilidad de poner una tienda física distinta de la tienda online que funcionará bajo pedidos y en la plataforma de Facebook o Instagram utilizando pautas para dar a conocer y generar actividad, con la diferencia de que se ofrecerán una variedad de productos en el ámbito deportivo y no solo darle un enfoque al fútbol ya que en el país existen deportes en los cuales se puede ofrecer una variedad de *merchandising* dependiendo de cómo vaya variando las tendencias y la tecnología.

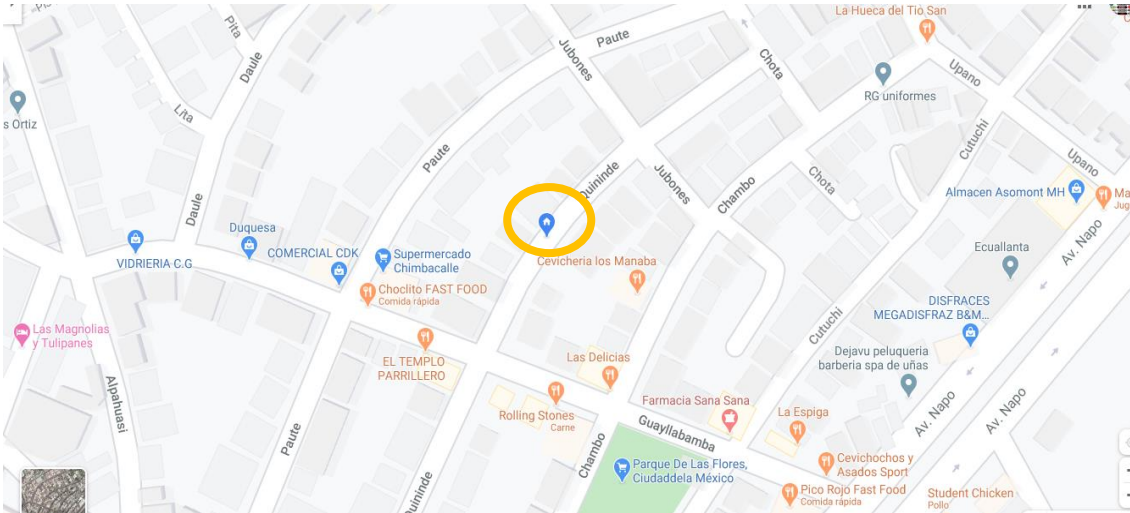


Figura 2. Ubicación intalaciones V4SPORTS

Adaptado de Google Maps

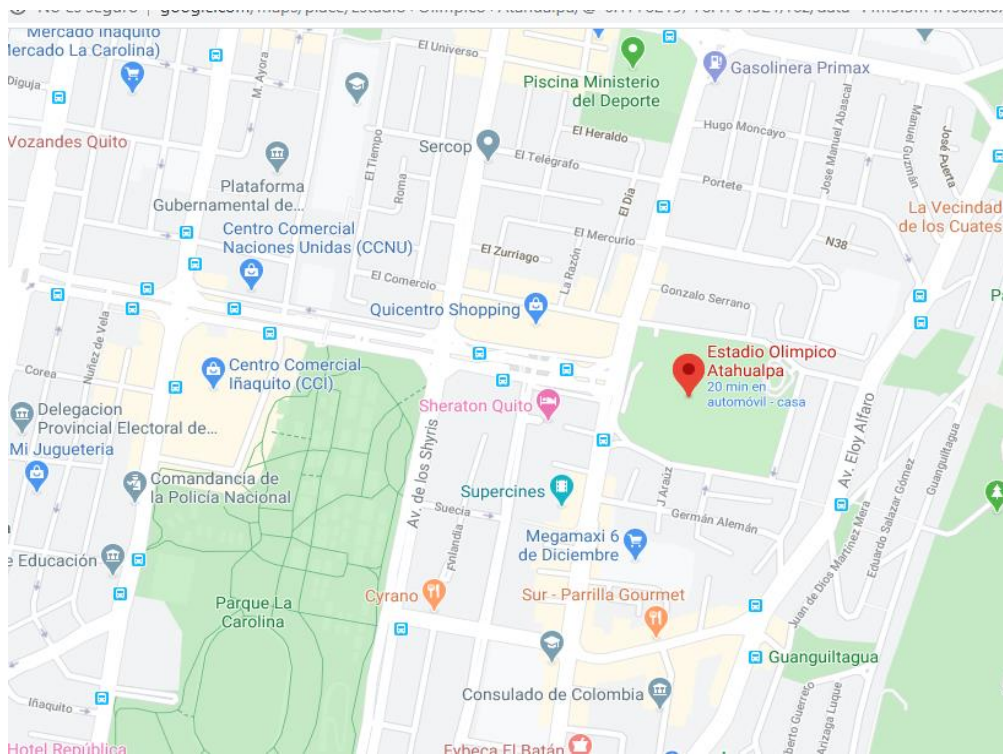


Figura 3. Ubicación Estadio Olímpico Atahualpa. Tomada de Google Maps

Ubicación de los estadios de Liga, Barcelona, Emelec y Aucas (Anexo10)

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción

Para promocionar este producto se utilizará la estrategia de PULL o de atracción que está dirigida a que el usuario pida el producto o servicio a través de un canal de distribución. (Cañabate, 2009)

Se utilizará esta estrategia ya que la empresa es nueva en el mercado y por el momento no tiene una posición muy consolidada en el mismo, por lo que para la promoción de este producto se manejará lo que es la publicidad en las páginas de los equipos tanto como redes sociales y páginas web oficiales.

5.2.4.2 Publicidad

Se realizarán pautas en distintas horas del día, tomando en cuenta el mayor tráfico de personas en las redes sociales, en la cuales se enviará publicaciones de expectativa, lanzamiento del producto y nuevos modelos, para las pautas se invertirán \$2.500, ya que, al ser productos nuevos, el alcance debe ser mayor para dar a conocer los productos, por otro lado, también se utilizará el *mailling* masivo solo para los socios de los equipos.

También, está planificado realizar sorteos y dinámicas del producto, esto va conjuntamente con las pautas a redes sociales, puesto que es el medio por el cual los equipos tienen interacción con sus seguidores. Adicional se realizarán activaciones en los estadios antes y durante el entretiempo de los encuentros como locales haciendo que el hincha interactúe para poder ganar el balón, el espacio dentro del estadio no representará ningún gasto ya que al tener una alianza con los equipos el espacio será gratuito. De igual manera las diferentes actividades serán responsabilidad del equipo o se puede llegar a trabajar en conjunto mediante una alianza estratégica dependiendo de cada equipo, mientras que en los centros comerciales habrán modelos con indumentaria de los equipos realizando las activaciones e interactuando con las personas para que conozcan el producto, estas activaciones se las realizarán solo en los centros comerciales donde exista una tienda/isla de algún equipo, con esto la activación irá por parte del equipo y no representará un gasto para la empresa, ya que el equipo correrá con los permisos del centro comercial, mientras que los

equipos que no cuenten con islas o tiendas en centros comerciales, las activaciones se las realizará en las sedes oficiales de cada equipo. Las activaciones dentro de los centros comerciales variarán dependiendo el espacio del centro comercial y del equipo, algunos ejemplos de actividades que se pueden llevar a cabo son responder trivias sobre su equipo, realizar retos o alguna actividad que sea requisito para poder llevarse el balón, con esto se espera generar una relación entre el equipo y el consumidor. Otro medio por el cual se puede llegar a promocionar el producto es utilizar a embajadores (jugadores reconocidos) de los mismos equipos para dar a conocer el producto, esto se lo realizará dependiendo de cada equipo en los diferentes medios de comunicación digital, como las publicaciones en las redes sociales y páginas de compra en línea como mercado libre y OLX a través de pautas, al igual que utilizar los servicios los “*Influencers*” que hoy en día tienen un alcance masivo a la hora de transmitir un mensaje mediante las diferentes plataformas de internet como *Instagram*, *Facebook* y *Youtube*.

5.2.4.3 Fuerza de ventas

Al ser una empresa nueva en el mercado, el enfoque será principalmente con cinco equipos del campeonato ecuatoriano, los cuales tienen un gran número de seguidores. Tomando en cuenta que la mayor fuerza de ventas de estos productos será en las presentaciones de los equipos más representativos (Barcelona, Liga, Emelec, Nacional y Aucas) y en la final de campeonato, debido a una mayor concentración de hinchas durante estas fechas.

