



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE ROPA
CASUAL PARA BEBÉS SOBRE EQUIPOS DE FÚTBOL ECUATORIANO

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

Profesor Guía

Marcelo Fernando Terán Terán

Autora

Ruth Raquel Alvarado Cabezas

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

ING. Marcelo Fernando Terán Terán MBA

C.C. 1706593231

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ruth Raquel Alvarado Cabezas

C.C 1718581570

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme cumplir esta meta tan importante en mi vida. A mi mami y papitos por ser mi apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y a quién les debo todo lo que soy ahora. A mi mejor amiga Yamila, por ser un pilar fundamental para culminar este proceso. A mi tutor Marcelo Terán, por sus enseñanzas y su tiempo dedicado a este proyecto. A mis profesores y compañeros de carrera que me aportaron con sus conocimientos en estos 5 años. A mis compañeros de trabajo por su paciencia y solidaridad durante estos 6 meses para culminar con esta etapa maravillosa.

DEDICATORIA

A mi mami porque sin ti nada de esto sería posible. Por enseñarme que no hay imposibles en esta vida si caminamos de la mano del Señor. Por ser mi mayor inspiración, mi gran ejemplo de lucha y superación. Gracias por tu infinito amor. Eres mi orgullo señora.

A mi papi por crear en mí el gusto del fútbol, que no solo se convirtió en mi pasión sino en un estilo de vida.

RESUMEN

Actualmente, la industria del deporte se ha convertido en una de las más rentables económicamente a nivel mundial, ya que ofrece a los consumidores bienes y servicios con base en sus gustos y preferencias que están directamente influenciados por la pasión que sienten hacia un deporte en específico. Debido a esto, el fútbol se convirtió en uno de los mercados más atractivos para invertir; ya que va más allá de un simple evento deportivo. Los aficionados adquieren bienes relacionados con un club o con sus jugadores preferidos, por lo que los equipos aprovechan esta tendencia para diversificar y crear marcas que llamen al consumo de productos oficiales que generan ingresos adicionales para el club. Por otro lado, la industria textil ecuatoriana está en crecimiento debido a la Matriz Productiva Nacional, proyecto que apoya al desarrollo y competitividad de esta área en el mercado nacional.

Por estas razones, se planteó la idea de negocio de crear una marca de ropa casual para bebés de hasta dos años de edad, especializada en ofrecer ropa y accesorios con la marca de equipos de fútbol ecuatoriano. Estos artículos que se ofrecerán en el Baby Soccer Fan Shop son productos con diseños innovadores, de alta calidad, con hologramas y sellos de originalidad que cumplen con las expectativas de los clientes potenciales.

BSF también desea formar parte de las empresas que se ajustan a la transformación de la matriz productiva propuesta por el estado ecuatoriano que benefician a la producción nacional y cumplen con los objetivos del Plan del Buen Vivir.

Los aficionados al fútbol conforman un mercado particular que no está totalmente atendido, en el cual su comportamiento de compra es muy diferente de un consumidor de bienes de primera necesidad. A un hincha le motivan razones sentimentales y emocionales para realizar sus compras. Por lo que BSF toma en cuenta estas actitudes para establecer estrategias de marketing y satisfacer de mejor manera a sus clientes.

Con base en el estudio de mercado realizado la aceptación del proyecto es alta, ya que son productos nuevos que se enfoca en un nicho de mercado especializado que no está atendido. Se utilizará la estrategia del Premium Price debido a la propuesta de valor de la BSF que es más por más.

El proyecto es viable ya que la inversión inicial se recupera al cuarto año. El VAN es de USD 54.520 y la TIR del 27% que demuestran que el proyecto es atractivo y factible.

ABSTRACT

In these days, the sport industry has become one of the most economically profitable industries in the world. It offers consumers goods and services based on their tastes and preferences that are directly influenced by the passion they feel towards a particular sport and/or team. Because of this, football has become one of the most attractive investment markets; as it goes beyond a mere sporting event. Fans make purchases related to their favorite clubs or players. Professional teams take advantage of this trend in order to diversify and create official consumer products that generate additional revenue for the club. Pairing this with the recent growth in the Ecuadorian textile industry due to the National Productive Matrix, a project that supports the development and competitiveness of sports merchandising in the domestic market is a promising venture.

For these reasons, the business idea of creating a casual brand for babies up to two years old, specializing in providing clothing and accessories brand based off of Ecuadorian football teams. The items offered in the Baby Soccer Fan Shop will feature innovative designs, high quality materials, originality seals and holograms that meet the expectations of potential customers.

BSF will also want to be part of the companies that conform to the transformation of the productive matrix proposed by the Ecuadorian state that benefit domestic production and meet the objectives of the Plan of Good Living.

Football fans make up a particular market that is not fully understood, their buying behavior is very different from consumer necessities. A fan will make their purchasing decisions based on sentimental and emotional reasons. So BSF takes into account these attitudes to establish marketing strategies and better meet its customers.

Based on the market study, project acceptance it is high, as are the new products that focus on a specialized niche that has yet to be addressed. Premium Price strategy will be used because the value proposition of the BSF is more for more.

The project is viable because the initial investment is recovered in the fourth year. The NPV is \$ 54.520 and IRR of 27% demonstrating that the project is attractive and feasible.

INDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivos Específicos	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del Entorno Externo	2
2.1.1 Entorno Externo	2
2.1.1.3 CIUU	4
2.1.2 Análisis de la Industria	5
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación de mercado	7
3.1.1 Objetivos de investigación	7
3.1.2 Investigación cualitativa	7
3.1.3 Investigación cuantitativa	9
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5 PLAN DE MARKETING	12
5.1 Estrategia general de marketing	12
5.1.1 Mercado Objetivo	12
5.1.2 Propuesta de Valor	12
5.2 Mezcla de marketing	13
5.2.1 Producto	13
5.2.2 Precio	15
5.2.3 Plaza	16
5.2.4 Promoción	17
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	20
6.1.1 Misión	20
6.1.2 Visión	20
6.1.3 Objetivos	20
6.2 Plan de Operaciones	20

6.3 Estructura Organizacional	22
6.3.1 Estructura legal	22
6.3.2 Tipo de estructura.....	22
6.3.3 Organigrama.....	22
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	24
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	24
7.1.1 Proyección de estados de resultados	24
7.1.2 Situación financiera	24
7.1.3 Estado de flujo de efectivo y flujo de caja	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	25
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4 Índices financieros	25
8 CONCLUSIONES.....	26
REFERENCIAS	27
Anexos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 1: Encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 2: Segmentación de mercado	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 3: Parámetros de calidad	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 4: Rol de pagos año 1	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 5: Estados de resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 6: Situación financiera	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 7: Estado de flujo de efectivo	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 8: Estado de flujo de caja.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 9: Capital de trabajo.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 10: Evaluación financiera.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo No. 11: Índices financieros.....	¡Error! Marcador no definido.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Actualmente, el Gobierno del Ecuador impulsa la producción nacional. A través de la Corporación Financiera Nacional financia proyectos que contribuyen al desarrollo de la industria ecuatoriana y generan fuentes de trabajo.

En 2015, para evitar el impacto en la balanza de pagos por la valoración del dólar y la caída del precio del barril de petróleo, el Gobierno decidió aplicar una salvaguarda por quince meses (Presidencia de la República, 2015), que beneficia a la comercialización de productos nacionales.

La producción de ropa nacional ha aumentado por la demanda que existe en el mercado; además, la CFN en el segundo semestre del 2014 otorgó 9 millones de dólares para el desarrollo del sector textil (Corporación Financiera Nacional, 2014).

Es importante mencionar que, el fútbol es el deporte más popular a nivel nacional con una aceptación del 67% de la población (Branding Marketing, 2009). Por ende, los adeptos realizan consumos de indumentaria deportiva y merchandising.

Según datos obtenidos del INEC en el país nacieron 220.896 niños el año anterior (INEC, 2015). Lo cual lleva a concluir que en el país existe una alta tasa de natalidad.

Los datos citados anteriormente reflejan que existe un mercado potencial para realizar un proyecto en la industria textil en el sector de bebés.

Es así, como la idea de crear una marca para bebés de 0 a 2 años a través de una tienda de ropa y accesorios de clubes de fútbol ecuatorianos puede ser ejecutada. Esta tienda ofrecerá una línea de ropa casual con logos oficiales de los equipos de fútbol ecuatorianos.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad financiera y la verificación de un mercado potencial para la implementación de una tienda especializada en ropa y accesorios para bebés con diseños inspirados en los equipos de fútbol de Ecuador, localizada en la ciudad de Quito, para el 2017.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la industria para determinar las oportunidades y amenazas de la industria textil ecuatoriana a través de un estudio Pestel y Porter.
2. Ejecutar una investigación de mercados para determinar el mercado potencial del negocio, necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo.
3. Identificar la oportunidad de negocio sustentado a través de un análisis interno, externo y del cliente para saber si es rentable o no.
4. Realizar un plan de marketing por medio de la estrategia general, mercado objetivo, propuesta de valor y el mix de marketing para generar una propuesta competitiva en el mercado.
5. Realizar una propuesta estratégica mediante un plan de operaciones y estructura organizacional para que la empresa esté técnicamente organizada y tenga una guía para ejecutar sus acciones.
6. Realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto y sea rentable para los socios.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 Económico

2.1.1.1.1 PIB

El Producto Interno Bruto indica la producción total de bienes y servicios de un país en un periodo de tiempo, normalmente un año. En Ecuador, en el primer semestre de 2012 el PIB fue del 6,8%, siendo esta la tasa más alta en los últimos cuatro años. Debido a la caída del precio del petróleo el PIB ha seguido incrementando pero en menor proporción. Las industrias no petroleras han permitido que el PIB se mantenga y crezca. En el segundo semestre de 2015 la producción no petrolera permitió un aumento de 2,4% al PIB. Los sectores con mayor contribución al crecimiento interanual en puntos porcentuales del PIB son: las actividades profesionales, técnicas y administrativas con 0,46%; enseñanza, servicios sociales y de salud en 0,37%; manufactura con el 0,29% y el comercio con 0,24% (Banco Central del Ecuador, 2015). Lo que implica que las industrias no relacionadas con el petróleo se están desarrollando y benefician a la economía total del país. Permitiendo que Ecuador ya no dependa de las industrias relacionadas a bienes y servicios petroleros.

