



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE ROPA DEPORTIVA PARA MUJERES BAJO LA MARCA VICTORIA'S
SECRET

AUTOR

KATHERIN YAJAHIRA HIDALGO SAAVEDRA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA DEPORTIVA PARA MUJERES BAJO LA MARCA VICTORIA'S
SECRET.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Tamara Denise Erazo Orrego

Autor:
Katherin Yajahira Hidalgo Saavedra

AÑO
2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Tamara Denise Erazo Orrego

Magister en Gerencia Empresarial MBA mención Gerencia de Mercadeo

C.I. 1710689231

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

MBA. Eva Rosario Benítez Díaz
C.I. 1721693644

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Katherin Yajahira Hidalgo Saavedra

C.I. 1723526156

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por la oportunidad que me ha brindado de estar donde estoy en este momento. A mi madre Mariela por ser la mujer tan maravillosa que es y de la cual he aprendido en abundancia. A mi padre Kleber, por enseñarme que cuando uno se propone lo puede lograr todo y que los sueños se cumplen, mis padres quienes con su incondicional amor y sabiduría supieron apoyarme y darme ánimo constantemente en cada etapa de mi vida, a mi hermano Bryan, mi eterno némesis, con quien sé que contaré toda mi existencia. A mi novio Carlos, por estar siempre a mi lado y brindarme su absoluto apoyo y amor en cada momento que lo necesito y a mis maestros que me han guiado en este ciclo estudiantil con su vasto conocimiento.

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a toda mi familia, sobre todo a mi madre, mi padre, mis hermanos Bryan y Raúl, y a mi novio Carlos, quienes conocen todo el esfuerzo y dedicación que he empleado en este trabajo, porque han sido las personas que siempre han estado junto a mí y me han impulsado a alcanzar mis metas, objetivos y sueños.

RESUMEN

El presente plan de negocios trata sobre la creación de un establecimiento de comercio de prendas deportiva que se ubicará en la ciudad de Quito, donde se importarán prendas deportivas de la marca *Victoria's Secret*, con línea exclusiva para el mercado femenino. La práctica de deporte se ha incrementado en los últimos años, y las mujeres no se quedan atrás. En competiciones de juegos nacionales o carreras se tiene una participación cada vez más significativa. Por esto, la ropa adecuada es importante para un atleta.

Hoy en día, las mujeres son más vanidosas, preocupadas por cómo se ven, de modo que realizan una mayor actividad física. En cuanto a sus usos y gratificaciones, no solo las deportistas usan estas prendas: se ha visto un mayor uso para quienes solo quieren usar por comodidad o realizar otras actividades no deportivas.

Se importarán prendas de la marca antes mencionada desde Estados Unidos, se busca que este establecimiento sea acogedor, y, sobre todo, cuente con variedad de productos, pues como se observa en el análisis del cliente, las mujeres que realizan deporte no están satisfechas con otros locales similares.

PINK WORLD SPORT buscará que visitantes del local se sientan cómodas y a gusto con la variedad de ropa deportiva, el cálido ambiente, iluminación y música adecuadas invitarán a clientes a comprar y fidelizarlas. El plan de negocios presentado busca captar la oportunidad de negocio analizada en el entorno y los clientes, las cuales ayudan a generar estrategias. Al realizar una proyección financiera, se pudo determinar que el plan de negocios planteado es viable y a su vez atractivo para una inversión.

Palabras clave: Deportes, Prendas deportivas, Mercado femenino, *Victoria's Secret*, Actividad física, Usos y gratificaciones.

ABSTRACT

This business plan deals with the creation of an establishment of sports clothing that will be located in the city of Quito, where Victoria's Secret sportswear will be imported, with an exclusive line for the women's market. The practice of sport has increased in recent years, and women are not left behind. In competitions of national games or races one has an increasingly significant participation. Because of this, proper clothing is important for an athlete.

Nowadays, women are vainer, worried about how they look, so they perform more physical activity. Regarding its uses and gratifications, not only sports people wear these garments: it has seen a greater use for those who only want to use for comfort or perform other non-sporting activities.

Garments of the aforementioned brand will be imported from the United States, this establishment is expected to be welcoming, and, above all, it has a variety of products, since as observed in the client's analysis, women who perform sports are not satisfied with other similar premises.

PINK WORLD SPORT will look for visitors to the place feel comfortable and comfortable with the variety of sportswear, the warm atmosphere, lighting and music will invite customers to buy and build loyalty. The presented business plan seeks to capture the business opportunity analyzed in the environment and the clients, which help generate strategies. By making a financial projection, it was possible to determine that the proposed business plan is viable and at the same time attractive for an investment.

Keywords: Sports, Sportswear, Women's Market, Victoria's Secret, Physical activity, Uses and gratifications.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno Externo	3
2.1.2 Análisis de la Industria	14
Conclusiones del análisis del entorno	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1 Investigación Cuantitativa y Cualitativa	18
3.1.1 Investigación Cualitativa	18
3.1.2 Resultados de encuestas	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	25
5. Plan de Marketing	29
5.1 Estrategia general de marketing	29
5.1.1 Mercado Objetivo	29
5.1.2 Propuesta de Valor	30
5.2 Mezcla de Marketing	30
Producto	31
Plaza	35
Promoción	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1 Misión	40
6.1.2 Visión	40
6.1.3 Objetivos de la organización	41
Corto plazo	41
Mediano plazo	41
Largo plazo	41
6.2 Plan de Operaciones	42
7. Evaluación Financiera	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	51

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	55
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	56
8. Conclusiones Generales	56
Referencias	58
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Partida arancelaria	3
Tabla 2. Lista de productos al nivel de 4 dígitos importados y exportados por Ecuador en 2016.....	7
Tabla 3. Países con mayor exportación de prendas de vestir a Ecuador.....	7
Tabla 4. Estratificación socioeconómica en Ecuador	8
Tabla 5. Lista de productos al nivel de 4 dígitos importados y exportados por Estados Unidos en 2016.	12
Tabla 6. Países con mayor exportación e importación de prendas de vestir de Estados Unidos en valor USD.....	12
Tabla 7. Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU).	14
Tabla 8. Matriz EFE.....	16
Tabla 9. Tablas de contingencia.	23
Tabla 10. Matriz de las cuatro opciones (<i>Blue Ocean</i>).	27
Tabla 11. Cálculo de la demanda.....	28
Tabla 12. Ingresos anuales de la industria período 2006-2016.....	28
Tabla 13. Segmentación del Mercado Potencial	29
Tabla 14. Listado de productos	31
Tabla 15. Publicidad y seguridad.....	32
Tabla 16. Costo de fundas en papel <i>Kraft</i>	33
Tabla 17. Precios de la competencia	34
Tabla 18. Área infantil	35
Tabla 19. Presupuesto equipos y muebles.....	36
Tabla 20. Equipos de computación	37
Tabla 21. Muebles y enseres salón infantil	37
Tabla 22. Presupuesto de las estrategias de publicidad.....	37
Tabla 23. Estrategias de promoción: valla publicitaria.....	38
Tabla 24. Promociones.....	38
Tabla 25. Impulsadoras	39
Tabla 26. Uniformes para el personal de ventas.....	39
Tabla 27. Costos de marketing (Inicial)	40
Tabla 28. Tributos aduaneros.....	44
Tabla 29. Costo Importación	44
Tabla 30. Funciones gerente general	46
Tabla 31. Funciones jefe administrativo y financiero.....	47
Tabla 32. Funciones jefe de marketing y ventas	48
Tabla 33. Funciones vendedora	48
Tabla 34. Proyección de ingresos	49
Tabla 35. Ventas de Marathon Sport (Superdeporte S.A.) Proyección Financiera.....	50
Tabla 36. Proyección de costo de importación y costo de ventas	50
Tabla 37. Proyección gastos	51
Tabla 38. Inversión inicial.....	51
Tabla 39. Estructura de capital.....	52
Tabla 40. Proyección de estados de resultados anual.....	52
Tabla 41. Situación financiera	53

Tabla 42. Estado de flujo de efectivo	54
Tabla 43. Flujo de caja.....	55
Tabla 44. Proyección de flujo de caja del inversionista.....	55
Tabla 45. Cálculo de la tasa de descuento	55
Tabla 46. Criterios de valoración.....	55
Tabla 47. VAN y TIR de flujos de caja	56
Tabla 48. Índices financieros	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Interno Bruto	5
Figura 2. Aporte de la industria textil al PIB Ecuador.....	5
Figura 3. Inflación en el Ecuador, período Octubre 2015-Septiembre 2017.....	6
Figura 4. Inflación mensual de prendas de vestir y calzado.	6
Figura 5. Modelo Canvas del negocio	31
Figura 6. Logotipo e isologotipo del establecimiento	32
Figura 6. Etiqueta de precio	32
Figura 7. Diseño de la funda en papel <i>Kraft</i>	33
Figura 8. Quicentro Norte	35
Figura 9. Canal directo.....	35
Figura 10. Cadena de valor de la empresa	42
Figura 11. Operaciones principales	43
Figura 12. Flujo de operaciones	43
Figura 13. Estructura Organizacional	46

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Durante las últimas décadas, se observa una mayor preocupación tanto en hombres como en mujeres por su aspecto y salud física, incrementando de manera notable un estilo de vida más saludable, y, con ello, la actividad deportiva. La industria textil evolucionó al ritmo de las crecientes necesidades de los clientes. En el mercado del deporte, los clientes buscan comodidad sin abandonar la elegancia y el estilo.

Una característica del mercado femenino es la vanidad de quienes lo componen. Para sentirse bien, las mujeres ponen un especial énfasis en cómo se encuentran vestidas y su aspecto físico. A nivel nacional, el 16,2% de las mujeres practican algún deporte (INEC, 2015). En Quito se observa una mayor inclusión de las mujeres en el deporte. Ejemplos evidentes de esto son las competencias Huarmi Runner 5K, 5k Súper Mamá, Kotex 5k, entre otras, donde compiten solo mujeres. En el país, las mujeres suman el 50,4% de la población total (INEC, 2017). Sin embargo, se observa la existencia de mayor variedad de ropa deportiva masculina que femenina en establecimientos especializados. Por ello, se busca ampliar la variedad de ropa deportiva femenina, buscando satisfacer las necesidades de este mercado.

Después de visualizar y conocer la necesidad del mercado deportivo femenino, se decide elaborar un plan de negocios para la importación y comercialización de ropa deportiva de la marca *Victoria's Secret*.

Este plan de negocios busca satisfacer las necesidades y deseos de la población femenina de la ciudad de Quito en cuanto a moda y accesorios. Los estratos sociales elegidos son el B+ y A, en grupos de edad entre 15 y 45 años. El plan de negocios se concretará en un local comercial, con una organización y un sistema de comercialización diferente a lo usualmente visto en el país, ofreciendo prendas deportivas, brindando comodidad y elegancia. Se pretende que la visita por compras sea una experiencia placentera al momento de ingresar

al local, donde se exhibirá la ropa deportiva moderna, juvenil y versátil. La tienda tendrá un diseño moderno y elegante, ofreciendo a los clientes una experiencia única, yendo más allá de la simple compra de una prenda deportiva.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Demostrar la factibilidad y viabilidad de la ejecución de un plan de negocios para la importación y comercialización de ropa deportiva para mujeres bajo la marca *Victoria's Secret*, un local comercial con servicios adicionales a los tradicionales.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar el entorno competitivo del mercado de ropa deportiva para mujeres, a través de la elaboración del PEST y PORTER, determinando la factibilidad del plan de negocios.
- Desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa, especificando los intereses del cliente.
- Conocer la oportunidad del negocio, mediante el análisis interno, externo y el del cliente.
- Desarrollar un plan de mercadotecnia sustentable por el mercado objetivo, propuesta de valor y desplegando de la mezcla de marketing para la elaboración de estrategias.
- Fomentar la misión, visión y objetivos de la organización, constituyendo una propuesta de filosofía, la estructura organizacional y el plan de operaciones.
- Evaluar la situación financiera, identificando: costos, gastos e ingresos y con ello la factibilidad o no de la idea del negocio, acorde a los indicadores financieros que demostrarán la rentabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

Análisis PEST Ecuador

Entorno Político y Legal: La normativa legal ecuatoriana para la importación sufrió importantes cambios a lo largo de los últimos 10 años de gobierno. Para realizar una importación, es necesario contar con el registro como importador en el sistema ECUAPASS. Después de la aprobación por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), y el cumplimiento de varios trámites, se procede con la importación de los productos (Proecuador, 2015).

La importación de prendas de vestir se basa en la sección XI, en el Capítulo 61 y 62 del arancel del Ecuador, con un gravamen del 10%. En este capítulo se encuentran varias subpartidas arancelarias, que deben ser tomadas en cuenta para la importación de las prendas (SENAE, Arancel final, 2015).

Tabla 1. Partida arancelaria

Partida del Sistema Armonizado	Descripción
61.08	Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas.
61.15	Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva (por ejemplo: medias para varices), de punto.
62.12	Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes (tiradores), ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto.
62.04	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para mujeres o niñas.
62.08	Camisetas, combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, para mujeres o niñas.

Tomado de: (Senae, 2013).

Existen diversos tributos al comercio internacional. Esto incrementa el costo del bien importado. Se establecen impuestos por leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros, como *Ad-Valorem* (arancel cobrado a las mercancías), FODINFA (Fondo de desarrollo), ICE (Impuesto a los Consumos Especiales), o el IVA (Impuesto al Valor Agregado) que corresponde al 12% sobre la Base imponible + *Ad-Valorem* + FODINFA + ICE (Senae, 2015).

Los tributos a pagar por las prendas de vestir ubicadas en esta partida son: 10% del arancel *Ad-Valorem*, 5,5% por kilogramo del arancel específico, 0,5% del FODINFA y el 12% del IVA. Este producto no paga ICE (Ecuapass, 2016). La SENA E emitió una nueva resolución denominada Tasa de Servicio de Control Aduanero. A continuación, se presenta el procedimiento para calcular el pago de la nueva tasa (SENAE, 2017):

$$\text{Ec.1 } USD 0.10 \times \frac{\text{Peso neto declarado por item}(gr)}{\text{Unidad de control}(gr)}$$

Tomado de: (SENAE, 2017).

En política legal para ingresar al país, se deben cumplir con los requisitos del INEN, donde se especifica que las etiquetas deben ser permanentes, legibles e indelebles. Se debe identificar la talla de la prenda en español. También se identifican el porcentaje de los materiales textiles, especificando los nombres de las fibras. Las instrucciones de cuidado y conservación deben estar claramente formuladas, con pictogramas, textos, o ambos, en el siguiente orden: lavado, blanqueado, secado y planchado (INEN, 2017). (Ver Anexos).

La producción y las importaciones en Ecuador están reguladas por diversas normas legales, comenzando por la propia Constitución de la República, que en su artículo 306 establece la obligación del Estado ecuatoriano de propiciar las importaciones necesarias para los objetivos de desarrollo nacional (Asamblea Constituyente, 2008). La importación de prendas deportivas para mujer no contribuye a los objetivos del desarrollo, pero tampoco afecta negativamente al comercio del país. La industria textil ecuatoriana se ve afectada por la baja producción nacional de algodón. El problema más grave es el contrabando, pues durante los años 2010 y 2011 habrían ingresado \$2.103 millones. Además, está la importación de productos manufacturados en China, con precios bajos, resultando más complicado competir (FLACSO - MIPRO, 2011).

Entorno Económico: La economía ecuatoriana tuvo un importante crecimiento entre 2012 y 2015 respecto al año 2011. El PIB presentó tasas de crecimiento del 5,2% (año 2012), el 10,1% (2013), el 14,9% (2014) y 3,7% (2015), es decir,

con una desaceleración progresiva, aunque moderada (Banco Central del Ecuador, 2016). Durante el año 2015, el hecho económico más significativo es la caída de los precios internacionales del petróleo. Esto obligó al gobierno a recortar el Presupuesto General en más de \$ 800 millones, reduciéndose significativamente la inversión en infraestructura (Rosero, 2015).

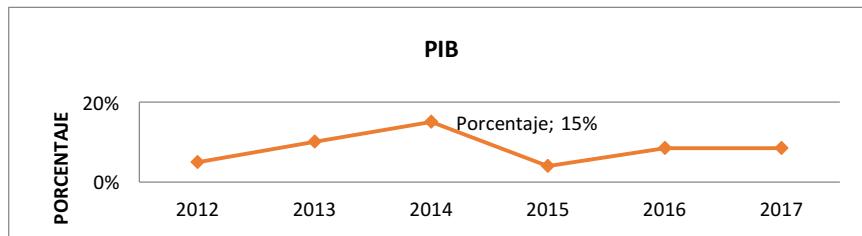


Figura 1. Producto Interno Bruto

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2016).

Durante el período analizado, se observa un descenso brusco del PIB total, que baja del 15% el año 2014 hasta el 4% durante 2015, para luego tener un repunte moderado hasta el año 2017. Este dato es importante para el sector de las prendas de vestir, pues a pesar del bajón referido el año 2015, se tiene una importante estabilidad, permitiendo a las familias organizar sus compras o contar con algún gasto adicional fuera del presupuestado inicialmente. En el caso de los segmentos socioeconómicos más altos (A y A+), al contar con un mejor patrimonio e ingresos más altos, por ser propietarios de empresas medianas y grandes, no se prevé reducción alguna en las compras de prendas deportivas. El sector textil, ha ido decreciendo en los últimos años en el aporte al PIB; es notable que a partir de año 2012 las variaciones han permanecido entre el 0,80% (Banco Central del Ecuador, 2017).



Figura 2. Aporte de la industria textil al PIB Ecuador.

Adaptado de: (Banco Central del Ecuador, 2017)

En cuanto a la inflación en Ecuador, se obtiene los siguientes datos:

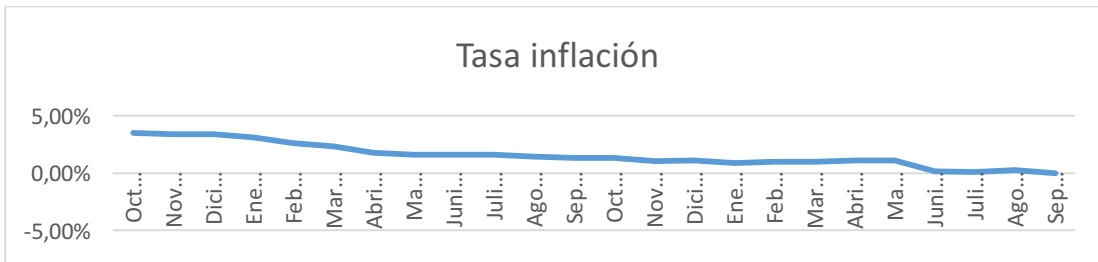


Figura 3. Inflación en el Ecuador, período Octubre 2015-Septiembre 2017.