5.2.4.4 Gastos de marketing anuales

Tabla 5

Gastos de marketing anuales

Gastos de marketing	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pautas redes sociales	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	\$ 42.420,00	\$ 42.844,20	\$ 43.272,64	\$ 43.705,37
Influencers	\$ 2.500,00	\$ 10.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.400,00	\$ 1.600,00
Promotores	\$ -	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.800,00	\$ 3.200,00
Obsequios		\$ 198,00	\$ 199,98	\$ 201,98	\$ 204,00	\$ 206,04
Total presupuesto de marketing	\$ 6.000,00	\$ 59.198,00	\$ 49.619,98	\$ 46.346,18	\$ 47.676,64	\$ 48.711,41

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1 Misión.

Somos una empresa que comercializa balones de fútbol coleccionables del tamaño #1 de los equipos ecuatorianos de fútbol, basados en la calidad, modelo, innovación y tecnología que se le puede dar hoy en día a los productos y *merchandising* deportivo en el país generando una expectativa de compra diferente en las personas.

6.1.2 Visión.

Para el 2026 ser la empresa que comercialice no solo balones de fútbol de equipos ecuatorianos, si no expandir la comercialización a más productos y *merchandising* deportivo de los equipos más representativos del continente en donde la práctica del fútbol tenga una acogida superior.

6.1.3 Objetivos de la organización.

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Recuperar la inversión inicial para el segundo año.
- Generar una alianza estratégica con al menos un equipo de la Liga Pro para el año 2022 (Barcelona, Emelec, Liga, Nacional, Aucas).
- Para 2022 entregar un balón modelo selección de Ecuador a la FEF para posible clasificación al mundial.
- Diversificar el mercado a empresas privadas o públicas (Industrias Salud-Seguros-Telecomunicaciones-Financiera).
- Para el tercer año conseguir una utilidad del 10% más que el segundo año.
- Para el 2024 ser auspiciante en eventos deportivos de magnitud mediana.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Para 2025 abrir una tienda propia en la ciudad de Quito con diferentes productos/*merchandising* deportivo.

- Para 2026 tener el acercamiento con al menos dos equipos de cada país en Sudamérica o federaciones para presentar el proyecto.
- Para el año 2026 ser auspiciante de al menos un equipo de fútbol ecuatoriano.

6.2 Plan de Operaciones

Cadena de valor

La cadena de valor según Michael Porter en su libro *“Competitive Advantage”* nos indica que es una herramienta para analizar la planeación estratégica de los negocios identificando la ventaja competitiva de la organización. (Alonso, 2008)

ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura: La empresa tiene un solo gerente propietario, el capital inicial es, 50% inversión propia y 50% crédito del banco y con una tienda virtual.				
	Recursos Humanos: Contratación de personal capacitado, capacitación en ventas, atención al cliente.				
	Desarrollo Tecnológico: Sistema para control de inventario del producto, repuestos, productos con tecnología innovadora para expandirse en el mercado				
	Compras: Abastecimiento del producto en la fabrica pre establecida.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing	Servicio post venta
	-Recepción de producto en el puerto. -Transporte. -Control de inventario. -Transporte Guayaquil-Quito.	-Presentación del producto a equipos. -Cotización del producto.	Entrega del producto a los clientes. Distribución. Transporte.	-Redes sociales y portales web. -Promociones -Venta personal. - BTL	-Feedback

Figura 4. Cadena de Valor

6.2.1 Identificación de Procesos y Flujo de Procesos.

- Los procesos son un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: Transformar las entradas en salidas y que estas agreguen valor a los clientes.
- Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.

El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. (Giraldo, 2016)

6.2.2 Mapa de Procesos



Figura 5. Mapa de procesos

Procesos estratégicos

- Gestión y planificación estratégica, se refiere al proceso por el cual se contacta con los diferentes equipos para plantear la idea de comercializar los productos a través de diferentes canales de distribución. Contactarse con la fábrica en el exterior para planificar tiempos de fabricación y envío.
- Gestión de calidad, hace referencia al control de calidad del producto antes y después de la comercialización, para evitar inconformidades con los clientes.

Procesos operativos

- La Importación del producto se debe planificar con anticipación con la fábrica en el exterior dependiendo el tiempo de producción de la mercadería para que lleguen en tiempos establecidos y evitar problemas a la hora de entrega y comercialización.
- Marketing y ventas, estos procesos ayudan a dar conocer los productos, a través de una buena comunicación de marketing se logra vender el producto mediante los distintos canales de distribución.
- Con el servicio post-venta lo que se obtiene son los comentarios y retroalimentaciones por parte de los clientes sobre el producto, los cuales pueden ser positivos o negativos. Esto ayudará para ir implementando mejoras a los productos a futuro.

Procesos de apoyo

- La gestión financiera es esencial para poder llevar la contabilidad de las ventas y administrar el efectivo para la adquisición de productos continuamente.
- La gestión de recursos humanos es importante para los días de partidos, se contará con personal que mediante capacitaciones previas desempeñen un buen trabajo.

6.2.3 Flujoograma

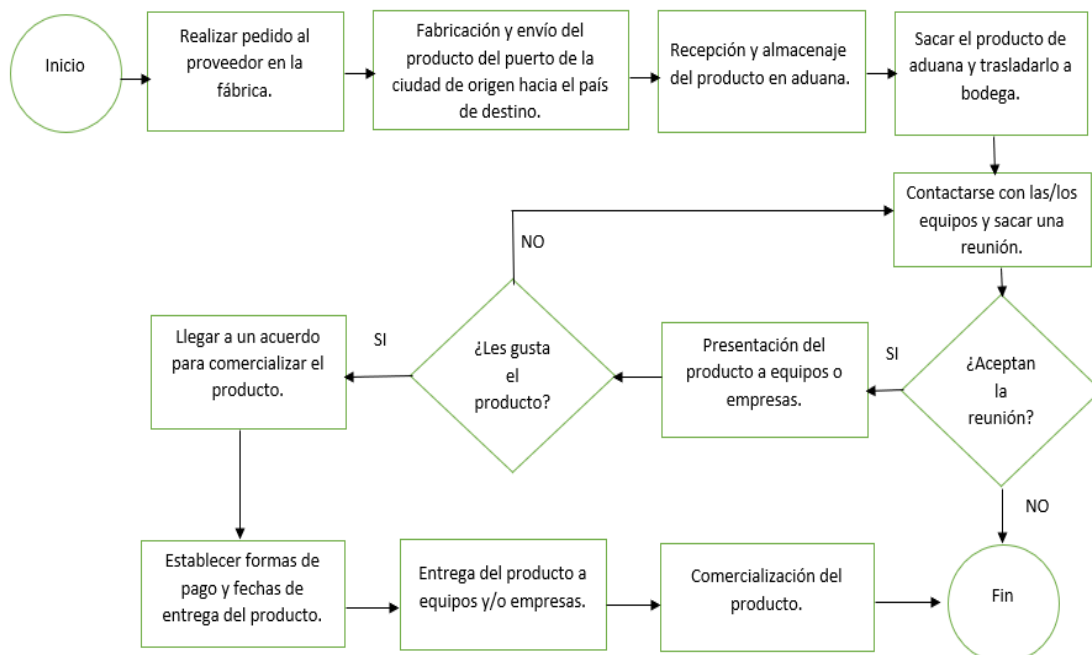


Figura 6. Flujo de procesos

6.2.4 Análisis de tiempos

Tabla 6

Análisis de tiempos

Tiempos para la comercialización de balones		
Actividad	Tiempo	Encargado
Fase 1		
Buscar fábrica que realicen este tipo de productos	2 horas	Administrativos
Contactarse con representante de la fábrica	1 hora	Administrativos
Realizar pedido al proveedor en la fábrica	2 días	Administrativos
Fabricación y envío del producto desde la ciudad de origen hacia el país de destino	70 días	Proveedor de fábrica
Retirar el producto de aduana	5 días	Administrativos
Contactarse con representantes de equipos	4 días	Administrativos
Presentación del producto a equipos	5 días	Administrativos
Llegar a un acuerdo para comercialización	3 días	Administrativos
Fase 2		
Traslado de los productos día del partido equipos región Sierra	2 horas	Empleados contratados
Traslado de los productos día del partido equipos región Costa	1 día	
Desembarque de los productos y distribución en entradas al estadio	2 horas	Empleados contratados
Distribución de los productos a los hinchas	2 horas	Empleados contratados
Supervisión	2 horas	Administrativos
Fase 3		
Guardar los productos sobrantes	1 hora	Empleados contratados
Contabilización de inventario	1 hora	Contador y administrativos
Traslado de los productos hacia la bodega	2 horas	Contador y administrativos
Contabilización de inventario final	2 horas	Contador y administrativos

6.2.5 Vehículos

Se utilizará en la movilización de los socios para las diferentes reuniones en las distintas ciudades del país para concretar los negocios.