El comercio, en dónde está el sector de la confección al ser uno de los sectores con mayor aporte al PIB, indica que es una industria que está creciendo. Ya que el mercado ha aumentado y los consumidores utilizan sus ingresos en esta actividad económica.

2.1.1.1.2 Inflación



Figura No 1: Inflación mensual por divisiones de productos
Tomado de: Ecuador en Cifras.

La inflación se produce por un desequilibrio entre la producción y la demanda lo que provoca el alza de los precios. En Ecuador la inflación en los últimos dos años ha aumentado; sin embargo, su incremento es proporcional, ya que no existe un cambio dramático que afecte considerablemente a los precios. Desde el 2013 la inflación ha incrementado en un 1,8% llegando en noviembre de 2015 al 3,40% (INEC, 2015).

En los datos del gráfico la industria de prendas de vestir y calzado ha experimentado una deflación del 0,29% (INEC, 2015) en el mes de noviembre. Debido que las importaciones disminuyeron.

En mayo la inflación anual fue del 1,78% (Banco Central del Ecuador, 2016). Este indicador es necesario para fijar los precios y costos de los productos o servicios en el mercado.

2.1.1.1.3 Tasa de Interés

La tasa de interés es establecida por el Banco Central del Ecuador y es una tasa referencial para bancos y personas. La tasa activa es la que se toma en cuenta para realizar un préstamo y la pasiva es la que pagan los bancos cuando se pone el dinero en el banco.

El SPREAD financiero en enero de 2015 fue del 2,09% (Banco Central del Ecuador, 2015). Que es el margen financiero bruto entre la tasa activa y pasiva. Mientras que la tasa activa efectiva máxima para productivo PYMES es del 11,83% (Banco Central del Ecuador, 2016). Esta tasa se tiene de referencia al momento que se decide pedir crédito en un banco para empresas del sector.

2.1.1.1.4 Riesgo País

El riesgo país permite saber si se debe llevar a cabo una inversión o no, ya que este indicador analiza la estabilidad del país. Mientras más bajo sea el riesgo país se vuelve más atractivo para emprender negocios. Éste varía diariamente por lo que el riesgo país más bajo es del 31 de mayo con 855,00 dólares americanos (Banco Central del Ecuador, 2016).

Para cualquier inversión que deseen hacer, es necesario realizar un análisis favorable y desfavorable del país donde se va a invertir. Para saber el entorno general al que se expone el negocio.

2.1.1.2 Político

Consolidar el sistema económico y solidario, de forma sostenible; garantizar el trabajo digno en todas sus formas; e impulsar la transformación de la matriz productiva son algunos objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir del gobierno ecuatoriano, por los cuales se han realizado ciertas reformas a las leyes del país que permitan el desarrollo sustentable de las industrias ecuatorianas.

Todas estas reformas como las salvaguardas y aranceles a las importaciones benefician directamente a las industrias ecuatorianas ya que ganan competitividad en el mercado, fortalecen las finanzas públicas y protegen la industria nacional. Lo que permite consolidar, crear e impulsar el sistema de producción y la comercialización de productos ecuatorianos.

El Gobierno, con la transformación de la matriz productiva desea dar un “cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado en su producción” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) y, así, dejar de ser una industria que provee de materia prima e importadora de bienes y servicios finales con valor agregado.

Estas modificaciones e implementaciones de leyes, benefician tanto a las industria textil como a la industria comercial ecuatoriana ya que los productos entregan valor agregado y son de menor precio que los productos importados.

2.1.1.3 CIUU

G47.	•Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
G477.	•Venta al por menor de otros productos en comercios especializados.
G4771.	•Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados.
G4771.11.	•Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados.

Figura No 2: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

2.1.1.4 Social

La cultura ecuatoriana está basada en las costumbres, valores y creencias transferidas por el núcleo familiar de generación en generación. Por esto, los ecuatorianos son hogareños y apegados a sus raíces. En los ecuatorianos influye mucho la opinión de su familia al momento de tomar decisiones, ya que, los gustos y preferencias son heredados. El uso del tiempo de los ecuatorianos se divide en actividades remuneradas y no remuneradas. Las mujeres utilizan 62h39m por semana para actividades personales no remuneradas mientras que los hombres ocupan 66h55m (INEC, 2013).

La población Económicamente Activa en áreas urbanas aumentó un 3% en el año anterior. Sin embargo, en septiembre de 2015 la tasa de desempleo urbano se ubicó en 5,48% que en comparación al 2014 que incrementó en 0,82% (INEC, 2015).

El comportamiento de compra de la sociedad ecuatoriana se basa en el orden de los siguientes factores: marca; opinión de expertos, familiares y amigos; publicidad (Mucho Mejor Ecuador, 2015).

Según la estructura de los gastos de los ecuatorianos en el 2012, las personas gastaron 149.244.449 dólares en el mercado de prendas de vestir y calzado, ubicándose en el sexto puesto por delante de salud y educación (INEC, 2013).

Debido a esto, los empresarios deben tomar en cuenta todos estos aspectos para ofrecer una buena propuesta de valor que genere credibilidad, buen servicio y experiencia de compra al consumidor a través de nuevas tendencia en las estrategias de marketing y publicidad.

2.1.1.4 Tecnológico

En el 2013 el INEC realizó una encuesta de tecnologías de la información y comunicación que arrojó los siguientes resultados: En comparación al año 2010 la tenencia de un computador portátil aumentó en 9,1% y por ende el acceso a internet incrementó en un 16,5% (INEC, 2014).

Uno de los aparatos tecnológicos más cotizados en el país son los celulares. El 51, 3% de la población de 5 años en adelante cuenta con un teléfono móvil con servicio. Lo que representa el 8,1% más que en el 2010. De esta población el 16,5% tiene un Smartphone que le permite estar conectado a internet todo el tiempo y solo un 6,1% utiliza redes sociales (INEC, 2014).

Todos estos datos hacen referencia que la sociedad ecuatoriana se está desarrollando para convertirse en una sociedad digitalizada en la que todos los datos e información serán en tiempo real. Por lo tanto, las empresas deben adaptar su estrategia de promoción para su mercado objetivo tomando en cuenta las TIC's.

2.1.2 Análisis de la Industria

2.1.2.1 Matriz EFE

Tabla No. 1: Matriz EFE

MATRIZ EFE				
	OPORTUNIDADES	Pond	Calif	Peso Pond
1	Desarrollo de las industrias no petroleras ecuatorianas.	10%	4	0,40
2	Transformación de la matriz productiva del país.	11%	3	0,33
3	Restricciones a las importaciones mediante aranceles y regulaciones gubernamentales.	9%	3	0,27
4	Apoyo de gobierno para el desarrollo de las industrias ecuatorianas.	8%	3	0,24
5	Crecimiento de la Población Económicamente Activa urbana del país.	7%	3	0,21
6	Incremento del uso de tecnología e internet en la sociedad ecuatoriana.	5%	2	0,10
AMENZAS				
1	El aumento de la inflación influye en los precios de los productos.	9%	1	0,09
2	Altas tasas de interés para establecer el negocio.	16%	4	0,64
3	El riesgo país de Ecuador es alto para realizar una inversión.	12%	2	0,24
4	Inestabilidad económica en el Ecuador.	13%	3	0,39
TOTAL		100%		2,91

2.1.2.2 Análisis Porter

2.1.2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Debido a que las barreras de entrada al mercado son bajas, para la venta al por menor de prendas de vestir, ya que existen varios canales de venta como tiendas de marca,

venta por catálogo o venta por internet; además, la infraestructura que se requiere no es muy costosa, los permisos de comercialización son el RUC y la patente, no se requiere de una gran inversión, la amenaza de nuevos competidores es ALTA.

2.1.2.2.2 Poder de Negociación con Proveedores

La industria de venta al por menor de prendas de vestir es una competencia monopolística porque existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado, sin que ninguno de ellos tenga supremacía sobre los otros. En el Ecuador por la implementación de la resolución que adopta una medida de salvaguarda los proveedores nacionales adquieren una ventaja en el precio frente a los proveedores extranjeros. Los oferentes pierden poder de negociación ya que es fácil conseguir varios vendedores y se puede elegir al mejor. Por esto, el poder de negociación con proveedores es BAJO.

2.1.2.2.3 Poder de Negociación con Clientes

Debido a que la oferta de venta al por menor de prendas de vestir es amplio, este mercado se encuentra en competencia perfecta o competencia monopolística. Los consumidores tienen muchas opciones de elegir donde adquirir sus productos en base a sus gustos y preferencias, calidad, precio o entre otras características. Por este motivo, el poder de negociación de los clientes es ALTO.