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Como se observa en la anterior figura, desde diciembre de 2015 se experimenta una constante caída en la inflación, que pasa del 3,50% el referido mes hasta el 1,1% en mayo de 2017, hasta situarse, por primera vez en varias décadas, en valores negativos en septiembre de 2017, cuando llegó al -0,30%. El año 2016 se registra un declive de la inflación, datos del INEC registra que la canasta básica estuvo en 700,96 dólares, el ingreso familiar mensual con fondos de reserva da un total de 731,98 dólares, cubriendo el 104,4%, favoreciendo así a una menor inflación en el país (INEC, 2017). El análisis de la inflación mensual de prendas de vestir y calzado muestra una mayor frecuencia de tasas negativas en el período de enero 2016 a noviembre 2017. Esto implica dos cosas: 1) Los costos de producción o importación tienden a reducirse, lo cual es positivo, 2) los ingresos o ganancias también tienden a decrecer, lo cual es negativo.



Figura 4. Inflación mensual de prendas de vestir y calzado.

Adaptado de: (INEC, 2017)

Exportación e importación en textiles: La industria textil se establece como un sector dinámico. El año 2014 se registró un crecimiento de 4,30% con relación

al año anterior y representa el 7,42 del PIB manufacturado (INEC, 2016). Ecuador importa productos industrializados, químicos y minerales, pues en el país no se desarrolló la industria en tecnología y productos elaborados de alta calidad (Banco Central del Ecuador, 2016).

Tabla 2. Lista de productos al nivel de 4 dígitos importados y exportados por Ecuador en 2016.

Partida del Sistema Armonizado	Importada Valor 2016 (miles de USD)	Exportada Valor 2016 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual de importaciones en valor entre 2012-2016	Tasa de crecimiento anual de exportaciones en valor entre 2012-2016
61.08	4.315	58	9%	63%
61.15	5.581	6.232	2%	-6%
62.04	22.216	749	-9%	-7%
62.08	1.822	22	38%	57%
62.12	10.941	200	-14%	91%

Adaptado de: Trademap, 2016

En base a la tabla anterior, Ecuador importa principalmente los productos antes mencionados, lo que genera un déficit en la balanza comercial en estas partidas. A pesar de esto, el promedio de crecimiento en importaciones en el periodo 2012-2017 es negativo para el 75% de los artículos. Las exportaciones, en cambio, tuvieron un mayor crecimiento en los últimos cinco años.

Tabla 3. Países con mayor exportación de prendas de vestir a Ecuador.

61.08		61.15		62.04		62.08		62.12	
Colombia	49%	China	67%	China	39%	China	85%	Colombia	61%
China	38%	Colombia	15%	Colombia	24%	Viet Nam	4%	China	36%
Perú	5%	Costa Rica	3%	Estados Unidos	5%	Colombia	2%	Mexico	1%
Bangladesh	4%	Turquía	3%	Viet Nam	5%	Indonesia	2%	Brasil	1%
Brasil	1%	Perú	3%	Bangladesh	5%	Bangladesh	1%	Hong Kong	0,3%

Adaptado de: Trademap, 2016

Los productos importados provienen principalmente de Colombia, China, Perú y Bangladesh. Solo en una partida arancelaria Estados Unidos se encuentra entre los primeros 5 países proveedores, pero se encuentra entre los 15 países proveedores en todas las partidas arancelarias.

Entorno Social: Se observa la pérdida de autenticidad en Ecuador, por influencias exógenas. Internet es el ejemplo más claro de esta realidad, pues conecta a las personas de diferentes países, y, por ende, sus culturas y

tradiciones (Barreiro, 2006). La humanidad, en especial las mujeres, se mueven por tendencias de temporada, sea en moda o maquillajes. En este caso nos enfocaremos en la moda, específicamente en la ropa deportiva que se busca introducir en el target femenino de 15 a 45 años de edad.

El año 2016 se dio una importante participación femenina en los Juegos Nacionales (Inec, 2015). Existe una mayor participación de la población femenina en actividades deportivas, generándose una importante oportunidad para la industria de ropa deportiva, incluyendo a los importadores. La valoración de las prendas deportivas nacionales no es de las mejores, aduciendo sobre todo la calidad y acabado de estos productos, en comparación con la producción de otros países, especialmente los industrializados (Jácome & King, 2013).

Las prendas de vestir deportivas no son consideradas un bien de primera necesidad. Por ello, tiene una participación marginal en el consumo mensual de los hogares a nivel nacional. Trimestralmente, el 50% de los hogares tienen un gasto promedio de 75 dólares en prendas de vestir, excluyendo uniformes escolares (Carrillo, 2010).

Ecuador se divide en cinco estratos socioeconómicos, que son:

Tabla 4. Estratificación socioeconómica en Ecuador

Estratos	A	B	C+	C-	D
Porcentaje	1,9%	11,2%	22,8%	49,3%	14,9%

Adaptado de: (INEC, Ecuador en cifras, 2015).

Demografía: La provincia de Pichincha tiene una población femenina de 51,3%, con un rango de edad de 15 a 30 años. La ciudad de Quito concentra la mayor parte de la población de Pichincha (ver Anexos).

Los estratos A y B representan el 13,1%, para realizar el cálculo de la población femenina. En estos estratos se identifica la población femenina, que son 1.150.380:

$$\text{Ec 2. } 1\,150\,380 * 13,1\% = 150\,700$$

Con este resultado se puede determinar que las mujeres pertenecientes al estrato socioeconómico antes mencionado para este plan de negocio, son 150.700. Cabe recalcar que no se trata de una estimación del mercado objetivo.

El 31,6% de la población mayor de 12 años practica algún deporte. En la región sierra, el 36,4% practica algún deporte dos horas diarias. En Pichincha, el 40,7% de la población femenina de 12 años en adelante declara hacerlo con dicha frecuencia (Inec, 2015). Los grupos entre los 30 y 44 años son los que menos tiempo dedican a practicar deporte, en promedio 4 horas semanales. Los mayores de 65 años, en cambio, dedican 5 horas semanales (INEC, 2014).

Tendencias del estilo de vida:

Este aspecto puede ser considerado uno de los más importantes, pues su estilo de vida influye en tendencias de compra, dependiendo de su cultura y hábitos. Si las mujeres quiteñas tienden a cuidar más por su salud y realizar deporte, su consumo es coherente con las actividades. Por tanto, realizan compras para las prácticas deportivas de su interés (Arenal, 2016).

Factor tecnológico: En los últimos años, el uso de internet a nivel nacional se ha elevado. Se tiene un mayor acceso a información del mundo y las tendencias sociales más destacadas. El uso de internet y otras tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en Ecuador se incrementó durante los pasados años. Esto representa una oportunidad para el crecimiento de los negocios, al facilitar la comunicación con los clientes, atender sus consultas y pedidos para futuras adquisiciones, constituyéndose en una oportunidad. Sin embargo, también es una amenaza por el crecimiento de negocios virtuales, que prescinden de un espacio físico para ofertar sus bienes y servicios, pues las redes sociales son sus vitrinas, y se tiene un nivel de respuesta más rápido, ahorrándole al consumidor su desplazamiento hasta el local físico, y en ocasiones se trata de personas que no pagan los tributos correspondientes (evasión de impuestos).

El uso de la tecnología para el desarrollo de la empresa brinda importantes beneficios, como el control de la mercadería (inventario), mientras se cuenta con

software y hardware que ayudan en los procesos y funcionamiento de las mismas (Belmont, 2004). Esta variable debe ser aprovechada por los negocios para mejorar la eficiencia de gestión e incrementar la satisfacción del cliente.

La tecnología utilizada por productores textiles ecuatorianos es competitiva para el mercado interno y los países vecinos. La materia prima es tanto nacional como importada, sobre todo algodón y poliéster. La maquinaria utilizada es brasilera, mexicana, china e hindú, mientras los suministros (hilos, agujas) son tanto locales como brasileros y chinos, predominantemente (Proecuador, 2015). Aunque los productos nacionales gozan de la preferencia de grandes segmentos de la población ecuatoriana, se encuentran en desventaja competitiva frente a la producción colombiana o peruana, los países vecinos, incluso los productos panameños, que, aunque no son muy resistentes, tienen diseños y colores llamativos. No son una competencia fuerte frente a la producción de EEUU y otros países altamente industrializados.

Análisis PEST Estados Unidos

Aspectos Políticos: Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno. Estados Unidos ha comenzado con una política comercial cada vez más restrictiva para las importaciones (Santander Trade, 2017).

Estados Unidos cuenta con una Asociación Comercial en Washington D.C., que representa a los fabricantes de textil (NTCO, 2017). Cuenta con leyes y regulaciones ambientales sobre contaminación de aire y agua, conformidad, políticas y orientación sobre el curtido de pieles y pretratamiento, reguladas por la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA, 2017). Existen requisitos como el etiquetado, instrucciones de cuidado y hacer afirmaciones veraces de "Made in U.S.A.". Cabe recalcar que los productos textiles importados desde Estados Unidos, son producidos en otros países, así que para ingresar deben cumplir con regulaciones por parte de la Comisión de Seguridad de Productos del Consumidor (CPSC) (Securing America's Borders, 2016).

La política del presidente Trump busca revitalizar la industria nacional. El Consejo Nacional de Textiles (NCTO), respalda esta política, estimulando la creación de empleos, cumpliendo las leyes comerciales estadounidenses, con una producción más competitiva, recortando regulaciones innecesarias y revitalizando la infraestructura, entre otros beneficios esperados (NCTO, 2017).

Aspectos Económicos: Estados Unidos tiene la primera economía del mundo. Con la implantación de un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance, la economía se ha recuperado y el crecimiento se elevó a 2,6% del PIB en 2015. La actividad se ralentizó en 2016 (1,6%), debido a una baja de la inversión y el consumo. La industria textil es una de las más importantes de ese país, generando el 11,5% del empleo nacional (Santander Trade, 2017).

El Consejo Nacional de Textiles (NCTO), en su visión general de la industria textil para el año 2017, indicó los datos económicos, de empleo y comerciales de la cadena de suministro textil de los EE. UU, así como las prioridades políticas de 2017 del sector. Con relación a los datos del empleo, la cadena de suministro de textiles ocupó 565,000 plazas laborales en 2016. El valor de las importaciones de textiles y prendas de vestir de EE. UU. fue de \$ 74.4 mil millones el año 2016, un aumento de casi 11% desde el año 2009. Las exportaciones de fibra, textiles y prendas de vestir de EE. UU. fueron de \$ 26.3 mil millones en 2016 y, finalmente, los gastos de capital para la producción de textiles y prendas de vestir totalizaron \$ 2 mil millones en 2015 (NCTO, 2017).

Las exportaciones estadounidenses de fibra, hilos, telas, maquillajes y prendas de vestir fueron de \$ 26.300 millones en 2016. Los envíos a los países del Tratado de Libre Comercio de América Latina (TLCAN) y del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (CAFTA-DR) representaron el 56 por ciento de todas las exportaciones de la cadena de suministro de textiles de los EE. UU (NCTO, 2017).

Tabla 5. Lista de productos al nivel de 4 dígitos importados y exportados por Estados Unidos en 2016.

Partida del Sistema Armonizado	Importada Valor 2016 (miles de USD)	Exportada Valor 2016 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual de importaciones en valor entre 2012-2016	Tasa de crecimiento anual de exportaciones en valor entre 2012-2016
61.08	3.325.450	182.526	4%	12%
61.15	2.231.806	275.476	2%	-3%
62.04	10.237.309	546.319	-2%	-1%
62.08	372.862	25.819	0%	-2%
62.12	2.846.046	259.153	4%	14%

Adaptado de: Trademap (2017).

La anterior tabla describe la comparación entre productos de 4 dígitos importados y exportados por EEUU, resaltándose los valores negativos de las subpartidas 61.15, 62.04 y 62.08.

Tabla 6. Países con mayor exportación e importación de prendas de vestir de Estados Unidos en valor USD.

61.08		61.15		62.04		62.08		62.12	
P	C	P	C	P	C	P	C	P	C
China 1.493.307	Canadá 94.076	China 1.304.699	Canadá 84.529	China 4.063.404	Canada 211.403	China 202.196	Canada 10.995	China 1.333.959	Canada 120.795
Viet Nam 321.336	Reino Unido 27.536	El Salvador 211.145	El Salvador 79.016	Viet Nam 1.347.259	Reino Unido 56.306	India 35.215	Reino Unido 3.803	Sri Lanka 290.444	Mexico 39.627
Sri Lanka 321.336	Emiratos Árabes 6.364	Honduras 191.952	Mexico 19.047	Banglades 817.589	Mexico 37.023	Camboya 28.452	Kuwait 1.751	Indonesia 183.261	Reino Unido 28.311
Banglades 206.303	México 5.280	Pakistán 126.168	Países Bajos 14.203	India 566.963	Italia 23.962	Viet Nam 20.380	Emiratos Árabes 1.304	Viet Nam 161.945	Hondura 13.166
Camboya 182.800	Australia 4.106	Corea 100.170	Reino Unido 10.470	Indonesia 558.618	Japon 23.336	Turquía 16.519	Arabia Saudita 771	India 134.228	Emiratos Árabes 10.166

P: Proveedores

C: Clientes

Adaptado de: (Trademap, 2017).

Esta tabla permite identificar a los principales exportadores de textiles a EEUU, resaltándose la presencia de dos países latinoamericanos, El Salvador y Honduras. El principal socio comercial, como se aprecia, es la República de China, en prácticamente todas las subpartidas identificadas. En cuanto a las importaciones desde los EEUU, se observa que el principal socio comercial de EEUU es Canadá, seguido de lejos por México.

Social: Estados Unidos tiene un problema social con la creciente población adulta; esta avanzada edad de la población puede llevar a una subida grande de los impuestos y a una falta de trabajadores para mantener el sistema. Los

estadounidenses tuvieron un gasto promedio por hogar de \$36.405 el año 2016. El porcentaje del gasto total de esto en consumo de ropa y calzado es del 3,5% (Santander Trade, 2016). Existen campañas contra el maltrato animal, con un claro compromiso de respeto a la naturaleza (PETA, 2017).

Tecnológico: La industria textil en Estados Unidos tiene una alta inversión en tecnología avanzada, que ronda los \$ 1.700 millones al año 2015 (Departamento de Comercio de los EEUU, 2017).

Uno de los elementos de mayor relevancia relacionado con el aspecto de innovación tecnológica en el sector textil en Estados Unidos son los sistemas de control de calidad por los que deben pasar las prendas de vestir para su comercialización en el mercado nacional o su exportación. Las regulaciones de salubridad e inocuidad, los procesos, aplicaciones y en general, cualquier tratamiento que se dé a los tejidos y prendas, deben estar previamente evaluados (los productos aplicados) a objeto de prevenir cualquier observación en materia de: flamabilidad del tejido, nivel de formaldehídos en el proceso de acabado y los niveles de metales pesados que pudieran estar contenidos en los tejidos, entre otros (EPA, 2017).

Estos aspectos están regulados por la Comisión Federal de Comercio (FTC, Federal Trade Commission), el Comité de Defensa del Consumidor (CPSC, US Consumer Product Safety Comitee), y la Asociación Americana de Químicos y Coloristas Textiles (AATCC, American Association of Textile Quemists and Colorists), cuyas normas técnicas de ensayo y laboratorio son reconocidas por las autoridades estadounidenses.

Para el mercado de grandes marcas como Victoria's Secret, se aplica el Global Compliance, sistema de control de calidad federal, que implica: evaluación de instalaciones, infraestructura, capacidades productivas y empresariales, y diferentes tipos de muestras, el cumplimiento social con los trabajadores, términos contractuales que la marca utiliza, entre otras obligaciones que se deben cumplir a cabalidad (EPA, 2017).

El saldo de la balanza tecnológica señala la capacidad que tiene un país de exportar tecnología y de utilizar tecnología propia. Suele ocurrir que cuanto mayores son los ingresos de la balanza tecnológica mayores son los esfuerzos nacionales en I+D. (Pampillón, 2014).

2.1.2 Análisis de la Industria

Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0

Tabla 7. Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU).

SUBCLASE	G4771.1	VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.
ACTIVIDAD	G4771.11	Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados.

Tomado de: Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC).

En el país bajo esta nominación del CIIU **G4771.11** se encuentran en la industria 17 empresas ubicadas en la provincia de Pichincha cantón Quito, quienes son competidores directos e indirectos para este plan de negocios que se desea implementar. Se realizó un proceso de búsqueda, donde se solicitó desde el punto de vista académico al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) en concesión de la marca *Victoria's Secret* y se pudo conocer que no existe un registro o representante legal de esta marca en el Ecuador.

Análisis PORTER

Poder de la Negociación de los compradores o clientes (ALTA): Existen varias tiendas de deporte que comercializan marcas tradicionales en el campo deportivo como Nike, Reebok, Adidas, Under Armour, entre otras, las tiendas de ropa más conocidas en Ecuador son Marathon Sports, Kao Sport Center y tiendas de marca, como Nike y Adidas, pero internet facilitó el comercio, a veces evadiendo todo tipo de obligaciones que una tienda física debe cumplir. Por ello, la industria, en estas condiciones, se encuentra en una posición de negociación ALTA ante el consumidor, pues los clientes pueden elegir entre varias opciones, tanto local como internacionalmente, por medio de internet, aunque no exista una tienda deportiva específica para el mercado femenino.

Poder de negociación de los Proveedores (MEDIA): En la industria del comercio al por menor, se mantiene relaciones con varias marcas nacionales e internacionales reconocidas. El poder de negociación de los proveedores para la industria es MEDIA, pues las marcas más relevantes a nivel mundial se establecen en Ecuador y cuentan con representantes legales a nivel nacional o regional. Como factor decisivo, se debe tomar en cuenta que son empresas multinacionales, y con una rentabilidad elevada, teniendo altos niveles o estándares de exigencia para los distribuidores locales, lo que dificulta la negociación. Sin embargo, es posible negociar con otros proveedores. Por ello, las grandes cadenas de tiendas multimarcas compiten con espacios saturados por la gama de productos de su inventario. El giro del negocio planteado se basa en una sola marca de ropa deportiva, con un solo proveedor.

Amenaza de productos sustitutos (MEDIA): Existen prendas informales que, sin ser deportivas, pueden cumplir esas funciones: ropa de paseo o de playa, ligera para la rutina diaria, y adaptable a actividades deportivas. La amenaza de productos sustitutos es MEDIA, pues, al no ser diseñadas y confeccionadas para actividades deportivas, estas prendas se deterioran fácilmente. Además, practicar cualquier deporte con ropa no diseñada con ese fin, tiene efectos nocivos. Por ejemplo, un sostén de uso diario generaría dolor de espalda y senos (Quezada, 2016).

Amenaza de nuevos competidores (BAJA): En la actualidad, las barreras para los nuevos competidores en la industria de importación de bienes para consumo son altas. El Art. 147 del COPCI, promueve la industria nacional y mantiene trabas a los importadores. Al no existir una prohibición, sino una serie de exigencias más altas para un importador en comparación a un productor local o un exportador, el negocio debe cumplir con los requisitos, e incluirlos en sus proyecciones financieras.