Tabla 7

Vehículos

Vehiculos (camionetas)	2	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00
------------------------	---	--------------	--------------

6.3 Estructura Organizacional

Gerente General



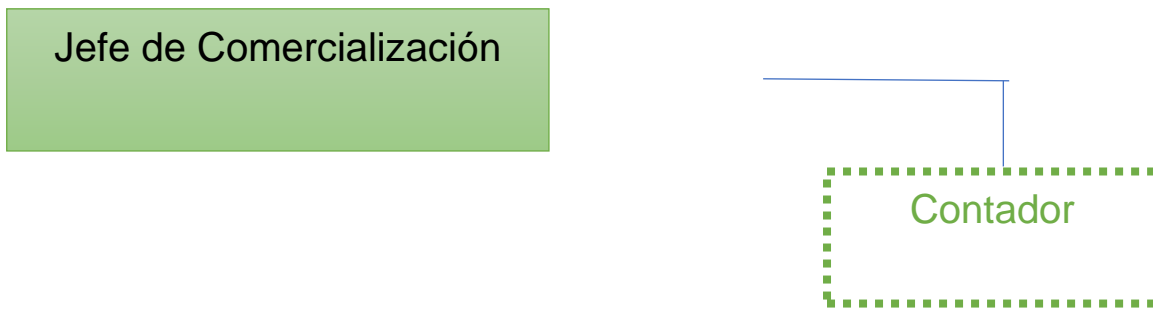


Figura 7. Estructura organizacional

Para la estructura organizacional de esta empresa se contará con tres personas en un inicio, ya que el negocio no requiere más personal por el momento, además las dos personas serán capaces de realizar las diferentes actividades. Mientras que los servicios del contador serán en fechas específicas.

- **Gerente general:** Es el representante legal de la empresa, y adicional realizará las siguientes funciones:
 - Negociar con los proveedores internacionales.
 - Negociar con los representantes de los equipos de fútbol más representativos en el Ecuador.
 - Coordinación, importación de balones.
 - Logística de retiro y movilización de balones hacia bodega desde el puerto de destino.
 - Marketing.
- **Perfil académico:** Título de tercer nivel en Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo.
- **Jefe de comercialización:** Es el socio de la empresa que aportará el 50% del capital inicial para el negocio y tendrá las siguientes funciones:
 - Logística interna de los balones a los distintos equipos.
 - Logística de movilización del producto.
 - Soporte en marketing.
 - Supervisión de la contabilidad.
 - Soporte en negociación nacional e internacional.
 - Manejo de inventario.

La empresa **V4SPORTS** está ubicada en el sur de Quito en las calles Quininde S7-105 y Guayllabamba con un espacio de 106 metros cuadrados que servirá para oficinas y bodega.

- **Perfil académico:** Título de tercer nivel en Negocios Internacionales.
- **Contador:** Es un profesional externo que será el encargo de:
 - Llevar la parte contable de la empresa, así como aspectos tributarios y financieros.
 - Experiencia mínima de tres años.
- **Perfil de académico:** Titulo de tercer nivel en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

6.4 Estructura Legal

La empresa **V4SPORTS** para este modelo de negocio se manejará jurídicamente bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada que según el ART.92 de LA LEY DE COMPAÑIAS, es la que “se celebra con dos o más personas que responde por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” El capital mínimo para la constitución de esta empresa con la figura limitada será de \$400 dólares. (Ley de Compañías, 2017)

Hay que mencionar que al constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada quedará registrada de carácter mercantil, pero sus miembros por el hecho de constituirla no adquieren el derecho de comerciantes. (Ley de Compañías, 2017)

La Compañía de Responsabilidad Limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley. (Ley de Compañías, 2017)

El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil. (Ley de Compañías, 2017)

Requisitos para la creación de una Compañía de Responsabilidad Limitada

1. El primer paso es reservar un nombre y verificar en la Superintendencia de Compañías que ninguna otra empresa haga uso del nombre
2. A continuación, se elaborarán los estatutos que será el contrato social que registrará a la sociedad y se validarán mediante una minuta firmada por un abogado.

3. Abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco de la ciudad que consiste en tener un capital de \$400 dólares en este caso, una carta de los socios en donde se detalla el porcentaje de participación de cada uno de ellos y copia de cédula y papeleta de votación de cada socio.
4. Ir con un notario con los documentos antes vistos para que determine la veracidad de estos y a continuación presentar el estatuto a la Superintendencia de Compañías para aprobación mediante resolución.
5. Obtener los permisos municipales para la patente municipal (permisos para personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas en la respectiva jurisdicción municipal que ejerzan actividades comerciales entre otras) y pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
6. Inscribir la empresa en el Registro Mercantil en el cantón en donde fue creada la empresa con todos los documentos.
7. Y finalmente obtener el Ruc en las oficinas del SRI

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla 6

Proyección de ingresos

Total ingresos por ventas anuales				
año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 1.359.400,00	\$ 1.254.311,80	\$ 1.310.379,39	\$ 1.444.243,39	\$ 1.585.208,66

Los ingresos de la empresa **V4SPORTS** se basan en las ventas de balones tipo coleccionables de tamaño #1 tanto con parlante y normal como se detalla en el plan de marketing a un precio de \$10 dólares y \$7 dólares respectivamente. La cantidad proyectada de ventas para el primer año es de 175.000 unidades, ya que en las presentaciones de los equipos y final de

campeonato existe una mayor asistencia de personas a los estadios, mientras que el producto restante se lo comercializará los días de partidos internacionales y partidos llamativos. Como se puede ver en la tabla los ingresos por ventas son altos y cada año suben debido a que se toma en cuenta la inflación anual de Ecuador (1%) y la inflación anual de China (3.30%) además de un incremento del 0.6% en el precio del balón con parlante a partir del segundo año, esto es porque a partir de este año se implementaran mejoras tecnológicas y cambios en el modelo del balón con parlante y balón normal.

7.1.2 Costos

Tabla 7

Costos

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Costo ventas anual	\$ 561.500,00	\$ 513.917,50	\$ 539.230,45	\$ 592.786,87	\$ 643.320,91

Los costos de ventas anuales se incrementan porque en un año se realizan dos importaciones, la primera con una cantidad de 175.000 balones con un costo total de \$369.500, la segunda con una cantidad de 96.000 balones con un costo de \$192.000. Además, un factor que se toma en cuenta en el incremento del costo es la inflación anual (3.30%) solo del país de origen que este caso es China. Los costos unitarios de cada producto son:

- Balón con parlante: \$3,30
- Balón sin parlante: \$2,00

7.1.3 Gastos

Tabla 8

Gastos

Gastos de marketing	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pautas redes sociales	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	\$ 42.420,00	\$ 42.844,20	\$ 43.272,64	\$ 43.705,37
Influencers	\$ 2.500,00	\$ 10.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.400,00	\$ 1.600,00
Promotores	\$ -	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.800,00	\$ 3.200,00
Obsequios		\$ 660,00	\$ 666,60	\$ 673,27	\$ 680,00	\$ 686,80
Total presupuesto de marketing	\$ 6.000,00	\$ 59.660,00	\$ 50.086,60	\$ 46.817,47	\$ 48.152,64	\$ 49.192,17

Gastos operacionales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 3.030,00	\$ 3.060,30	\$ 3.090,90	\$ 3.121,81
Servicios básicos	\$ 840,00	\$ 848,40	\$ 856,88	\$ 865,45	\$ 874,11
Internet	\$ 720,00	\$ 727,20	\$ 734,47	\$ 741,82	\$ 686,80
Plan internet	\$ 360,00	\$ 363,60	\$ 375,72	\$ 379,48	\$ 383,27
Sueldos administrativos	\$ 26.016,60	\$ 28.112,79	\$ 28.540,91	\$ 28.975,54	\$ 29.416,79
Gasto de transporte	\$ 18.000,00	\$ 18.180,00	\$ 18.361,80	\$ 18.545,42	\$ 18.730,87
Gasto honorarios	\$ 600,00	\$ 606,00	\$ 612,06	\$ 618,18	\$ 624,36
Suministros y materiales	\$ 200,00	\$ 101,00	\$ 102,01	\$ 103,03	\$ 104,06
Gasto constitución y puesta en marcha	\$ 3.070,00				
Imprevistos	3000	3000	3000	3000	3000
Total gastos operacionales anuales	\$ 55.806,60	\$ 54.968,99	\$ 55.644,15	\$ 56.319,82	\$ 56.942,08
Total gastos anuales	\$ 115.466,60	\$ 105.055,59	\$ 102.461,62	\$ 104.472,46	\$ 106.134,24