2.1.2.2.4 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Las prendas de vestir que se comercializan al por menor son ropa genérica que se maquila en grandes cantidades y no tiene productos sustitutos directos. Sin embargo, las costureras y modistas son un servicio sustituto. Además, que para la ropa cualquier modificación que se realice en las prendas en diseño o tecnología se podría inferir que sería un producto sustituto. Por este motivo la amenaza de productos y servicios sustitutos es ALTO.

2.1.2.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

La comercialización de ropa es un mercado homogéneo por lo que la rivalidad entre competidores es fuerte, ya que se debe buscar un factor diferenciador basado en el precio, calidad y diseño que les permita diversificarse. Al ser una industria que tiene bajas barreras de entradas y de salida, la rivalidad de competidores existentes es MEDIA.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación de mercado

3.1.1 Objetivos de investigación

3.1.1.1 Objetivo general

Analizar cuáles son las necesidades, expectativas y requerimientos del mercado para determinar la atractividad del proyecto a través de una investigación cualitativa y cuantitativa en la ciudad de Quito en marzo de 2016.

3.1.1.2 Objetivos específicos

1. Investigar qué atributos y características requiere el mercado de este producto.
2. Averiguar cuál sería la ubicación ideal de la tienda para el mercado objetivo.
3. Indagar cuál es el método de comunicación que más utilizan para transmitir la propuesta de valor.
4. Indagar cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto en el mercado.
5. Determinar los participantes que se dedican a esta actividad económica para establecer estrategias de acuerdo a su comportamiento.

3.1.2 Investigación cualitativa

3.1.2.1 Grupo de enfoque

3.1.2.1.1 Guía de reclutamiento

Se utilizó el método de muestreo por juicio para el reclutamiento de personas del grupo de enfoque, el mismo que se realizó con nueve participantes entre 22 y 35 años de edad, que gusten del fútbol, tengan hijos de 0 a 24 meses, vivan al norte de Quito o en los valles, adquieran ropa en el país y sean de clase media alta y alta (A y B).

3.1.2.1.2 Conclusiones

1. **¿Cuáles son las actividades que realiza durante el día?**
Actualmente, las personas en la mañana asisten a la universidad o al trabajo, mientras que por las tardes se dedican a atender a sus hijos o compartir tiempo con sus familias.
2. **¿A qué se dedica en su tiempo libre?**
Visitan centros comerciales, restaurantes, asisten al estadio y realizan actividades de deporte y recreación.
3. **¿Cuál es su equipo favorito del fútbol ecuatoriano?**
Liga de Quito, Independiente del Valle, El Nacional, Deportivo de Quito, Emelec y Barcelona.
4. **¿Adquiere productos oficiales de su equipo favorito del fútbol ecuatoriano?**
Consumen productos (oficiales – no oficiales) de sus equipos. Los productos que adquieren son: camisetas oficiales, chompas, bufandas, calentadores y cobijas.
5. **¿Qué tipo de productos adquiere para su bebé?**
Los productos que adquieren con mayor frecuencia son pañales, ropa (camisetas, bodies, sacos y pantalones) y accesorios (biberones y gorros).

6. ¿Con qué frecuencia compra ropa para su bebé?

Algunos padres hacen compras cada dos semanas, un mes o dos meses dependiendo de las necesidades y crecimiento de sus bebés.

7. ¿Compraría ropa casual de equipos de fútbol para su bebé?

Si, ya que es una línea de ropa que no existe en los almacenes donde venden productos oficiales de los equipos de fútbol, además, que no tienen productos para este segmento de mercado.

8. ¿Qué tipo de prendas le gustaría para su bebé?

Les gustaría sacos, camisas, camisetas, bodies, chompas, cobijas y baberos.

9. Comentarios de la idea de negocio.

Les llamó la atención que la tienda se especialice en ropa casual de equipos de fútbol porque tanto mamá y papá estarán contentos que su hijo lleve los escudos de su equipo favorito, pero a la vez no los están vistiendo solo con prendas deportivas.

3.1.2.2 Entrevista a expertos

3.1.2.2.1 Perfil de los entrevistados

Nombre: Santiago Morales.

Trabajo: Gerente administrativo y financiero de Gri.

Experiencia: Economista con 20 años en la industria textil.

Nombre: María Mercedes Alava.

Trabajo: Jefe de almacén Carter's Quito.

Experiencia: Administradora de almacén con 3 tres años de experiencia en Carter's.

3.1.2.2.2 Conclusiones

1. ¿La situación actual del país, ha afectado a la industria?

Debido a que Ecuador atraviesa una crisis económica, la situación actual para las industrias nacionales y extranjeras es difícil porque se ven afectadas por la baja demanda del mercado. Existe una incertidumbre en el consumidor por lo que, prefieren guardar su dinero y solo gastar en bienes de primera necesidad.

2. ¿Qué aspectos positivos y negativos puede destacar de la industria?

Como aspectos positivos destacan que la industria textil genera plazas de trabajo. Además, que por el cambio en la matriz productiva la industria está preparada para competir en el mercado internacional. Los aspectos negativos son el contrabando y los productos chinos que por ofrecer precios bajos tienen mala calidad. Mientras que, la comercialización está atravesando un duro momento ya que las tiendas han bajado sus ingresos porque las personas gastan menos en tiempos de crisis.

3. ¿La industria se ha desarrollado en los últimos años?

Gracias a las decisiones gubernamentales de frenar las importaciones y la transformación de la matriz productiva, la industria textil ha podido prosperar en los últimos años; en tanto que la comercialización de ropa extranjera esta frenada ya que por los aranceles e impuestos sus precios han aumentado.

4. ¿Existen gran variedad de proveedores nacionales en el mercado?

Existen grandes y buenos proveedores nacionales que a su vez son exportadores de materia prima en el mercado internacional. Al existir una gran variedad de oferta los precios son precios son cómodos y no comprometen la calidad de sus

productos. Para las marcas internacionales al tener estándares altos de calidad no es factible realizar su proceso de producción dentro del país.

5. ¿Existe competencia en el mercado?

Dentro de la industria textil y la comercialización de ropa existe mucha competencia, sin embargo, también existe la competencia desleal que es la que más afecta ya que éstos no se rigen a las regulaciones del Gobierno como el SRI, IESS y permisos de trabajo que les permite que sus precios estén por debajo del mercado formal.

6. ¿Cuál es el valor agregado de sus productos?

El valor agregado de Gri es la calidad de sus productos y la puntualidad en la entrega de sus pedidos. Para Carter's el valor agregado es el diseño e innovación de sus prendas de vestir, además, del reconocimiento al ser una marca con credibilidad a nivel internacional.

7. ¿Cuál es su diferenciador de la competencia?

Gri al ser una empresa manufacturera se diferencia por dar un servicio completo a sus clientes. Mientras que el diferenciación de Carter's es el acabado de sus productos y ofrecer una alta variedad de línea de ropa para bebés y niños.

8. ¿La rivalidad de precios es fuerte dentro de la industria?

En la competencia formal la rivalidad de precios es normal ya que las empresas buscan otros factores que les diferencien. Pero dentro del mercado informal la diferencia de precios es muy fuerte ya que lo único que buscan es que los precios sean bajos sin importar la calidad, diseño y regulaciones del país.

9. ¿Qué canales utiliza para comunicar a su propuesta de valor al mercado objetivo?

Gri y Carter's al ser empresas con gran renombre en el país, no requieren de mucha publicidad para darse a conocer. Por lo que, transmiten su propuesta de valor a sus consumidores básicamente por el marketing referencia, su fuerza de ventas y su página web.

3.1.3 Investigación cuantitativa

3.1.3.1 Muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{44317 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{0,05^2(44317 - 1) + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

$$n = 387,52$$

Por metodología se deben realizar 388 encuestas, al ser este estudio un documento académico, por tiempo y costos, se realizaron 50 encuestas, de las cuales se inferirá el resultado al universo descrito. De acuerdo, a la investigación exploratoria estas encuestas se efectuaron en el norte y valles aledaños a Quito, a personas que tengan bebés de 0 a 24 meses, gusten del fútbol y pertenezcan al estrato socio económico A y B (alto, media alta).

3.1.3.2 Encuesta

La encuesta contiene 17 preguntas sobre el proyecto para determinar la aceptación de la idea, el comportamiento de compra, precio, ubicación de la tienda, gustos y

preferencias del mercado objetivo y participantes en este giro de negocio. (Anexo No. 1)

3.1.2.2.2 Análisis

Después de la investigación realizada se establecen los siguientes resultados:

Los equipos con mayor popularidad en la ciudad de Quito son: Liga Deportiva Universitaria, Independiente del Valle, El Nacional, Emelec, en su orden. La mayoría de personas son consumidores de artículos de su equipo favorito. Los efectos con mayor demanda por parte de los aficionados son camisetas, chompas, bufandas y calentadores.

Las personas por lo regular adquieren ropa cada mes para sus bebés, las mismas que están dispuestas a vestir a sus hijos con prendas de vestir oficiales de su equipo favorito de fútbol ecuatoriano. La mayoría está totalmente de acuerdo que se cree una marca de ropa de uso diario de equipos de fútbol especializada en bebés.

Los factores que tienen mayor influencia en la decisión de compra son la calidad de las telas y el diseño de las prendas, mientras que la marca y la sugerencia de terceros no tienen mayor relevancia al momento de realizar la compra ya que los que toman la decisión al momento de consumir son los padres del bebé, la opinión de la mamá predomina sobre la del papá.