Rivalidad entre competidores (ALTA): La rivalidad en la industria textil la competencia es alta, tomando en cuenta sobre todo el tiempo de vida de las grandes cadenas de tienda, y con presencia en varios centros comerciales. Una de las mejor posicionadas sin duda es *Marathon Sport*, que además de contar

con locales de comercialización de diversas marcas, tienen su propia línea de ropa deportiva. Con más de 20 años de vida, cuenta con locales en los centros comerciales más importantes de las principales ciudades del país, y sus volúmenes de venta anual superiores a \$ 180 millones los años 2015 y 2016 (Marathon Sports, 2017). Otros competidores fuertes son *Dywear*, *TiendaClave*, *Kao* y otras más, que cuentan con locales en varios centros comerciales. Además, existen vendedores informales por internet. Sus canales habituales son Facebook, OLX, Mercado libre y Qué barato, entre otros portales y grupos en las redes sociales.

Tabla 8. Matriz EFE

Factores de Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Es difícil encontrar sustitutos correctos para ropa deportiva.	0.13	2	0.26
En el Ecuador no existen competidores o representantes de la marca <i>Victoria's Secret</i> , específicamente de <i>Victoria Sport</i>	0.17	5	0.85
En la industria se encuentra una baja amenaza de nuevos competidores	0.1	3	0.3
Los consumidores y fabricantes de ropa no tienen la confiabilidad de la calidad de los productos ecuatorianos.	0.05	1	0.05
En la industria no existe un establecimiento que se especialice solo en ropa deportiva femenina.	0.14	4	0.56
Amenazas			
Ecuador se encuentra en una difícil situación económica, pues todavía no se desmontan todas las sobretasas arancelarias y se activaron otras sobretasas de protección, generando incertidumbre en el sector importador.	0.1	4	0.4
Se compete con marcas internacionales ya reconocidas y de alto rendimiento	0.08	3	0.24
Locales constituidos y reconocidas en la industria.	0.12	5	0.6
La negociación con el proveedor es alta por parte del establecimiento planteado.	0.05	1	0.05
La industria textil se considera de alta rivalidad entre competidores.	0.06	2	0.12
TOTAL			3.19

Con el análisis EFE se observa que aunque existen amenazas para el plan de negocios las oportunidades que presenta la industria son atractivas para el negocio, ya que a su vez el total del ponderación es mayor al promedio

Conclusiones del análisis del entorno

- 1 La economía del Ecuador se encuentra en recuperación, ya que el PIB del 2015 tuvo un decrecimiento, observándose un crecimiento en los años siguientes. Por ello, el nivel de ingreso de los consumidores estaría aun en recuperación, siendo más difícil captar mercado, pues la ropa deportiva no es un producto de primera necesidad.

- 2 La incertidumbre política que se vive en Ecuador es negativa para los empresarios y futuros inversionistas. Con el cambio de mandato se ha observado que existirán cambios en las leyes del Ecuador. Con esto no se podrá obtener información clara sobre las políticas ecuatorianas, al ser imposible asegurar las políticas a largo plazo.
- 3 La inflación determina los precios reales. Su disminución, por tanto, genera un comportamiento positivo en los consumidores si se mantiene bajo control. Cuando la inflación cae por debajo de cero, con valores negativos, y esto se prolonga por mucho tiempo, se habla de deflación, y en consecuencia, los negocios pueden ser afectados negativamente, al contraerse la capacidad de gasto de los consumidores. Aún no se cuantificó el impacto en el mercado ecuatoriano, pero durante el año 2015, y sobre todo en 2016, la economía se ralentizó, los negocios ingresaron en una etapa difícil, por la reducción de sus ventas, y, por consiguiente, de sus ingresos. El año 2017 se experimentó una mejora en los indicadores generales.
- 4 En cuanto al factor social, las mujeres participan en mayor porcentaje en actividades deportivas, por ende, su estilo de vida genera un consumo ante estas actividades. Esto representa una oportunidad de negocio.
- 5 El gobierno incrementó barreras para proteger la industria nacional. Los productos nacionales se ven afectados por su baja calidad frente a los importados. Las marcas extranjeras son un buen modelo a seguir no sólo en el diseño y la variedad, sino, sobre todo, en los modelos de gestión comercial y manejo de marketing.
- 6 Existen 17 competidores directos e indirectos en el cantón Quito, pero este dato no incluye el comercio informal, una competencia Alta. Es necesario diferenciarse de los comercios electrónicos, pues un establecimiento físico genera mayor confianza en el cliente. Se debe encontrar una variable determinante de ventaja competitiva para no estancarse en el mercado, además de los comercios electrónicos.

- 7 Los productos sustitutos de la ropa deportiva son artículos de vestir que sin ser deportivos pueden cumplir dicha función, pero las prendas pueden deteriorarse con rapidez, al no haber sido concebidas para esos fines.
- 8 El poder de negociación de los clientes es Alto, pues existen varios establecimientos que ofrecen ropa deportiva a las mujeres, pero no existe un establecimiento exclusivo para mujeres.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente demandó la aplicación tanto de métodos cualitativos como cuantitativos. Los métodos cualitativos incluyen la entrevista a expertos y *focus group* a clientes, tras obtener la información necesaria y relevante se procedió a aplicar la investigación cuantitativa, con datos obtenidos mediante encuestas. Las preguntas se basan en resultados de las entrevistas y *focus group* aplicados anteriormente.

3.1 Investigación Cuantitativa y Cualitativa

En esta sección se desea obtener y manejar datos tanto cuantitativos como cualitativos, que den un mejor detalle del cliente en base a entrevistas a expertos en la industria, con datos obtenidos mediante encuestas enfocadas al mercado objetivo.

3.1.1 Investigación Cualitativa

Conclusión: Entrevista a Expertos

Los expertos consultados fueron: Ing. Jefferson Carrasco, Ingeniera Ruth Yáñez y el Ingeniero Jorge Estupiñán. Las clientes entrevistadas fueron: Yolanda Mora (bailarina profesional) y María Dolores Andrade, fisioterapeuta y deportista. La ficha técnica y transcripción de la entrevista de los tres expertos y las dos potenciales clientes se encuentra en Anexos.

Tras entrevistar a los tres expertos quienes se desarrollan profesionalmente en la industria de importación y comercialización de ropa, de los cuales dos expertos se especializan en la representación de marcas internacionales en ropa deportiva

y otro en la importación de ropa casual e incursionando en la industria del deporte, se observa que las regulaciones implementadas por el gobierno ante las importaciones han generado costos más elevados al importar textiles y, como consecuencia un encarecimiento del producto. Esto no solo eleva los costos, sino que el número de trámites demanda tiempo considerable. Es importante tener conocimiento de las normas técnicas, como el etiquetado para evitar problemas en Aduana.

La recesión económica ecuatoriana también ha repercutido negativamente. En ocasiones las ventas decrecen. Los competidores para marcas deportivas y establecimientos son fuertes. Hay varias marcas internacionales en el país, con renombre y también se consideran marcas líderes en el Ecuador, siendo difícil competir. Los establecimientos competidores más relevantes en la industria local son: *Marathon Sport* y *Kao Sport Center* por su larga trayectoria, pues abarcan los mercados nacionales. Entrar en esta industria y conseguir una participación de mercado es complejo y de alta exigencia.

El margen de ganancia promedio, según expertos, es del 35%, pero al momento de realizar ofertas este margen se reducirá. El target adecuado para la implementación de este plan de negocios se ubica para mujeres de 20 a 45 años, que en su mayoría usan tallas entre Small (S) y Medium (M). El inventario se debe manejar con anticipación, pues al ser productos importados tiene un mayor tiempo de llegada y abastecimiento a los locales. Es importante manejar sistemas de inventario, donde se controle el mínimo de prendas en stock.

Todas las normativas, aranceles e impuestos representan importantes gastos. Con esto, se reconoce que la importación es una actividad de alto costo. La logística se puede abaratar si se maneja de manera eficiente. Importar por vía aérea es más costoso que por vía marítima. Se deberá realizar una investigación de mercado para conocer a más detalle la distribución de la marca *Victoria's Secret*. Esta marca es conocida por la mayoría de mujeres, y como supo explicar el Ing. Estupiñan, tiene una buena aceptación en el mercado. Con este detalle se puede ganar una ventaja en el mercado.

Conclusión: Entrevista a clientes

En el Ecuador aún falta incursionar en mayor diversidad de ropa deportiva para mujeres tanto en tallas como en producto. Las dos entrevistadas no se sienten conformes con lo que la industria les ofrece. Se percibe inconformidad y desatención del mercado de mujeres deportistas. La atención al cliente es otra falencia en los establecimientos, es decir, el personal debe tener conocimiento adecuado sobre el producto y el trato al cliente. Las prendas que utilizan son *leggings*, *shorts*. Para la parte superior son tops y camisetas, dependiendo del deporte tanto ajustadas y holgadas.

El local debe contar con espacio amplio tanto en el área de muestra de la ropa como en los vestidores. La variedad, tanto en colores como modelos de ropa, es importante para adecuar el establecimiento. Un factor clave es la atención al cliente. La marca *Victoria's Secret* se la asoció como excelente. La percepción de las entrevistadas sobre esta marca es la mejor y adecuada para implementar en el mercado. Yolanda Mora usó la línea deportiva, y, en su experiencia, destaca su comodidad, calidad y sobre todo el soporte de los brasieres. Sobre los servicios adicionales, sería ideal una sala de estar y un lugar adecuado para niños. Esto genera una reacción positiva, pues así podrían hacer las compras con mayor tranquilidad. Para una mejor experiencia, se debe saber manejar la iluminación, olores y música en el establecimiento.

Grupo Focal

El grupo focal se realizó el día miércoles 25 de octubre del 2017, con una duración aproximada de 40 minutos. Estuvo conformado por ocho mujeres de diferentes edades de clase media y alta que realizan deporte constantemente. Para empezar, se preguntó por el tiempo que disponen para ella, con un promedio de 5 a 8 horas entre semana y los fines de semana. Dedicar este tiempo para realizar actividades deportivas, salir de la rutina o estar en familia. Realizar deporte es importante para ellas, porque sienten felicidad, una manera de relajarse. Genera energía para el día, y no sentir pesado el cuerpo. El no

practicar deporte genera frustración. La mayoría realiza deporte entre semana, ese es su objetivo.

Valoran la ropa adecuada para practicar deporte como importante, pues con esto se sienten más cómodas y da mayor flexibilidad. Esto influye es su decisión de compra. Como se mencionó anteriormente, debe ser cómoda, de buena calidad, la tela debe ser la adecuada para deporte, elástica. La prenda debe ser básica.

En cuanto al uso de estas prendas, las mismas no son destinadas exclusivamente para practicar algún deporte. También son usadas por comodidad, como para ir al parque, hacer compras o pasar en la casa. Al usar este tipo de prendas se sienten cómodas antes, durante y después de realizar deporte.

El lugar más adecuado debe contar con una persona que ayude, asesore, oriente. Un espacio que ofrezca variedad, que sea interesante. Un establecimiento dedicado solo a las prendas deportivas de mujeres es considerado divertido, positivo y atractivo, pues, en el Ecuador no se encuentra la variedad o ropa deseada. En los establecimientos existe una mayor variedad para hombres, no así para las mujeres. El personal de estas tiendas no genera satisfacción a la hora de compra, pues no brindan el apoyo esperado y no cuentan con el conocimiento requerido.

La descripción dada a la marca *Victoria's Secret* es: linda, perfecta, innovadora, pero la predominante fue "sexy". Los medios de comunicación que más utilizan para conocer sobre tendencias de moda son internet. Las redes sociales, Facebook e Instagram, se destaca que por medio de internet también realizan compras, y la intención de compra por este medio es alta, pero con algunas malas experiencias por elegir estos canales, pues en ocasiones la prenda no era como parecía, la tela no era adecuada, o simplemente no era la talla correcta, en resumen, no cumplía con las expectativas.

El establecimiento debe ofrecer: variedad, precios cómodos, sobre el concepto de la tienda, un espacio apropiado para niños genera en las participantes una

aceptación, porque no estarían preocupadas por ellos, a su vez se sentirían más tranquilas al realizar sus compras y los niños no estarían inquietos por irse. Algunos establecimientos se están adaptando a estas necesidades. En su mayoría son restaurantes y esto causa sensación de tranquilidad. En establecimientos con un lugar para niños, coinciden que debe tener una persona que debe estar pendiente de ellos, y juguetes para distraerlos. Por otra parte, el personal debe dominar y conocer del producto, de este modo dará un mejor servicio al cliente. La música, iluminación y colores neutros son de suma importancia.

Por último, se presentaron imágenes que se encuentran en los anexos, con la primera ilustración de un mueble se denotó que las participantes del grupo focal lo interpretaron como elegante, exclusivo y de alto precio. La segunda imagen generó incomodidad ante las presentes, afirmando que se parecía a *Marathon Sport*, porque solo se encontraba ropa de hombre.

La tercera figura de igual manera la relacionaron con algo que ocurre en los establecimientos, que es la poca variedad que existe para las mujeres deportistas, la cuarta y quinta imagen se pasaron juntas, pues son conjuntos de la línea deportiva de *Victoria's Secret*, donde lo primero que se notó fue la figura de las modelos, las integrantes comunicaron que esta línea deportiva les pareció interesante y que se busca algo así en los establecimientos deportivos tanto por la variedad y lo hermoso de la prenda.

3.1.2 Resultados de encuestas

Este apartado se desarrolla con base en las respuestas obtenidas mediante la aplicación de la encuesta. La estrategia para su aplicación consistió en usar el recurso *Google forms*, que facilita la respuesta en línea, generando los resultados para su análisis en un tiempo relativamente corto.

Con esa base se desarrolló la interpretación por ítem, que se presenta en páginas posteriores, así como cuatro tablas de contingencia, presentadas a continuación, teniendo una visión integral del negocio planteado.

Tabla 9. Tablas de contingencia.

Tabla de frecuencia de actividades relacionado con satisfacción de la ropa				Tabla de intención de visitar la tienda relacionada con estado civil						
	16. ¿En general suele estar satisfecha con la ropa deportiva que compra?				Estado Civil					
1. ¿Con qué frecuencia realiza las siguientes actividades en su tiempo libre? [Hacer ejercicio]	Sí	No	Total	20. En caso de disponer de un establecimiento en el norte de Quito... ¿estaría dispuesta a visitar el establecimiento?	Soltera	Casada/conviviente	Total			
Alta	10	1	11	Definitivamente visitaría la tienda	20	4	24			
Media	25	2	27	Podría visitar o no visitar la tienda (indecisión)	8	0	8			
Baja	11	2	13	Probablemente visitaría la tienda	10	9	19			
Total	46	5	51	Total	38	13	51			
Según se observa en la anterior tabla de contingencia, la mayoría de las encuestadas están generalmente satisfechas con la ropa deportiva que compran. Este dato indica que las prendas a ofertar deben ser las más apropiadas para quienes tengan una frecuencia media de practicar deportes en sus horas libres.				Según se evidencia en esta tabla existe una mayor predisposición de mujeres solteras a visitar la tienda, pues 20 de ellas que son el 53% de las solteras encuestadas señalan que definitivamente sí visitarían el local. En cambio, sólo 4 de 13 que es el 31% de casadas o convivientes definitivamente lo harían. Sin embargo, se resalta el hecho de que en conjunto existe una alta predisposición a visitar el establecimiento.						
Tabla de intención de compra con estado civil				Tabla de renovación de ropa deportiva con presupuesto						
	Estado Civil			15. De acuerdo a la pregunta anterior, en promedio ¿cuál es su gasto aproximado en ropa deportiva destinada a su uso?						
21. En caso de disponer de un establecimiento en el norte de Quito... ¿estaría dispuesta a adquirir una prenda de dicha marca?	Soltera	Casada/conviv.	Total	14. ¿Con qué frecuencia renueva su ropa deportiva?	\$25 o menos	\$26-\$50	\$51-\$75	\$76-\$100	\$101 o mas	Total
Definitivamente compraría	18	5	23	Cada mes	0	1	0	0	3	4
Podría comprar o no comprar (indecisión)	6	1	7	Cada 3 meses	0	2	5	3	3	13
Probablemente compraría	13	7	20	Una vez al año	1	1	6	6	2	16
Probablemente no compraría	1	0	1	Dos veces al año	0	3	3	8	4	18
Total	38	13	51	Total	1	7	14	17	12	51
En esta tabla se aprecia visitando el local, la tendencia mayoritaria de las solteras es a definitivamente comprar una prenda deportiva (47%), mientras que quienes probablemente lo harían (34%) refuerza este interés. Entre las casadas o convivientes es más marcada la tendencia a probablemente comprar (54%), pero quienes definitivamente comprarían (38%) también refuerza el interés por comprar en la tienda.				El 35,3% realiza un gasto en promedio en cada compra entre \$76 a \$100 dólares dos veces al año, mientras que el 31,4% lo realiza una vez al año con un promedio entre \$51 a 100\$ dólares. Además, el 25,5% realiza sus compras cada tres meses con un gasto promedio de \$51 a \$75 en cada compra.						

Como siguiente paso del análisis, se presentan los detalles de las respuestas brindadas a cada pregunta.

Con finalidades académicas se aplicaron 51 encuestas a un segmento específico de mujeres mayores de 22 años determinado a las clases sociales media y alta.

Se analiza que las mujeres en su tiempo libre prefieren escuchar música y pasar con su familia, seguido de esto realizar alguna actividad física como frecuencia media, pues de las mujeres encuestadas el 29,4% practican deporte tres o más veces por semana y no difieren tanto con dos veces y una vez a la semana. La motivación para realizar deporte es desestresarse, y por el cuidado de su salud y mantenerse en forma, en los lugares donde con mayor frecuencia realizan ejercicio son espacios públicos como: parques, calle, campo o montaña con 45,1% y también es en un gimnasio con el 41,2 %.

Los deportes que más practican son actividades de gimnasio con el 60,8% seguido de caminata con el 64,7%, alrededor del 40% bicicleta y correr. Las mujeres el 54,9% usualmente usan ropa deportiva seguido de 21,6% que casi siempre la usa, donde con mayor frecuencia lo usan es para realizar deporte, aunque las demás opciones como por comodidad, para estar en la casa, vestir informal o realizar quehaceres domésticos no tienen una gran diferencia por lo que usan ropa deportiva. Para las mujeres encuestadas, los establecimientos a veces con el 56,9% cumplen las expectativas de las prendas que desearían encontrar. Las prendas más usadas son *leggings* y los calentadores, seguidos de camisetas deportivas y bividis deportivos. La que menos usan son los tops deportivos. El precio y la calidad de la prenda son considerados importantes a la hora de compra. En una escala de importancia para las encuestadas, la mayoría la marca casi sin importancia, otras no tienen opinión alguna sobre las marcas y para el resto la marca es muy importante.

El 84,3% de las encuestadas no conocen en la ciudad de Quito un establecimiento que sea especializado solo para mujeres, lo cual se convertiría en una ventaja para el plan de negocios planteado, el consumo de marcas extranjeras es notable, pues Adidas, Nike y Reebok son las más usadas por las

mujeres encuestadas, cabe recalcar que las nacionales y marcas colombianas también están ganando mercado.

La mayoría de mujeres renuevan su guardarropa deportivo dos veces al año, 35,3% con un gasto en promedio en cada compra entre \$76 a \$100 dólares, mientras que el 31,4% lo realiza una vez al año con un promedio entre \$51 a 100\$ dólares, el 25,5% realiza sus compras de ropa deportiva cada tres meses con un gasto promedio de \$51 a \$76 en cada compra, aunque un menor porcentaje realice las compras cada mes cabe recalcar que su gasto varía entre \$101 o más.