Los gastos en este plan de negocios se dividen en dos partes: Gastos operacionales los cuales son, arriendo, servicios básicos, internet, plan de internet, sueldos, honorarios, transporte, suministros de oficina y los imprevistos que cada año van a tener un incremento por la tasa de inflación del 1% anual, mientras que los sueldos tienen una tasa de crecimiento del 1.52%. Por otro lado, los gastos de marketing son gastos que sirven para dar a conocer el producto mediante las redes sociales, pautas, activaciones, *influencers*, promotores, presentes que se entregarán a autoridades de los distintos equipos y regalos que serán utilizados para distintas actividades promocionales. Los gastos más elevados de marketing son las pautas, modelos, promotores e *influencers*, al ser un producto nuevo se requiere llegar a un número mayor de personas.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Tabla 9

Inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 34.165,60
Capital de trabajo	\$ 407.246,60
Inventario	\$ 556.444,60
Total Inversion	\$ 997.856,80

La inversión inicial para el desarrollo del plan de negocios para la comercialización de balones de fútbol tipo coleccionables de equipos de fútbol femenino y masculino en el Ecuador este proyecto es de \$997.856,80, que se utilizará en la adquisición de los activos fijos, capital de trabajo para poner en marcha el negocio, y obtener el inventario.

7.2.2 Capital de trabajo

Tabla 10

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Costos operacionales	\$ 561.500,00
Gastos administrativos y ventas	\$ 115.666,60
Total costos y gastos	\$ 677.166,60
Ventas	\$ 269.920,00
Capital de trabajo	\$ 407.246,60

El capital de trabajo es determinado por el desembolso de dinero para los gastos operacionales y los costos del primer año, además se toma en cuenta el descuento de la depreciación y se añade la recuperación del efectivo del primer año, con eso tenemos un capital de trabajo de \$407.246,60 siendo así que los flujos de efectivo mensuales sean positivos.

7.2.3 Estructura de capital

Tabla 11

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 598.714,08
Deuda	40%	\$ 399.142,72
Total		\$ 997.856,80

El financiamiento para poner en marcha el negocio se lo realizará con un aporte del 60% de los socios y el restante por medio de la banca privada con una tasa activa efectiva del 11.83% anual que es una tasa para PYMES. Este préstamo se lo realizará a 5 años (60 meses) y tendrá una cuota mensual de \$8.844,46. Para garantizar y/o asegurar el préstamo por parte de la entidad financiera se pondrá a hipoteca dos terrenos por parte de los socios ubicados en el Valle de los Chillos por el sector del colegio La Salle, debido a que la cantidad solicitada a la entidad financiera es alta y se requiere garantías.

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

7.3.1 Proyección estado de resultados

Tabla 12

Proyección estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1.359.400,00	\$ 1.254.311,80	\$ 1.310.379,39	\$ 1.444.243,39	\$ 1.585.208,66
(-) Costo de producción y ventas	\$ 561.500,00	\$ 513.917,50	\$ 539.230,45	\$ 592.786,87	\$ 643.320,91
(=) Utilidad bruta	\$ 797.900,00	\$ 740.394,30	\$ 771.148,94	\$ 851.456,52	\$ 941.887,75
(-) Depreciaciones	\$ 6.705,53	\$ 6.705,53	\$ 6.705,53	\$ 6.377,00	\$ 6.377,00
(-) Gastos administrativos	\$ 55.806,60	\$ 54.968,99	\$ 55.644,15	\$ 56.319,82	\$ 57.004,51
(-) Gastos de marketing	\$ 59.860,00	\$ 50.086,60	\$ 46.817,47	\$ 48.152,64	\$ 49.192,17
(=) UAI	\$ 675.527,87	\$ 628.633,17	\$ 661.981,79	\$ 740.607,06	\$ 829.314,07
(-) Intereses bancarios	\$ 43.916,83	\$ 36.144,11	\$ 27.400,35	\$ 17.564,22	\$ 6.499,28
(=) UAI	\$ 631.611,04	\$ 592.489,06	\$ 634.581,45	\$ 723.042,83	\$ 822.814,80
(-) 15% Trabajadores	\$ 94.741,66	\$ 88.873,36	\$ 95.187,22	\$ 108.456,43	\$ 123.422,22
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 134.217,35	\$ 125.903,93	\$ 134.848,56	\$ 153.646,60	\$ 174.848,14
(=) Utilidad neta	\$ 402.652,04	\$ 377.711,78	\$ 404.545,67	\$ 460.939,81	\$ 524.544,43

En el estado de resultados podemos observar que las utilidades netas tienden a crecer todos los años como se puede ver en la tabla. El primer año se obtiene una utilidad neta de \$402.652,04 y en el segundo año una utilidad de \$377.711,78, mientras que para el año 5 se obtendrá una utilidad de \$524.544,43, esto quiere decir que los ingresos operacionales cubren los costos y gastos, además de generar utilidad alta en el proyecto.

7.3.2 Situación financiera

Tabla 13

Situación Financiera

BALANCE GENERAL	AÑOS					
DETALLE	0	1	2	3	4	5
<i>Activos corrientes</i>	\$ 967.651,20	\$ 1.505.380,19	\$ 1.799.357,79	\$ 2.136.772,94	\$ 2.530.637,26	\$ 2.846.361,57
Efectivo	\$ 967.651,20	\$ 1.505.380,19	\$ 1.799.357,79	\$ 2.136.772,94	\$ 2.530.637,26	\$ 2.846.361,57
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos no corrientes	\$ 34.165,60	\$ 27.460,07	\$ 20.754,53	\$ 14.049,00	\$ 7.672,00	\$ 1.295,00
<i>Activos fijos</i>	\$ 34.165,60	\$ 34.165,60	\$ 34.165,60	\$ 34.165,60	\$ 34.165,60	\$ 34.165,60
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.705,53	\$ 13.411,07	\$ 20.116,60	\$ 26.493,60	\$ 32.870,60
Total Activos	\$ 1.001.816,80	\$ 1.532.840,26	\$ 1.820.112,33	\$ 2.150.821,94	\$ 2.538.309,26	\$ 2.847.656,57
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ 3.960,00	\$ 194.548,10	\$ 174.097,77	\$ 178.994,87	\$ 194.111,66	\$ 78.548,76
Cuentas por pagar	\$ 3.960,00	\$ 99.787,80	\$ 108.641,81	\$ 114.872,52	\$ 124.128,97	\$ -
15% trabajadores por pagar	\$ -	\$ 39.211,16	\$ 27.085,23	\$ 26.533,39	\$ 28.958,36	\$ 32.502,94
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 55.549,14	\$ 38.370,74	\$ 37.588,97	\$ 41.024,34	\$ 46.045,83
<i>Pasivos a largo plazo</i>	\$ 399.142,72	\$ 336.926,05	\$ 266.936,66	\$ 188.203,50	\$ 99.634,22	\$ -0,00
Préstamo bancario	\$ 399.142,72	\$ 336.926,05	\$ 266.936,66	\$ 188.203,50	\$ 99.634,22	\$ -0,00
Total Pasivos	\$ 403.102,72	\$ 531.474,14	\$ 441.034,43	\$ 367.198,38	\$ 293.745,89	\$ 78.548,76
<i>Patrimonio</i>	\$ 598.714,08	\$ 1.001.366,12	\$ 1.379.077,89	\$ 1.783.623,57	\$ 2.244.563,37	\$ 2.769.107,81
Capital social	\$ 598.714,08	\$ 598.714,08	\$ 598.714,08	\$ 598.714,08	\$ 598.714,08	\$ 598.714,08
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 402.652,04	\$ 780.363,81	\$ 1.184.909,49	\$ 1.645.849,29	\$ 2.170.393,73
Total pasivo + patrimonio	\$ 1.001.816,80	\$ 1.532.840,26	\$ 1.820.112,33	\$ 2.150.821,94	\$ 2.538.309,26	\$ 2.847.656,57