Las prendas de vestir que demandarían más para los bebés son los siguientes: chompas, sacos, abrigos, pantalones, jeans, shorts, camisas, camisetas y bvd en su orden. Accesorios como baberos, cobijas y toallas también son atractivos para el mercado objetivo. El precio promedio que las personas estarían dispuestas a pagar es de \$32 por producto.

La mayor parte de los encuestados compra la ropa para sus bebés en el extranjero o en locales comerciales por lo que les gustaría que la tienda esté ubicada en centros comerciales tales como Quicentro Shopping (Norte) o San Luis Shopping (Valle de los Chillos).

La mayoría de personas tiene acceso a internet y dispone de un Smartphone, por lo que le gustaría que la propuesta de valor sea comunicada a través de redes sociales y página web de la marca de ropa.

En general, las marcas especializadas en bebés que conoce la gente son Carter's y Bebe Mundo, las que tienen un alto top of mind en el mercado objetivo, siendo los principales negocios a los que se debe poner atención para establecer las estrategias respectivas.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para los estudios efectuados de los entornos externo, interno y del cliente del Baby Soccer Fan Shop, se utilizó herramientas como el PEST, las 5 Fuerzas de Porter, investigación cualitativa y cuantitativa, lo que permitió encontrar las oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto de negocio que se llevará a cabo.

Después del análisis externo, la perspectiva del entorno fue positiva ya que oportunidades tales como las regulaciones legales ecuatorianas, la transformación en la matriz productiva, el avance del sector no petrolero del país y la variedad de proveedores, contrarrestan las amenazas existentes que permiten desarrollar el proyecto en un contexto favorable de una industria creciente.

Al realizar el entorno del cliente la oportunidad se hizo más fuerte porque la investigación cualitativa sustentó el análisis del entorno interno y externo. En el grupo de enfoque las conclusiones más relevantes fueron que las personas adquieren merchandising oficial de su club. La ropa de bebé es uno de los productos que compran con mayor frecuencia. Además, las personas estarían dispuestas a consumir una marca de ropa de uso diario para sus bebés de su equipo favorito del fútbol ecuatoriano. En cuanto, a las entrevistas a profundidad confirmaron que la industria a la que pertenece el proyecto está prosperando paulatinamente y tiene el apoyo gubernamental para frenar el contrabando y las importaciones.

La investigación cuantitativa ayudó a descubrir los gustos, preferencias y precios que estarían dispuestos a pagar el mercado objetivo. Lo que permitió concluir que el nivel de respuesta hacia la idea de negocio es efectiva ya que la aceptación de la creación de la marca es del 88%. Además, que la mayor parte de la población (76%) adquiere los productos para sus bebés en el país. Estos resultados respaldan los datos obtenidos en análisis cualitativo y existe congruencia en las respuestas del grupo de enfoque de acuerdo a los productos oficiales que adquieren de su equipo favorito como camisetas, bufandas y chompas.

Con base en el entorno del cliente se pueden definir algunos factores que determinan el comportamiento del consumidor. Los consumidores adquieren ropa para sus bebés una vez al mes, saben que la oferta es limitada ya que en el país hay pocos almacenes especializados en ropa de bebés y buscan nuevas marcas que sean innovadoras en diseños y modelos de sus productos. Al adquirir sus productos en centros comerciales están dispuestos a pagar entre \$25 y \$40 por prendas de vestir para sus hijos.

Por estas razones, la oportunidad de negocio es viable para la creación de una marca de ropa casual para bebés de 0 a 24 meses de los equipos de fútbol ecuatoriano a través de un fan shop, ya que la industria está en crecimiento, los fanáticos del fútbol cada vez se convierten en consumidores de sus equipos y la competencia no es directa por la diferenciación del producto.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia básica de marketing que se decidió utilizar en el proyecto es diferenciación con enfoque en nicho de mercado porque “La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta” (Kotler & Keller, 2006, pág. p.56). Se busca que este tipo de prendas de vestir se posicione en el mercado de moda principalmente en la ciudad de Quito, mediante la creación de la marca registrada “**BSF**” de ropa de uso diario de los principales equipos de fútbol ecuatoriano para bebés de 0 a 2 años. El concepto, diseño y componentes de las prendas de vestir son características que permiten diferenciarse de la ropa tradicional para bebés existente en el mercado.

5.1.1 Mercado Objetivo

En la investigación de mercados que se realizó a base de la segmentación por beneficios buscados “que considera explícitamente la categoría del producto y el sistema de valores de la persona” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. p. 150), se identificó que el mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres entre 20 y 34 años de edad que gusten del fútbol, sean padres potenciales o tengan hijos de 0 a 24 meses, que pertenezcan a los estratos A y B de la población (poder adquisitivo medio alto y alto) y que residan en el Norte y valles de la ciudad de Quito (población urbana).

Una vez realizadas las estimaciones de la población actual de la ciudad de Quito y tomando en cuenta los datos el INEC se cuantificó el mercado objetivo del proyecto que es de 22.159 parejas. (Anexo No. 2)

5.1.2 Propuesta de Valor

Después de realizar el modelo de Canvas la propuesta que BSF decidió utilizar es la de más por más.

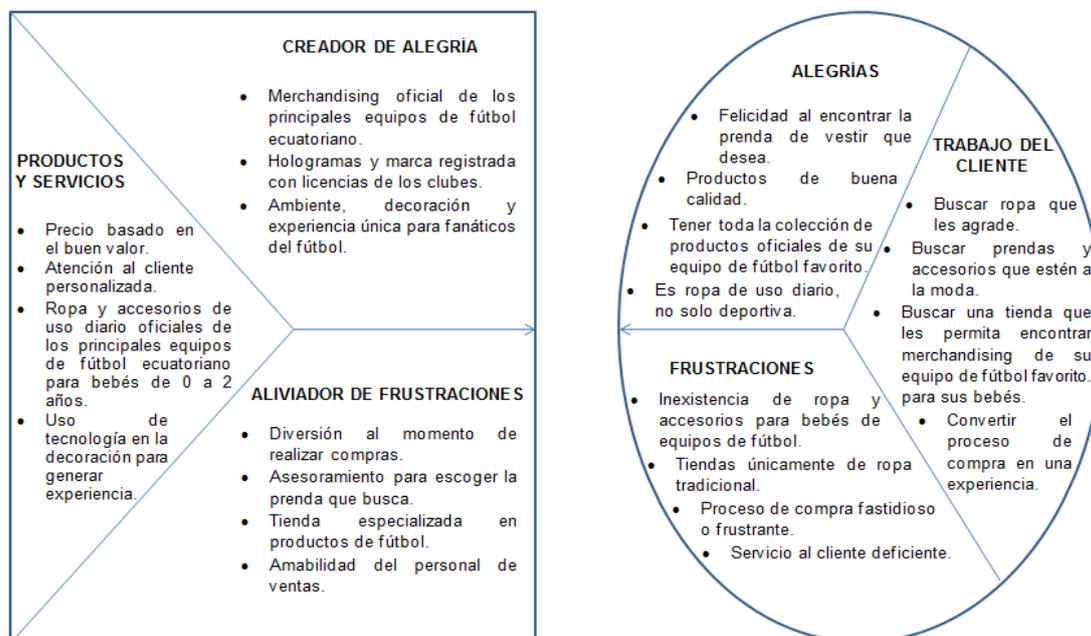


Figura No. 3: Propuesta de valor Baby Soccer Fan Shop

5.1.2.1 Declaración de posicionamiento

La empresa se posiciona por los principales equipos de fútbol ecuatoriano. El objetivo es obtener conocimiento de la marca BSF y el reconocimiento por asociar el Baby Soccer Fan Shop con los clubes de fútbol más representativos del país.

“BSF te ofrece estilo único de ropa y accesorios de tu equipo favorito”

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Ciclo de vida del producto

Philip Kotler define al ciclo de vida del producto (CVP) como “el curso de las ventas y ganancias de un producto o servicio a lo largo de su existencia. El CVP contiene cinco etapas: desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez y declinación.” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. p.242). Debido a que se desarrolla un plan de negocio para crear una nueva empresa sus productos van a estar en la etapa de introducción.

BSF al estar dirigido a un mercado selectivo tipo A y B y tener precios altos para sus productos, aplica la estrategia de premium price ya que el segmento prefiere calidad, diseño y exclusividad antes que cantidad y precios bajos.

5.2.1.2 Niveles de producto

Beneficio básico

Con base en la jerarquía de Maslow, BSF satisface el primer nivel de la pirámide constituido por las necesidades fisiológicas del ser humano ya que las personas tienen la necesidad básica de vestido.

Beneficio real

Los productos que se van a ofrecer en la tienda son prendas de vestir de uso diario y accesorios para bebés de 0 a 24 meses.

Beneficio Aumentado

Los productos que se ofertan en el Baby Soccer Fan Shop son ropa y accesorios oficiales de los equipos más representativos del fútbol del Ecuador de primera A. Por lo que cuentan con hologramas y sellos de autenticidad. Por otro lado, se busca que el cliente al comprar sienta una experiencia diferente por medio del diseño y ambiente de la tienda, con un servicio de asesoría de imagen personalizada para guiar sus consumos.