Alrededor del 50% tiene conocimiento de que la marca *Victoria's Secret* tiene una línea deportiva, pero solo el 46% de las que conocen esta marca han tenido la oportunidad de comprar estas prendas.

Para los servicios extras o adecuaciones del establecimiento lo más relevante es una sala de estar y un espacio adecuado para niños, al exponer estos servicios el 45,1% visitaría la tienda y el 39,2% probablemente lo haría. Al explicar que el establecimiento se adaptará solo para la marca *Victoria's Secret* de su línea deportiva el 41,2 % definitivamente compraría, seguido del 39,2% que probablemente compraría prendas deportivas de esta marca.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Durante los últimos años, en el Ecuador se incrementaron las medidas regulatorias para la importación de textiles, con esto se reduce el comercio informal, el cual provoca una competencia desleal en el mercado interno debido a los precios más bajos. Aunque este asunto forma parte de otro estudio, resulta positivo para el negocio, que importará de forma legal los artículos para su comercialización. Por otra parte, como se analiza en el entorno social en el país existe inseguridad y poca confianza tanto de consumidores como de fabricantes de textiles sobre la calidad de la materia prima que son producidas localmente.

Un claro ejemplo se da en los resultados de las encuestas aplicadas, donde se observa que las mujeres usan en promedio un 67% de marcas importadas americanas como: Adidas, Nike y Rebook. A pesar de esto, se observa una tendencia de consumo alrededor del 20% en marcas nacionales (Venus, Bata) como de marcas colombianas. En las encuestas se observa que las mujeres ecuatorianas prefieren en mayor porcentaje marcas extranjeras a marcas nacionales.

Hoy en día, como se menciona en el análisis tecnológico, la industria textil también genera innovación en este campo y *Victoria's Secret* no es la excepción, pues desarrolló un sostén deportivo con sensores que miden el ritmo cardíaco, en un claro interés por la salud de sus clientes e incorporación de la tecnología del siglo XXI. A pesar de su prestigio y renombre, en Ecuador no existe un negocio dedicado a importar estas prendas deportivas. Incluso, muchos consumidores la identifican con más facilidad por sus productos de lencería y de belleza, asociándola muy poco a la línea de ropa deportiva. Debe recalcar que *Victoria's Secret* es una marca dedicada en exclusiva al mercado femenino como se apreció en el capítulo anterior, donde el 100% declara conocer la marca. Sin embargo, solo el 50% indica que está relacionada con la línea deportiva.

Para sobresalir entre los competidores, se deben desarrollar mercados donde estos no llegaron o no satisficieron a sus clientes, como los establecimientos formales de Quito. Las mujeres que frecuentan tiendas deportivas no se sienten totalmente satisfechas con la variedad disponible como se declaró en el *focus group*. También es causa de insatisfacción la inadecuada atención al cliente. Como punto relevante, en las encuestas, el 85% de las mujeres no conocen ningún establecimiento de ropa deportiva orientado exclusivamente a las mujeres.

En el *focus group* se da a conocer por las participantes que en los locales de ropa deportivas existentes en Quito, no satisfacen plenamente a sus clientes, tanto en variedad como en estilo, pues en los últimos tiempos las mujeres incrementaron su actividad física, pero también el uso de ropa deportiva no

funcional (*fashion*), como se observó en el capítulo anterior donde las mujeres no usaban ropa deportiva únicamente para realizar deporte.

Para aprovechar apropiadamente la oportunidad de negocio encontrada, se aplica la matriz de las cuatro opciones (*Blue Ocean*), que permite eliminar los productos innecesarios para el negocio, incrementar las capacidades administrativas y operativas, reducir los elementos que podrían saturar el producto, y crear las condiciones o factores que motiven la adquisición del producto por parte del consumidor. De esta aplicación, resulta la siguiente matriz:

Tabla 10. Matriz de las cuatro opciones (*Blue Ocean*).

Eliminar	Incrementar
Venta de ropa y accesorios deportivos para hombres.	Personal que tenga conocimiento de las prendas y medidas correctas. Solo prendas deportivas para mujeres, selección de prendas variadas y espacios adecuados.
Reducir	Crear
Pequeños espacios existentes en los pasillos y demás lugares del establecimiento.	Ambiente con luces cálidas y música adecuada para todo tipo de edad. Servicios adicionales para las clientas.

Según esta matriz, se debe prescindir de la ropa y accesorios deportivos para hombres para enfocar de mejor manera el mercado objetivo, asociado de forma subconsciente a la marca *Victoria's Secret*, que será el primer gancho para atraer a los clientes. El conocimiento de los productos, sus características, ventajas, cuidados y cualquier otro detalle, son el primer paso que deben cumplir los colaboradores del almacén.

Se busca que el local implemente y varíe detalles que los administradores de otros negocios similares pasaron por alto. Se debe aprovechar dicha debilidad para lograr la aceptación de los consumidores. El ambiente y la organización en el establecimiento son fundamentales para invitar al cliente a pasar y adquirir las prendas exhibidas. Sobre la base de las encuestas aplicadas y analizadas en el

anterior capítulo, así como su extrapolación a la población femenina de la ciudad de Quito, el 41,2% definitivamente compraría estas prendas de vestir, además del 39,2% que probablemente lo haría, teniendo el 80,4% de potencial demanda de estos productos (INEC, 2017).

Tabla 11. Cálculo de la demanda

Segmento	No Habitantes	Fuente
Ecuador población	14'483.499	INEC, 2010
Pichincha población	2'576.287	INEC,2010
Pichincha mujeres (51,3%)	1.320.576	INEC, 2010
Mujeres en Quito	1'150.380	INEC, 2010
Mujeres de clase social A y B en Quito	150.700	Análisis Externo INEC,2010
Practica Deporte, Según Área de Residencia (% Población de 15 años y más) (49,2%)	74.144	INEC,2014
Total demanda	74.144	

Crecimiento de la Industria G4771.11 (CIU): Venta al por menor de prendas de vestir y peletería en establecimientos especializados.

Tabla 12. Ingresos anuales de la industria período 2006-2016

Año	Total Ingresos	Porcentaje de Crecimiento
2006	110,438,794	-
2007	130,726,819	18%
2008	167,290,799	28%
2009	170,987,817	2%
2010	194,545,882	14%
2011	231,187,332	19%
2012	223,951,654	-3%
2013	249,871,837	12%
2014	294,512,317	18%
2015	291,136,132	-1%
2016	247,858,154	-15%

Tomado de: (SRI, 2017)

Con los datos obtenidos de la anterior tabla, se puede determinar que el crecimiento de la industria en la pasada década tomados en la cual se ubica el negocio es del 8%, aunque los dos últimos años tienen un crecimiento negativo. Se puede apreciar que el 2015 no hubo un decrecimiento grande como el 2016, aunque en el PIB se observa que en el año 2015 existió una caída del mismo, y al 2016 se presentó una mejoría, pudiendo concluirse que la caída del año 2015 afectó a las ventas del siguiente año (2016), pues los productos no son de primera necesidad. (INEC, 2015).

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia a ser aplicada por el negocio para entrar al mercado local es la diferenciación. El negocio planteado se enfoca en satisfacer las necesidades del mercado femenino aficionado o practicante regular del deporte, así como de las mujeres que usan estas prendas por comodidad. Se busca resaltar las cualidades distintas y superiores del negocio frente a la competencia, resaltando a ojos del cliente las adecuaciones que se realizarán en el espacio físico, pero, sobre todo, con personal capacitado para brindar un asesoramiento integral a las clientas sobre los diseños, combinación de colores, materia prima utilizada, y cualquier otra particularidad de las prendas de vestir en exhibición.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 13. Segmentación del Mercado Potencial

SEGMENTO	No HABITANTES	FUENTE
Ecuador población	14'483.499	INEC, 2010
Pichincha población	2'576.287	INEC,2010
Pichincha mujeres (51,3%)	1.320.576	INEC, 2010
Mujeres en Quito	1'150.380	INEC, 2010
Mujeres de clase social A y B en Quito	150.700	Análisis Externo INEC,2010
Practica Deporte, Según Área de Residencia (% Población de 15 años y más) (49,2%)	74.144	INEC,2015
Usan ropa deportiva en general (actividades físicas o estilo) Quito (85%)	63.022	Encuesta
Intención de compra (Probablemente compraría y definitivamente compraría) (80,4%)	50.670	Encuesta
Total demanda	50.670	

El mercado objetivo del plan de negocios para importación y comercialización de ropa deportiva para mujeres bajo la marca *Victoria's Secret*, se basa en mujeres que realizan deporte y las que usan ropa deportiva por comodidad considerando la población quiteña de clase social A y B. Se realizó una segmentación usando fuentes primarias y secundarias para llegar a un número en concreto que será el posible mercado objetivo, este mercado objetivo comprenderá de 50.670 mujeres residentes de Quito.

5.1.2 Propuesta de Valor

Se realizará una propuesta de valor mediante la mezcla de beneficios extras que se darán en el establecimiento deportivo los cuales afectaran al precio final de los productos, de esta manera la marca se va a diferenciar y posicionar en el mercado. La estrategia de posicionamiento general que se utilizará será MAS POR MAS, es decir, un mayor beneficio por un mayor precio en comparación con las tiendas de competencia, donde generará una ventaja que el local tenga a la venta la ropa deportiva de la marca *Victoria's Secret*. Con eso se logrará una diferenciación con otros establecimientos del mercado, y además ofrecer servicios adicionales como son: una sala de estar, un refresco, café, agua, por ejemplo, sin costo adicional y ofrecer un espacio adecuado para los niños con personal capacitado. Con esto se agregará valor al establecimiento.

Declaración de posicionamiento: "Para mujeres que disfrutan del uso de ropa deportiva tanto para realizar actividades físicas y simplemente por comodidad, *Pink World Sport* es un establecimiento deportivo exclusivo para mujeres donde no solo se proveerá ropa sino generará estilo y comodidad con los detalles pensados para consentir a las consumidoras y así se lleven una fascinante experiencia en el momento de la compra".








Alianzas	Procesos	Propuesta de valor	Relacionamiento	Segmentos de clientes
<p>Los aliados más importantes son los proveedores del producto, pues en este giro de negocio se basa en un solo proveedor. También se plantea generar alianzas con negocios vecinos que se encuentren en la línea de negocio, como son Gimnasios, locales de comida saludable o establecimientos de suplementos alimentarios para deportistas con los que se ofrecería descuentos en los productos.</p> 	<p>Importación de ropa deportiva femenina hacia Ecuador.</p> 	<p>Venta de ropa deportiva donde encuentren la protección y seguridad para una mujer activa con el cuidado necesario que necesita y lo brinda la marca <i>Victoria's Secret</i>, en un establecimiento con personal capacitado que haga sentir a las compradoras que llegaron al sitio adecuado y a su vez ofrecer servicios adicionales. Local con distribución inteligente de los espacios, donde las clientas no se sientan ofuscadas ni oprimidas, sino que todo el ambiente le invite a probar las prendas y comprarlas.</p> 	<p>Se realizará un relacionamiento de forma directa, buscando la fidelización de los clientes con la comunicación por e-mails y también redes sociales que hoy en día son muy importantes. Servicio de pre y post venta</p> <p>Canales de distribución</p> <p>Se contará con un canal corto, del local comercial al consumidor final.</p> 	<p>Mujeres que realicen deporte, vayan al gimnasio o simplemente usen ropa deportiva por comodidad. El segmento es mujeres entre 15 a 45 años. Mujeres interesadas en adquirir ropa deportiva de <i>Victoria's Secret</i>.</p> 
Costos		Ingresos		
<p>Al implementar el plan de negocios, los costos serán evaluados acorde a los documentos y requisitos de importación y a su vez de las operaciones que se realicen en el establecimiento.</p> 		<p>Los medios de ingreso serán la venta de los productos dentro del local. Los pagos se receptorán en efectivo y tarjetas de débito y crédito.</p> 		

Figura 5. Modelo Canvas del negocio

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

Atributos: Los productos a ser importados para el establecimiento deportivo, como ya se había mencionado anteriormente, serán de la marca *Victoria's Secret*. Esta marca exige a sus representantes comerciales cumplir con estándares de seguridad y calidad, los productos elaborados confiables al garantizar la calidad de las prendas (*L Brands*). A continuación, se presenta una lista de productos que se importarán.

Tabla 14. Listado de productos

Cantidad	Producto
1	Interiores Deportivos
2	Calcetines
3	Tops deportivos
4	Licras deportivas
5	Camisetas
6	Sudaderas
7	Camiseta de tirantes
8	Shorts
9	Calentadores



Figura 6. Logotipo e isologotipo del establecimiento

Eslogan: Vitalidad con elegancia

El establecimiento será identificado como *PINK WORLD SPORT*. Con este nombre se busca identificar el negocio como un establecimiento para mujeres que practican ejercicio, y podrán encontrar un “mundo” de ropa deportiva, donde pueden elegir con mayor certeza y satisfacción sus prendas. El eslogan “Vitalidad con elegancia” quiere establecer que uno se puede ver hermosa y a la vez deportiva con las prendas de *Victoria’s Secret*. El producto también llevará una etiqueta con especificaciones acorde a las normas INEN mencionadas en el análisis externo.



Figura 7. Etiqueta de precio

Tabla 15. Publicidad y seguridad

Ítem	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Desarrollo del Logo, incluye arte de tarjetas de presentación y hojas membretadas	56,00	1	56,00
Etiquetas de precios troqueladas con cordón	0,075	2000	150,00
Impresión de tarjetas de presentación	0,10	1000	100,00
Etiqueta Adhesiva Am Sensormatic De Seguridad	0,04	5000	175,00
Prevención de pérdidas (Antenas, etiquetas y desactivadores)	4.200,00	1	4.200,00
Total		-	4.681,00

Empaque: Las bolsas para la entrega del producto serán hechas de cartulina para una mayor resistencia, a su vez con un diseño exclusivo donde se encuentre el logo de la empresa.



Figura 8. Diseño de la funda en papel Kraft

Tabla 16. Costo de fundas en papel Kraft

Ítem	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Bolsa de 18x23x09	0,89	500	445,00
Bolsa de 23x30x08	0,94	300	282,00
Bolsa de 28x33x09	1,09	200	218,00
Bolsa de 35x27x10	1,12	100	112,00
Bolsa de 32x44x10	1,40	100	140,00
Total			1.197,00

Servicio de apoyo: El establecimiento tendrá personal capacitado en las áreas específicas que se desarrollen. En el área de ventas, la persona que atienda al cliente debe estar completamente informada acerca de los productos y dar opiniones acertadas para un buen servicio al cliente. En el área para niños se contará con personal capacitado para su cuidado. No se dispondrá de una línea *call center*, pero si un número telefónico directo a la tienda para tener una mayor comunicación del cliente.

El ambiente estará organizado de forma tal que las clientas tengan acceso fácil a las prendas de vestir. Además, se buscará motivar la compra con la disposición estratégica de estantes, perchas y vitrinas, con base en los conceptos y guías fundamentales del *merchandising*.

Se desarrollará una página web donde se podrá tener contacto con todas las personas que necesitan ayuda a través de un mail de contacto, el costo de la

página web será de \$211,90, a su vez desde ahí realizar promociones y dar a conocer sobre el establecimiento con sus prendas y servicios.

Precio

Para este nuevo establecimiento que cuenta con servicios adicionales mencionados anteriormente, se elige la estrategia de fijación de precios basada en el valor agregado que se brinda, a través, de una mini sala y espacio adecuado para niños y la constante capacitación del personal para la atención de estos servicios adicionales, que generará mayor valor en la tienda y aceptación por parte de los consumidores. En un inicio se utilizará como estrategia de entrada la fijación de precios de descremado del mercado, después de un tiempo los precios de los productos irán disminuyendo, y a su vez con la estrategia de ajuste de precios que se apoyan en fijación de precios promocionales, en temporadas del año como son: navidad, día de la mujer, *black friday*, entre otros. La siguiente tabla detalla los precios de la competencia, comparándolos con los del negocio planteado.

Tabla 17. Precios de la competencia

Cantidad	Producto	Precio (\$)		
		Marathon Sports	Kao Sport Center	<i>Pink World</i>
1	Interiores Deportivos	-	-	10-12
2	Calcetines	5-16	5-8	15-23
3	Tops deportivos	20-50	11-20	28-90
4	Licras deportivas	36-70	26-37	45-120
5	Camisetas	20-50	18-30	45-72
6	Sudaderas	40-140	30-80	55-110
7	Camiseta de tirantes	20-40	15-30	45-60
8	Shorts	22-40	20-30	37-72
9	Calentadores	-	-	70-150

La tabla anterior permite comparar los precios de los diversos artículos deportivos en los competidores más importantes de la ciudad de Quito (*Marathon Sports* y *Kao Sport Center*) frente a *Pink World Sport*. Como se aprecia en la comparativa, los valores de la tienda que se menciona en el plan de negocios son superiores en algunos casos, y en otros se mantienen dentro del margen promedio. Los precios altos se basan en la estrategia de más por más, pues se ofrecerán distintos servicios adicionales mencionados anteriormente.

Plaza

Se decidió ubicar el local comercial en el Quicentro Norte, ubicado en las Naciones Unidas, entre Av. 6 de Diciembre, Av. Shirys y el Telégrafo. El local que se desea ocupar tiene una dimensión de 81,60 metros cuadrados, a un costo aproximado de \$3.300 mensuales. La distribución del espacio se detalla a continuación:

Tabla 18. Área infantil

Ítem	Medida
Sala de estar (Loft)	3,6x1,90 – (6,84 m ²)
Espacio para niños	5x3,6 (18m ²)
Espacio de vestidores	3,6x1,90 – (6,84 m ²)
Resto del establecimiento	8,32x6 (41,92 m ²)



Figura 9. Quicentro Norte

Se utilizará un canal directo para que las prendas lleguen a los consumidores finales, pues se realizará la importación y de ahí se pondrá en percha la mercadería para la venta hacia el cliente.

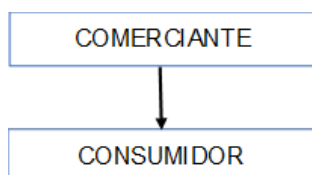


Figura 10. Canal directo

Al ser muy importante la tienda por ser un canal directo, finalmente, se plantea que debe ser: un ambiente con luces cálidas y música adecuada para todo tipo de edad, que invite a la actividad deportiva, pero sin fatigar los mensajes en este

sentido. La música instrumental, libre de derechos de autor, es la ideal para lograrlo. Los servicios adicionales a presentar en este establecimiento serán una sala de estar cómoda y un espacio adecuado para niños de hasta 12 años.

Pink World Sport busca los colores adecuados que demuestren femineidad y a su vez elegancia, al ser una tienda deportiva solo para mujeres se lo representara con el color rosa y variando todos sus tonos. La iluminación adecuada a las prendas es muy importante, de modo que se buscará establecer los lugares perfectos para las prendas con la iluminación adecuada. El orden de las prendas deben estar regidas por una buena distribución en el establecimiento, tomando cada prenda su espacio y sobre todo ubicarlos en lugares que sean visibles y apreciados por las consumidoras donde los aparadores y escaparates serán el centro de atención en la tienda. Se colocarán máquinas de ejercicio, como son: una caminadora, una elíptica y una bicicleta estática que tendrán dos usos. El primero será como parte de la decoración del establecimiento y el segundo se utilizará para eventos que se organicen en la tienda con mujeres para promocionar los productos.