En el estado de situación financiera se puede observar que los activos corrientes son representados únicamente por el flujo de efectivo, ya que las cuentas por cobrar a los equipos son el 40% a contado y el 60% son a crédito con plazo a 30 días y no se acumulan durante el año, además a los equipos se les entrega un 30% de la comisión de las ventas de los balones. Mientras los pasivos a largo plazo van disminuyendo debido a que el préstamo del banco se va pagando hasta el año 5 en donde termina. Y por último los pasivos que más van aumentando son los de las cuentas por pagar a los proveedores internacionales los cuales se tiene una política de pago de 40% a la confirmación de la orden del pedido y 60% contra entrega del documento de embarque.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 14

Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ 402.652,04	\$ 377.711,78	\$ 404.545,67	\$ 460.939,81	\$ 524.544,43
(+) Depreciaciones		\$ 6.705,53	\$ 6.705,53	\$ 6.705,53	\$ 6.377,00	\$ 6.377,00
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Inventario de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Inventario de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Inventario de suministros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 3.960,00	\$ 95.827,80	\$ 8.854,01	\$ 6.230,71	\$ 9.256,45	\$ -124.128,97
(+/-) 15% trabajadores	\$ -	\$ 39.211,16	\$ -12.125,93	\$ -551,84	\$ 2.424,97	\$ 3.544,58
(+/-) 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 55.549,14	\$ -17.178,40	\$ -781,77	\$ 3.435,37	\$ 5.021,49
Actividades de operación	\$ 3.960,00	\$ 599.945,66	\$ 363.966,99	\$ 416.148,31	\$ 482.433,60	\$ 415.358,54
Adquisición activos fijos	\$ -34.165,60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ -34.165,60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 399.142,72	\$ -62.216,67	\$ -69.989,39	\$ -78.733,16	\$ -88.569,28	\$ -99.634,22
Capital social	\$ 598.714,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 997.856,80	\$ -62.216,67	\$ -69.989,39	\$ -78.733,16	\$ -88.569,28	\$ -99.634,22
Variación del efectivo	\$ 967.651,20	\$ 537.728,99	\$ 293.977,60	\$ 337.415,15	\$ 393.864,32	\$ 315.724,31
Efectivo inicial	\$ -	\$ 967.651,20	\$ 1.505.380,19	\$ 1.799.357,79	\$ 2.136.772,94	\$ 2.530.637,26
Efectivo final	\$ 967.651,20	\$ 1.505.380,19	\$ 1.799.357,79	\$ 2.136.772,94	\$ 2.530.637,26	\$ 2.846.361,57

La tabla de flujo de efectivo indica que la empresa se encuentra capaz de generar efectivo y liquidez para el impulso de las actividades propuestas, este flujo de efectivo nos muestra el buen funcionamiento de los procesos afrontando los imprevistos que se pueden presentar a largo y corto plazo que pueden llegar a existir.

7.3.4 Flujo de caja

Tabla 15

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -997.857	\$ 750.517	\$ 684.776	\$ 731.387	\$ 833.132	\$ 2.776.373
----------------------------	-------------	------------	------------	------------	------------	--------------

Este flujo de caja muestra la entrada y salida del efectivo que va a tener la empresa. En el año cero se puede observar un egreso debido a la primera exportación a realizar, pero a partir del primer año se tendrán flujos de efectivo positivos siendo el quinto año en donde se llegue a tener un flujo superior a los años anteriores. Los flujos para los años 1 hasta el 4 varían debido a que el incremento del precio del producto por la inflación y otros factores como mejoras del producto, siendo el quinto año en donde el flujo será mayor al de los anteriores años.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 16

Flujo del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$	-598.714	\$	660.304	\$	591.745	\$	635.187	\$	733.366	\$	2.672.596
---------------------------------	----	----------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	-----------

Para el flujo de efectivo del inversionista hay que tomar en consideración las amortizaciones existentes y los intereses ganados por la deuda con el banco que la empresa realizó conjuntamente con el escudo fiscal. Estos flujos nos indican la factibilidad de inversión que realizan los socios mediante una tasa de descuento (CAPM),

7.4.2 Cálculo tasa de descuento

Tabla 17

Cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,29%
Rendimiento del Mercado	6,03%
Beta	1,33
Beta Apalancada	1,70
Riesgo País	42,64%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón deuda/capital	1,00
Razón deuda/activo	0,50
Razón capital/activo	0,50
Costo de la deuda	11,83%
Tasa CAPM	51,97%
Tasa WACC	29,75%

Las tasas de descuento para este proyecto son dos (CAPM y WACC) y se las aplicaran al flujo de caja del inversionista (WACC) y al flujo de caja del proyecto (CAPM). Para el cálculo de estas tasas se utilizaron ciertos indicadores financieros al mes de mayo de 2020.

7.4.3 Criterios de valoración

Tabla 18

Criterios de valoración

CRITERIOS DE VALORACION	PROYECTO
VAN	\$ 1.178.244
TIR	78,61%
IR	\$ 2,18

CRITERIOS DE VALORACION	INVERSIONISTA
VAN	\$ 773.449
TIR	113,71%
IR	\$ 2,29

Los criterios de valoración nos indican si existe viabilidad del proyecto, es rentable y si se acepta o no el proyecto. En primer lugar, tenemos el VAN del proyecto que es de \$1.178.244 que es mayor a cero (\$0), se obtiene una tasa TIR de 78.61% superior a la tasa WACC (29,75%) y un índice de rentabilidad (IR) de \$2,18 que es aceptable ya que es mayor a \$1, esto quiere decir que por cada dólar invertido se gana 2.18 dólares. Con estos criterios se observa que el proyecto es viable, rentable y si se admite el proyecto de cualquier forma.

7.5 Índices financieros

Tabla 19

Índices financieros

INDICES FINANCIEROS	0	1	2	3	4	5
Liquidez		\$ 7,74	\$ 10,34	\$ 11,94	\$ 13,04	\$ 36,24
Capital de trabajo		\$ 1.310.832,1	\$ 1.625.260,0	\$ 1.957.778,1	\$ 2.336.525,6	\$ 2.767.812,8
Rotación de activos		0,89	0,69	0,61	0,57	0,56
Rotación cuentas por pagar		5,63	4,73	4,69	4,78	0,00
Margen bruto		58,7%	59,0%	58,8%	59,0%	59,4%
Margen neto		29,6%	30,1%	30,9%	31,9%	33,1%

Los índices financieros son: Liquidez que es la relación entre los activos y pasivos corrientes, para que el proyecto sea aceptado y se pueda solventar las obligaciones en un periodo corto el resultado debe ser mayor a 1, como se puede ver en la tabla los valores cumplen y son mayores a 1.

La deuda total tiene relación con los activos y pasivos totales del proyecto, esto nos indica el endeudamiento que tiene el proyecto con relación a sus activos totales. Como el endeudamiento tiene inicio en el año 0 y finaliza en el año 5 por

las cuotas mensuales de \$8.844,46, el incremento del aporte de capital ira aumentado.

El margen bruto y neto viene dado por las utilidades en relación con las ventas y muestran el porcentaje de ganancias que se tendrá en correlación a los ingresos operacionales, como se puede observar la tabla estos porcentajes van incrementando todos los años lo que es bueno para el modelo de negocio.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En conclusión, se puede observar que el plan de negocios para la comercialización de balones de fútbol tipo coleccionables de equipos de fútbol femenino y masculino en el Ecuador de la empresa **V4SPORTS** detallado anteriormente, es viable ya que el negocio presentan un producto innovador y atractivo dentro del mercado deportivo ecuatoriano, teniendo canales de distribución excelentes para su comercialización, siendo el principal los estadio de los equipos a través de sus boleterías en las presentaciones de los mismos, finales de campeonato, partidos atractivos e internacionales, debido a la gran asistencia de aficionados a este tipo de espectáculos.

Tomando en cuenta la investigación cualitativa y cuantitativa, el perfil de nuestros potenciales clientes son personas de 15 a 65 años, que no necesariamente sean seguidores o aficionados al fútbol y que les interese un producto atractivo y novedoso.

Para poder comercializar este producto se creó un plan de marketing tomando en cuenta la mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción), así con esto se podrá satisfacer los gustos de los clientes además de sus preferencias. Se tomaron los datos tanto de encuestas, entrevistas y grupo focal para poder determinar lo antes mencionado y establecer un precio adecuado para la comercialización de los balones tanto con parlante y normal, por otro lado también se los comercializará al por menor mediante la página oficial de **V4SPORTS**, redes sociales, sedes sociales de cada equipo sin dejar a un lado a tiendas deportivas y por último su promoción será mediante activaciones BTL principalmente y pautas.