5.2.1.3 Atributos

Baby Soccer Fan Shop ofrece prendas de vestir y accesorios oficiales para bebés de los principales clubes de fútbol ecuatoriano. Son productos de uso diario, con los logotipos y hologramas originales de los equipos, que son el respaldo de la licencia de fabricación y comercialización de los mismos. Los materiales de las prendas son de algodón y elastano. Los diseños de los productos son originales e innovadores desarrollados por el departamento de diseño de BSF para bebés. Además, para certificar la calidad de las prendas se califica con parámetros establecidos por BSF. (Anexo No. 3)

5.2.1.4 Branding



Figura No. 4: Logo de la marca de ropa.

Con la cromotografía BSF se desea transmitir lo siguiente: blanco: inocencia, pureza, igualdad y unidad; negro: elegancia y sofisticación azul: lealtad y honradez; marrón: calidez; rosa: amor y feminidad; gris: seguridad. El tamaño del logo es de 5,5cm de ancho por 5,0cm de largo. La tipografía es cartoon. El isotipo contiene el nombre de la marca BSF, las caras de dos bebés: una mujer y un varón. El fondo es un balón de fútbol en forma de corazón representando el amor por este deporte.

“Amo a mi equipo desde que nací”

Con el slogan se busca crear fidelidad y transmitir el amor y pasión del equipo de fútbol favorito de los padres hacia sus hijos(as).

5.2.1.5 Empaque

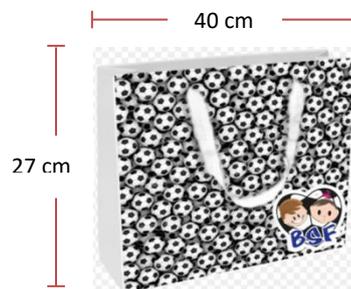


Figura No. 5: Funda para los productos.

Dimensiones: 27cm x 40cm

Material: Marfil lisa 175g, plastificado mate con selectivo UV.

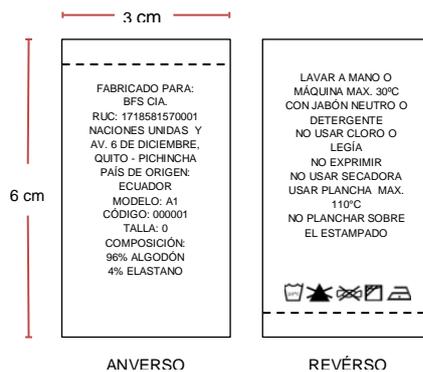
5.2.1.6 Etiquetado

Etiquetado permanente

Dimensiones: 6cm x 3cm

Material: poliéster blanco

Tipografía: arial 9



Etiquetado removible

Dimensiones: 9cm x 5,3cm

Material: marfil lisa de 120g

Tipografía: cartoon



Figura No. 6: Etiquetas de los productos.

5.2.1.7 Servicio de soporte al producto

La empresa ofrecerá un servicio post venta para generar mayor valor de los productos. Éste se realizará mediante la garantía de los productos ya que si existe alguna falla de fabricación, se cambiará la prenda solo con presentar la factura. Los cambios se podrán realizar hasta 30 días después de la compra.

5.2.2 Precio

Para fijar el precio Kloter indica que se debe tener en cuenta varios factores como “las estrategias y los precios de sus competidores, la estrategia y mezcla global; y, la naturaleza del mercado y la demanda.” (Kloter & Armstrong, 2013, pág. p. 257) Por lo que, se tomó en cuenta la estrategia general utilizada (diferenciación en enfoque de nicho de mercado) y los resultados de la investigación de mercados que se realizó para establecer las estrategias de precio.

5.2.2.1 Costo de venta

Para calcular el costo de venta de los productos se tomó en cuenta costos fijos como arriendo, nómina de personal y servicios básicos; costos variables como stock de productos, volumen de ventas, promoción y publicidad. Por lo que los costos de cada producto son los siguientes:

Tabla No. 2: Costo de venta de los productos.

ROPA		ACCESORIOS	
PRODUCTO	COSTO	PRODUCTO	COSTO
Bvd	\$ 9,00	Baberos	\$ 6,50
Camisetas	\$ 13,20	Gorros	\$ 7,80
Camisas	\$ 16,20	Guantes	\$ 7,80
Sacos	\$ 18,00	Zapatos	\$ 20,80
Chompas	\$ 24,00	Cobijas	\$ 11,05
Chalecos	\$ 21,00	Toallas	\$ 9,75
Pantalinetas	\$ 15,00	Salida de baño	\$ 13,00
Pantalones	\$ 18,00		
Monos	\$ 16,20		
Calentadores	\$ 23,40		
Pijamas	\$ 16,20		

5.2.2.2 Estrategia de precios

A través del estudio de mercado se identificaron las necesidades y la percepción de valor del consumidor para lograr establecer el precio meta de los productos que refleje el valor percibido por el cliente. Para lo cual, la empresa tomó en cuenta los costos para diseñar productos que entreguen el valor deseado en el precio meta.

La decisión de compra del cliente está determinada por los siguientes criterios: calidad de telas y materiales; y, el diseño y originalidad de las prendas. La estrategia general de precio escogida es la de fijación de precios basada en el buen valor que es “ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo” (Kloter & Armstrong, 2013, pág. p.259) debido a que sigue el objetivo de **BSF** que es entregar productos oficiales de los equipos de fútbol ecuatoriano con diferentes diseños y de alta calidad a un precio Premium Price.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Al ser un producto nuevo en el mercado se escogió la estrategia de fijación de precios de penetración a un mercado exclusivo, en el que se usa la estrategia de más por más. Los precios para la línea de ropa oscilaran entre \$15 y \$40 y los de los accesorios fluctuaran entre \$10 y \$32. Estos precios se los determinó con el estudio de mercado en el cual el precio promedio que las personas estarían de acuerdo a pagar es de \$32 por artículo.

Tabla No. 3: Precio de venta al público de los productos.

ROPA		ACCESORIOS	
PRODUCTO	PRECIO	PRODUCTO	PRECIO
Bvd	\$ 15,00	Baberos	\$ 10,00
Camisetas	\$ 22,00	Gorros	\$ 12,00
Camisas	\$ 27,00	Guantes	\$ 12,00
Sacos	\$ 30,00	Zapatos	\$ 32,00
Chompas	\$ 40,00	Cobijas	\$ 17,00
Chalecos	\$ 35,00	Toallas	\$ 15,00
Pantalinetas	\$ 25,00	Salida de baño	\$ 20,00
Pantalones	\$ 30,00		
Monos	\$ 27,00		
Calentadores	\$ 39,00		
Pijamas	\$ 27,00		

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Según el comportamiento y demanda del mercado objetivo, las características de la industria textil y el análisis financiero del proyecto sobre el precio establecido de los productos, **BSF** va a utilizar la estrategia de fijación promocional de precios, a efectos de movilizar el inventario.

Tabla No. 4: Fijación promocional de precios

DESCUENTOS		
Descripción	Mes	Porcentaje
Cambio de temporada	Julio	20% - 30%
Cambio de colección	Enero	20% - 50%
Día del niño	Junio	25%
Navidad	Diciembre	20% - 50%

5.2.3 Plaza

De acuerdo a los resultados de la matriz de localización el Baby Soccer Fan Shop se debe situar en el centro comercial Quicentro Shopping que ésta ubicado al norte-este de la ciudad de Quito.

Tabla No. 5: Matriz de localización

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN							
Opciones		El Bosque		Quicentro		El Jardín	
Factores	Peso	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Vías de acceso	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Parqueadero	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45
Mercado objetivo	0,25	3	0,75	5	1,25	4	1,00
Competencia	0,20	2	0,40	5	1,00	3	0,60
Servicios	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Instalaciones	0,20	3	0,60	5	1,00	3	0,60
TOTAL	1,00		3,20		4,65		3,45

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La empresa al tener las licencias de los equipos de fútbol para la fabricación y comercialización de productos oficiales para bebés, determinó la necesidad de utilizar una estrategia de distribución exclusiva de canal de distribución.

5.2.3.2 Estructura de canal

BSF utilizará la estrategia de integración vertical hacia atrás para mantener el control de su proveedor. La estructura del canal de marketing que se decidió utilizar es directa. El Baby Soccer Fan Shop es el único comercializador de los productos hacia el consumidor final.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción

En la mezcla de comunicación de marketing se utilizará tanto la estrategia de empujar en la cual “se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales”; como la de halar que es cuando “la empresa gasta mucho dinero en promoción y publicidad al consumidor para inducir a los consumidores finales a comprar el producto, creando así una atracción en la demanda que hala al producto a través del canal” (Kloter & Armstrong, 2013, pág. p. 364).

La estrategia de empujar se realizará por medio de las herramientas de la mezcla promocional como promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo a través de actividades ATL y OTL para incentivar al mercado objetivo a consumir los productos oficiales de sus clubes de fútbol favoritos. ATL se utilizará por medio del free press cuando se realicen eventos de exhibición. El OTL es fundamental ya que las nuevas tendencias de comunicación son a través de la red y de doble vía, por lo que se realizarán promociones de venta como cupones de descuento; y, marketing directo para potenciar la relación entre la empresa y el mercado objetivo.

Por medio de la publicidad y fuerza de ventas se aplicará la estrategia de halar ya que permite incentivar al cliente a que demande el producto. Se utilizarán actividades BTL en conjunto con los clubes de fútbol para promocionar los productos; además, se realizarán activaciones para que los clientes interactúen con la marca permitiendo generar una experiencia atractiva de compra y así poder transformar el TOP MIND del mercado objetivo en TOP HARD, que es cuando se convierten en clientes porque adquieren los productos.