Tabla 19. Presupuesto equipos y muebles

Equipos y muebles	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Instalación de audio	1	750,00	750,00
Iluminación	1	500,00	500,00
Maniqués	8	150,00	1.200,00
Armadores	1.000	0,60	600,00
Espejos (1,60x1,70)	8	60,00	480,00
Puffs para vestidores	4	80,00	320,00
Puertas para vestidores	4	120,00	480,00
Caminadora	1	465,00	465,00
Elíptica	1	280,00	280,00
Bicicleta	1	300,00	300,00
Mini Sala (Loft)	1	950,00	950,00
Etiquetas de código de barras	4.000	0,01	42,00
Cámaras de seguridad e instalación	1	400,00	400,00
Exhibidor	6	500,00	3.000,00
Sistema de contabilidad y facturación	1	200,00	200,00
Internet	12	75,00	900,00
Total			10.867,00

Tabla 20. Equipos de computación

Equipos de computación	Cant.	Precio	Valor
Computador	3	750,00	2.250,00
Impresora	3	800,00	2.400,00
Impresora de código de barras	1	550,00	550,00
Total			5.200,00

Se mencionó anteriormente que la tienda deportiva tendría un espacio para niños, el cual estará ocupado con libros para colorear, sillas, mesas, un televisor para proyectar películas infantiles.

Tabla 21. Muebles y enseres salón infantil

Área del salón	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Juego de mesa con sillas para niños	2	175,00	350,00
Televisor 32"	1	550,00	550,00
Suscripción Netflix (mensual)	12	15,00	180,00
Libros para colorear	100	0,75	75,00
Resbaladera	1	100,00	100,00
Tapete de fómix (paquete)	5	13,00	65,00
Decoraciones infantiles	1	100,00	100,00
Crayón (caja)	12	2,50	30,00
Total			1.450,00

Promoción

Mix Comunicacional

Publicidad: Se diseñarán campañas publicitarias por medio de redes sociales y volantes (*Flyers*), para dar a conocer la apertura del establecimiento y después fomentar un mayor número de clientes. La siguiente tabla contiene los costos detallados requeridos:

Tabla 22. Presupuesto de las estrategias de publicidad

Estrategias publicitaria	Unidades requeridas	Costo unitario	Costo total
Diseño página web	1	211,90	211,90
Publicidad en Facebook	12	100,00	1.200,00

Estrategias publicitaria	Unidades requeridas	Costo unitario	Costo total
Publicidad en Twitter	12	50,00	600,00
Publicidad en Instagram	12	100,00	1.200,00
Publicidad impresa (volantes)	10.000	0,05	500,00
Afiches	100	1,00	100,00
Catálogos	1.000	1,50	1.500,00
Total			5.311,90

Promoción: Para incrementar visitas en el establecimiento y empezar a ser reconocidos en la ciudad se contratará una valla publicitaria a ser ubicada en el parque La Carolina, estratégico por su cercanía al local y por ser un centro de asistencia masiva para la práctica deportiva. Esta estrategia tendrá un costo de \$ 2.000 anuales.

Tabla 23. Estrategias de promoción: valla publicitaria

	Unidades requeridas	Costo unitario	Costo total
Valla publicitaria	1	2.000,00	2.000,00

Promoción de ventas: Como se mencionó anteriormente, se ofertarán precios más bajos en el corto plazo, o por temporadas donde se busque atraer más clientes a la tienda y generar mayores ventas. Las promociones específicas serán: “Lleve 2 prendas, y la segunda le sale con 50% de descuento” y descuentos del 20% al 70% dependiendo de fechas relevantes como son día de la madre, día de la mujer, etc. Serán contratadas impulsadoras los fines de semana por tres meses, es decir 24 días por 6 horas, con un total de 144 horas.

Tabla 24. Promociones

Ítem	Mes	Descuento	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Prendas seleccionadas	Febrero (San Valentín)	20%	895,15	870,38	843,80	839,20	839,20
Toda la tienda	Marzo (Día de la mujer)	Segunda prenda 50%	895,15	870,38	844,54	839,95	839,95
Prendas seleccionadas	Mayo (Día de la Madre)	30%	895,15	871,15	845,29	840,69	840,69
Prendas seleccionadas	Noviembre (Black Friday)	Desde 20% hasta 70%	895,15	871,15	845,29	840,69	840,69

Prendas seleccionadas	Diciembre (Navidad)	Desde 20% hasta 70%	895,95	871,92	846,04	841,44	841,44
Prendas seleccionadas	Vacaciones de verano (Julio)	50%	1790,30	1742,30	1690,58	1681,39	1681,39
Total			6266,85	6.097,28	5.915,54	5.883,37	5.883,37

Tabla 25. Impulsadoras

Personal	Cantidad	Costo
Impulsadores (15 dólares la hora, 10 horas de trabajo)	4	600,00

Relaciones públicas: En este punto se buscará establecer lazos en espacios de televisión, realizar eventos, visitar gimnasios, *influencers* de redes sociales y con estos realizar alianzas estratégicas y así fortalecer la presencia del establecimiento en las consumidoras.

Ventas personales: Se pretende incluir personal y capacitarlo de manera constante para un conocimiento relevante y adecuado sobre las prendas y medidas correctas, que pueda brindar a las clientas un asesoramiento integral de imagen, con especial énfasis en la mejor opción en diseño, color y otros atributos de las prendas. Las ventas personales en la tienda serán atendidas individualmente. El personal de ventas estará conformado por 6 muchachas jóvenes, de 18 a 25 años resolviendo todas las dudas para apoyar en la compra, se contratará al personal mejor calificado, es decir, mujeres que realicen algún deporte para que así se sientan completamente apoyadas y a su vez comprendidas por el personal. Las 6 chicas atenderán las ventas en dos turnos de 3 vendedoras, rotando para el cuidado de los niños. Contarán con uniforme consistente en: camiseta, calentador y chompa.

Tabla 26. Uniformes para el personal de ventas

Ítem	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Camisetas	6	20,00	120,00
Calentadores	6	30,00	180,00
Chompas	6	25,00	150,00
Total			450,00

Marketing Directo: Se recibirán correos electrónicos de las personas que compren en el establecimiento y de este modo empezar a enviar mediante mensajes electrónicos ofertas y promociones, a su vez se contará con redes sociales para el apoyo de fidelización del cliente.

La estrategia tendrá la siguiente estructura de costos, según los canales de comunicación:

Tabla 27. Costos de marketing (Inicial)

Ítem	Forma y contenido	Costo (\$) anual
Carteles en el local	Formato de 2 x 1 m, en cartulina esmaltada, diseño con colores vivos. El anuncio resaltará los valores diferenciales de la marca.	200,00
Anuncios en Facebook	Diseño simple, con fotografías de modelos con las prendas deportivas. Mensaje resaltando los valores diferenciales de la marca. Campaña con segmentación específica y por temporada.	1.200,00
Anuncios en Twitter	Mismos atributos del ítem anterior.	600,00
Anuncios en Instagram	Mismos atributos del ítem anterior.	600,00
Volantes	Volantes A5 a full color (10.000)	500,00
Valla publicitaria	Situado en el parque La Carolina	2.000,00
Impulsadores	Personas que entreguen volantes e inviten a la compra de las prendas de vestir.	600,00
Total		5.700,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La tienda “*Pink World Sport*” busca encantar a las mujeres de la ciudad de Quito con sus prendas de vestir, creando una experiencia inolvidable, innovando en un ambiente seductor y elegante, diferenciándose de otros establecimientos, con personal que motiva las compras, y con alta capacitación o conocimiento sobre las prendas.

6.1.2 Visión

Para el año 2023, llegar a ser una empresa reconocida y líder en el ámbito de prendas deportivas femeninas, cumpliendo con las expectativas en calidad, variedad en un ambiente fascinante.

6.1.3 Objetivos de la organización

Corto plazo

- Patrocinar al menos 3 eventos deportivos más importantes en la ciudad de Quito.
- Posicionarse, en el plazo de 3 meses, entre las primeras 3 alternativas frente a otros establecimientos de prendas deportivas.
- Formar 3 o 5 alianzas estratégicas fijas con negocios que van con la línea deportiva, como gimnasios, tiendas nutricionales, de suplementos deportivos y nutricionistas.

Mediano plazo

- Lograr durante en el primer año 5000 seguidores en la página oficial de *Facebook (FanPage)* de *Pink World Sport*.
- En un año de funcionamiento, lograr tres alianzas estratégicas para la imagen y publicidad del establecimiento con líderes de opinión o influenciadores.
- Incrementar las ventas en un 2% en el segundo año.

Largo plazo

- Recuperar la inversión inicial en 3 años.
- Diversificar los productos ofrecidos en *Pink World Sport* en un periodo de 6 años.
- Mantener un crecimiento constante del 5% desde el octavo año de funcionamiento.

- Obtener el 3% de participación del mercado en el octavo año de apertura del negocio.

6.2 Cadena de valor

La cadena de valor fue establecida como un marco para analizar las empresas en las industrias. Da a conocer cómo se establecen estrategias para estar por encima de los competidores, es decir, con una posición de ventaja ante estos con una visión desde adentro de la empresa (Porter, 2016)

En la siguiente figura la cadena de valor de PINK WORLD SPORT, detallando sus actividades de soporte requeridas para el funcionamiento de la empresa y también las actividades primarias fundamentales para el giro del negocio. Se destaca por ser un local deportivo orientado exclusivamente a mujeres, que contará con distribución de espacios adecuados tanto para las prendas de vestir como el área de espera para sus acompañantes, espacio para niños y vestidores. También es importante el marketing sensorial a ser desarrollado en el ambiente.



Figura 11. Cadena de valor de la empresa

6.3 Plan de Operaciones

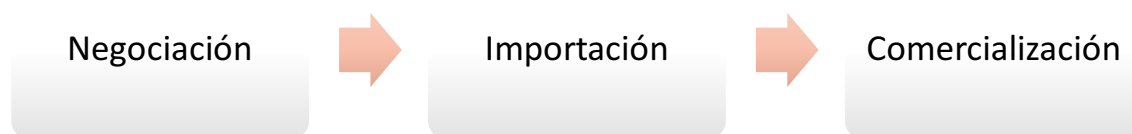


Figura 12. Operaciones principales

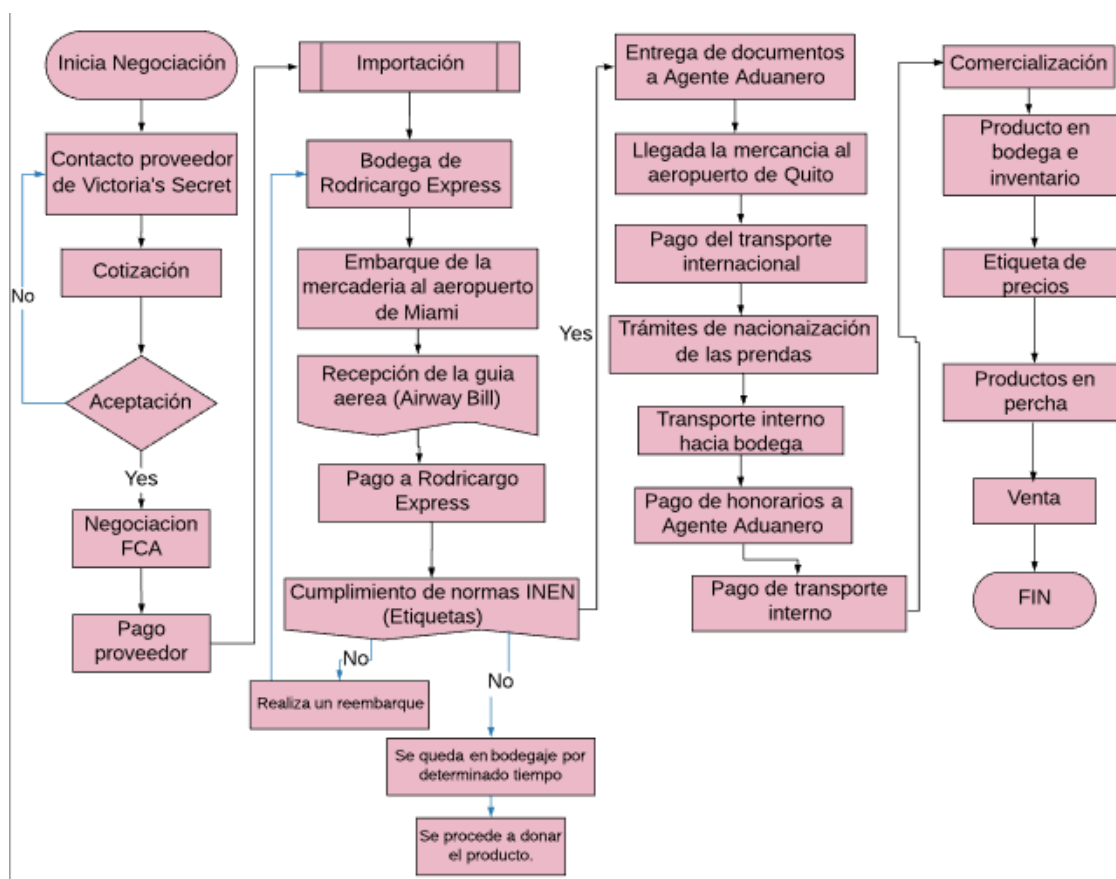


Figura 13. Flujo de operaciones

Importación: Este proceso se basa desde el contacto con el proveedor que se realiza hasta la llegada del producto a bodega, cabe recalcar que solo se realizarán cuatro importaciones al año y en las tablas 29 y 30 se conocerán los costos de importación trimestrales. Por ello, no se dispondrá de un departamento logístico y solo se realizarán los respectivos procesos de importación, efectuándose todos los trámites previstos para la adecuada importación y

entrada de la mercadería al país. Se importará de Estados Unidos. El *Incoterm* a utilizarse es FCA, es decir, libre transportista, que dejará los productos en un punto acordado. *Rodricargo Express* será la agencia extranjera encargada del embarque de la mercancía, desde ese punto, se deberá contar con seguro y costo de flete. Al llegar al país de destino, Ecuador, un agente aduanero, se encargará de todos los trámites aduaneros para la salida adecuada del producto de la aduana, y se desarrollará el trámite para que llegue a bodegas de la empresa.

Se debe mencionar que para estar registrado como importador se deben presentar el RUC, adquirir el certificado digital para la firma electrónica y autenticación en una de las dos entidades, banco central o *security data*, después de esto se debe virtualmente registrarse el Ecuapass. El costo para recibir el *token* es de \$80 y el registro \$35, que se renueva cada dos años.

A continuación, se presenta el cálculo de los tributos aduaneros a cancelar para la desaduanización de la mercadería.

Tabla 28. Tributos aduaneros

Valor FOB mercadería:	81.458,00
Flete	1.350,00
Seguro:	828,38
Valor CIF	83.636,38
Arancel Ad-valorem(10%):	8.363,64
FODINFA (0.5%):	418,18
Total antes del IVA	92.418,20
IVA (12%)	11.090,18
Arancel específico (\$5,5xKg):	5.390,00
Tasa del 10%:	9.800,00
Total	118.698,38

Tabla 29. Costo Importación

Detalle	Costo (\$)
Rodricargo Express empresa embarcadora	500,00
Bodegaje aduana	60,00

INEN de mercadería en cada importación	247,00
Etiquetas INEN	1.000,00
Agente aduanero	250,00
Transporte interno hacia bodega	30,00
Total	2.087,00

La tabla 29 indica los costos en los que se incurren en la importación en pago de las prendas y de tributos arancelarios del país, mientras que la tabla 30 presenta todos los costos varios de la importación hasta la llegada a la bodega. El costo total de la importación es de \$ 30.267,12 trimestralmente, que da un costo anual de 121.068,48.

Ingreso: Registro de la mercadería al ingresar al local y a su vez en el inventario. Se realizará el etiquetado respectivo en cada prenda con las etiquetas de precio elaboradas anteriormente.

Percha: Acomodar en perchas y exhibidores la mercadería, y buscar las prendas que se pondrán en oferta como parte de la estrategia de promoción.

Venta: Asesoramiento sobre las prendas y la imagen de las clientas. Respuesta a las dudas. Pago del cliente. Entrega de la(s) prenda(s) y la factura correspondiente.

Estructura Operacional

La empresa se manejará mediante una estructura de Compañía Anónima (S.A.) con un capital dividido en acciones negociables. Sus socios responderán por los montos de sus acciones. Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra esta una vez aprobada su constitución (H. Congreso Nacional, 1999).

Razón Social: *Pink World Sport S.A.*

En la siguiente figura se presenta la estructura organizacional diseñado para la empresa. Es una empresa importadora en el cual el Gerente General se encarga

de ello, pues no se dispondrá de un departamento en el área de importaciones, ya que estas se realizarán cada tres meses. Entre las funciones del Jefe Administrativo y Financiero está la de administrar el establecimiento, quien se encarga de todas las operaciones requeridas. A continuación, se presenta la estructura organizacional y las funciones que deben cumplir los miembros de la empresa.