La filosofía de la empresa está enfocada en comercializar productos deportivos que generen un gran impacto hacia el cliente siendo este atractivo y con una tecnología innovadora, así con estos parámetros diferenciarse de la competencia.

La estructura organizacional de **V4SPORTS** se basa en solo dos personas, el Gerente General y el Jefe de Comercialización, teniendo un contador externo solo para temas puntuales y contratación temporal de personal en fechas específicas.

Finalmente se determina la viabilidad y rentabilidad del proyecto dentro de una proyección a 5 años, teniendo unos índices financieros positivos como el VAN de \$ \$1.178.244 y una TIR de 78.61% que está por encima de la tasa de descuento WACC. Por lo que se puede evidenciar que existe una gran oportunidad de negocio dentro de este mercado.

Tomando la situación a nivel global por el COVID-19, la implementación inmediata del plan de negocios es muy difícil ya que no existe el flujo necesario para poder realizar la primera importación del producto, además hay que tomar en cuenta que las exportaciones e importaciones a nivel mundial han caído drásticamente por la pandemia, por lo que implementar un servicio o producto en estos momentos no sería adecuado por lo mencionado anteriormente. La comercialización de este producto es directamente en los estadios y/o lugares públicos en donde se encuentra una gran afluencia de personas, pero por la situación estos eventos deportivos se encuentran suspendidos hasta nuevo aviso, aunque ciertos países van retomando estos espectáculos deportivos las personas por el momento no pueden asistir de forma física.

Tomando la situación de nuestro país los espectáculos deportivos siguen en espera y sus fechas de regreso son cada vez inciertas, la puesta en marcha del plan de negocios es muy riesgosa por el momento, poner en marcha este plan de negocios en lo que resta del año y principios del siguiente año no es recomendable puesto que aún es incierto el obtener una vacuna para controlar el COVID-19 visto de esta manera se debe empezar con este plan de negocios luego de que se normalicen todas las actividades tanto en el Ecuador como en el mundo.

REFERENCIAS

Aduana. (abril de 2017). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Alonso, G. (2008). Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61886929/Marketing_Servicios_Cadena_de_Valor_UP_Gustavo_Alonso_202020200124-71717-1vbl45h.pdf?1579914253=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMarketing_de_Servicios_Reinterpretando_I.pdf&Expires=15952946

Banco Central. (mayo de 2020). *Banco Central*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Banco Central del Ecuador. (2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-real>

Banco Central del Ecuador. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>

Bendito Fútbol. (26 de enero de 2020). Obtenido de <https://www.benditofutbol.com/liga-de-quito/noche-blanca-asistencia-taquilla-2020.html>

Cañabate, C. (abril de 2009). Obtenido de <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/286-294.pdf>

cifras, D. e. (2012). Obtenido de https://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf

Compañías, L. d. (29 de diciembre de 2017). *Portal de Compras Públicas*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Deporte en cifras. (2012). Obtenido de https://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%20Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf

Ecuador en cifras. (2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Ecuador, B. C. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Ekos. (6 de febrero de 2018). *Ekos negocios*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib>

El Comercio. (4 de diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/deportes/barcelona-emelec-hinchas-socios-ingresos.html#:~:text=Al%20momento%2C%20Emelec%20tiene%20con%20cerca%20de%2013%20000%20socios.>

- El Comercio. (30 de septiembre de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-crecio-importaciones-exportaciones.html>
- El Universo. (10 de febrero de 2019). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2019/02/10/nota/7180775/ecuador-tiene-1348-millones-usuarios>
- El Universo. (2020). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/16/nota/7741266/efectos-coronavirus-comercio-se-reflejaran-marzo>
- ESTESPORT. (13 de junio de 2016). *Este deportes*. Obtenido de <https://estedeportes.cl/la-importancia-de-los-implementos-deportivos/>
- Giraldo, F. A. (2016). Obtenido de https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2016_gestion_intervencion_investigacion_001.pdf#page=57
- GK. (27 de diciembre de 2019). *gk city*. Obtenido de <https://gk.city/2019/12/27/salario-basico-ecuador-2020/>
- González, P. C. (11 de noviembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatorianos-compras-internet-comercio-electronico.html>
- INEC. (2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2019). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

INEC. (2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEC. (2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEC. (2020). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEN. (2018). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/>

Ley de Compañías. (29 de diciembre de 2017). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/#:~:text=En%20cuanto%20a%20grupos%20etarios,de%20habitantes%20en%20cada%20provincia.>

Moreira, M. V., & Hijós, N. (2013). *Universidad Nacional de la Plata*. Obtenido de <https://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1728>

OEC WORLD. (2019). Obtenido de <https://oec.world/en/profile/country/chn/>

Porter, M. (1900). Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=La+estrategia+competitiva+seg%C3%BAAn+Michael+Porter+es+tomar+acciones+que+pueden+ser+ofensivas+o+defensivas+para+>

establecer+una+posici%C3%B3n+estable+dentro+de+una+industria+&ots=mwz

Porter, M. (1991). Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30781720/porter_cap_2.pdf?1362342354=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEstrategias_competitivas_genericas.pdf&Expires=1595294017&Signature=fBJ7tKGfT67zb20MmZ1ZQpY0HXXxgkbViiSk6KQ~amnm6-rQ23gTqbGf0deum

SENAE. (abril de 2017). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

SENAE. (2018). *Portal Aduana*. Obtenido de <https://portal.aduana.gob.ec/>

Servicio de Rentas Internas. (2018). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC#%C2%BFqu%C3%A9-es>

ANEXOS

Anexo 1 Tablas cruzadas

Count of Edad Del 1 al 5 que tan aficionado es del fútbol	Column Labels		
	Hombre	Mujer	Grand Total
1	3	1	4
2	4	2	6
3	12	3	15
4	21	2	23
5	13	2	15
Grand Total	53	10	63

Count of Sexo Que equipo es de su agrado	Column Label				
	15-19	20-24	25-29	30+	Grand Total
Aucas		1		1	2
Barcelona		4	3	3	10
El Nacional	1		1	1	3
Emelec		2			2
Independiente	1	4	1		6
Liga de Quito	4	18	8	2	32
Otro	2	5	1		8
Grand Total	8	34	14	7	63

Count of Edad Requipo de futbol	Con que frecuencia adquiere productos con		
	Muy frecuente	Poco frecuente	Grand Total
Aucas		2	2
Barcelona	5	5	10
El Nacional		3	3
Emelec	2		2
Independiente	1	5	6
Liga de Quito	12	20	32
Otro	3	5	8
Grand Total	23	40	63

En qué lugares adquiere productos de s						
Count of Edad	En estadios	Islas en centros comerciales	Página oficial del equipo	Portales en línea (Mercado libre, entre otros)	Tiendas deportivas (Marathon-KAO)	Grand Total
Aucas			1		1	2
Barcelona			1	1	8	10
El Nacional	1				2	3
Emelec					2	2
Independiente		1			5	6
Liga de Quito	4	2	4		22	32
Otro	1	2		2	3	8
Grand Total	6	5	6	3	43	63

Le agrada la idea de adquirir balones de fútbol musicales del número 1 tipo coleccionable de su equipo favor

Equipo	No	Si	Grand Total
Aucas		2	2
Barcelona		10	10
El Nacional	1	2	3
Emelec		2	2
Independiente	3	3	6
Liga de Quito	10	22	32
Otro	2	6	8
Grand Total	16	47	63

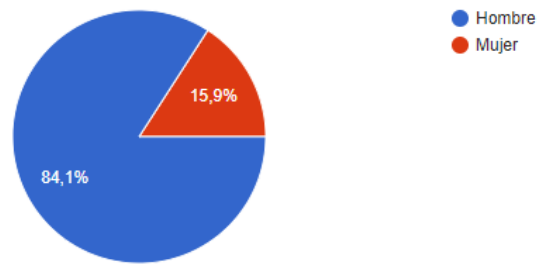
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este balón musical?