5.2.4.2 Mezcla de comunicación de marketing

La mezcla de comunicación de marketing “consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramienta de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con los clientes.” (Kloter & Armstrong, 2013, pág. p.366)

5.2.4.2.1 Publicidad

El marketing digital a través de las redes sociales se ha posicionado como una herramienta de doble vía de bajo costo, efectiva y rápida para comunicar la propuesta de valor de una empresa al mercado potencial.

Tomando en cuenta el estudio de mercado realizado, los encuestados prefieren obtener información a través de las redes sociales (56%), página web (16%), correo electrónico (15%), televisión (10%) y en punto de venta (6%).

La campaña de publicidad se dividirá en 2 ciclos de 6 meses cada una. La primera campaña será de lanzamiento que se llevará a cabo de enero a junio y la segunda será una campaña de recordación que se la realizará en el segundo semestre del año. Estas campañas tendrán intervalos de oxigenación por 2 meses respectivamente. El tiempo de duración será de un año con una frecuencia de cuatro meses por campaña.

Tabla No. 6: Actividades de publicidad OTL

ACTIVIDADES OTL					
Medio	Plataforma	Frecuencia	Duración	Alcance	Costo
Digital	Facebook	1 vez al día	8 meses	150000	\$ 1.200,00
	Instagram	1 vez al día	8 meses	90000	\$ 720,00
	Youtube	1 vez al mes	8 meses	75000	\$ 1.000,00
	Página Web	1 vez a la semana	8 meses	100000	\$ 800,00

Tabla No. 7: Plan de medios para las actividades ATL

PLAN DE MEDIOS							
Medio	Canal	Acción	Duración	Frecuencia	Programa	Horario	Costo
TV	Tc televisión	Noticia / entrevista	4 meses	1 vez al mes	De Casa en Casa	10h00	\$ -
	Ecuavisa				En Contacto	10h30	\$ -
	ECTV				Café TV	9h00	\$ -
	RTS				El Club de la Mañana	9h30	\$ -
Radio	Hot 106.1	Entrevista	2 meses	1 vez al mes	En boca de tres	8h30	\$ -
Punto de venta	Catálogo	Productos	12 meses	2 veces al año	BSFS	-	\$ 3.500

5.2.4.2.2 Relaciones públicas

La empresa al tener la franquicia de los equipos para la fabricación y comercialización de productos oficiales, tiene un contrato de patrocinio independiente con cada club con beneficios y obligaciones. Esto permite que la marca tenga mayor realce, credibilidad y valor en el mercado objetivo.

Eventos como lanzamiento de marca, presentación de nueva colección, ruedas de prensa serán las herramientas que se decidió utilizar para ejecutar el plan de Relaciones Públicas para generar contenidos y noticias, lo que permitirá que se establezcan buenas relaciones con los medios de comunicación y transmitan la información a los consumidores potenciales mediante free-press.

Tabla No. 8: Actividades de publicidad BTL

ACTIVIDADES BTL						
Actividades	Concepto	Duración	Frecuencia	Lugar	Horario	Costo
Rueda de prensa	Nuevos partners	12 meses	3 veces al año	BSFS	10h00	\$ 1.100
Inauguración de la tienda	Lanzamiento de marca	1 día	1 vez	Quicentro	19h00	\$ 1.500
Desfiles de moda	Nueva colección	12 meses	2 veces al año	Quicentro	18h00	\$ 2.000
Firma de autógrafos	Promoción	8 meses	4 veces	BSFS	17h00	\$ 400

5.2.4.2.3 Venta personal

La aplicación de venta personal se realizará por medio de la fuerza de ventas de la empresa ya que se contratará personas capacitadas para servicio al cliente guiado y personalizado. Uno de los diferenciadores de la tienda es crear experiencia de compra por lo que el personal debe tener conocimiento de las características y beneficios de los productos, además, de la historia y acontecimientos relevantes de los equipos de fútbol. Por otra parte, el perfil que se busca es que los vendedores sean proactivos, amables y atentos para que se cumpla con el objetivo de crear relaciones fructíferas con los clientes.

5.2.4.2.4 Promoción de ventas

La promoción de ventas se aplicará a través de promociones al consumidor. Esto incentivará a que las personas visiten el Baby Soccer Fan Shop y adquieran los productos en la tienda, por lo que se realizará las siguientes promociones:

Tabla No. 9: Promociones

PROMOCIONES		
Descripción	Mes	Monto
Cupones de consume	Febrero	\$5 por cada \$20 de consume
Obsequios	Julio	Por la compra de \$100 reciben un regalo.
Concurso redes sociales	Septiembre	Un día de compras con tu jugador favorito.
Cupones de descuento	Noviembre	40%

5.2.4.2.5 Marketing directo

En la actualidad la mayor parte de la sociedad tiene acceso a internet y las personas están familiarizadas con las redes sociales, por lo que se decidió utilizar las siguientes herramientas de marketing digital: Venta cara a cara, que se lo realiza en el punto de venta; marketing por correo electrónico que serán dirigidos y personalizados para crear relaciones cercanas; y, marketing por catálogo, los que se entregarán de manera física en la tienda y digitales en redes sociales y página web con información de los productos. Con ésto se quiere lograr el marketing viral que permitirá que en el mercado se hable de la marca y generé relaciones muy cercanas empresa – consumidor.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Fortalecer el enlace entre padres e hijos a través de la pasión por su equipo de fútbol favorito, ofreciendo ropa casual para bebés de 0 a 24 meses con su identidad deportiva propia, generando felicidad, satisfacción y orgullo en el núcleo familiar.

6.1.2 Visión

En el 2020 ser la opción número uno de los padres de familia al momento que deseen adquirir ropa y accesorios para sus bebés, haciendo sentir la pasión por su equipo de fútbol favorito desde sus primeros años, con una organización especializada en brindar nuevos productos oficiales de calidad.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 General

Generar un posicionamiento en la ciudad de Quito del Baby Soccer Fan Shop como la única tienda exclusiva de ropa y accesorios de uso diario para bebés de los principales equipos de fútbol del país, con licencias que certifiquen la autenticidad de producto y así poder obtener rentabilidad sobre la inversión realizada.

6.1.3.2 Específicos

1. Recuperar la inversión inicial al cuarto año de haber puesto en marcha el negocio.
2. Captar el 7% de la participación de mercado en el primer año.
3. Aumentar las ventas en un 7% cada año.
4. Alcanzar el punto de equilibrio de la tienda máximo al segundo año de funcionamiento.
5. Aumentar las líneas de productos y accesorios para el cuarto año.

6.2 Plan de Operaciones

Baby Soccer Fan Shop al ofrecer productos nuevos en el mercado y utilizar una estrategia de diferenciación con enfoque de nicho de mercado debe generar valor en el desarrollo de todos sus procesos. Por ésto se realizó tres flujogramas de operaciones que son: proceso de compra del cliente, proceso de cambio o devolución del producto y proceso de productos respectivamente.