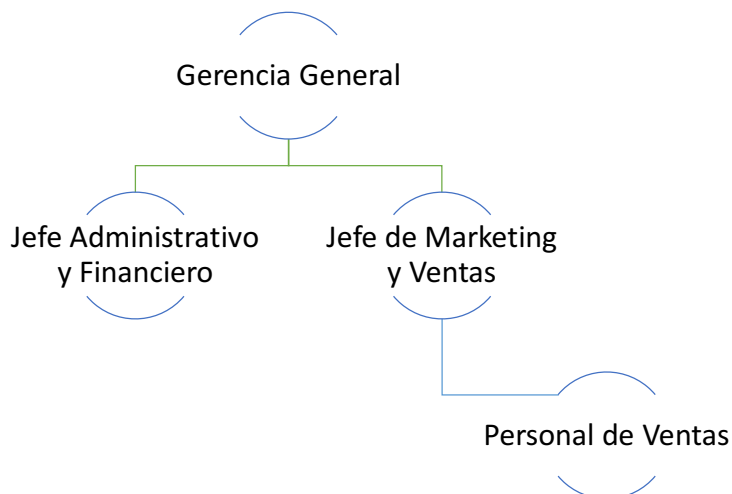


Figura 14. Estructura Organizacional

Tabla 30. Funciones gerente general

<i>Pink World Sport</i>
<p><u>Gerente General</u></p> <p>I. INFORMACIÓN BÁSICA PUESTO: Gerente General SUPERVISA A: Todo el personal.</p> <p>II. NATURALEZA DEL PUESTO Responsable de la dirección y gestión administrativa y financiera del negocio.</p> <p>III. FUNCIONES Diseñar las metas de ventas anuales. Supervisar el desempeño organizacional. Delegar y coordinar actividades de promoción y marketing. Formular, cumplir y controlar el presupuesto de operaciones anuales. Diseñar el plan de inversión anual. Elaborar estados financieros al final de cada mes para evaluar resultados.</p>

<p>Analizar el costo de insumos y materia prima.</p> <p>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</p> <p>TITULO PROFESIONAL: Profesional en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Auditoría o similares.</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 2 años de experiencia en cargos administrativos, financieros con énfasis en gerencia de negocios, preferentemente otros negocios similares.</p> <p>HABILIDADES: Estrategias de marketing, conocimientos en Planeación y conocimiento sobre regulaciones de importación.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
		Fecha:

Tabla 31. Funciones jefe administrativo y financiero

<i>Pink World Sport</i>		
<u>Jefe Administrativo y Financiero</u>		
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO: Jefe Administrativo y financiero		
SUPERVISA A: Todo el personal.		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Responsable de la dirección y gestión administrativa y financiera del negocio.		
III. FUNCIONES		
Administrador del local		
Diseñar las metas de ventas anuales del establecimiento.		
Supervisar el desempeño del establecimiento.		
Delegar y coordinar actividades de promoción y marketing.		
Formular, cumplir y controlar el presupuesto de operaciones anuales.		
Diseñar el plan de inversión anual.		
Elaborar estados financieros al final de cada mes para evaluar resultados.		
Analizar el costo de insumos y materia prima.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
TITULO PROFESIONAL: Profesional en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Auditoría o similares.		
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años de experiencia en cargos administrativos, financieros con énfasis en gerencia de negocios, preferentemente otros negocios similares.		
HABILIDADES: Estrategias de marketing, conocimientos en Planeación y conocimiento sobre regulaciones de importación.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
		Fecha:

Tabla 32. Funciones jefe de marketing y ventas

<i>Pink World Sport</i>		
<u>Jefe de Marketing y Ventas</u>		
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO: Jefe de Marketing y Ventas		
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General		
SUPERVISA A: Vendedoras.		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Consolidar la presencia de la empresa en el mercado de las prendas deportivas femeninas.		
III. FUNCIONES		
Diseñar y aplicar políticas de marketing, incrementando las ventas y posicionando el nombre de la empresa en el mercado objetivo.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
TITULO PROFESIONAL: Ing. en Marketing o Publicidad.		
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares.		
HABILIDADES: Manejo de redes sociales, redacción clara, métodos de pago por internet, etc.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
		Fecha:

Tabla 33. Funciones vendedora

<i>Pink World Sport</i>		
<u>Vendedora</u>		
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO: Vendedora		
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Director de Marketing y ventas.		
SUPERVISA A: Nadie.		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Atiende a las clientas que llegan al local y asegura las ventas y a su vez encargada del cuidado del espacio adecuado para los niños y niñas cuando se requiera.		
III. FUNCIONES		
Dar la bienvenida a las clientas.		
Atender todas las dudas e inquietudes de las clientas.		
Facturar las ventas.		
Entregar la mercadería.		
Limpieza del establecimiento		

Organizar prendas de vestir		
Atender reclamos y brindar servicio post-venta cuando se la requiera.		
Cuidar de niños y niñas menores de 12 años cuando se requiera		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
TITULO: Bachiller con cursos iniciales de Administración, Ing. Comercial o similares.		
EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en puestos similares.		
Solicitud: Ser una mujer que realice alguna actividad deportiva.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
		Fecha:

7. Evaluación Financiera

En este capítulo, se dará a conocer a basa de proyecciones financieras e índices que el plan de negocios planteado es viable y genera rentabilidad, se justifican gastos y costos a modo de conocer a mayor detalle la inversión que se necesita para emplear el proyecto.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla 34. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ventas anuales	537.129,95	522.574,14	506.987,85	510.244,21	513.928,32

Como se observa en la anterior tabla, se tiene una proyección variante en las ventas, comenzando por \$537.129,95 el primer año, pasando a \$510.244,21 el cuarto, hasta llegar a \$513.928,32 el quinto, debido a la estrategia de descremado de los precios hasta el tercer año, y a tener una importación estable para todo el período analizado. Las proyecciones de ventas son justificadas con base en el crecimiento promedio de la industria (8%) y a la vez la demanda total que se encuentra en la ciudad de Quito.

Para un análisis integral respecto al crecimiento de las ventas, se obtuvo la información comparativa de ventas de Marathon Sports (Superdeporte S.A.). Este negocio no ofrece en exclusiva ropa deportiva para mujeres, pero permite una aproximación a los fines de este estudio. En la siguiente tabla, se observa que el año 2016 existió una baja en las ventas en comparación con el 2015, pero

hasta junio de 2017 se logró un 23,31% más en las ventas en comparación con igual período del 2016, según se ve en la siguiente tabla:

Tabla 35. Ventas de Marathon Sport (Superdeporte S.A.) Proyección Financiera

Año	2014	2015	2016		2016 (Hasta Junio)	2017 (Hasta Junio)
Ventas	183'143.103,47	184'053.285,01	182'948.642,03		72'915.361,67	89'909.307,17
Crecimiento	-	0,50%	-0,60%		-	23,31%

Adaptado de: (Marathon Sports, 2017).

Tabla 36. Proyección de costo de importación y costo de ventas

Valor FOB mercadería:	81.458,00
Flete	1.350,00
Seguro:	828,38
Valor CIF	83.636,38
Arancel Ad-valorem(10%):	8.363,64
FODINFA (0.5%):	418,18
Total antes del IVA	92.418,20
IVA (12%)	11.090,18
Arancel específico (\$5,5xKg):	5.390,00
Tasa del 10%:	9.800,00
Total	118.698,38
Rodricargo Express empresa embarcadora	500,00
Bodegaje aduana	60,00
INEN de mercadería en cada importación	247,00
Etiquetas INEN	1.000,00
Agente aduanero	250,00
Transporte interno hacia bodega	30,00
Total	120.785,38

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas total	327.302,98	329.592,16	339.815,05	341.994,48	344.459,89

Como se mencionó anteriormente, los costos de importación son altos. Los tributos son el factor que más encarece las importaciones. Por ende, los precios serán influidos por estos.

Los costos proyectados tienen una progresión estable, pero con diferencias no muy altas, yendo de \$ 327.570,30 el primer año, a 344.434,76 el quinto. Estos cambios afectan positivamente al negocio, pues se tiene una proyección de gastos controlable.

Tabla 37. Proyección gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento Gastos</i>		0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
Gastos Suministros de Oficina	728,00	730,04	732,08	734,13	736,19
Seguro contra robos	540,00	541,51	543,03	544,55	546,07
Seguro contra incendios	747,60	749,69	751,79	753,90	756,01
Servicios básicos	780,00	782,18	784,37	786,57	788,77
Gasto arriendo	39.600,00	39.710,88	39.822,07	39.933,57	40.045,39
Gasto Promoción	6.266,85	6.097,28	5.915,54	5.883,37	5.883,37
Publicidad	16.113,90	15.677,22	15.209,64	15.307,33	15.417,85
Gastos de Constitución y apertura	11.114,00	-	-	-	-
GASTOS OPERACIONALES	75.890,35	64.288,81	63.758,53	63.943,42	64.173,65

Los gastos están constituidos por gastos generales y gasto de sueldos, que incluye los beneficios de los empleados de la empresa. El conjunto de gastos permite las operaciones del negocio.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Se prevé una inversión inicial de \$ 153.206,41, que incluye el capital de trabajo, activos fijos, es decir, todas las adecuaciones, mobiliario y elementos auxiliares como espejos, el espacio para niños, un Loft para los acompañantes y también incluye el costo de software de contabilidad y facturación.

Tabla 38. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$136.896,41
Activos fijos	\$16.110,00
Total	\$153.206,41

Se ha planteado una estructura de capital donde el 40% es propio, dando un monto de \$61.282,56, y financiando \$91.923,85 (60% de la estructura de capital) a 5 años, con una tasa de interés del 11,23% y cuotas mensuales de \$2.009,21.

Tabla 39. Estructura de capital

Estructura de Capital	%	\$
Propio	40,00%	\$61.282,56
Deuda L/P	60,00%	\$91.923,85
Razón Deuda Capital	150%	\$153.206,41

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

La siguiente tabla contiene las proyecciones de costos, gastos e ingresos mencionados anteriormente. Existen ganancias desde el primer año, pero las ganancias decrecen por la estrategia de precios. A partir del año 4, se refleja un aumento en la utilidad neta. El margen neto del último año es de 3,52%, y en un promedio de los 5 años genera un 4,22%, es decir, lo que genera la utilidad neta sobre las ventas.

Tabla 40. Proyección de estados de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	1	2	3	4	5
Ventas	537.129,95	522.574,14	506.987,85	510.244,21	513.928,32
Costo de importación y ventas	327.302,98	329.592,16	339.815,05	341.994,48	344.459,89
UTILIDAD BRUTA	209.826,96	192.981,98	167.172,81	168.249,72	169.468,42
Gastos sueldos	69.452,60	74.150,72	74.150,72	74.150,72	74.150,72
Gastos generales	75.890,35	64.288,81	63.758,53	63.943,42	64.173,65
Gastos de depreciación	2.378,00	2.378,00	2.378,00	2.378,00	2.378,00
Gastos de amortización	66,67	66,67	66,67	66,67	66,67
UTILIDAD ANTES DE INTERESES	62.039,35	52.097,78	26.818,89	27.710,92	28.699,39
Gastos de intereses	9.590,79	7.873,62	5.953,38	3.806,04	1.404,75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	52.448,56	44.224,16	20.865,51	23.904,88	27.294,63
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	8.689,35	6.633,62	3.129,83	3.585,73	4.094,20
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	43.759,21	37.590,53	17.735,68	20.319,15	23.200,44

22% IMPUESTO A LA RENTA	10.832,73	8.269,92	3.901,85	4.470,21	5.104,10
UTILIDAD NETA	32.926,49	29.320,61	13.833,83	15.848,93	18.096,34

En el balance general, no se tienen cuentas por cobrar, por ser un local minorista que no vende a crédito. Los cobros se realizarán en efectivo o tarjetas de crédito, las cuales no se identifican como cuentas por cobrar porque el banco realiza el pago en un lapso de 15 días. Las cuentas por pagar a proveedores, en este caso internacionales, no existirá, pues se maneja con política de pago inmediato por el Incoterm FCA. Al ser un establecimiento de venta de productos terminados, no se contará con materia prima ni suministros para los mismos.

Tabla 41. Situación financiera

Balance General	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	153.206,41	191.135,27	219.122,56	221.830,97	225.431,41	230.020,31
Corrientes	136.896,41	177.269,94	207.701,90	212.854,97	218.833,41	225.800,31
Efectivo	136.896,41	160.983,40	184.268,86	180.245,43	178.799,90	178.384,76
Existencias		16.286,54	23.433,04	32.609,54	40.033,51	47.415,55
No Corrientes	16.110,00	13.865,33	11.420,67	8.976,00	6.598,00	4.220,00
Propiedad planta y equipo	16.110,00	16.110,00	16.110,00	16.110,00	16.110,00	16.110,00
Depreciación acumulada		2.378,00	4.756,00	7.134,00	9.512,00	11.890,00
Intangible	200,00					
Sistema de contabilidad y facturación	200,00	200,00	200,00	200,00	-	-
Amortización		66,67	133,33	200,00	-	-
PASIVOS	91.923,85	96.926,22	95.592,90	84.467,47	72.218,97	58.711,53
Corrientes		19.522,08	34.425,62	41.457,30	49.513,24	58.711,53
Cuentas por pagar proveedores						
Sueldos por pagar						
Impuestos por pagar		19.522,08	34.425,62	41.457,30	49.513,24	58.711,53
No Corrientes	91.923,85	77.404,15	61.167,28	43.010,18	22.705,73	-
Deuda a largo plazo		77.404,15	61.167,28	43.010,18	22.705,73	-
PATRIMONIO	61.282,56	94.209,05	123.529,66	137.363,50	153.212,43	171.308,77

Capital	61.282,56	61.282,56	61.282,56	61.282,56	61.282,56	61.282,56
Utilidades retenidas		32.926,49	62.247,10	76.080,93	91.929,87	110.026,21

En la tabla 42, se presenta la liquidez de la empresa, pues en ningún año se obtienen valores menores a 0, ya que desde el primer año se cuenta con una utilidad neta. Esto es positivo para el negocio, pues aunque no se proyecten ingresos elevados, se tiene una proyección positiva, que permite cubrir los gastos requeridos y mantener una utilidad, siendo un negocio sostenible.

Tabla 42. Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO	Inicial					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	38.606,69	39.522,32	14.133,68	18.858,91	22.290,59
Utilidad Neta	-	32.926,49	29.320,61	13.833,83	15.848,93	18.096,34
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.378,00	2.378,00	2.378,00	2.378,00	2.378,00
+ Amortización		66,67	66,67	66,67	-	-
- Δ Existencias	-	-16.286,54	-7.146,50	-9.176,50	-7.423,96	-7.382,04
+ Δ CxP PROVEEDORES						
+ Δ Impuestos	-	19.522,08	14.903,54	7.031,68	8.055,94	9.198,29
Actividades de Inversión	-16.310,00	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-16.310,00					
Actividades de Financiamiento	153.206,41	-14.519,70	-16.236,86	-18.157,10	-20.304,44	-22.705,73
+ Δ Deuda Largo Plazo	91.923,85	-14.519,70	-16.236,86	-18.157,10	-20.304,44	-22.705,73
+ Δ Capital	61.282,56					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	136.896,41	24.086,99	23.285,46	-4.023,43	-1.445,53	-415,14
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	-	136.896,41	160.983,40	184.268,86	180.245,43	178.799,90
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	136.896,41	160.983,40	184.268,86	180.245,43	178.799,90	178.384,76

En la anterior tabla se aprecian los cambios operados durante el período proyectado, resaltándose el incremento estable de los costos frente a las variaciones en los ingresos, pero con valores positivos para el negocio.

Tabla 43. Flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	(120.586,41)	(3.610,47)	69.926,62	38.474,18	40.316,75	158.973,94

En esta tabla se resume el comportamiento proyectado del flujo de caja del negocio, confirmándose que el negocio planteado tiene liquidez desde el segundo año con referencia a los ingresos y egresos.

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista El flujo de caja del inversionista proyecta un análisis sobre las inversiones del mismo.

Tabla 44. Proyección de flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo del inversionista	(28.662,56)	(30.953,05)	43.162,72	12.357,40	14.923,62	134.390,05

En esta tabla se observa la proyección de flujo de caja del inversionista, resaltándose los valores positivos, que se incrementan de manera notable del cuarto al quinto año, mientras el año inicial y el primer año de operaciones se evidencia el flujo negativo, debido principalmente a la amortización del préstamo.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Con los siguientes datos, se demuestran que el negocio planteado si es rentable, pues tiene positivo tanto una VAN en flujo de proyecto de \$46.439,49 y una TIR de 27,68%, mientras que en el flujo del inversionista es VAN de \$18.496,17 con una TIR de 43,97%.

Tabla 45. Cálculo de la tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	16,82%
CAPM	30,87%

Tabla 46. Criterios de valoración

Tasa libre de riesgo	1,34%
----------------------	-------

Rendimiento del Mercado	13,85%
Beta	1,05
Beta Apalancada	1,74
Riesgo país	5,43%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	150,00%
Costo Deuda Actual	11,23%

Tabla 47. VAN y TIR de flujos de caja

EVALUACIÓN FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$46.439,49	VAN	\$18.496,17
IR	1,39	IR	1,65
TIR	27,68%	TIR	43,97%

Los indicadores financieros expuestos revelan la perspectiva positiva del negocio, demostrándose su viabilidad financiera. En general, se observan proyecciones positivas para el negocio, aunque con resultados moderados, dadas las estrategias comerciales comentadas anteriormente.

7.5 Índices financieros

Tabla 48. Índices financieros

	1	2	3	4	5	Promedio de la industria
RAZONES DE LIQUIDEZ						
Razón circulante	9,08	6,03	5,13	4,42	3,85	1,97
Razones de apalancamiento						
Endeudamiento del activo	0,51	0,44	0,38	0,32	0,26	0,94
Razones de rentabilidad						
ROA	17,23%	13,38%	6,24%	7,03%	7,87%	0
ROE	34,95%	23,74%	10,07%	10,34%	10,56%	0
MARGEN BRUTO	39,06%	36,93%	32,97%	32,97%	32,98%	37,30%
MARGEN OPERACIONAL	11,55%	9,97%	5,29%	5,43%	5,58%	-18,43%
MARGEN NETO	6,13%	5,61%	2,73%	3,11%	3,52%	3,01%
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	0,83	0,68	0,79	0,81	0,81	-
PRUEBA ACIDA	0,17	0,32	0,21	0,19	0,19	0,88

--	--	--	--	--	--	--

Estos índices se calculan con los datos proyectados del estado de resultados y balance general y se observa que el proyecto genera rentabilidad, al tener promedios favorables en comparación con los promedios de la industria.

8. Conclusiones Generales

- El presente plan de negocios está desarrollado con un criterio de aprovechar una oportunidad generada en la economía ecuatoriana, tomando en cuenta los hábitos de consumo de los segmentos socioeconómicos B+ A, habiéndose determinado la población femenina como mercado objetivo.
- Se eligió como producto la línea de ropa deportiva Victoria's Secret por el prestigio de la marca, su orientación específica al mercado femenino y la inexistencia de un local comercial que la comercialice de forma exclusiva en la ciudad de Quito.
- La oportunidad se refuerza al contar con una economía estable y la recuperación de la confianza de la población, que retomó sus hábitos de gasto, y, en consecuencia, se incrementaron las ventas en el comercio en general, y en el mercado textil en particular.
- Existen empresas posicionadas en el campo de la ropa deportiva, pero la mayoría se orienta al público masculino, lo que afianza la perspectiva del negocio planteado.
- No existe un acuerdo bilateral para un beneficio de tarifas arancelarias con Estados Unidos, pero a pesar de esto los productos entrarán con un precio elevado que va acorde al mercado y posicionamiento.
- A pesar que bajo el CIIUG4771.11 se encuentren 17 empresas que son competidores directos e indirectos, existe una alta rivalidad de competencia ya que los mercados informales y tiendas virtuales han crecido. A pesar de esto, se debe llevar un marketing y servicio al cliente

donde las consumidoras se sientan a gusto en el lugar de compra, ya que en un establecimiento físico se tiene la oportunidad de probar, visualizar y sentir las prendas deportivas.

- En entrevista a clientes y focus group se nota la insatisfacción por el servicio al cliente y poca variedad del producto, de modo que se crea como oportunidad de negocio satisfacer la necesidad de las clientes con un producto ya existente en base a más variedad y calidad tanto de los productos como atención al cliente.
- Las importaciones se realizarán trimestralmente de modo que no se contará con un departamento logístico, el gerente general del establecimiento se encargará de todos los trámites que se necesite para la importación.
- Mediante la investigación de mercado, se pudo conocer que el margen de rentabilidad tiene un promedio del 45%, pues los costos de importación son altos y con esto se puede realizar las operaciones con liquidez, también se pudo conocer que la aceptación del establecimiento es alrededor del 80% quienes si entrarían y a su vez comprarían los productos, si estos mantienen un estándar de calidad.
- La marca *Victoria's Secret* en Ecuador no tiene un distribuidor, a su vez las consumidoras asocian esta marca con sensualidad, glamour y calidad, lo cual genera una ventaja competitiva.
- El análisis financiero del plan de negocios demuestra liquidez y a su vez una rentabilidad desde el primer año, tanto el VAN como la TIR son positivas. Con esto se puede demostrar que es un proyecto viable para realizar una inversión.

Referencias

- INEC. (10 de Agosto de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/Infografia_ECV.pdf
- INEC. (4 de Marzo de 2017). *Indicadores sociales Ecuador*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf
- Proecuador. (16 de Marzo de 2015). *Invierta en Ecuador: entorno de negocios*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- SENAE. (1 de Enero de 2015). *Arancel final*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Senae. (10 de Enero de 2013). *Arancel final enero 2013*. Recuperado el 7 de Octubre de 2017, de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Senae. (20 de Febrero de 2015). *Guía para importar*. Recuperado el 7 de Octubre de 2017, de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Ecuapass. (20 de Mayo de 2016). *Administrador de nomenclatura y características de mercancías*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp
- SENAE. (3 de Noviembre de 2017). *Boletín tasa de control*. Recuperado el 1 de Enero de 2018, de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/BOLETÍN-TASA-DE-CONTROL.pdf>
- INEN. (20 de Marzo de 2017). *Norma Técnica Ecuatoriana*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2017, de http://apps.normalizacion.gob.ec/filesserver/2017/nte_inen_1875-4.pdf

- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Ecuador: Registro Oficial 449.
- FLACSO - MIPRO. (14 de Diciembre de 2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/bc0c28zhw1qd44db7yor1ux67pdzje.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (10 de Abril de 2017). *Cuentas nacionales trimestrales*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/965-resultados-de-las-cuentas-nacionales-trimestrales-del-cuarto-trimestre-de-2016-y-anual-2016>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Octubre de 2017). *Valor Agragado Bruto de las Industrias*. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqspbo01:6400@2064107J3YJzrVpoD4JA8JHF0wRctA2064105J409jk463D0RkQnVmYtYjc6>
- INEC. (1 de Diciembre de 2017). *Índice de precios al consumidor 2017*. Recuperado el 25 de Diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2017/>
- INEC. (23 de Enero de 2016). Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Reporte_inflacion_Dic_2015.pdf
- Banco Central del Ecuador. (15 de Marzo de 2016). Recuperado el 30 de Septiembre de 2017, de Economía: <https://www.bce.fin.ec/>
- Inec. (20 de Mayo de 2015). *Las condiciones de vida de los ecuatorianos*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf
- Jácome, H., & King, K. (6 de Agosto de 2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <http://www.industrias.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPY
MES.pdf

INEC. (20 de Mayo de 2014). *Estadísticas de estudio*. Recuperado el 11 de
Octubre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-estudio-gana-terreno-en-la-agenda-de-los-ecuatorianos/>

Arenal, C. (2016). *Gestión de compras en el pequeño comercio*. La Rioja: Tutor
formación.

Santander Trade. (20 de 11 de 2017). *Estados Unidos: política y economía*.
Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

NTCO. (12 de Noviembre de 2017). *Estado de la industria textil de Estados
Unidos 2017*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2017, de
<http://www.ncto.org/2017-state-of-the-u-s-textile-industry/>

EPA. (3 de Septiembre de 2017). *Información sobre regulación del sector
manufacturero 2017*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2017, de
<https://www.epa.gov/regulatory-information-sector/textile-manufacturing-sector-naics-313>

Securing America's Borders. (10 de Mayo de 2016). *U.S. Customs and Border
Protection*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, de
https://help.cbp.gov/app/answers/detail/a_id/205/~~/regulations-for-importing-textiles

Trademap. (Abril de 2017). *Estadísticas del comercio para el desarrollo
internacional de las empresas*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2017,
de
https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||61||4|1|1|1|1|1|1|1

Santander Trade. (30 de Junio de 2016). *Llegar al consumidor de EEUU*.
Recuperado el 3 de Diciembre de 2017, de
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>

- PETA. (20 de Marzo de 2017). *Animales usados como ropa*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2017, de <https://www.peta.org/issues/animals-used-for-clothing/>
- Departamento de Comercio de los EEUU. (13 de Junio de 2017). *Select USA*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2017, de <https://www.selectusa.gov/textiles-industry-united-states>
- Pampillón, R. (16 de 06 de 2014). *Estados Unidos es la primera potencia tecnológica del mundo*. Obtenido de <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2012/06/estados-unidos-es-la-primera-potencia-tecnologica-del-mundo/>
- Quezada, F. (20 de Mayo de 2016). *Sostén v/s Bra: La importancia de usar un sujetador deportivo para ejercitarte*. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de <http://www.biut.cl/belleza-salud/2015/03/sosten-vs-bra-la-importancia-de-usar-un-sujetador-deportivo/>
- Marathon Sports. (10 de Enero de 2017). *Estados financieros*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de <https://www.marathon-sports.com/estados-financieros.html>
- SRI. (1 de Marzo de 2017). *Ingresos declarados sector comercio textil*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2017, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- INEC. (3 de Diciembre de 2015). *Estadísticas industria textil*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Porter, M. (2016). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá: Deusto.
- H. Congreso Nacional. (5 de Noviembre de 1999). *Codificación de la ley de compañías*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Proecuador. (3 de Junio de 2015). *Qué son los acuerdos comerciales*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-acuerdos-comerciales>

- Inen. (3 de Marzo de 2016). *Norma Técnica ecuatoriana*. Recuperado el 7 de Octubre de 2017, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/1875-3R.pdf>
- INEC. (3 de Marzo de 2016). *Infografías, uso de las TIC en Ecuador*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/Biblioteca_multimedia/2016-infografias.html
- INEC. (12 de Junio de 2012). *Clasificación de actividades económicas* . Recuperado el 30 de Septiembre de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Prensa Libre. (28 de Noviembre de 2015). *Victoria's Secret se aventura al campo de la tecnología vestible*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de <http://www.prensalibre.com/tecnologia/tecnologia-vestible-Victorias-Secret-moda-wearables-0-1256874354>
- EENI. (10 de 06 de 2017). *Escuela Superior de Negocios Internacionales*. Obtenido de <http://www.reingex.com/Estados-Unidos-Economia-Exportaciones-IED.shtml>
- Fondo Monetario Internacional. (15 de 10 de 2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=pib+&submit=>
- Ruiz, P. (22 de 11 de 2015). *El Tratado de Libre Comercio Estados Unidos - Ecuador*. Obtenido de <https://www.alainet.org/es/active/9844>

ANEXOS

Anexo 1 Análisis PEST y Porter

Ejemplo de etiqueta, según normas INEN



Gráfico del PIB per Capita Ecuador

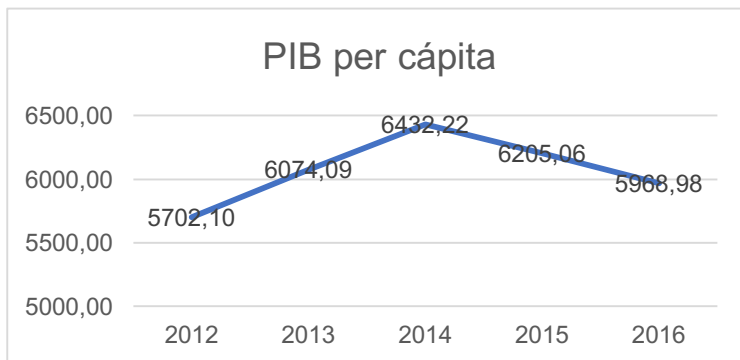


Ilustración tecnológica



Tomado de: (INEC, 2015)

Anexo 2 Análisis del cliente

Entrevista experto.

Antecedentes:

La siguiente entrevista se la realiza para tener mayor conocimiento sobre la industria de importación y comercialización de ropa deportiva especializada solo para mujeres bajo una marca internacional.

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresario dentro de la misma
2. En un principio ¿cuales son los mayores costes en los que se incurre para empezar un negocio en esta industria?
3. Las políticas regulatorias y las nuevas leyes empleadas en los últimos años por el gobierno ¿qué impacto ha generado en la industria ?
4. ¿Cree usted que la economía ecuatoriana por el cual esta atravesando en este momento ha dado un impacto negativo o positivo en la industria?
5. En la industria ¿cuáles son los principales competidores que existen? y ¿cómo se ha logrado lidiar con estos?
6. ¿Existe una gran competencia para poder acceder a una parte de participación del mercado?
7. ¿Cuál es la mayor dificultad que se encuentra al importar los productos?
8. ¿ Cual es el margen de ganancia recomendado que se debe imponer para esta industria?
9. ¿Qué tallas son las que mas usan las mujeres en ropa deportiva?
10. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
11. ¿Que método o métodos son los mas factibles para el manejo del inventario?
12. ¿Cuál sería una recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Tabla No 1: Resultados de entrevista a expertos

<p>Primer Experto: Ingeniero Jefferson Carrasco Cargo: Gerente Comercial de Importaciones KAO Sport Center. Tiene una larga trayectoria en la empresa. Fecha de la entrevista: 31 de Mayo del 2017</p>
<p>Ecuador como industria textil se va desarrollando de manera importante, a pesar de esto en el país tienen marcas internacionales, las cuales se distribuyen a nivel nacional, como ejemplo Lotto una marca italiana. El ser distribuidor de una marca internacional acarrea mucha responsabilidad, para empezar se firma un contrato internacional en los cuales deben cumplir las dos partes, tiene un numero de cuotas o de venta, estas marcas tienen estrategias corporativas que se deben replicar en ciertos casos.</p> <p>Los costos, en el caso de distribución de marca, son la inversión preliminar el cual se considera lo mas costoso, se debe realizar un previo estudio de cómo se puede llegar con esta marca y que canales de distribución se usarían, el comprar e importar el producto es parte de lo inicial con las cuotas de venta que la marca internacional requiere. La situación actual del país no es la mejor, como importadores se han visto potencialmente afectados, pues se han creado varias restricciones legales, esto incrementa la serie de procesos para poder importar la mercadería, estas políticas regulatorias a las importaciones han impulsado a un encarecimiento del producto. Los etiquetados que loa prendas deben tener son instrucciones que pide la entidad encargada de la regulación de este tipo (INEN). Los empresarios en esta industria deben tomar ciertas medidas para poder cubrir sus costos, pues el mercado tiene una recesión, falta de liquidez. El principal competidor para Kao S.C es Marathon Sport, una empresa muy fuerte y grande a nivel nacional, la manera que se conlleva con este establecimiento es buscar espacios donde ellos no están cubriendo. El margen de ganancia recomendado para la industria es de 40%, aunque dependiendo de la marca y manera de distribución también variarían.</p> <p>El gobierno ha creado ministerios que se han enfocado en el deporte, lo que ha hecho que las ventas se incrementen considerablemente, es decir, que el gobierno de una u otra manera han incentivado la actividad deportiva.</p> <p>Entrar hoy en día con una nueva marca al mercado es difícil, pues las marcas tienen una participación definida por los clientes, se debe armar una estrategia comercial acompañada de un posicionamiento y definir los canales de distribución. Es difícil entrar al mercado, pues la gente esta muy americanizada.</p>

<p>Se puede determinar que en el Ecuador la mayoría de mujeres utilizan las tallas Medium (M) y Large (L). EL manejo del inventario debe operar por un sistema con existencias mínimas y máximas, así el departamento de compras se mantiene en alerta, pues al ser productos importados se debe realizar con una anticipación de meses los pedidos. Las mujeres, se ve últimamente que usan licra para realizar cualquier actividad deportiva. Hoy en día no solo buscan verse bien sino también sentirse bien, el área de gimnasia ha tenido un gran crecimiento y el target esta dentro de 25 a 45 años, pues tienen los recursos necesarios para cubrir los gastos que conllevan. Se ha observado que los usos a la ropa deportiva no es únicamente para realizar algún deporte en específico sino también para salir al parque, pasear al perro o simplemente sentirse mas cómoda en sus actividades.</p>
<p>Segundo Experto: Ingeniera Ruth Yáñez Cargo: Jefe de Operaciones de la compañía Mundo Deportivo MEDEPORT, empresa representante en el país de las marcas Adidas y Reebok. Experiencia laboral de 22 años en la industria de comercio de textiles. Fecha de la entrevista: 08 de Junio del 2017</p>
<p>Dentro de la industria nacional no se tiene una competencia, pues el producto que importan tiene alta tecnología, telas especiales para cada tipo de deporte. Al ser Adidas y Reebok marcas internacionales, cumplen estándares muy altas de producción. Los costos para importar son los tributos altos que se pagan, pues tienen aranceles mixtos los productos textiles, como consecuencia encarece el producto al tener alrededor del 35% del pago de tributos que es uno de los mas altos, también los gastos operativos dependen de la negociación, es decir, los <i>INCOTERMS</i> que se acuerda con el proveedor. El producto ahora requiere normas técnicas de etiquetado el cual da información básica sobre el cuidado de la prenda en idioma español. Existen gastos y el manejo en origen, flete, gasto y manejo en destino, es decir, que es un 50% gastos de la mercadería.</p> <p>El gobierno ha impactado negativamente a los importadores, y a su vez al no lograr un cambio de la matriz productiva hizo que los productos nacionales también se encarezcan, al ser la importación cara, algunos establecimiento tuvieron que disminuir su margen de ganancia para así no dejar de percibir remuneraciones, pues la economía ecuatoriana ha decrecido, pero se espera que empiece a crecer con una mayor inversión. El inventario se debe manejar con anticipación, pues al ser productos importados acarrea un mayor tiempo de llegada al país.</p> <p>La competencia en este caso son marcas internacionales como Nike o Under Armour. Pero a su vez, por el renombre que tiene Adidas internacionalmente, en el Ecuador es la marca líder dentro del mercado. La participación del mercado en este segmento en específico es difícil, pues no solo es la competencia sino el poder soportar los fuertes costos que conlleva la importación, no existe dificultad de importación si se logra cumplir con todo lo que se pide para que el producto pueda entrar.</p> <p>Las mujeres ecuatorianas usan mayormente tallas Small (S) y Medium (M), hoy en día a aumentado la ropa deportiva para mujer y con esto las mujeres se han ido involucrando cada vez mas en este campo, de modo que el target adecuado para un establecimiento que se dedicara a ropa deportiva solo para mujeres va entre los 20 a 45 años. La tendencia de uso de ropa deportiva en las mujeres ha incrementado y se busca que el deporte lo traduzcan como salud, y se puede apreciar que dentro del sector la mujer tiene una falta de iniciativa para involucrarse mas. Como recomendación, se debe tener una estructura muy eficiente dentro del proceso de la importación para reducir costos.</p>
<p>Tercer Experto: Ing. Jorge Estupiñán Cargo: Dueño de la empresa So Cool Importaciones. Se estableció como empresa desde el año 2006. Fecha de la entrevista: 12 de junio del 2017</p>
<p>Los costos que se incurren son las normas que el INEN impone, el etiquetado es un coste muy elevado, gastos de transporte, también el pago a verificadoras que las etiquetas son las adecuadas y es un costo de 200 dólares por capitulo y el pago al inspector correspondiente, con esto se incrementa el costo de una prenda alrededor de un 110%, como la economía del país no esta en su mejor etapa las ventas han decrecido lo que se ha tenido que realizar liquidaciones, ofertas para atraer el mercado. Las políticas de que han implementado han generado un mayor coste para la importación perjudicando al precio de los productos, pero este tipo de régimen ayuda a regular a los informales, pues es imposible competir contra quienes no pagan los debidos impuestos y aranceles debidos.</p> <p>Antes existía una competencia muy grande en la comercialización textil, pues había mayor liquidez, pero en este momento se han cerrado varias tiendas, es decir, no existe una alta competencia. Lo difícil de entrar al mercado es el capital que se debe tener, pues los costos de importación son altos y con esto se desea obtener una rentabilidad de un 20% a 25%, pero con ofertas que se realizan la ganancia es menor. Las tallas de la mujer ecuatoriana en su mayoría son Extra Small (XS), Small (S) y Medium (M). <i>Victoria's Secret</i> tiene un marketing agraciado, de modo que las mujeres si tienen una aceptación por esta marca y en este local mencionado es una de las marcas mas vendidas. Son mujeres jóvenes quienes van por la ropa de esta marca reconocida.</p>

Entrevista a cliente

Antecedentes:

La siguiente entrevista se realiza para tener mayor conocimiento sobre la aceptación que tendría la importación y comercialización de ropa deportiva especializada solo para mujeres bajo una marca internacional.

13. ¿Qué deporte practica y desde que edad lo realiza?
14. ¿Qué es para usted el deporte?
15. ¿Qué significa para usted hacer deporte?
16. ¿Cómo se siente usted al realizar deporte?
17. ¿Cómo se siente cuando no puede realizar deporte?
18. Para usted ¿cómo debe ser el diseño de su ropa deportiva para la decisión de compra?

19. ¿Qué tipo de prendas de ropa deportiva utiliza usted para realizar sus ejercicios?
20. ¿Cómo se siente con su ropa deportiva?
21. ¿Qué otras actividades realiza usando ropa deportiva?
22. ¿Cómo se imagina usted el lugar mas adecuado para realizar la compra de ropa deportiva?
23. ¿Qué siente usted al entrar en un establecimiento de ropa deportiva en Quito?
24. ¿Cómo se siente usted cuando el personal del establecimiento la ayuda?
25. ¿Qué factores consideran importantes o claves para realizar sus compras en un establecimiento de este tipo?
26. ¿Conoce usted algún establecimiento especializado solo en ropa deportiva para mujeres? ¿Cuales?
27. Con una sola palabra ¿cómo definiría a la marca *Victoria's Secret*?
28. ¿Qué percepción tiene de la marca *Victoria's Secret*?
Concepto de la tienda
29. ¿Cómo se sentiría usted con un establecimiento ya mencionado anteriormente?

Tabla No 2: Resultados entrevista a clientes

<p>Primer Profesional Deportista (cliente): Yolanda Mora Bailarina hace 24 años. Actualmente instructora de baile de danza árabe en la Universidad de las Américas.</p>
<p>El deporte es una manera necesaria en que el cerebro trabaja, relaja y concentra y sobretodo salud, el realizar deporte es disciplina, una prioridad y con ello ha formado cuerpo y mantener juventud, al realizar deporte se siente perfecta, pues con esto se sobrepasan las metas propuestas que uno tiene como deportista pero al no realizar una actividad física se siente cansada, desanimada y el cuerpo se siente mas pesado. A cerca de la prenda debe ser con soporte, que la tela absorba de preferencia algodón, las mas adecuadas para baile son brasieres, licras, shorts o faldas, polainas, camisetas mas apretadas para así poder ver la figura, la ropa deportiva adecuada y sobre todo que da comodidad solo la ha encontrado en el exterior, la prenda debe durar, pues esta se lava todos los días, los usos a la ropa deportiva no solo se basan en realizar ejercicio a su vez son utilizados por comodidad en la casa, cuando se sale al parque, a caminar o en ocasiones cuando se esta de apuro. El establecimiento adecuado para una compra debe ser amplio sobre todo que en los corredores se puedan circular libremente, la atención que brinda el personal debe ser excelente, es decir, saber asesorar al comprador, paciencia y que se pueda probar todo lo que se necesita comprar, los establecimientos en Quito no brindan variedad tanto en estilo ni tallas, la ayuda de los vendedores en la ciudad ha generado un sentimiento de ira ya y se opta por no comprar e irse de la tienda. La marca <i>Victoria's Secret</i> se la definiría con una sola palabra como perfecta y la percepción que se tiene de la marca es que trabaja para todo tipo de cuerpos de mujeres y actividades, que se preocupa en la calidad y que tiene duración, es una marca fina, conoce que la marca tiene una línea deportiva y la ha usado, su experiencia con esta marca es buena, cómoda y los sacos que no acaloran ni que dejan sentir frio ha generado confianza en usar Victoria Sport, es decir, muy contenta. Al hablar del concepto de la tienda se sentiría mas tranquila y con ello tener mayor tiempo al escoger las prendas adecuadas, confortable y bienvenida en la tienda, las personas que te acompañen sentirse cómodos en un espacio pero que este a una distancia de la tienda, la entrevistada se sentiría maravilloso ante un espacio para adecuado para niños y se dice que es necesario y de esta manera llama al cliente.</p>
<p>Segundo Profesional Deportista (cliente): María Dolores Andrade Fisioterapeuta, entrena hace 5 años con pesas y entrenamientos funcionales.</p>
<p>Para la segunda entrevistada el deporte es un estilo de vida donde se lleva una vida mas saludable para ti y tu familia, el realizar deporte significa sentirse mas sana, sentirse mejor consigo misma, existe un sentimiento de bienestar al realizar deporte, al no realizar deporte en si el cuerpo mismo te lo pide y el sentimiento de malestar abunda. Acerca de la ropa deportiva debe ser cómoda, bonita y colorida que con esto se pueda realizar los movimientos sin complicaciones, las prendas para realizar deporte son leggings, tops y camisetas mas holgadas para así sentirse cómoda. Aunque en su mayoría use ropa deportiva al realizar una actividad física también es para salir al parque o caminatas. El establecimiento adecuado sería donde exista variedad, tanto de tallas, colores, diseños, al entrar a locales en Quito no se encuentra la variedad deseada, en ciertos locales se siente que ahí mayor variedad para hombres y esto causa frustración. La atención del personal en ocasiones es buena y en otros el personal ni te regresa a ver y es molesto porque no te ayudan ni te recomiendan las prendas que pueden ser las mas adecuadas para uno y se sale sin comprar nada. Los factores clave para un establecimiento deberían ser la atención al cliente, variedad de producto, calidad, colores. Sobre la marca <i>Victoria's Secret</i> en una palabra se la describe como excelente, y su percepción es súper buena acerca de la marca. Sobre el concepto de la tienda que se desea ofrecer se tiene la percepción de una nueva experiencia, agradable experimentar algo así, a su vez una sala de estar sería cómoda y dar un mayor tiempo de compras, pues la persona que la persona que la acompaña (esposo) estaría mas cómoda, el espacio adecuado para niños sería un plus, pues con esto la bebe no se inquiete, y debería ser un espacio pequeño con juguetes para que se entretengan.</p>

Preguntas de Focus group

Etapa 1: Planear el grupo de enfoque

Participantes:

Selección y reclutamiento: Mujeres de 15 a 45 años que realicen deporte o usen ropa deportiva.

Procedimiento de muestreo de grupos: Un grupo mujeres que usen ropa deportiva por comodidad o realicen algún deporte.

Tamaño del grupo: Un grupo de 8 mujeres.

Incentivos:

- Bocaditos de frutas
- 1 Yogurt personal
- 1 tomatodo

Número de sesiones: Una sesión

Sede o locación: Fortex Functional Training Dirección

Av. Amazonas N46-101 y Oyacachi esquina

Etapa 2: Realizar las discusiones del grupo

Moderador: Katherine Hidalgo

Preparación de la guía:

Ficha técnica de entrevista a mujeres que usen ropa deportiva.

Fecha de la entrevista: 25 de Octubre del 2017

Lugar: Quito- Ecuador.

Sector: La Concepción

Hora: 19:45 pm

Duración: 35 min

Perfil del entrevistado:

Mujeres que usan ropa deportiva tanto por comodidad o realicen un deporte

Inicio de la sesión: Se presentará los diversos temas a tratar en la sesión, a primer instante se realizará una serie de preguntas sobre su tiempo libre y que realiza en este, cuanto tiempo realiza deporte donde se obtendrá lo más general y básico de la investigación.

Sesión principal: Después de conocer lo más general sobre hábitos de de deporte, se empezara a tratar temas sobre los atuendos que usan para realizar deporte.

Cierre de sesión: Para terminar la sesión se hablará específicamente del tema principal que es sobre la ropa deportiva de la marca *Victoria's Secret* y la percepción de esta. Al finalizar, se servirán los snack presentados con anterioridad.

Introducción:

Buenas tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas y se esta realizando investigación sobre el deporte en las mujeres con la técnica de *Focus group* que durará una hora aproximadamente. Mi nombre es Katherine Hidalgo y seré la moduladora de esta sesión. Este *focus group* es de carácter académico y será confidencial todo lo dicho aquí. Cualquier duda o inquietud pueden hacérmela saber.

Empecemos por favor presentándonos diciendo el nombre, la edad, a que se dedica.

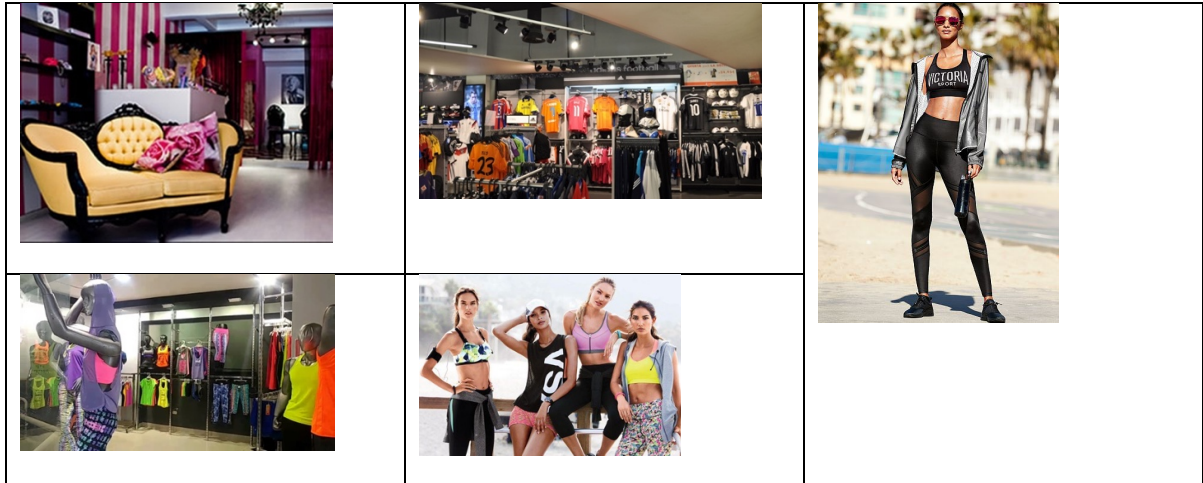
Guía de preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo libre tiene a la semana?
2. ¿Qué actividades realizan en su tiempo libre?
3. ¿Es importante para usted hacer deporte?
4. ¿Qué sentimientos tiene cuando no puede realizar una actividad física?
5. ¿Qué siente al poder realizar deporte?
6. ¿Cuántos días de la semana realiza deporte?
7. Para usted ¿es necesario usar ropa adecuada para realizar deporte?
¿Por qué?
8. ¿Qué otras actividades realiza usando ropa deportiva?
Acerca de su conjunto (outfit) deportivo:
9. ¿Cuál es su idea de cómo se ve usted antes de hacer deporte?
10. ¿Cuál es su idea de cómo se ve usted al realizar deporte?
11. ¿Cuál es su idea de cómo se ve usted después de hacer deporte?
12. Para usted ¿Cómo debe ser el diseño de la prenda deportiva?
13. ¿Cómo se imagina usted el lugar mas adecuado para realizar la compra de ropa deportiva?
14. ¿Cuál es su opinión acerca de un establecimiento que sea especializado solo en la venta de ropa deportiva de mujeres?
15. Con una sola palabra ¿cómo definiría a la marca *Victoria's Secret*?
16. ¿Qué percepción tiene de la marca *Victoria's Secret*?
17. ¿Cómo se sentiría usted en un establecimiento donde tenga un lugar apropiado para su hijos pequeños?
A continuación se le pasara una hoja en blanco para que dibuje o especifique:
18. ¿Cuales son las cualidades o atributos que debe tener un espacio adecuado para un niño o niña?
19. ¿Qué medios de comunicación utiliza usted para poder conocer sobre nuevas tendencias? ¿Cuáles son sus preferidas?
20. ¿Cómo se siente usted cuando el personal del establecimiento la ayuda?
21. ¿Cómo perciben la música en un establecimiento mientras realizan compras?

22. En este momento se pasaran unas fotos de establecimientos y modelos de ropa deportiva describa que es lo que piensa acerca de esto.

Modulador:

Gracias por su colaboración y su tiempo, en este momento se procederá a dar un refrigerio.



Preguntas de encuesta

Aplicada a mujeres que practican deportes de 22 años en adelante

Buenos días/tardes. Esta encuesta tiene el objetivo de recolectar información sobre los hábitos deportivos, actividades saludables y el consumo de ropa deportiva. Usted fue elegida al azar para responder algunas preguntas. Le aseguramos que sus respuestas son totalmente anónimas y no serán nunca utilizadas de individual. Gracias por su colaboración.

1. ¿Con qué frecuencia realiza las siguientes actividades en su tiempo libre?

	Alta	Media	Baja
Compartir con la familia			
Compartir con amigos			
Escuchar música			
Hacer ejercicio			
Ir al cine			
Ir de compras			

Leer			
Ver televisión			

2. **¿Con qué frecuencia practica algún deporte?**
 - a. Sólo en vacaciones
 - b. Una vez por semana
 - c. Dos veces por semana
 - d. Tres veces o más por semana
3. **En la escala del 1 a 5, siendo 1 lo que menos lo motiva y 5 lo que mas le motiva ¿Qué le motiva a practicar algún deporte?**
 - Desestresarme
 - Estar en forma
 - Diversión y pasar el tiempo
 - Salud
 - Para compartir con las amistades
4. **¿En qué tipo de espacios suele practicar deporte con mayor frecuencia?**
 - a. Espacio público (parque, calle, campo, montaña)
 - b. Gimnasio
 - c. Casa/conjunto habitacional
5. **Indique los tres deportes o actividades que más practica**
 - a. Actividades de gimnasio
 - b. Artes marciales
 - c. Bicicleta
 - d. Correr
 - e. Básquet
 - f. Vóleibol
 - g. Fútbol
 - h. Caminata
 - i. Tenis
 - j. Otro, especificar:.....
6. **¿Con qué frecuencia usa usted ropa deportiva?**
 - a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. Usualmente
 - d. Casi Nunca
 - e. Nunca
7. **¿Para que actividades usa ropa deportiva? Enumerando del 1 al 6, siendo 1 la menor actividad que realiza con ropa deportiva y 6 lo que mas realiza con estas prendas.**
 - a. Para deporte
 - b. Para vestir informal
 - c. Para ir de compras
 - d. Para estar en la casa
 - e. Solo por comodidad
 - f. Realizar quehaceres domésticos
8. **¿Usted encuentra la variedad que le gusta e interesa en ropa deportiva de mujeres en los establecimientos del país?**

- a. Si
 - b. No
 - c. A veces
9. **En la escala del 1 al 7, siendo 1 lo que menos usa y 7 lo que mas usa ¿Qué es lo usted mas usa en ropa deportiva?**



- Tops deportivos
 - Shorts
 - Leggings o licras
 - Calentadores
 - Camisetas deportivas
 - Bividis
 - Sudaderas
10. **¿Qué prioriza sobre todo a la hora de elegir ropa deportiva? En una escala donde 1 es lo menos importante y 6 lo mas importante.**
- Precio
 - Calidad de la prenda
 - Originalidad
 - Diseño
 - Tendencia
 - Marca
11. **¿Conoce usted algún establecimiento especializado solo en ropa deportiva para mujeres en la ciudad?**
- a. Si
 - b. No
12. **¿ Para usted qué valor tienen las marcas de ropa deportiva? En una escala de importancia donde la marca de sus prendas deportivas es “para mi 5 es muy importante y 1 nada importante”**

Escala de importancia	Nada importante	Casi sin importancia	Sin opinión alguna	Poco importante	Muy importante
Marca deportiva	1	2	3	4	5

13. **¿Qué marca de ropa deportiva es la que mas compra para su uso? (Válida tres opciones)**
- a. Adidas
 - b. Reebok
 - c. Nike
 - d. Puma
 - e. Under Armour
 - f. Forever 21

- g. Marcas Nacionales
- h. Marcas Colombianas

i. Otra _____

14. ¿Con qué frecuencia renueva su ropa deportiva?

- a. Cada 15 días
- b. Cada mes
- c. Cada 3 meses
- d. Dos veces al año
- e. Una vez al año

15. De acuerdo a la pregunta anterior, en promedio ¿cuál es su gasto aproximado en ropa deportiva destinada a su uso?

- a. \$ 25 o menos
- b. \$ 26-50
- c. \$ 51-75
- d. \$ 76-100
- e. \$ 101 o más

16. ¿En general suele estar satisfecha con la ropa deportiva que compra?

- a. Sí
- b. No

17. ¿Oyó usted o tiene algún conocimiento de la marca *Victoria's Secret* en ropa deportiva? Si su respuesta es NO pasar a la pregunta 19

- a. Sí
- b. No

18. ¿Ha tenido la oportunidad de comprar la línea deportiva de *Victoria's Secret*?

- a. Sí
- b. No

19. Enumere del 1 al 4, siendo 1 lo menos importante y 4 lo mas importante que le gustaría de un establecimiento de ropa deportiva brinde como servicios adicionales.

- Cafetería
- Sala de estar
- Espacio adecuado para niños
- Mini Bar

20. En caso de disponer de un establecimiento en el norte de Quito en un centro comercial el cual comercialice exclusivamente prendas deportivas femeninas de la marca *Victoria's Secret* y que también existan ciertos servicios adicionales mencionados en la pregunta anterior ¿estaría dispuesta a visitar el establecimiento?

- a. Definitivamente no visitaría la tienda
- b. Probablemente no visitaría la tienda
- c. Podría visitar o no visitar la tienda (indecisión)
- d. Probablemente visitaría la tienda
- e. Definitivamente visitaría la tienda

21. En caso de disponer de un establecimiento en el norte de Quito en un centro comercial el cual comercialice exclusivamente prendas deportivas femeninas de la marca *Victoria's Secret* ¿estaría dispuesta a adquirir una prenda de dicha marca?

- f. Definitivamente no compraría
- g. Probablemente no compraría
- h. Podría comprar o no comprar (indecisión)
- i. Probablemente compraría
- j. Definitivamente compraría

INFORMACIÓN GENERAL

Edad: _____

Sector donde vive: _____

Estado civil

- a. Soltera
- b. Casada/conviviente
- c. Divorciada
- d. Viuda

¿Tiene hijos?

- a. Si
- b. No

Profesión/Ocupación

La encuesta ha finalizado ¡Gracias por su tiempo!

Anexo 3 Evaluación Financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS TOTAL	537.129,95	522.574,14	506.987,85	510.244,21	513.928,32
COSTO DE VENTAS TOTAL	327.302,98	329.592,16	339.815,05	341.994,48	344.459,89
UTILIDAD BRUTA TOTAL	209.826,96	192.981,98	167.172,81	168.249,72	169.468,42

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Existencias anuales	825.669,39	998.013,33	1.090.846,98	1.196.832,04	1.286.423,71

Gastos de Constitución y apertura	
Detalle	valor
Gastos de constitución y permisos de funcionamiento	\$ 500,00
Adecuaciones de infraestructura	\$ 4.650,00
Publicidad	\$ 5.700,00
Desarrollo del Logo, incluye arte de tarjetas de presentación y hojas membretadas	\$ 56,00
Registro nombre comercial	\$ 208,00
Total	\$ 11.114,00

Inversión inicial a detalle	Cantidad	Costo	Total
Capital de trabajo			\$ 136.840,41
<i>Constitución de la empresa y permisos de funcionamiento</i>			\$ 708,00
Permisos de funcionamiento	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Registro nombre comercial	1	\$ 208,00	\$ 208,00
<i>Adecuación de la infraestructura</i>			\$ 4.850,00
Instalación de audio	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Adecuación de iluminación	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Exhibidor	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
Instalación de Cámaras de seguridad	5	\$ 80,00	\$ 400,00
<i>Primera importación</i>			\$ 120.785,38
Enero	1	\$ 120.785,38	\$ 120.785,38
<i>Publicidad inicial</i>			\$ 8.700,00
Carteles en el local	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Anuncios en Facebook	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Anuncios en Twitter	12	\$ 50,00	\$ 600,00
Anuncios en Instagram	12	\$ 50,00	\$ 600,00
Volantes	10000	\$ 0,05	\$ 500,00
Vallas Publicitarias	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Impulsadores	4	\$ 150,00	\$ 600,00
<i>Gastos generales</i>			\$ 4.997,00
Arriendo	1	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Servicios básicos	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Pago internet e instalación (Netflix)	1	\$ 175,83	\$ 175,83
Pago Netflix	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Teléfono	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Capacitaciones personal	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Activos fijos			\$ 18.110,00
<i>Mobiliario</i>			\$ 10.910,00
Maniqués	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00
Armadores	1000	\$ 0,60	\$ 600,00
Especjos (1.60x1.70)	8	\$ 60,00	\$ 480,00
Puffs para vestidores	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Puertas para vestidores	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Caminadora	1	\$ 465,00	\$ 465,00
Eléctrica	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Bicicleta	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Mini Sala (LOFT)	1	\$ 950,00	\$ 950,00
Etiqueta Adhesiva Am Sensormatic De Seguridad	500	\$ 0,04	\$ 20,00
Prevención de pérdidas (Arquetas, etiquetas y desactivadores)	1	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Juego de mesa para niños	2	\$ 175,00	\$ 350,00
Televisor 32"	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
Resbaladera para niños pequeños	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Tapete de formix (Paquetes)	5	\$ 13,00	\$ 65,00
<i>Equipos de computación</i>			\$ 8.200,00
Computador	3	\$ 750,00	\$ 2.250,00
Impresora facturación	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Impresora código de barras	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Total			\$ 152.955,41

	2018	2019	2020	2021	2022
Total gasto sueldo anual	69.452,60	74.150,72	74.150,72	74.150,72	74.150,72
Cargo	Cantidad	Sueldo (Mensual)	Clasificación		
Gerente general	1	\$ 800,00	Administrativo		
Jefe administrativo y financiero	1	\$ 650,00	Administrativo		
Jefe de marketing y ventas	1	\$ 550,00	Administrativo		
Personal de ventas	6	\$ 450,00	Operacionales		