Count of Edad	\$11-\$15	\$3-\$5	\$6-\$10	Grand Total
Aucas	1		1	2
Barcelona	2	5	3	10
El Nacional		1	2	3
Emelec			2	2
Independiente	1	4	1	6
Liga de Quito	9	11	12	32
Otro		4	4	8
Grand Total	13	25	25	63

Anexo 2 Respuestas entrevistas

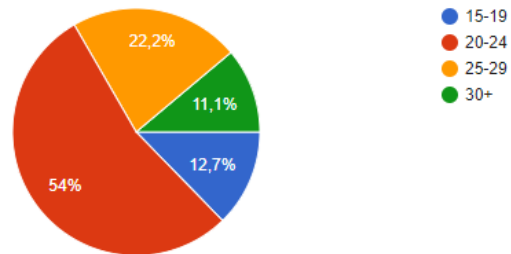
Sexo

63 respuestas



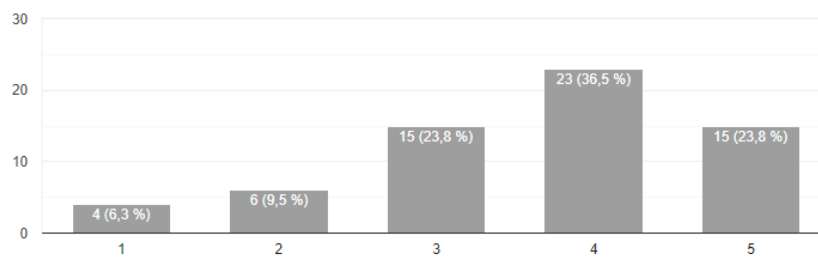
Edad

63 respuestas



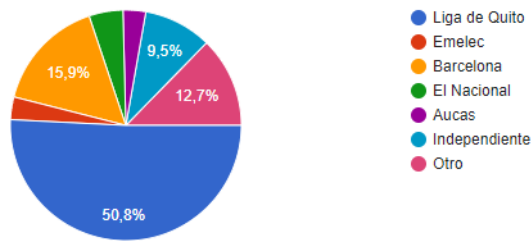
Del 1 al 5 que tan aficionado es del fútbol ecuatoriano (siendo 1 no tan aficionado y 5 muy aficionado)

63 respuestas



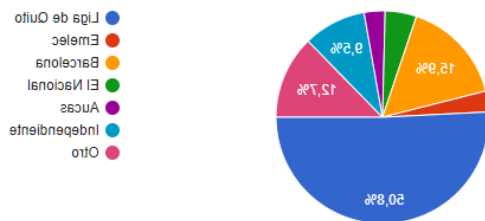
¿Qué equipo de fútbol ecuatoriano es de su agrado?

63 respuestas



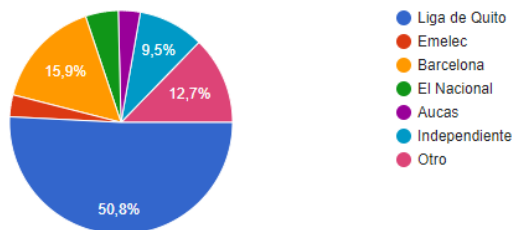
¿Qué equipo de fútbol ecuatoriano es de su agrado?

63 respuestas



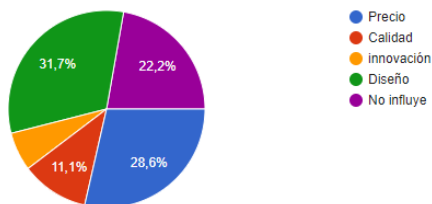
¿Qué equipo de fútbol ecuatoriano es de su agrado?

63 respuestas



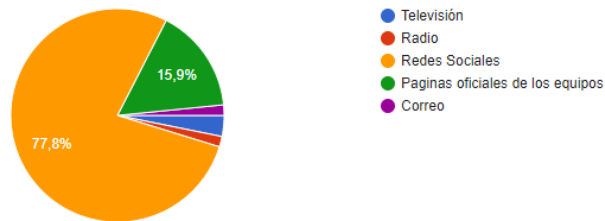
¿Cuál es el aspecto más importante a la hora de adquirir un producto con la marca de su equipo?

63 respuestas



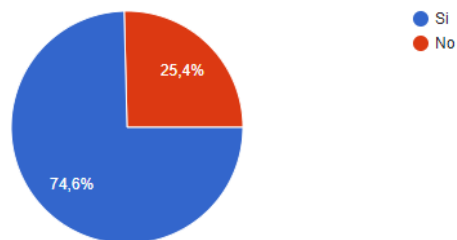
¿Cuáles son los medios por los cuales se entera de los nuevos lanzamientos de productos de su equipo?

63 respuestas



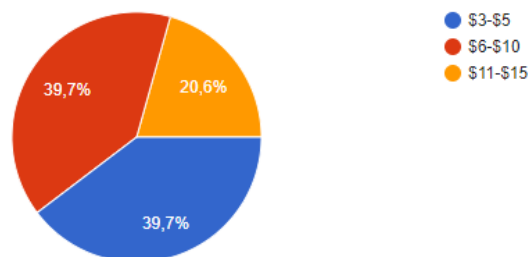
¿Le agrada la idea de adquirir balones de fútbol musicales del número 1 tipo coleccionable de su equipo favorito?

63 respuestas



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este balón musical?

63 respuestas



Anexo 3. Preguntas para el grupo focal.

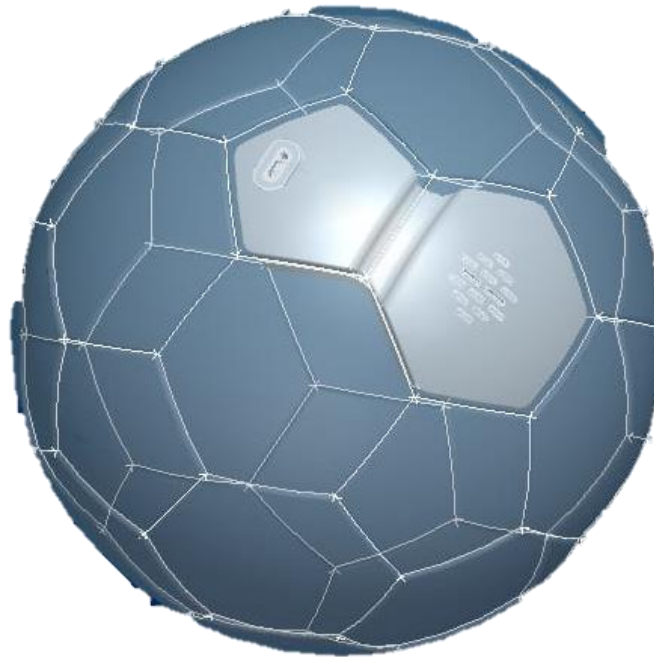
1. Cada cuanto adquiere algún artículo o indumentaria deportiva de su equipo.
2. En qué lugar/lugares adquieren estos artículo o indumentaria deportiva de su equipo.
3. Que es lo que les llama la atención de un artículo deportivo.

4. Qué opina de los precios de los artículos deportivos de los equipos (merchandising).
5. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un nuevo producto llamativo de su equipo.

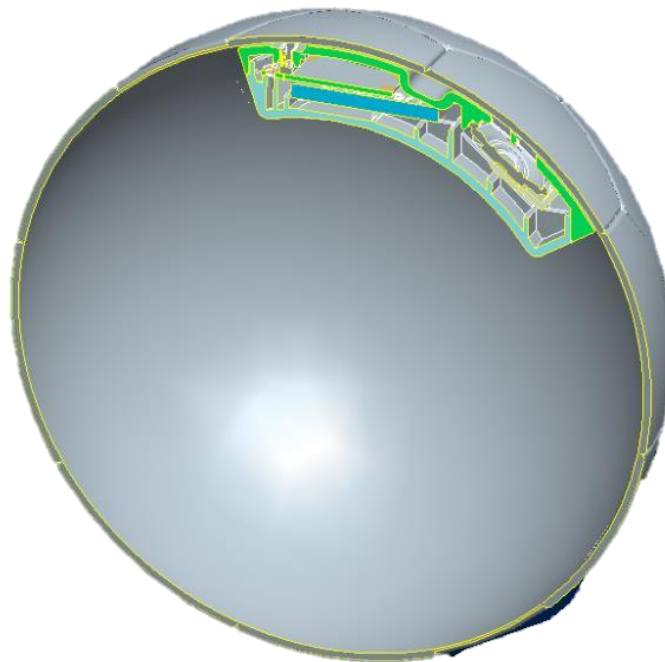
Anexo 4. Perfil de los asistentes grupo focal.