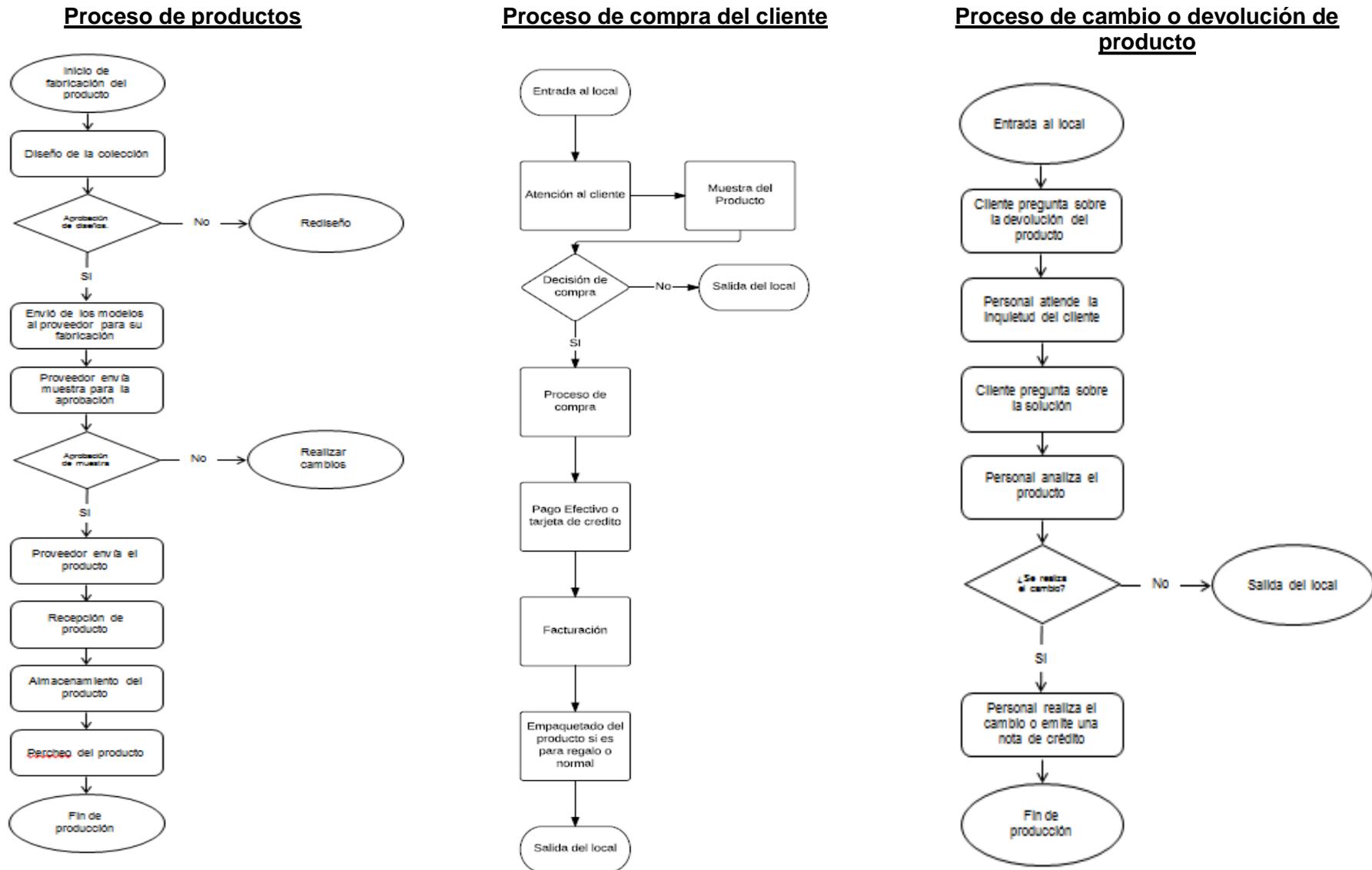


Figura No. 7: Flujogramas de Operaciones del Baby Soccer Fan Shop

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

BFS se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.), con tres accionistas que aportarán \$11.361 cada uno.

En la ley de compañías señala que Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015)

6.3.2 Tipo de estructura

La estructura de BSF es vertical porque “presenta las unidades de trabajo ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada “(Benjamín y Finkowski, 2009, p.128). Es una estructura jerárquica ya que todos sus departamentos tienen su coordinador y éste a su vez está supervisado por el Gerente, el mismo que tendrá que reportar e informar de las actividades a la junta directiva.

6.3.3 Organigrama

La estructura organizacional de BSF se conforma con los siguientes departamentos: junta de accionistas, gerencia general, marketing y publicidad, diseño, ventas, limpieza, finanzas y legal.

Véase tabla del rol de pagos para el primer año en el Anexo No. 4.

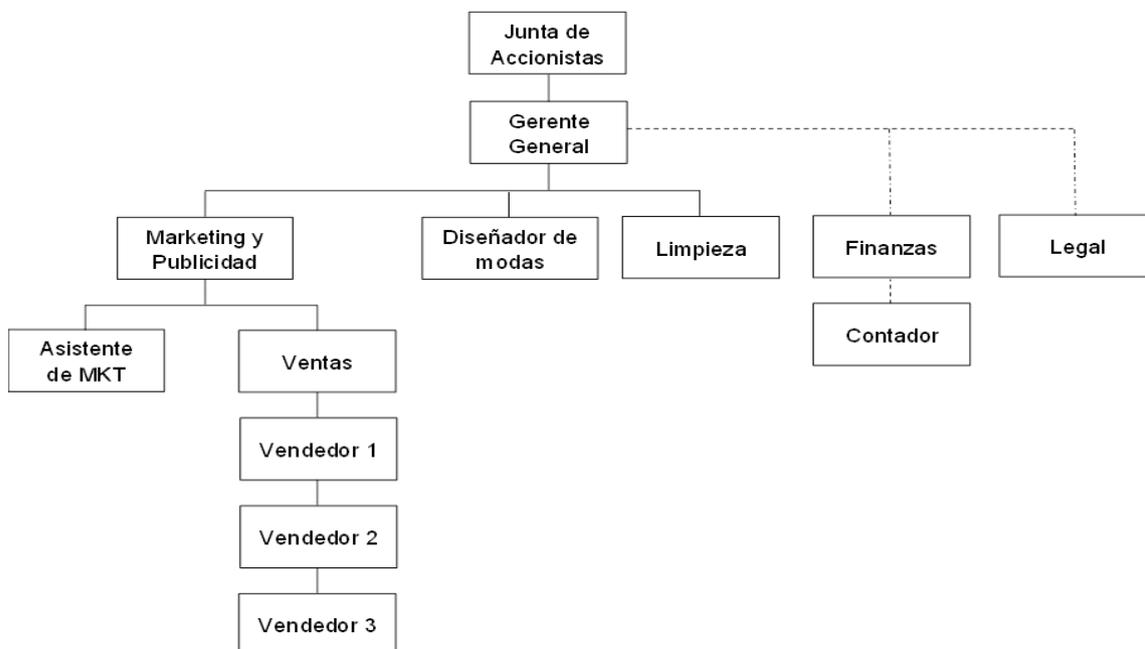


Figura No. 8: Organigrama del Baby Soccer Fan Shop

BSF mantiene una relación de dependencia con los departamentos de gerencia, marketing, diseño, ventas y limpieza, mientras que los departamentos de finanzas y legal son externos ya que son servicios subcontratados.

La junta de accionistas está conformada por los tres accionistas de la Compañía Limitada. La Gerencia emite reportes periódicamente para mantenerles informados de la situación de la empresa para que puedan tomar decisiones.

Las funciones del gerente general son administrar, supervisar y controlar todas las unidades de trabajo de BSF para el perfecto funcionamiento de la empresa.

El departamento de marketing y publicidad está conformado por cinco personas. El coordinador de marketing y su asistente se encargan de la imagen corporativa de BSF, contratos de patrocinios, relaciones públicas, campañas de publicidad y comunicación de la empresa. Mientras que las otras tres personas son el personal de ventas que serán las que atiendan, perchen y despachen la mercadería en la tienda.

El departamento de diseño se encarga de elaborar los diseños y modelos para las prendas de ropa y accesorios. Cada colección será enviada al proveedor para la producción de las mismas.

El departamento de limpieza es una persona que se encarga que la tienda esté limpia en su totalidad. Esta persona trabajará a medio tiempo.

La parte financiera es un departamento externo de BSF ya que el servicio será subcontrado para que realice los estados financieros, económicos y realice las declaraciones de impuestos al estado.

Se contratará un abogado para que realice todos los trámites legales que la empresa lo requiera tales como permisos de funcionamiento, constitución de la BSF, manejo de licencias y contratos.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

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

7.1.1 Proyección de estados de resultados

La empresa, con base en la participación de mercado objetivo que propone alcanzar (7%) en el primer año, registra ventas por USD 752 mil, con una rentabilidad bruta entre el 39% y 43%, estimándose un crecimiento de ingresos del 7,5% anual sustentado en la tasa promedio de crecimiento del PIB sectorial más la inflación. Los ingresos del primer año no permitirán cubrir los gastos en ese periodo registrándose una pérdida neta de 13.5 mil dólares; normal para un negocio que entra en funcionamiento; sin embargo, alcanza su punto de equilibrio dentro del segundo año de operación, donde registra una rentabilidad de USD 19,5 mil hasta llegar a USD 55 mil en el quinto año; pasando del 2% al 5% de rentabilidad sobre ventas. Los ingresos al quinto año sobrepasará el millón de dólares. (Anexo No. 5)

7.1.2 Situación financiera

El estado de situación financiera refleja una empresa que inicia con un fuerte componente de capital de trabajo, necesario para una empresa netamente comercial. Es así que los activos corrientes del Baby Soccer Fan Shop en el primer año representan el 88% del total de activos hasta llegar al 98%, apoyado fundamentalmente en efectivo e inventarios, propios del giro de negocio. Sus pasivos corrientes principalmente en las cuentas por pagar a proveedores representan el 56% del total pasivos de la empresa en el primer año hasta llegar a alcanzar el 100% en el último año. Se destaca que el negocio comienza con un préstamo a largo plazo de \$51.126, el mismo que se cancela en el tercer año de funcionamiento. Además, inicia con un aporte de accionistas de 34 mil dólares (40% del total de inversión requerida), pero con la capitalización de utilidades a partir del segundo año le permite cubrir la pérdida del primer ejercicio en el tercer año e incrementar el patrimonio a USD 46 mil hasta obtener USD 94 mil al quinto año. Los activos a ese año alcanzarán el valor de USD 160 mil y sus pasivos USD 67 mil aproximadamente. (Anexo No. 6)

7.1.3 Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El estado de flujo de efectivo de la empresa se compone del flujo operacional, donde el primer año presenta un saldo negativo de \$14.350 pero a partir del segundo año se vuelve positivo por 22 mil dólares hasta alcanzar en el quinto año los 59 mil dólares aproximadamente. Por el lado del flujo de inversiones en el primer año es de \$10.800 y los gastos pre-operacionales son \$4.800. En el lado de financiamiento se demuestra que se cancelan las obligaciones financieras en los tres años pactados y se distribuyen dividendos a los accionistas entre 10 mil y 27 mil dólares. Finalmente, se obtiene flujos de efectivos positivos que permiten mantener una adecuada liquidez para sustentar la operación del negocio. (Anexo No. 7)

Los flujos de caja del proyecto reflejan un saldo negativo del \$9.193 al primer año hasta conseguir los \$133.234 en el quinto año. Estos flujos de caja servirán para analizar si el proyecto permitirá pagar la inversión en el periodo analizado, una vez que los mismos se los descuenten a valor presente al costo promedio ponderado de capital. A esto flujos descontados los pagos de intereses y capital del préstamos adquirido, permite obtener los flujos disponible para los inversionistas que el en primer año es negativo por un valor de \$27.724 pero que al quinto año alcanza los \$133.234. Los

valores obtenidos para cada año descontados a valor presente utilizando el costo de oportunidad permiten evaluar si el proyecto es viable. (Anexo No.8)