1. Andrés López 23 AÑOS (S.D QUITO)
2. Nicolas Moreta 25 AÑOS (BARCELONA)
3. Alex Maldonado 22 AÑOS (IDV)
4. Erick Lamiña 23 AÑOS (EL NACIONAL)
5. Diego Noboa 23 AÑOS (LIGA DE QUITO)
6. José Pilatuña 18 AÑOS (LIGA DE QUITO)
7. Carlos Carrera 22 AÑOS (LIGA DE QUITO)
8. Franco Drouet 23 AÑOS (EMELC)
9. Mauricio Castillo 23 AÑOS (BARCELONA)
10. Jacobo Yépez 22 AÑOS (LIGA DE QUITO)

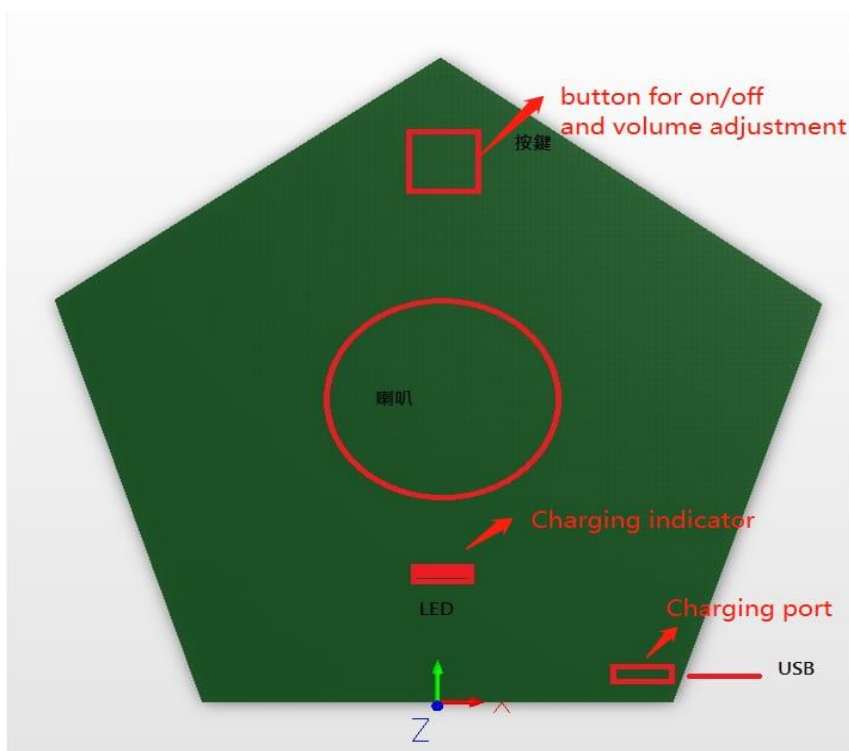
Anexo 5. Estructura balón



Anexo 6. Estructura interna posición del parlante



Anexo 7. Detalle botón encendido, puerto de carga (USB)



Anexo 8. Muestra terminada balón musical

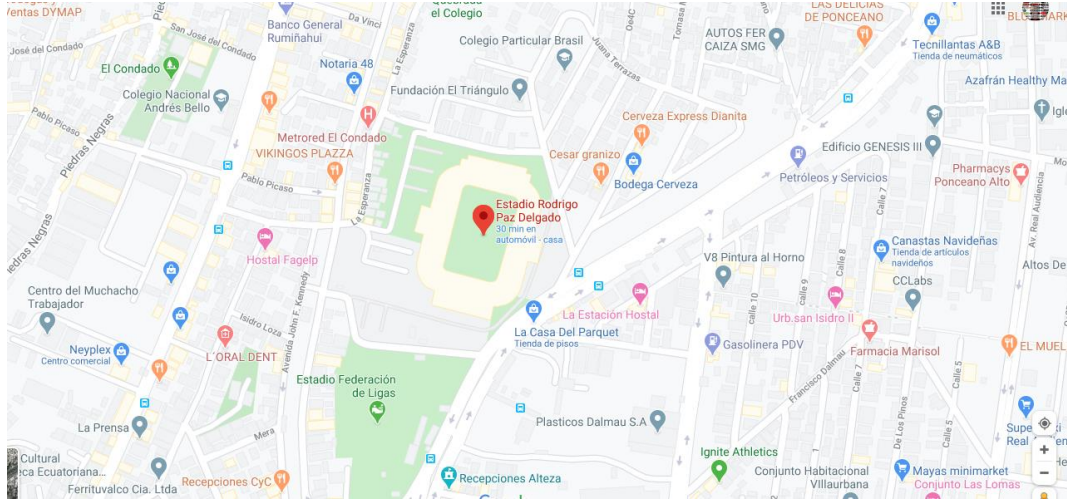


Anexo 9. Balón sin parlante

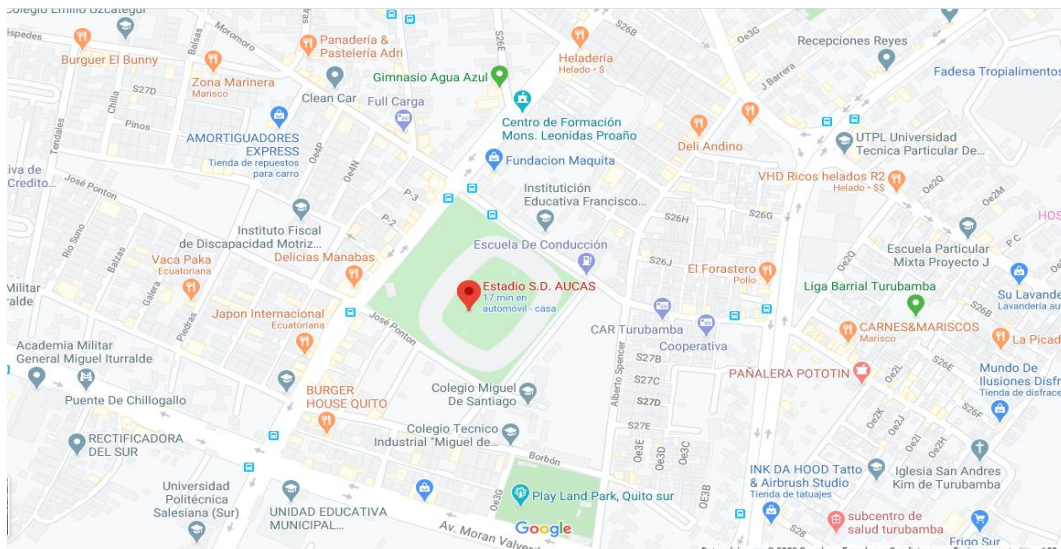


Anexo 10. Ubicación estadios de los equipos El Nacional, Liga de Quito, Emelec y Barcelona.

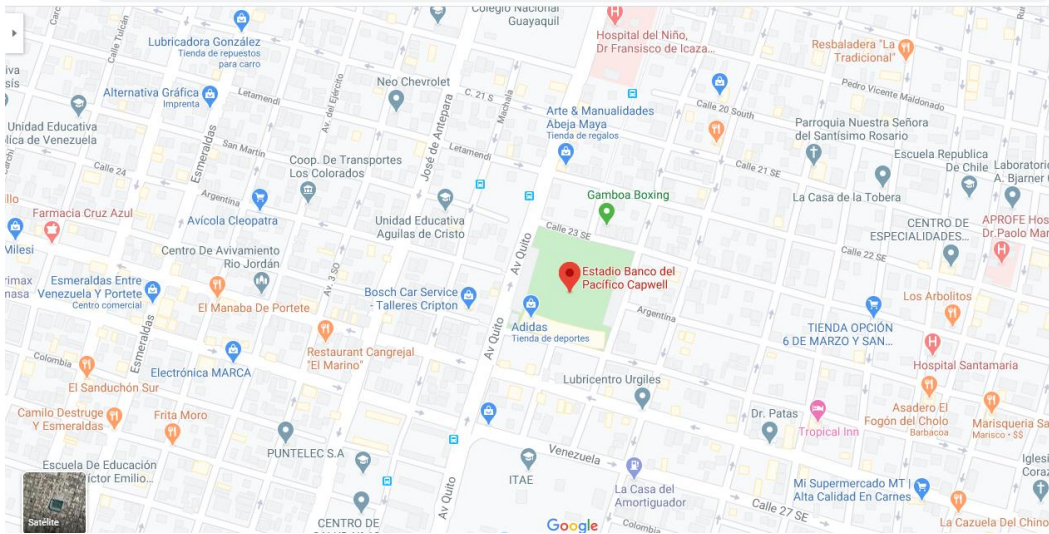
Estadio de Liga de Quito



Estadio de Aucas



Estadio de Emelec



Estadio de Barcelona