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para llevar a cabo el proyecto se requiere de una inversión inicial de \$84.329, principalmente en capital de trabajo para cubrir las necesidades de inventarios, gastos y costos hasta que el negocio pueda sustentarlos por su flujo normal de operación. La estructura de capital se divide en el 40% en capital propio (\$34.084) y el 60% en deuda a largo plazo (\$51.126). Por el préstamo se pagará una tasa de interés del 11.83% que es la tasa establecida por el Banco Central Del Ecuador que aplica para las PYMES. (Anexo No.9)

Tabla No. 10: Inversión Inicial

INVERSIONES	Año 0
Capital de Trabajo	\$ 70.209,55
Muebles y enseres	\$ 4.050,00
Equipos de oficina	\$ 2.250,00
Equipos de computación y software	\$ 3.900,00
Total activos fijos	\$ 10.200,00
Intangibles	\$ 4.800,00
TOTAL	\$ 85.209,55

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla No. 11: Resumen de la matriz financiera

RESUMEN MODELO				
VARIABLE	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA	
VAN	\$ 54.519,89	\$ 117.522,77	(\$ 11.402,17)	PROYECTO
TIR	27%	40%	9%	
VAN	\$ 32.380,17	\$ 81.545,88	(\$ 19.006,15)	INVERSIONISTA
TIR	35%	53%	10%	

Descontados los flujos de caja del proyecto y de los inversionistas al WACC y CAPM respectivamente, se obtiene que el proyecto en el escenario esperado tiene un VAN positivo de \$54.900 con una TIR del 27%, mientras que para el inversionista el VAN alcanza los \$32.441 con una TIR del 35%. En ambos casos los resultados obtenidos demuestran que el proyecto es viable al alcanzar un VAN mayor que cero, los retornos para el caso del proyecto son mayores que la WACC y que para el inversionista es mayor que el CAPM. Lo mismo que también se da para el escenario optimista. En el caso del escenario pesimista el WACC y CAPM son menores a los criterios para considerarlos viables pero no por ello se debe descartar el proyecto. (Anexo No.10)

7.4 Índices financieros

ROA: La rentabilidad de los activos del Baby Soccer Fan Shop muestra un incremento del 21% del primer al quinto año de funcionamiento, lo que quiere decir que el rendimiento de la inversión es positivo.

ROE: La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa presenta en el primer año el 67% negativo, sin embargo, al tercer año alcanza el 67% positivo, lo que demuestra a los accionistas que su inversión es rentable. (Anexo No. 11)

8 CONCLUSIONES

- A base del análisis interno y externo del proyecto, se determinó que las oportunidades son superiores a las amenazas que existen en la industria. Las variables macroeconómicas no presentan mayores fluctuaciones lo que permite tener una estabilidad económica en el país para desarrollar el proyecto. Algunas reformas gubernamentales como las salvaguardas y el cambio en la matriz productiva incentivan a la producción nacional permitiendo que el proyecto cumpla con los objetivos del Plan del Buen Vivir.
- Con la investigación de mercado se sustentó que la idea de negocio es atractiva para los clientes potenciales. De acuerdo a los gustos y preferencias de los encuestados se definió que prendas de vestir como: camisetas, pantalones, shorts, chompas, chalecos y monos irán dentro de la línea de ropa. Mientas que accesorios como baberos, gorros, cobijas y salidas de baño son productos que serán parte de la línea de accesorios que se ofrecerán en la tienda.
- Se concluyó que el perfil del consumidor del Baby Soccer Fan Shop son personas entre 20 y 34 años que sean hinchas de un equipo de fútbol ecuatoriano, tengan bebés hasta 24 meses, realicen compras para sus hijos dos veces al mes y pertenezcan al estrato social alto y medio alto.
- Debido a que existe un mercado que no está atendido, la oportunidad de negocio es positiva ya que en el mercado actual no existe una tienda especializada de ropa de uso diario de los principales equipos de fútbol ecuatoriano. Los consumidores están dispuestos a consumir y paga un precio más alto por productos oficiales.
- Al aplicar la estrategia general de diferenciación en nicho de mercado se realizó un plan de marketing enfocado hacia el perfil del cliente. La propuesta de valor que ofrece la empresa hacia el cliente son atributos únicos en sus productos por un precio más alto. El mix de marketing a través de las 4P's que se elaboró agrega valor para los productos ya que las estrategias que se utilizaron son atractivas para cautivar al consumidor e incentivar la recompra.
- Con la propuesta estratégica que se planteó se desea atender las necesidades internas y externas de la empresa que permiten cumplir con los objetivos y el correcto funcionamiento del Baby Soccer Fan Shop, que a su vez genera beneficios para el mercado objetivo de una manera rentable para los accionistas.
- La viabilidad del proyecto se la sustentó con el análisis financiero del proyecto. El capital de trabajo se cubre al tercer mes del primer año de funcionamiento de la empresa ya que muestra un saldo positivo en la utilidad operacional. La inversión se recupera al cuarto año de funcionamiento como se lo proyecto. Los indicadores financieros del proyecto demuestran que el proyecto es rentable y atractivo para invertir ya que el VAN es de \$54.519,89 y la TIR de 27% superior a la WACC y al CAPM.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2015). *Asuntos Economicos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Balanza de Pagos*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/835-disminuy%C3%B3-el-d%C3%A9ficit-en-la-cuenta-corriente-de-la-balanza-de-pagos-en-el-segundo-trimestre-de-2015>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflacion* . Recuperado el 4 de Marzo de 2016, de: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2015). *PIB Crecimiento*. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Riesgo Pais*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasa de Interes*. Recuperado el 8 de Enero de 2015, de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201501.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasa de Interes*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Benjamín, E y Finkowski, F. (2009). *Organización de Empresas*. (3^{ra}. ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill.
- Bolsa de Valores de Quito. (2016). *Valores Publicos*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de: http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/160511162400-5cd0b7d8c44a5fd4f2c044d8a9b44c41_deudaPublicaAbr16.pdf
- Branding Marketing. (2009). *Branding Marketing Research Ecuador*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de: [http://www.brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20\(CD\).pdf](http://www.brandim.com/fotos/Futbol%20EC09%20(CD).pdf)
- Coppel. (2014). *Manual de Calidad*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de: http://proveedores.coppel.com/manual_calidad.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (2014). *Valor Agregado Industria*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2110:el-sector-textilero-tiene-dos-escenarios-favorables-para-potencializar-su-industria-con-productos-de-alto-valor-agregado&catid=350:agosto-2014&Itemid=883
- Damodaran. (2015). *Riesgos* . Recuperadp el 30 de Marzode 2016, de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Ecuador en Cifras. (2010). *Actividades Económicas de la Población* . Recuperado el 2 de Abril de 2016, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ecuador en cifras. (2010). *Encuesta de Estratificación Socioeconómica* . Recuperado el 4 de Abril de 2016, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Ecuador en Cifras. (2016). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 5 de Abril de 2016, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Ideas Chicago. (2015). *Colores y Significado*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de: <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 7 de Enero de 2016, de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2015). *Desempleo*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/>
- INEC. (2010). *Encuesta de Estratificación del nivel Socio Económico*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de: <http://www.grupos.net/opal/images/not%20ecuadorestratosocial%20inec.pdf>
- INEC. (2013). *Estructura de Gastos de los Ecuatorianos*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/INFOENIG2.jpg>
- INEC. (2013). *Encuesta Uso del Tiempo*. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Infografia-Tiempo.jpg>
- INEC. (2015). *Infografía*. Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/INFOGRAFIA_DIA_DEL_NINIO.pdf
- INEC. (2010). *Población Cantonal*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de: www.inec.gob.ec/tabulados.../15_POBLA_PROV_CANT_PARR_AREA_GEDA D.xls
- INEC. (2015). *Reporte Inflación*. Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionNoviembre2015/Reporte_inflacion_Nov_2015.pdf
- INEC. (2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Kothler,P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11a.ed.). Mexico, D.F, Mexico: Pearson Educacion.
- Kothler, P. y Keller,K. (2006).*Dirección de Marketing*. (12a. ed.). Mexico, D.F, Mexico: Pearson Educacion.

Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurell C. (2009). *Dirección de Marketing*. (2^{da}. ed). México, D.F, México: McGraw-Hill.

Mucho mejor Ecuador. (2015). *MFactores que más influyen en las decisiones de compras de los consumidores del Ecuador*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de: <http://muchomejorecuador.org.ec/factores-que-mas-influyen-en-las-decisiones-de-compras-de-los-consumidores-del-ecuador/>

Municipio de Quito.(2010). *Población de Quito*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de: <http://www.quito.com.ec/la-ciudad>

Presidencia de la República. (2015). *Sistema de Salvaguardias*. Recuperado el 26 de Febrero de 2016, de: <http://www.presidencia.gob.ec/comunicado-oficial-nuevo-sistema-de-salvaguardias/>

Proyecciones Poblacional . (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Matriz Productiva*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Stern. (2016). *Betas por Sector*. Recuperado el 23 de Abril del 2016, de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Numero de Compañías por actividad, region, estado legal, e intendencia*. Recuperado el 4 de Marzo de 2016, de: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul