PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

# PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN LA EMPRESA THE ATHLETE DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INDUMENTARIA DEPORTIVA

MARCO ALEXANDER PÉREZ RIVAS
DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

QUITO, JULIO 2022

**DIRECTOR:**

Ing. Ramiro Soria, MBA.

**INFORMANTES:**

Mgtr. Galo Sánchez

Mgtr. Pablo Hernández

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo mis padres, que con su afecto y esfuerzo me han permitido escalar un peldaño más en la vida, gracias por inculcar en mí valores de perseverancia, valentía y honestidad.

A mi familia, que con su ejemplo de solidaridad, apoyo y unión ante cualquier adversidad supieron guiarme a lo largo de este camino.

A Dios por brindarme un día más de vida para poder alcanzar mis sueños.

***Marco.***

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi padre por guiarme en cada etapa de mi vida, gracias a su ejemplo y enseñanzas soy la persona del hoy.

A mi madre que con su amor y paciencia brindada a lo largo de toda mi vida me impulsó a ser una mejor persona.

A mi familia, pilar fundamental, que con sus consejos han sabido guiarme para poder alcanzar mis metas

Al Mgtr. Ramiro Soria que, gracias a su conocimiento, experiencia, paciencia y lecciones, desde el primer día en la carrera me mostró el camino del conocimiento y me motivó a seguir por este camino.

A mis compañeros y amigos por brindarme la oportunidad de llevarme gratos e inolvidables recuerdos vividos durante esta etapa.

***Marco.***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

**1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR** ..... 1

**1.1 Título** ..... **1**

**1.2. Planteamiento del problema** ..... **1**

**1.3 Objetivos de estudio** ..... **2**

*1.3.1. Objetivo general* ..... *2*

*1.3.2. Objetivos específicos* ..... *2*

**1.4 Justificación del estudio** ..... **2**

**1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico** ..... **3**

*1.5.1. Campo de investigación* ..... *3*

*1.5.2. Tipo de estudio* ..... *3*

*1.5.3. Tipo de diseño* ..... *4*

*1.5.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos y procesamiento de información* ..... *4*

**2. MARCO REFERENCIAL** ..... 5

**2.1 Marco Teórico** ..... **5**

*2.2.1. Emprendimiento* ..... *10*

*2.2.2. Nuevas Tecnologías* ..... *10*

*2.2.3. Aumento de la Demanda* ..... *10*

*2.2.4. Tasa de Interés* ..... *10*

*2.2.5. Ciclo Económico* ..... *10*

*2.2.6. Políticas organizacionales* ..... *11*

*2.2.7. Objetivos estratégicos* ..... *11*

*2.2.8. Análisis de mercado* ..... *11*

*2.2.9. Plan estratégico* ..... *11*

*2.2.10. Viabilidad de proyectos* ..... *11*

**3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN** ..... 12

**3.1. Levantamiento de información** ..... **12**

*3.1.1. Antecedentes del sector* ..... *12*
*3.1.2. Generalidades* ..... *13*
*3.1.2.1. Nombre o razón social* ..... *13*
*3.1.2.2. Tipo de empresa y línea(s) de producto(s)* ..... *13*
*3.1.2.3. Imagen corporativa* ..... *14*
*3.1.3. Análisis del entorno externo* ..... *14*
*3.1.3.1. Factores políticos y legales* ..... *14*
*3.1.3.2. Factores económicos* ..... *15*
*3.1.3.3. Factores sociales, culturales y demográficos* ..... *17*
*3.1.3.4. Factores tecnológicos* ..... *18*
*3.1.3.5. Factores competitivos* ..... *19*
**3.2 Análisis de datos** ..... **23**
*3.2.1 Estudio de mercado* ..... *23*
*3.2.1.1 Objetivo general* ..... *23*
*3.2.1.2 Objetivos específicos* ..... *23*
*3.2.1.3 Determinación de la muestra* ..... *24*
*3.2.1.4 Diseño de la encuesta* ..... *26*
*3.2.1.5 Análisis e interpretación de los resultados* ..... *29*
*3.2.1.6 Segmentación de mercado* ..... *45*
*3.2.2 Desarrollo del modelo de negocio* ..... *47*
*3.2.2.1 Segmento de mercado* ..... *48*
*3.2.2.2 Propuesta de valor* ..... *49*
*3.2.2.3 Canales* ..... *62*
*3.2.2.4 Relación con los clientes* ..... *64*
*3.2.2.5 Fuentes de ingreso* ..... *66*
*3.2.2.6 Recursos clave* ..... *68*
*3.2.2.7 Actividades clave* ..... *69*
*3.2.2.8 Socios estratégicos* ..... *71*
*3.2.2.9 Estructura de Costos* ..... *73*
*3.2.2.10 Lienzo* ..... *74*
*3.2.3 Formulación estratégica* ..... *75*

*3.2.3.1. Misión* ..... *75*
*3.2.3.2. Visión* ..... *75*
*3.2.3.3. Valores de la empresa* ..... *76*
*3.2.3.4. Matriz FODA* ..... *77*
*3.2.3.5. Objetivos estratégicos* ..... *77*
*3.2.3.6. Acciones estratégicas* ..... *78*
*3.2.3.7. Políticas* ..... *85*
*3.2.4. Organización* ..... *87*
*3.2.4.1. Organigrama estructural* ..... *87*
*3.2.4.2. Organigrama funcional* ..... *88*
**4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS** ..... 88
**4.1. Componente Económico** ..... **88**
*4.1.1. Activos* ..... *88*
*4.1.1.1. Activos fijos* ..... *88*
*4.1.1.2. Activos intangibles* ..... *89*
*4.1.2. Costos y gastos* ..... *89*
*4.1.2.1. Costos variables* ..... *89*
*4.1.2.2. Costos de venta* ..... *91*
*4.1.2.3. Gastos administrativos* ..... *91*
*4.1.2.4. Gastos de ventas* ..... *92*
*4.1.3. Determinación del precio de venta* ..... *92*
*4.1.4. Capital de trabajo* ..... *93*
*4.1.5. Inversión inicial* ..... *93*
**4.2. Presupuesto** ..... **94**
*4.2.1. Ingresos* ..... *94*
*4.2.2. Egresos* ..... *94*
**4.3. Estados Financieros** ..... **95**
*4.3.1. Estado de resultados integral* ..... *95*
*4.3.2. Estado de situación proyectado* ..... *96*
*4.3.3. Flujo de efectivo* ..... *97*

**4.4. Análisis, interpretación y presentación de resultados ..... 98**
*4.4.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN) ..... 98*
*4.4.2. Tasa interna de retorno (TIR) ..... 98*
*4.4.3. Tasa de descuento ..... 99*
*4.4.4. Período de recuperación de inversión ..... 99*
**5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** ..... 100
**5.1. Conclusiones ..... 100**
**5.2. Recomendaciones ..... 102**
**BIBLIOGRAFÍA** ..... 103
**ANEXOS** ..... 112

## ÍNDICE DE TABLAS


**Tabla 1.** Población por grupo de edad ..... 24
**Tabla 2.** Nivel socioeconómico ..... 24
**Tabla 3.** Género ..... 29
**Tabla 4.** Edad ..... 30
**Tabla 5.** Actividades deportivas ..... 32
**Tabla 6.** Tipos de actividades deportivas ..... 33
**Tabla 7.** Uso de indumentaria deportiva ..... 34
**Tabla 8.** Tipos de prendas deportivas ..... 35
**Tabla 9.** Características de la indumentaria deportiva ..... 36
**Tabla 10.** Marcas de preferencia ..... 37
**Tabla 11.** Lugar de compra ..... 39
**Tabla 12.** Motivación de cambio ..... 40
**Tabla 13.** Marca “Quechua” ..... 42
**Tabla 14.** Conocimiento de la marca ..... 43
**Tabla 15.** Orientación al cambio ..... 44
**Tabla 16.** Estructura Misión ..... 75
**Tabla 17.** Estructura Visión ..... 75
**Tabla 18.** Matriz FODA ..... 77
**Tabla 19.** Acciones Estratégicas ..... 78
**Tabla 20.** Plan de Alcance de Ventas ..... 79
**Tabla 21.** Plan de Posicionamiento de Mercado ..... 80
**Tabla 22.** Plan de Logística ..... 81
**Tabla 23.** Plan de Marketing Digital ..... 82
**Tabla 24.** Activos Fijos ..... 88
**Tabla 25.** Activos Intangibles ..... 89
**Tabla 26.** Costos de Transporte ..... 90
**Tabla 27.** Costos de Importación ..... 90
**Tabla 28.** Costos de Venta ..... 91
**Tabla 29.** Gastos Administrativos ..... 91

**Tabla 30.** Gastos de Venta ..... 92
**Tabla 31.** Precio por Producto ..... 92
**Tabla 32.** Capital de Trabajo ..... 93
**Tabla 33.** Inversión Inicial ..... 93
**Tabla 34.** Ingresos por Ventas ..... 94
**Tabla 35.** Egresos por Importación ..... 94
**Tabla 36.** Estado de Resultados Integral ..... 95
**Tabla 37.** Estado de Situación Proyectado ..... 96
**Tabla 38.** Flujo de Caja ..... 97
**Tabla 39.** Valor Actual Neto (VAN) ..... 98
**Tabla 40.** Tasa Interna de Retorno ..... 98
**Tabla 41.** Tasa de Descuento ..... 99
**Tabla 42.** Período de Recuperación de Inversión - 1 ..... 99
**Tabla 43.** Período de Recuperación de Inversión - 2 ..... 99

## ÍNDICE DE FIGURAS


**Figura 1.** Logotipo ..... 14
**Figura 2.** Género ..... 30
**Figura 3.** Edad ..... 31
**Figura 4.** Actividades deportivas ..... 32
**Figura 5.** Tipos de actividades deportivas ..... 33
**Figura 6.** Uso de indumentaria deportiva ..... 34
**Figura 7.** Tipos de prendas deportivas ..... 35
**Figura 8.** Características de la indumentaria deportiva ..... 37
**Figura 9.** Marcas de preferencia ..... 38
**Figura 10.** Lugar de compra ..... 39
**Figura 11.** Motivación de cambio ..... 41
**Figura 12.** Marca "Quechua" ..... 42
**Figura 13.** Conocimiento de la marca ..... 43
**Figura 14.** Orientación al cambio ..... 44
**Figura 15.** Módulo 1 – Segmento de Mercado ..... 48
**Figura 16.** Segmento de Mercado ..... 49
**Figura 17.** Módulo 2 – Propuesta de Valor ..... 50
**Figura 18.** Logo Decathlon ..... 51
**Figura 19.** Logo Quechua ..... 51
**Figura 20.** Camiseta Quechua Hombre ..... 52
**Figura 21.** Camiseta Quechua Hombre ..... 52
**Figura 22.** Camiseta Quechua Hombre ..... 53
**Figura 23.** Camiseta Quechua Mujer ..... 53
**Figura 24.** Camiseta Quechua Mujer ..... 54
**Figura 25.** Camiseta Quechua Mujer ..... 54
**Figura 26.** Pantaloneta Quechua Hombre ..... 55
**Figura 27.** Pantaloneta Kalenji Hombre ..... 55
**Figura 28.** Pantaloneta Quechua Hombre ..... 56
**Figura 29.** Falda Quechua Mujer ..... 56

**Figura 30.** Pantaloneta Kalenji Mujer ..... 57
**Figura 31.** Pantaloneta Quechua Mujer ..... 57
**Figura 32.** Rompevientos Quechua ..... 58
**Figura 33.** Rompevientos Forclaz ..... 58
**Figura 34.** Rompevientos Kalenji ..... 59
**Figura 35.** Diseño preliminar página de inicio ..... 60
**Figura 36.** Diseño preliminar página de productos ..... 60
**Figura 37.** Diseño preliminar página de Facebook ..... 61
**Figura 38.** Diseño preliminar página de Instagram ..... 61
**Figura 39.** Propuesta de Valor ..... 62
**Figura 40.** Módulo 3 – Canales ..... 63
**Figura 41.** Canales ..... 64
**Figura 42.** Módulo 4 – Relación con los clientes ..... 65
**Figura 43.** Relación con los clientes ..... 66
**Figura 44.** Módulo 5 – Fuentes de Ingreso ..... 67
**Figura 45.** Fuentes de Ingreso ..... 67
**Figura 46.** Módulo 6 – Recursos Clave ..... 68
**Figura 47.** Recursos Clave ..... 69
**Figura 48.** Módulo 7 – Actividades Clave ..... 70
**Figura 49.** Actividades Clave ..... 71
**Figura 50.** Módulo 8 – Socios Estratégicos ..... 72
**Figura 51.** Socios Estratégicos ..... 72
**Figura 52.** Módulo 9 – Estructura de Costos ..... 73
**Figura 53.** Estructura de Costos ..... 74
**Figura 54.** Lienzo ..... 74
**Figura 55.** Organigrama Estructural ..... 87
**Figura 56.** Organigrama Funcional ..... 88

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal el diseño de un plan de negocios para la creación de la empresa The Athlete dedicada a la importación y comercialización de indumentaria deportiva. La mercadería será importada desde España, país donde se encuentra el mayor centro de distribución de la empresa proveedora. El presente proyecto consiste en ofertar camisetas, pantalonetas y chompas rompevientos de buena calidad para hombres y mujeres de 16 años en adelante. No obstante, para poder cumplir con el objetivo general del presente trabajo, se estudian varios aspectos que predominan directamente en la determinación de la viabilidad del proyecto.

El presente plan de negocios empieza con el análisis situacional externo, donde se realizó el análisis PEST y Porter. En dichos análisis se identificó algunos indicadores económicos claves como el PIB y la Balanza Comercial, además del avance y crecimiento de nuevas tecnologías, plataformas tecnológicas y desarrollo de I+D. Una vez concluido el análisis externo, se realizó el estudio de mercado, donde se determinó los gustos y preferencias del consumidor y posible cliente potencial, quien supo manifestar su orientación hacia las marcas deportivas fuertes como Nike, Adidas, Puma, etc. Además de los productos más adquiridos para su actividad deportiva. Posteriormente, se realizó el modelo CANVAS, donde se identificó como valor agregado la calidad y demás atributos de los productos a comercializar, además del método de venta digital de los mismos. No obstante, también se realizó la formulación estratégica, donde se pudo establecer los objetivos estratégicos con sus respectivos planes de acción como el incremento de la cantidad de seguidores y recomendaciones en redes sociales mediante un plan de marketing digital. Finalmente, se realizó el análisis financiero, donde se obtuvo una TIR del 32.58%, la cual determina la rentabilidad del proyecto, además de un Valor Actual Neto (VAN) de $7,311.98, cifra que establece la aceptación y viabilidad del emprendimiento.

## ABSTRACT

The main objective of this research is the design of a business plan for the creation of the company The Athlete, dedicated to the import and commercialization of sports clothing. The merchandise will be imported from Spain, the country where the supplier company's largest distribution center is located. This project consists of offering good quality t-shirts, shorts and windbreaker sweaters for men and women aged 16 and over. However, in order to meet the general objective of this work, several aspects that directly predominate in determining the viability of the project are studied.

This business plan begins with the external situational analysis, where the PEST and Porter analysis was carried out. In said analysis, some key economic indicators were identified, such as the GDP and the Trade Balance, in addition to the progress and growth of new technologies, technological platforms and R&D development. Once the external analysis was completed, the market study was carried out, where the tastes and preferences of the consumer and possible potential client will be prolonged, who knew how to express their orientation towards strong sports brands such as Nike, Adidas, Puma, etc. most purchased products for your sports activity. Subsequently, the CANVAS model was carried out, where the quality and other attributes of the products to be marketed were identified as added value, in addition to their digital sales method. However, the strategic formulation was also carried out, where it was possible to establish the strategic objectives with their respective action plans such as the increase in the number of followers and recommendations on social networks through a digital marketing plan. Finally, the financial analysis was carried out, where an IRR of 32.58% was obtained, which determines the profitability of the project, in addition to a Net Present Value (NPV) of $7,311.98, a figure that establishes the acceptance and viability of the undertaking.

# 1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

## 1.1 Título

Plan de negocios para la creación de la empresa The Athlete dedicada a la importación y comercialización de indumentaria deportiva.

## 1.2. Planteamiento del problema

La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo en su Boletín Especializado N°18 publicado en el mes de abril del año 2021 cita los valores del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los cuales indican que al año 2020 el Ecuador poseía alrededor de 5.030.000 microempresarios, de los cuales el 56% realizaba sus actividades en la zona urbana, mientras que el 44% restante en la extensión rural. En cuanto al nivel de educación, tan solo el 10% posee instrucción superior, mientras que el 40% posee instrucción secundaria completa y el 50% restante posee instrucción básica o menor. Además, el sector económico del comercio tiene un índice del 20,5%. Lo cual indica que tan solo el 10% son microempresas estructuradas mediante el conocimiento científico, además se va a competir con las microempresas ubicadas en el área urbana (INEC, 2021).

Las cifras mencionadas corresponden al sector del comercio, sin embargo, se comercializan productos de todo tipo. Además, en el Ecuador actualmente existen varias restricciones arancelarias para realizar importaciones de textiles confeccionados y zapatos, productos que se pretende comercializar. Al momento de realizar las importaciones dichas restricciones se tornan un tanto elevadas, ya que en el caso referente a la categoría de productos que se importarán el peso no puede exceder de 10 kilogramos, caso contrario se debe cancelar USD 5,5 por cada kilogramo. No obstante, no solo las restricciones arancelarias es el inconveniente de los altos precios, sino también los altos costos de los productos de las marcas más importadas en esta categoría como Adidas, Nike, Puma, Reebok, sin tomar en cuenta que son pocas las empresas que distribuyen estas marcas (SENAE, 2021).

Este proyecto pretende aprovechar las oportunidades anteriormente descritas, debido a que se mencionó que en el Ecuador existen pocas empresas que distribuyen indumentaria deportiva, misma que es costosa. Además, tan solo el 20,5% pertenece al sector económico del comercio, lo cual es una gran ventaja debido a que se comercializan una gran variedad de productos y no solo deportivos. La microempresa a crearse pretende comercializar indumentaria deportiva "Quechua", marca de origen francés que fabrica y vende prendas deportivas en el continente europeo. Esta marca es de excelente calidad, además de ser económica, lo que facilita la comercialización. Al momento de sumar los costos correspondientes, el precio de venta no se elevaría demasiado. El objetivo es brindarle al cliente productos textiles de buena calidad y a precios justos.

## 1.3 Objetivos de estudio

### *1.3.1. Objetivo general*

Diseñar un plan de negocios para la creación de la empresa The Athlete dedicada a la importación y comercialización de indumentaria deportiva.

### *1.3.2. Objetivos específicos*

- Realizar el análisis situacional en el cual se desenvolverá The Athlete.
- Realizar el análisis de mercado para determinar las preferencias del consumidor.
- Elaborar la formulación estratégica para la ejecución del proyecto.
- Evaluar la viabilidad financiera para la creación de The Athlete.

## 1.4 Justificación del estudio

Debido a la ausencia de plazas laborales en el país, los ecuatorianos se han visto en la obligación de emprender cualquier tipo de negocio a su alcance con el fin de poder sustentarse a sí mismos y a sus familias. Estos emprendimientos o microempresas se reparten en las diferentes actividades económicas que se analizó anteriormente. El emprendimiento es

arriesgado, además de no ser fácil. Sin embargo, con un estudio de investigación previo realizado de manera correcta traerá varios beneficios como estabilidad laboral, autonomía, satisfacción, luchar por algo propio, prestigio social y mejores ingresos. Además, al trabajar en proyectos propios se cuenta con demasiada inspiración, además de dedicar el tiempo y energía necesaria (iLab, 2018).

Esta investigación brindará los pasos adecuados para la ejecución del proyecto por medio de la aplicación de la instrucción alcanzada a lo largo de la carrera. El menor porcentaje de microempresarios en el país poseen instrucción superior, lo cual es un punto a favor debido a que se puede estructurar el proyecto de la manera correcta y así no tener inconvenientes como pérdidas económicas o resultados no esperados al momento de la ejecución. Además, al estar ubicados en un sector económico donde se comercializan todo tipo de productos, existe la ventaja de no contar con gran cantidad de empresas que oferten indumentaria deportiva (INEC, 2021).

## 1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico

### *1.5.1. Campo de investigación*

Este proyecto se aplicará a residentes del Distrito Metropolitano de Quito del sector centro norte que practiquen actividades deportivas, sin distinción de género y mayores de 16 años.

### *1.5.2. Tipo de estudio*

La estadística descriptiva tiene como objetivo principal almacenar y describir los resultados obtenidos mediante la recolección de datos, pero numéricamente. Esta descripción de resultados generalmente se la realiza por medio de la elaboración de tablas y/o gráficos estadísticos que muestren de manera clara y concisa la información recolectada del estudio que se está llevando a cabo. En otras palabras, sintetizan y muestran objetivamente la información recopilada de grandes bases de datos (Aragón, 2016).

### *1.5.3. Tipo de diseño*

Se utilizará un tipo de diseño cuantitativo, no experimental de corte transversal, ya que al tratarse de variables cuantitativas se hace referencia a características puntuales de los estudios, como para las metas que se planea alcanzar, como para los procesos, estrategias y planes que dichas metas exigen para poder cumplirlas (Hernández, et al., 2010).

Los datos de corte transversal se caracterizan por ser recabados en ese momento o al mismo tiempo, estos datos también describen en el mismo punto del tiempo las variables que se están estudiando. Mientras que la población hace referencia a la agrupación de componentes que le interesan al análisis concreto que se va a realizar, pueden ser individuos, personas u objetos (Anderson, et al., 2016).

La investigación cuantitativa consiste en el procedimiento de investigación, donde se usan mecanismos de análisis matemático y estadístico con el objetivo de explicar, describir y predecir estudios a través de datos numéricos. Además, esta investigación brinda la oportunidad de analizar grupos grandes y recopilar datos objetivos. Gracias al estudio cuantitativo el investigador adquiere conocimientos de sucesos empíricos de los que se puede obtener la relación entre la causa y el problema. Todo lo explicado se logra mediante la aplicación del método cuantitativo a una cantidad de personas considerable, donde se recopila una gran cantidad de datos (Aragón, 2016).

### *1.5.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos y procesamiento de información*

Como herramienta de la investigación cuantitativa se utilizará el método de la encuesta, misma que será aplicada a la muestra que se determine en la investigación de mercado, con el propósito de cosechar datos numéricos con el menor sesgo posible al momento de realizar la tabulación y el análisis respectivo por cada pregunta. No obstante, también se utilizarán fuentes secundarias como investigación documental que se obtendrá mediante la recolección de datos bibliográficos (Rosendo, 2018).

# 2. MARCO REFERENCIAL

## 2.1 Marco Teórico

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del presente estudio es diseñar un plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de indumentaria deportiva. Para lograr dicho objetivo, en el presente trabajo se tomarán en cuenta tres aspectos fundamentales que son el análisis situacional, la formulación estratégica y la rentabilidad financiera del emprendimiento, aspectos que serán detallados posteriormente. En cuanto al plan de negocios, es el resultado de la combinación entre una investigación académica de la comparación de una tarea y un escrito de ventas, donde se transfiere la admiración por encarar un reto. En el análisis situacional externo se aplicará el análisis PEST y el análisis competitivo de Michael Porter, mientras que en el análisis interno se desarrollará el modelo CANVAS (Freire, 2004).

En el primer apartado se realizará el análisis PEST debido a que Weinberger (2009) establece que un buen estudio es esencial para explorar nuevos casos sobre los cuales pueden surgir pensamientos sobre nuevos emprendimientos. Este análisis posibilita definir el entorno de una compañía ya que consiste en la investigación de una serie de factores. La primera variable hace referencia al aspecto político, mismo que se basa en la situación del gobierno debido a que mediante su estabilidad, decretos, leyes, tratados, entre otros, incide de manera directa en la empresa. La segunda variable corresponde al aspecto económico y legal, donde se analizan datos macroeconómicos como el PIB, tasas de interés, desempleo, inflación, ciclos económicos, leyes directas e indirectas como permisos de funcionamiento, sanitarias, regulatorias, etc. Es decir, la situación económica y legal que influye con la empresa y su desenvolvimiento. La tercera variable corresponde al aspecto social y tecnológico, el cual se refiere a la manera en que las tendencias sociales como la moda, la religión, las creencias, el nivel de educación, o la evolución demográfica influyen en la organización. Así como también el uso de nuevas tecnologías, inversiones en I+D y su penetración en la sociedad (CEREM, 2017).

También se realizará el análisis competitivo de Michael Porter debido a que las fuerzas de competitividad precisan el rendimiento de un sector y llegan a transformarse en los componentes de mayor importancia en la proyección del plan. La primera fuerza es la amenaza de nuevos competidores en el mercado, la cual consiste en que varios factores como las economías de escala, la lealtad a la marca, entre otros, dificulten o faciliten la entrada de nuevos competidores a una industria. La segunda fuerza es la amenaza de los productos sustitutos, misma que establece que los consumidores adquieran un producto sustituto al que se oferta por factores como costos o lealtad del comprador. Posteriormente, la tercera fuerza hace referencia al poder de los compradores frente a la negociación, donde los consumidores poseen el dominio de decisión sobre el lugar donde adquirir el producto, y esto se determina por factores como la disponibilidad de sustitutos o el número de clientes. (Porter, 2008).

La cuarta fuerza corresponde al poder de negociación con los proveedores, que consiste en que tengan el poder sobre los clientes, esto ocurre mediante la presencia de factores como el número de sustitutos en el mercado y demás proveedores. Es decir, si hay pocos sustitutos y muchos clientes, se genera el poder del proveedor debido a que los consumidores no tienen más alternativas para realizar su compra. La quinta y última fuerza hace referencia a la rivalidad entre competidores, la cual se genera mediante la presencia de ciertos factores como la tasa de crecimiento, las diferencias entre los productos, los costos y el aumento o disminución de la demanda (Coulter, 2005).

En cuanto al análisis interno, según Thompson et al. (2015), se puede utilizar instrumentos como el estudio de recursos y capacidades, la matriz FODA, el estudio de la cadena de valor, el benchmarking y la evaluación del análisis competitivo ya que estas técnicas son fundamentales para analizar la competitividad de la organización. Sin embargo, para esta investigación se realizará el modelo CANVAS, herramienta fundamental y concisa para un correcto análisis interno. Este modelo consiste en crear y analizar prototipos de negocio con una metodología activa y visual, además nos brinda un escenario completo y simplificado de la organización. Según Silva (2022), los componentes del modelo de negocio son los siguientes:

1. **Actividades clave:** engloba las actividades necesarias para que se pueda ejecutar la propuesta de valor.
2. **Recursos clave:** son los recursos tangibles, humanos, intelectuales, y financieros que le dan vida a la organización.
3. **Red de socios:** son la pieza clave que se encargan de facilitar recursos clave como proveedores y alianzas estratégicas.
4. **Oferta de valor:** son los bienes y servicios ofertados por la organización, motivo por el cual nos eligen.
5. **Segmento de clientes:** nos permite identificar a que tipo de clientes o nicho de mercado nos estamos enfocando.
6. **Canales:** son los medios por los cuales la organización lleva sus productos a los consumidores.
7. **Relaciones con los clientes:** consiste en el vínculo que se construye con las diferentes fracciones de clientes.
8. **Estructura de costos:** son los costos necesarios para que la empresa pueda empezar sus operaciones, además de identificar los prioritarios.
9. **Fuente de ingresos:** consiste en la manera de rentabilidad de la empresa, es decir, de donde provienen sus ingresos.

Como segundo objetivo de la presente investigación se tiene el estudio de mercado, que pretende definir como las agrupaciones de individuos, procesos y herramientas que tienen como propósito recolectar, estudiar y esparcir información para poder conocer el ambiente y tomar decisiones o estimar los resultados obtenidos. Para poder cumplir con lo detallado, este proyecto determinará una muestra de personas considerable de mercado objetivo que se encuentre dentro del Distrito Metropolitano de Quito, a la cual se le aplicará una encuesta realizada cuidadosamente que tiene como objetivo la recolección de información acerca de los gustos y preferencias del consumidor (Grande & Abascal, 2017).

El proceso que se realizará es un procedimiento de determinación, evaluación y estudio de la información obtenida con la finalidad de entender y analizar el entorno para la toma de una

decisión acertada. Por lo que, la información que se recolecte mediante el cuestionario será evaluada, tabulada y sintetizada con el objetivo de que posibilite un análisis para concretar una decisión. No obstante, para no recolectar información sesgada o falsa, se seguirá un proceso donde se segmentará el mercado con la finalidad de determinar una muestra confiable (Grande & Abascal, 2017).

El tercer objetivo de este proyecto es la formulación estratégica de la empresa, que tiene el propósito de fijar un horizonte al que pueda apuntar el emprendimiento, este apartado debe contener misión, visión y objetivos para que funcione correctamente. La misión, describe la razón de ser de la organización, es decir, su actividad económica. La visión consiste en definir hacia dónde quiere llegar la empresa, mientras que los objetivos consisten en las metas que se desea alcanzar. Además de la misión, visión y objetivos también se incluye estrategias, políticas y valores (Flor, 2012).

Dentro de los objetivos empresariales, se fijan los globales que la organización quiere alcanzar, según el orden de prioridad y jerarquía. El análisis externo del ambiente o también conocido como auditoría externa consiste en que, una vez establecidos los objetivos, se procede con la auditoría, donde intervienen los mercados abarcados por la compañía, su competencia y los factores externos, es decir, el análisis PEST que ya se mencionó. Posteriormente se realiza la auditoría interna, que consiste en el estudio interno de la empresa con el objetivo de determinar sus puntos débiles y fuertes mediante el análisis de recursos, ya sean económicos, humanos, maquinaria, etc. También está el análisis estructural de la organización, donde se ve tanto los puntos positivos como negativos, la separación de objetivos entre áreas para conseguirlos de manera correcta y la evaluación de desempeño de la organización, ya sea en expresiones de producción, utilidad, etc. (Chiavenato, 2007).

También se formulan las alternativas o acciones que se van a ejecutar para lograr las metas planteadas tomando en cuenta la etapa tanto interna como externa de la organización analizada anteriormente. Finalmente, el desenvolvimiento de planes estratégicos y operacionalización de los mismos consiste en desarrollar y ejecutar planes para lograr los propósitos en el largo, medio y corto plazo. Estas estrategias tienen que ver con la

departamentalización como eje principal para alcanzarlas. Además, se subdividen en planes operacionales específicos que se integran uno con otro con el fin de alcanzar el plan global. En otras palabras, los planes tácticos, alternativas o acciones son las estrategias por elaborar. No obstante, las políticas y valores son partes fundamentales del proyecto debido a que las políticas son las normas a las que la empresa se rige y los valores son las características que guían a la organización por medio de las actitudes de sus colaboradores (David, 2013).

Finalmente, como cuarto objetivo se realizará el análisis financiero, que es un eje clave ya que evalúa y determina si el proyecto es viable, es decir, puede llevarse a cabo. En otras palabras, ayuda a determinar si contamos con los recursos económicos y financieros o podemos conseguirlos mediante algún tipo de financiamiento. Este apartado debe empezar por identificar los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones financieras y económicas del proyecto, en este caso de la microempresa a crear (Flor, 2012).

Para evaluar la rentabilidad financiera se debe crear un plan financiero, lo cual es un proceso para realizarlo de la manera correcta. El primer paso es crear un presupuesto de caja, el cual engloba siete áreas que son el pronóstico de ventas, el personal, la ejecución y costo de ventas, la gestión, el patrimonio y el crecimiento. Una vez elaborado el presupuesto de caja, tomando en cuenta las siete áreas, se procede a realizar el estado de resultados, donde es fundamental realizar la hoja de punto de equilibrio y el flujo de caja. Al haber realizado el balance de resultados de manera correcta se procede a realizar el análisis del punto de equilibrio donde se determinará si se podrán vender las unidades determinadas, el análisis de sensibilidad donde se determinará lo que ocurre si las ventas bajan o se incrementan los costos, el análisis de índices financieros que nos permitirán determinar si los recursos son financiables (Balanko, 2007).

Al haber realizado todo esto, se procede a elaborar un resumen del plan financiero con el fin de sintetizar toda la información y presentar a los accionistas. También se realiza una comparación entre el rendimiento anterior y la situación actual para verificar si el emprendimiento es viable. Se establecen metas financieras para el proyecto, y finalmente se

realizan proyecciones financieras proforma como son el balance de resultados, el balance general y el flujo de caja (Brigham & Ehrhard, 2018).

## 2.2 Marco conceptual

### *2.2.1. Emprendimiento*

Consiste en convertir ideas en propuesta de valor que interesen a los clientes, y en crear modelos de negocio que pueden escalar (Osterwalder, et al., 2020).

### *2.2.2. Nuevas Tecnologías*

Han adaptado los productos a las normas comerciales establecidas por los países desarrollados para, junto con el autocontrol de las industrias, fabricar productos seguros y normalizados (Ordoñez, et al., 2019).

### *2.2.3. Aumento de la Demanda*

La compañía con una demanda en constante crecimiento puede esperar antes de aumentar su producción y satisfacer la demanda momentáneamente con su inventario en existencias (Blanchard, 2017).

### *2.2.4. Tasa de Interés*

Es el beneficio disponible de la acumulación de capital invertido en un determinado tiempo (Nicholson & Snyder, 2015).

### *2.2.5. Ciclo Económico*

Es la variación del PIB y el empleo en cuanto a una inclinación, donde es posible apreciar etapas de crecimiento y de recesión (Mochón, 2010).

### *2.2.6. Políticas organizacionales*

Establecen la instancia oficial de la organización respecto a temas relacionados con los negocios responsables. Están basadas en resúmenes amplios sobre lo que hace o no un negocio en cierta área de acción (Laasch & Conaway, 2017).

### *2.2.7. Objetivos estratégicos*

Se refieren a propósitos cuantitativos específicos, como "mantener una radio de deuda/equidad de 40%" o "producir 100% de la materia agrícola de forma sostenible" (Laasch & Conaway, 2017).

### *2.2.8. Análisis de mercado*

Se enfoca en los recursos naturales disponibles en el país, la disponibilidad del trabajo adecuado, los recursos capitales o el apoyo del gobierno (Laasch & Conaway, 2017).

### *2.2.9. Plan estratégico*

Consiste en el producto del procedimiento entre la elección de alternativas confiables, además de indicar el compromiso con políticas, procesos, operaciones y mercados, y no con líneas de ejecución poco deseables (David, 2013).

### *2.2.10. Viabilidad de proyectos*

Consiste en planear el presupuesto y los índices del rendimiento de costos para tomar las decisiones de continuar, terminar o asignar más recursos (Gido, et al., 2018).

# 3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

## 3.1. Levantamiento de información

### *3.1.1. Antecedentes del sector*

La industria textil inició en el país en la colonia cuando la lana de la oveja era utilizada en los obrajes para los productos de tejido. Las industrias pioneras se dedicaban a procesarla , mientras que en el siglo XX se pudo introducir el algodón y actualmente dicha industria fabrica artículos textiles tanto prendas de vestir como implementos para el hogar, productos que provienen de todo tipo de fibras como el algodón que ya se mencionó, además también existen textiles fabricados de acrílicos, poliéster, lana , nylon y seda (AITE, 2021).

Esta industria en el país se ha visto afectada en los últimos ocho años principalmente por los cambios de la economía local y regional, ya que según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), en el año 2008 se exportaron 31.870,00 toneladas de material textil, mientras que en el año 2016 se exportaron 7.664,00 toneladas, lo que quiere decir que las importaciones de estos productos se elevaron. Por otro lado, la variación arancelaria en el país también dejó marca en los bultos enviados a la CAN, pero las normativas del Ecuador redujeron las cantidades exportadas hacia Estados Unidos. Sin embargo, los empresarios de este sector han podido subsistir gracias a la demanda interna, ya que los productos importados poseen precios muy altos en relación con los nacionales (González, 2017).

Según el artículo de Ana Maya para diario El Universo, en el Ecuador la moda es bastante uniforme debido a que el país no tiene la presencia de las cuatro estaciones climáticas al año, lo que exige un mayor detalle al momento de elegir las prendas que se usarán o comprarán ya que se pasa de la temporada playera a días lluviosos o ventosos. Por otro lado, los ecuatorianos no tienen la costumbre de usar ropa de diseñador y se puede observar al momento en que la moda internacional llega al país con tiempo de retraso, además de que los diseñadores ecuatorianos optan por tomar tendencias extranjeras y adaptarlas a nuestra cultura mediante sus creaciones (Beltrán, 2021).

A raíz de la pandemia en la industria de la moda surgió el “athleisure”, término que surgió entre la combinación de “athletic” y “leissure”, en otras palabras, estar cómoda y deportivamente para estar en el ocio, aguantar la pandemia, el teletrabajo y el aprendizaje virtual. Es decir, es una denominación que se le da a la vestimenta que genera comodidad y es atlética que se usó en casa mientras duró el confinamiento. La consultora Kantar realizó estudios en Ecuador, mismos que revelaron que el 52% de los ecuatorianos empezó a realizar actividades físicas diariamente o pocas ocasiones en la semana, lo que generó crecimiento significativo en la demanda de indumentaria deportiva (Primicias, 2021).

### *3.1.2. Generalidades*

#### *3.1.2.1.Nombre o razón social*

The Athlete

#### *3.1.2.2.Tipo de empresa y línea(s) de producto(s)*

“The Athlete” se dedicará a la importación y comercialización de indumentaria deportiva, y se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.) debido a que el artículo 92 de la Sección V de la Ley de Compañías establece que este tipo de empresa es considerada de tipo familiar debido a que las acciones deben ser aprobadas por unanimidad de todos los socios, además de que el número de socios va desde los 2 hasta los 15. Sin embargo, según el crecimiento que se tenga, en el futuro se puede cambiar el tipo de compañía. Se ingresará al Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) para emprendedores ya que el requisito es ser persona natural o jurídica con ingresos brutos o anuales de hasta USD 300.000,00. Además, la comercialización de productos deportivos está sujeta al RIMPE, así como también se cumplirán con las obligaciones que este régimen exige, como la emisión de facturas, la declaración semestral del IVA e impuesto a la renta (SRI, 2022).

*3.1.2.3.Imagen corporativa*

Según el medio digital español Rumpelstinki (2021), la imagen corporativa tiene seis elementos claves que son el nombre de la empresa, su logotipo, la tipografía, los colores que la diferenciarán, imágenes en redes y la voz y tono para llegar al mercado objetivo. En el caso de "The Athlete", tenemos la siguiente imagen corporativa: (Rumpelstinki, 2021)



**Figura 1.** Logotipo

*3.1.3. Análisis del entorno externo*

*3.1.3.1.Factores políticos y legales*

Los factores políticos abarcan operaciones y sucesiones políticas, incluso el nivel donde el gobierno participa en la economía. También se incluyen normativas fiscales, de gravámenes, de clima político, aranceles, y la fuerte presencia de instituciones del sistema bancario. Por otro lado, el factor legal constituye las normativas y leyes que cada organización debe cumplir, como leyes laborales, antimonopolios, del consumidor, de SSO. También existen factores que afectan a industrias específicas como la desregulación del sistema bancario y las normativas sobre sueldos mínimos (Thompson, et al., 2015).

El Gobierno se caracteriza por ser el conjunto de entidades e instituciones que se encargan de controlar y administrar el poder del Estado. En otras palabras, es la autoridad que cuenta con la competencia de dirigir, controlar y administrar el aparato estatal. Se ha creído que el Gobierno hace referencia únicamente al Poder Ejecutivo, pero no es así porque también se incluye al Poder Legislativo, el Poder Judicial y al sistema electoral. En el caso del Ecuador, también se incluye al Poder de transparencia y control social (Roldán, 2017).

Guillermo Lasso ha sido presidente del Ecuador desde el 24 de mayo del 2021, Su gobierno empezó con buena aceptación debido al éxito en el Plan de Vacunación. Sin embargo, se ha presenciado que su oposición no ha hecho fácil su gestión principalmente en la Asamblea Nacional, ya que la mayoría de proyectos de ley del Ejecutivo han sido rechazados y archivados, además de que su bloque de legisladores no posee la cantidad suficientes de votos necesarios para la aprobación de una ley. No obstante, a pesar de este rechazo según el Servicio Nacional de Contratación Pública el Ecuador ha venido negociando acuerdos comerciales con la Unión Europea, el Reino Unido, Irlanda del Norte y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), (Barrera, 2021).

Con lo explicado, se puede ver que la situación del gobierno de turno es complicada debido a que varios de los poderes del estado restantes no hacen fácil su gestión o no colaboran, y la Asamblea Nacional es un claro ejemplo. Sin embargo, a pesar de que muchos de los proyectos de ley enviados al legislativo han sido rechazados, mediante decretos o por el ministerio de la ley se han implementado normas en beneficio de los ecuatorianos, así como se ha logrado acuerdos internacionales.

#### *3.1.3.2.Factores económicos*

Los factores o condiciones económicas comprenden el clima económico general y elementos particulares como los tipos de cambio, tasas de interés, producto interno per cápita, déficits o superávits comerciales, tasas inflacionarias y de desempleo, de crecimiento económico, tasas de ahorro. Sin embargo, los componentes económicos también incluyen las

imposiciones de los mercados para bonos y acciones, mismos que influyen en la tranquilidad del cliente, así como el ingreso discrecional. También existen otros elementos como el comercio al menudeo que posee descuento, que se benefician cuando los requisitos económicos generales pierden fuerza ya que los usuarios logran tener más consciencia acerca del precio (Thompson, et al., 2015).

La economía ecuatoriana se está recuperando luego del impacto que tuvo por la pandemia COVID-19 a inicios del 2020. El año anterior empezó con pocas expectativas de recuperación económica, además de una proyección de 2,8% en el crecimiento del PIB, pero el primer trimestre de dicho año se cerró con una caída interanual de -5.6% del PIB. Mientras que el Banco Central del Ecuador (BCE) afirmó que se debe a que en el primer trimestre del 2020 la pandemia aún no impactaba la economía. Sin embargo, a partir del segundo trimestre del 2021 se pudo observar un crecimiento de 8,4%, lo cual fue un gran progreso debido a que en el segundo trimestre del 2020 hubo una caída de -12.8%, que a la vez fue uno de los períodos más críticos para la economía del país. Además, el PIB del tercer trimestre del 2021 cerró con USD 17.379.000, el cual incrementó en relación del PIB del último trimestre del 2020 (FCD, 2021).

Además del PIB, también se tiene la Balanza Comercial, que es otro indicador económico importante para analizar la situación del país, misma que entre enero del 2021 y enero del 2022 según el Banco Central del Ecuador (BCE) ha tenido una variación con signo negativo del 49,9% debido al incremento de importaciones principalmente en productos de consumo y capital. A enero del 2021 la balanza comercial fue de USD 220.200.000, mientras que a enero del 2022 fue de 110.300.000. No obstante, en el 2021 también incrementaron las exportaciones, pero no lo suficiente para mantener o superar el último valor de la balanza comercial.

No obstante, las ventas totales del 2021 incrementaron alrededor del 21% con relación al 2020. Este ámbito hace referencia al dinamismo en divisiones como la manufactura, el comercio, la agricultura, la minería y las canteras, y la salud. El empleo también tuvo su recuperación, ya que entre mayo y diciembre del año 2021 se lograron generar 350.000

empleos dignos y se registraron 77.500 nuevas afiliaciones al IESS. Además, se aprobaron o se están debatiendo leyes para la reactivación económica tras la pandemia, que buscan ayudar al microempresario mediante la reducción o exención de tributos como es la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera, la cual entró en vigor el primer día de enero del presente año (Finanzas, 2022).

Con todo lo expuesto, se puede decir que, a pesar de los declives generados por la pandemia, el PIB ha logrado incrementarse, mientras que la balanza comercial ha tenido efectos negativos por las importaciones realizadas. Este aspecto es muy importante ya que el Ecuador pasa a ser un país poco acostumbrado a consumir muchos productos nacionales, por lo que se genera demanda en importaciones, lo cual de cierta manera es un punto a favor ya que los productos que piensa comercializar son de origen extranjero.

*3.1.3.3.Factores sociales, culturales y demográficos*

Las fuerzas o factores socioculturales radican en los valores, actitudes, cultura y estilos de vida de la humanidad que generan impacto en los establecimientos y componentes demográficos como la tasa de crecimiento, la distribución estaría de la población y el tamaño de esta. Generalmente estas fuerzas cambian por la ubicación geográfica, además de variar con el tiempo. Se puede citar como ejemplo a las actitudes hacia el estilo de vida más saludable ya que se desvía el gasto en alcohol, excesos y alimentación poco saludable hacia máquinas de ejercicio y actividades relacionadas. La demografía poblacional incide fuertemente en varias industrias, principalmente en la de la salud, debido a que los costos y necesidades de buen servicio cambian por fenómenos demográficos como la participación etaria y la retribución (Thompson, et al., 2015).

Según Javier Díaz en su entrevista para la revista Líderes los ecuatorianos no se identifican con el producto nacional en materia textil. Este comportamiento se debe a que los diseños de la producción nacional no son llamativos ya que no solo por ser hecho en Ecuador el cliente se va a sentir identificado o va a adquirir el producto. Otro factor son las importaciones de

ropa, ya que sus diseños son más atractivos para el cliente, además de las marcas de cada producto que ingresan.

Las marcas deportivas preferidas por el ecuatoriano son Puma, Nike, Adidas, New Balance, entre otras. Además de que en la pandemia el 52% de ecuatorianos empezó a realizar actividades deportivas, lo que generó el crecimiento en la demanda de indumentaria deportiva según la consultora Kantar en su estudio realizado en el Ecuador. La reducción de las remesas ha hecho que el poder adquisitivo de los consumidores disminuya, lo cual se traslada a las compras realizadas por los mismos ya que prefieren gastar en productos de marca posicionada, de calidad y llamativos (Primicias, 2021).

Como se puede observar, este aspecto favorece al emprendimiento debido a que se pretende comercializar prendas de vestir deportivas importadas y el consumidor ecuatoriano no se siente identificado con el producto nacional. Es decir, prefiere adquirir productos extranjeros, además, la compra de productos textiles se da en todas sus clases ya que cada línea es diseñada para una actividad diferente.

*3.1.3.4.Factores tecnológicos*

Los fenómenos tecnológicos constituyen la regularidad de variación tecnológica, además de los avances técnicos que puedan llegar a tener grandes efectos en la sociedad. Estos factores introducen funciones y entidades que participan en la generación de nuevo conocimiento y control del uso tecnológico. Como ejemplos, cabe citar a las empresas de I+D y incubadoras tecnológicas auspiciadas por leyes de patentes, universidades y de derechos de autor, además del control del gobierno sobre el internet. No obstante, las variaciones tecnológicas pueden alentar el nacimiento de nuevos tipos de industrias y acabar con otras (Thompson, et al., 2015).

Según la Guía Textil del Ecuador (2021) las marcas de moda de todos los tamaños y especialidades están utilizando la tecnología para comprender a los clientes mejor que nunca. A medida que esos esfuerzos de recopilación de datos se vuelvan más sofisticados, la

inteligencia artificial será la encargada de remodelar la orientación de las empresas para el desarrollo y diseño de artículos, con un enfoque en predecir lo que el cliente demandará usar a continuación. Sin embargo, la tecnología no solo ha influido en el diseño, sino también en la comercialización, debido a que grandes marcas de ropa tienen sus propias aplicaciones donde se encuentra cada uno de sus productos con detalles y precio. Es decir, tienen una tienda virtual donde el cliente puede ver. Por otro lado, las empresas más pequeñas utilizan redes sociales donde suben sus productos también con detalles y precio. Lo que todas las empresas tienen en común es que promocionan sus productos mediante redes sociales.

El uso de tecnología y redes sociales va a ser de gran ayuda para este proyecto ya que se promocionará por dichos medios los productos a comercializar. Se usará redes sociales debido a que brinda las opciones de filtrar a que segmento se enfocará, además de ser los medios digitales que más interacciones poseen y donde los consumidores están en todo momento, además el costo de publicidad y de uso de herramientas tecnológicas puede variar desde muy económico hasta muy alto. No obstante, la tecnología es una gran herramienta porque además de permitir el desarrollo de la sociedad, permite el desarrollo y avance del mundo empresarial.

*3.1.3.5.Factores competitivos*

Rivalidad actual entre competidores

Consiste en la disputa competitiva entre organizaciones de una determinada industria con el fin de apoderarse de la participación en el mercado. Se puede establecer barreras de impedimento mediante el diseño, precio, publicidad, gasto y actividades de venta directa, además del servicio posventa. La competitividad hace que se reduzca el precio de venta, que se aumenten los costos y a la vez restringe la utilidad (Hill & Jones, 2011).

De acuerdo con la investigación realizada, en el Ecuador hay grandes organizaciones que se ocupan en la venta de prendas deportivas, como es Marathon Sports, que comercializa marcas fuertes como Adidas, Nike, Puma, Hunder Armour, etc. Y Kao Sport Center, que distribuye

marcas menos fuertes como Aurik, Lotto, Speedo, etc. Sin embargo, también hay que tomar en cuenta que existen empresas nacionales que se dedican a producir y vender prendas de vestir. Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), gran parte de estas empresas se ubican en la región interandina del país, específicamente en las provincias de Imbabura, Pichincha, Azuay y Tungurahua.

Al ver que en el país se encuentran empresas cuya actividad principal es la venta de indumentaria deportiva, así como también la fabricación, se tiene la potestad de decir que el antagonismo entre la competencia es alto. A pesar de que las compañías productoras elaboran productos réplicas de las marcas comercializadas por las grandes empresas, también elaboran productos con su propia marca, aunque no es muy conocida. Tanto las grandes empresas como las productoras nacionales constituyen competencia para el emprendimiento que está estudiando.

Entrada de nuevos competidores

Las empresas ya posicionadas, por lo general tratan de desalentar a nuevos competidores su ingreso en el mercado debido a que su participación en el mismo se pone en riesgo, y su utilidad también disminuye. Es por lo que el ingreso de nuevas empresas competidoras al mercado es un riesgo para las ya establecidas. Sin embargo, si el peligro de nuevos competidores es pequeño, las compañías ya posicionadas pueden favorecerse elevando los precios y así obtener mayores rendimientos (Hill & Jones, 2011).

Las organizaciones que importan y comercializan prendas deportivas de marcas fuertes ya son poseedoras de los permisos de importación de estas, lo cual hace imposible el ingreso al mercado de nuevos competidores para la venta de estas marcas. Sin embargo, se pueden insertar nuevas marcas en el mercado, ya sean extranjeras o ecuatorianas, en el caso de los productores nacionales. Dando continuidad, se analizarán algunos obstáculos de entrada de Michael Porter, los cuales se usarán en el presente proyecto:

1. **Diferenciación del producto:** Es el valor añadido que logra diferenciar a una empresa de otra, es decir, es el reconocimiento por el cual los clientes prefieren un producto. “The Athlete” brindará al cliente una experiencia de sentirse como deportista al momento de adquirir su producto, además de ser productos de calidad a precios bajos.
2. **Inversión del capital:** Para la ejecución de este emprendimiento se necesitará inversión de USD 15.000.

La entrada de nuevos competidores al mercado es alta ya que no hay obstáculos que eviten la generación de compañías que se dediquen a esta actividad. No obstante, no todas las empresas textiles se dirigen a un mismo segmento de mercado, tampoco comercializan sus productos en el mismo lugar o elaboran sus productos para la misma línea. Sin embargo, se espera que las barreras de entrada que se han elegido puedan mantener en el mercado al proyecto durante su ejecución.

Desarrollo de productos sustitutos

Hace referencia a los bienes sustitutos de otras empresas que puedan satisfacer necesidades parecidas de los consumidores. Constituye una amenaza competitiva principalmente si se encuentran cerca, ya que restringe el precio fijado por la organización o industria y, por ende, afecta a la rentabilidad de la industria (Hill & Jones, 2011).

En este emprendimiento, los productos sustitutos son las prendas deportivas comercializadas por las grandes empresas y por las productoras nacionales ya que cumplen la misma función, pero la diferencia radica en la marca y calidad. No obstante, también son productos sustitutos las prendas de medio uso que inicialmente fueron adquiridas para otro estilo de vestimenta, como es el caso de camisetas de uso casual o pantalonetas de algún equipo de fútbol.

Poder de negociación con los clientes

Hace referencia a la capacidad de negociación de precios bajos fijados por las organizaciones, o para la fijación del incremento de costos al demandar buena calidad. Los compradores son poderosos y pueden reducir los precios cuando el bien demandado es ofertado por varios proveedores, mientras que son débiles cuando existen pocos oferentes en el mercado, y las empresas son quien pueden fijar el precio y reducir su calidad (Hill & Jones, 2011).

Las grandes empresas comercializadoras de indumentaria deportiva son muy pocas, pero son poseedoras de tiendas repartidas por todo el país en los diferentes centros comerciales. En el caso de las productoras nacionales, distribuyen sus productos principalmente en las tiendas mayoristas, centros comerciales populares o en la ciudad donde los producen. Se puede ver que existe una gran cantidad de oferentes, por ende, el poder de los clientes en la negociación es elevado debido a que tienen gran variedad de tiendas donde adquirir estos productos. Sin embargo, un objetivo fundamental en este aspecto es crear lazos de fidelización y lealtad con el cliente para que se realice el lanzamiento al mercado de un diseño o producto nuevo, lo adquiera, o una vez que su producto haya cumplido su ciclo de vida útil, de igual manera, lo renueve.

Poder de negociación con los proveedores

Hace referencia a la aptitud de los proveedores para elevar el precio de sus artículos, o para subir los costos que posee la industria, ya que al ofrecer bienes o servicios de baja calidad se reduce la utilidad de la industria ya que incrementan los costos, esto se da cuando el proveedor es poderoso. Caso contrario, cuando el proveedor no es fuerte las organizaciones poseen la facilidad de exigir la reducción de precios y demandar una mejor condición (Hill & Jones, 2011).

Hay una gran cantidad de marcas fuertes que se venden en el Ecuador, mientras que las empresas que las comercializan son pocas. Por otro lado, las marcas nacionales son creadas por varias empresas y distribuidas por los comerciantes de los centros comerciales populares y mayoristas. En el caso de este proyecto, se comercializarán productos “Quechua”, para lo

cual se realizarán los trámites correspondientes conforme a la normativa legal para poder obtener los permisos necesarios de comercialización de esta marca.

"Quechua" posee gran fuerza en el continente europeo y aún no se la comercializa en el Ecuador, por lo que se puede decir que al igual que las otras marcas fuertes, esta también lo es. Por lo tanto, el poder de los proveedores en la negociación es elevado, ya que al ser un país pequeño y con pocos distribuidores, estos están en posición de fijar precios, calidad y condiciones, a lo que los distribuidores nacionales se tienen que sujetar.

## 3.2 Análisis de datos

### *3.2.1 Estudio de mercado*

#### *3.2.1.1 Objetivo general*

Recabar suficiente información para el desarrollo del presente proyecto determinando la incertidumbre acerca del fracaso o éxito al momento de su ejecución.

#### *3.2.1.2 Objetivos específicos*

- Determinar las preferencias de prendas deportivas.
- Reconocer la trascendencia del linaje del producto para los usuarios.
- Establecer la importancia de la marca al momento de realizar la compra de prendas deportivas.
- Definir los métodos de publicidad que se adecuen con los productos a comercializar.
- Determinar los medios publicitarios para promocionar las prendas de vestir.
- Establecer las promociones que generen más impacto en los consumidores y promuevan la comercialización de los artículos.
- Identificar el tipo de transporte para que el bien llegue a los consumidores.

*3.2.1.3 Determinación de la muestra*

Consiste en obtener una muestra pequeña de la población escogida para la investigación. Estos estadísticos muestrales son utilizados para realizar inferencias sobre los parámetros poblacionales. Se denominan inferencias a la vinculación de las características de la muestra con los parámetros de la población (Rosendo, 2018).

Por consiguiente, la población seleccionada para esta investigación abarca a las personas residentes de la zona urbana del cantón Quito entre 15 y 49 años, esta información se ha tomado de los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010.

**Tabla 1.** Población por grupo de edad

| **Población** | | |
|---|---|---|
| **Área urbana del cantón Quito** | | |
| **Grupo de Edad** | **Número** | **%** |
| De 15 a 19 años | 145,212.00 | 16 |
| De 20 a 24 años | 156,575.00 | 18 |
| De 25 a 29 años | 153,789.00 | 17 |
| De 30 a 34 años | 132,683.00 | 15 |
| De 35 a 39 años | 113,534.00 | 13 |
| De 40 a 44 años | 97,509.00 | 11 |
| De 45 a 49 años | 91,284.00 | 10 |
| **Total** | **890,586.00** | **100** |

No obstante, el INEC en el 2011 publicó los resultados obtenidos de la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico, datos que también han sido tomados en cuenta para poder determinar la muestra del presente estudio.

**Tabla 2.** Nivel socioeconómico

| **Nivel socioeconómico** | **%** |
|---|---|
| A | 1.9 |
| B | 11.2 |
| C+ | 22.8 |
| C- | 49.3 |

| | |
|---|---|
| D | 14.9 |
| **Total** | **100** |

Por lo tanto, tomando en cuenta a las personas entre 14 y 49 años de la zona urbana del cantón Quito y al nivel socioeconómico o estrato social A, B y C+, al haber realizado el cálculo correspondiente, se puede decir que el valor poblacional determinado para este proyecto es de 317,720 personas.

Al haber determinado la población de estudio, se determina el subgrupo o muestra, es decir, el número de usuarios que van a ser encuestados, para lo cual se usará la fórmula planteada por Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Cochran (2016):

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 \sigma^2}{E^2}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- $Z^2$= Consecuencia del nivel de confianza
- σ = Desviación estándar
- $E^2$= Error deseable. Este valor puede ser entre 1% y 9%

Para el presente proyecto, se ha establecido los siguientes valores:

N = 317,720
z = 1.95
σ = 63.94
e = 7.75%

Al haber aplicado la fórmula, se puede decir que el valor obtenido o, en otras palabras, 261.04 es la cantidad de consumidores a los que se les aplicará el cuestionario.

*3.2.1.4 Diseño de la encuesta*

**Encuesta para introducir nueva marca de ropa deportiva**

La presente encuesta tiene como objetivo determinar los gustos y preferencias de los consumidores acerca de una nueva marca de ropa deportiva.

**Seleccione su respuesta marcando con una X**

**1.- Género**

Femenino __
Masculino __

**2.- Edad**

15 – 19 __
20 – 24 __
25 – 29 __
30 – 34 __
35 – 39 __
40 – 44 __
45 – 49 __

**3.- ¿Usted realiza actividades deportivas?**

Si __
No __

**4.- ¿Qué actividades deportivas realiza?**

Trotar/correr __

Fútbol __

Básquet __

Vóley __

Tenis __

**5.- ¿Utiliza indumentaria deportiva de marca reconocida (Nike, Reebok, etc) para realizar su actividad deportiva?**

Si __

No __

**6.- ¿Qué prendas deportivas son las que más compra para realizar su deporte o actividad física?**

Camisetas__

Pantalonetas __

Sudaderas __

Jerseys __

Chompas rompevientos __

Zapatos__

Gorras __

Licras __

Calentadores __

**7.- Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione según corresponda, ¿Qué toma en cuenta al momento de realizar su compra?**

| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| Precio | | | | | |
| Diseño | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Calidad | | | | | |
| Marca reconocida | | | | | |
| Comodidad | | | | | |
| Ligereza | | | | | |
| Polivalente (Varios deportes) | | | | | |

**8.- ¿Qué marca utiliza o es de su preferencia?**

Adidas __

Nike __

Reebok __

Puma __

Under Armour __

Otro __

**9.- ¿Dónde compra sus productos?**

Tienda física __

Facebook __

Instagram __

OLX __

Mercado Libre __

Página web de la tienda __

Otro __

**10.- ¿Qué le motivaría a cambiar la marca de su preferencia o las marcas que usualmente adquiere por una nueva marca?**

Precios más económicos __

Calidad __

Variedad de productos __

Diseño __

Promociones o descuentos __

**11.- ¿Ha escuchado de la marca de indumentaria deportiva Quechua?**

Si __

No __

**12.- ¿Sabía que es una marca reconocida en el continente europeo que cuenta con gran variedad de productos de buena calidad y diseños llamativos?**

Si __

No __

**13.- ¿Estaría dispuesto a cambiar la marca de su preferencia o las marcas que adquiere por una nueva marca de origen extranjero con productos de calidad, variedad y diseños llamativos?**

Si __

No _

*3.2.1.5 Análisis e interpretación de los resultados*

El cuestionario fue aplicado a un total de 263 personas, es decir, 2 personas más de la muestra determinada. Se utilizó "Google Forms" por la rapidez de envío y facilidad de uso por parte de los encuestados. A continuación, se muestra la tabulación e interpretación de los resultados por cada pregunta.

- **Pregunta 1:** Género

**Tabla 3.** Género

| **Género** | **N°** | **%** |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| Femenino | 115 | 43.73 |
| Masculino | 148 | 56.27 |
| **Total** | **263** | **100** |

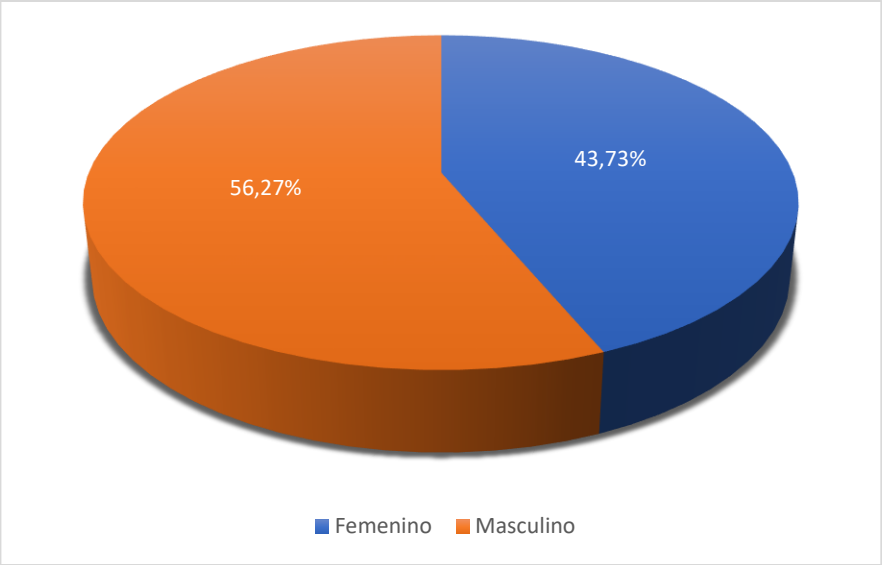



**Figura 2.** Género

La presente pregunta corresponde al género de las personas encuestadas, donde el 56.27% fueron hombres y el 43.73% mujeres.

- **Pregunta 2:** Edad

**Tabla 4.** Edad

| Género | Cantidad | Total | % | Edad |
|---|---|---|---|---|
| Femenino | 22 | 48 | 18.25 | 15-19 |
| Masculino | 26 | | | |
| Femenino | 32 | 70 | 26.62 | 20-24 |
| Masculino | 38 | | | |
| Femenino | 16 | 34 | 12.93 | 25-29 |
| Masculino | 18 | | | |
| Femenino | 14 | 29 | 11.03 | 30-34 |
| Masculino | 15 | | | |
| Femenino | 16 | 33 | 12.55 | 35-39 |
| Masculino | 17 | | | |
| Femenino | 11 | 36 | 13.69 | 40-44 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Masculino | 25 | | | |
| Femenino | 4 | 13 | 4.94 | 45-49 |
| Masculino | 9 | | | |
| **Total** | **263** | **263** | **100** | **7** |

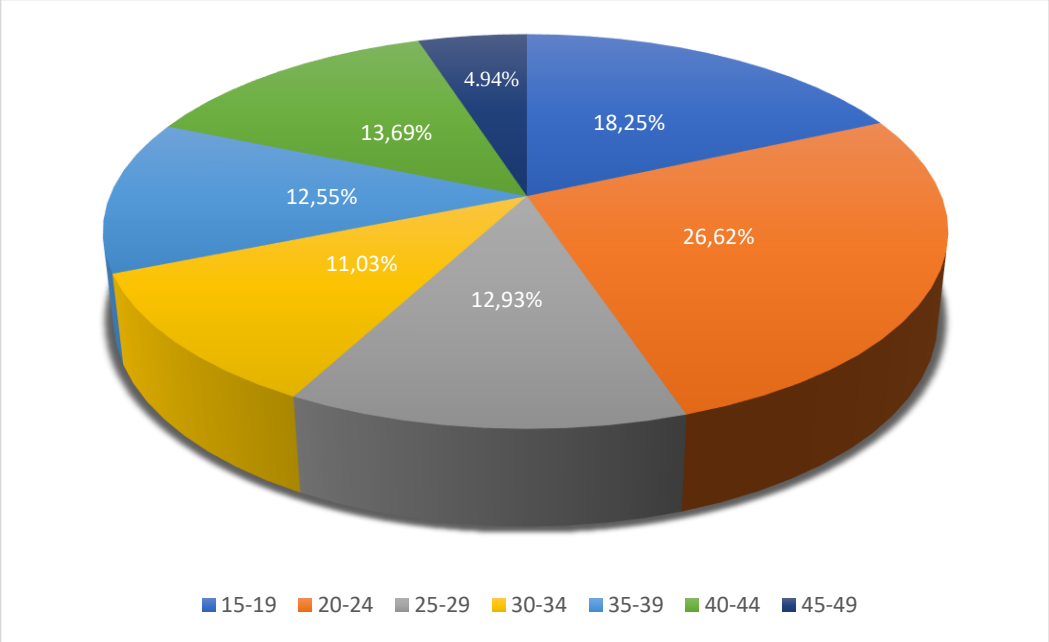



**Figura 3.** Edad

Esta pregunta indica el porcentaje de los encuestados según los diferentes grupos de edad establecidos por el INEC. Se puede ver que el mayor porcentaje corresponde a personas entre 20 y 24 años, seguido de personas entre 15 y 19 años con un porcentaje de 18.25%. Posteriormente, en el tercer puesto se ubican las personas entre 40 y 44 años con 13.69%, seguido de las personas entre 25 y 29 años con 12.93%, seguidas de las personas poseedoras entre 35 y 39 años con un valor porcentual de 12.55%. Finalmente se ubican las personas con edad entre los 30 y 34 años con porcentaje de 11.03% seguidas de las personas con edad entre los 40 y 45 años con un porcentaje de 4.94%.

- **Pregunta 3:** ¿Usted realiza actividades deportivas?

**Tabla 5.** Actividades deportivas

| Ítem | N° | % |
|---|---|---|
| Si | 244 | 92.78 |
| No | 19 | 7.22 |
| **Total** | **263** | **100** |

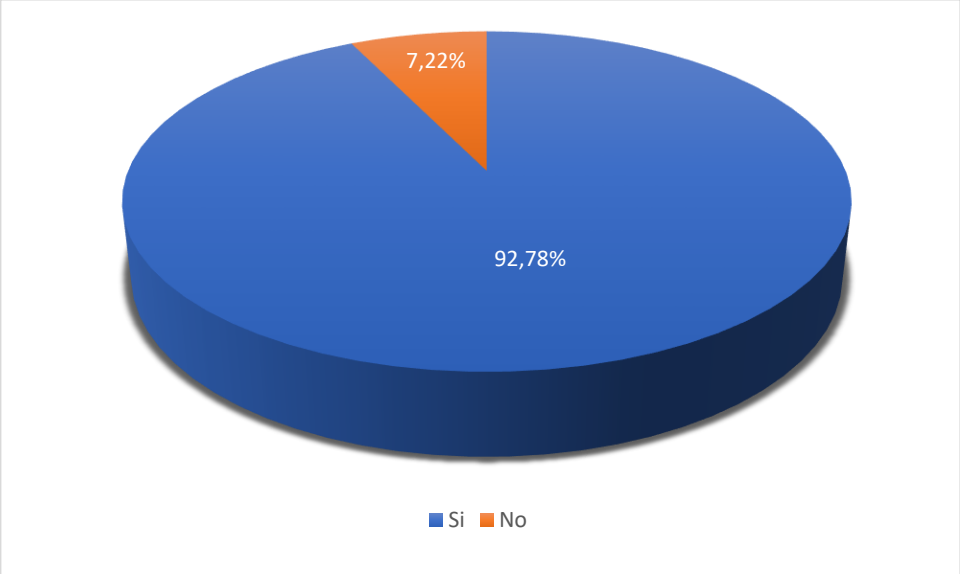



**Figura 4.** Actividades deportivas

En la presente interrogante se puede ver que el 7.22% de la muestra respondió que no realizan actividades deportivas, es decir, 19 personas, por lo que a partir de esta pregunta la muestra se reduce a 244 personas, ya que al haber respondido "No" el cuestionario concluye inmediatamente. Se trató de aplicar la encuesta en su mayoría a personas que realizan actividades deportivas ya que estas personas son las que adquieren este tipo de prendas para un mejor desenvolvimiento al momento de practicar su actividad deportiva.

- **Pregunta 4:** ¿Qué actividades deportivas realiza?

**Tabla 6.** Tipos de actividades deportivas

| Deporte | Muestra | % |
|---|---|---|
| Básquet | 45 | 18.44 |
| Fútbol | 63 | 25.82 |
| Tenis | 32 | 13.11 |
| Trotar/caminar | 80 | 32.79 |
| Vóley | 24 | 9.84 |
| **Total** | **244** | **100** |

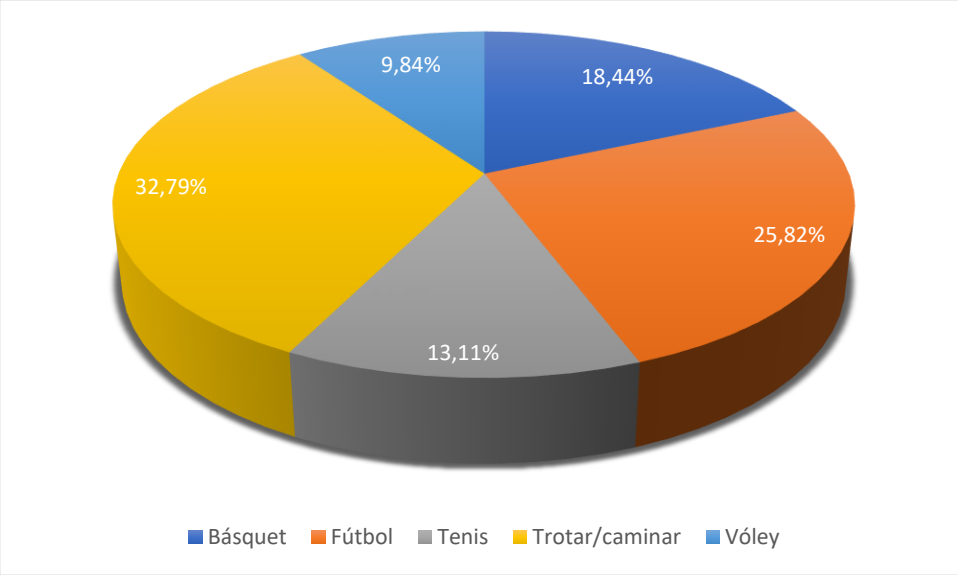



**Figura 5.** Tipos de actividades deportivas

En esta pregunta se puede ver que el deporte más practicado es trotar/caminar, con el 32.79%. El segundo deporte más practicado es el fútbol con un porcentaje de 25.82%, seguido del básquet, el cual tiene un porcentaje de 18.44%. Finalmente, se ubica el tenis con el 13.11%, seguido del vóley con el 9.84%. Al haber determinado las actividades deportivas más practicadas, se puede observar que los deportes más efectuados son los más populares o comunes debido a la facilidad de accesibilidad ya que la cantidad de personas que los practican facilitan el acceso al mismo. La actividad física ayuda a este emprendimiento debido a que los consumidores tienen

el compromiso de adquirir prendas deportivas para un buen desenvolvimiento en su deporte.

- **Pregunta 5:** ¿Utiliza indumentaria deportiva de marca reconocida (Nike, Reebok, etc) para realizar su actividad deportiva?

**Tabla 7.** Uso de indumentaria deportiva

| Ítem | N° | % |
|---|---|---|
| Si | 223 | 91.39 |
| No | 21 | 8.61 |
| **Total** | **244** | **100** |

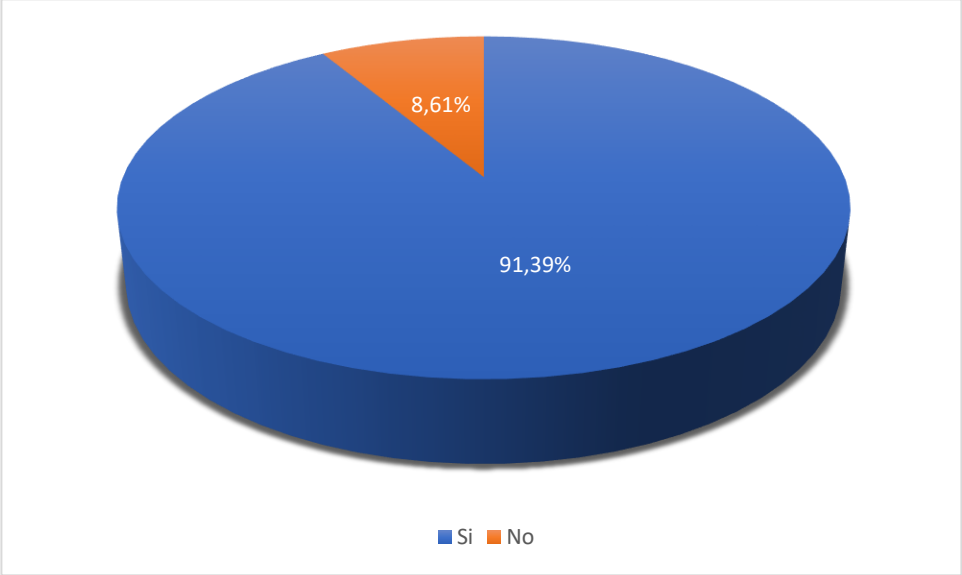



**Figura 6.** Uso de indumentaria deportiva

En esta interrogante, únicamente el 8.61% de los encuestados han respondido que no utilizan indumentaria deportiva de marca reconocida al momento de realizar sus diferentes actividades, mientras que el 91.39% restante confirmó que si utiliza. Se puede ver que la mayoría de los consumidores se inclinan hacia la compra de ropa de marca reconocida para practicar su deporte, lo cual representa un gran reto para la compañía debido a que la marca que se pretende comercializar también es de marca

reconocida, por lo que el trabajo a realizar debe ser estratégico con el objetivo de posicionar la marca.

- **Pregunta 6:** ¿Qué prendas deportivas son las que más compra para realizar su deporte o actividad física?

**Tabla 8.** Tipos de prendas deportivas

| Prenda | Cantidad | % |
|---|---|---|
| Camisetas | 194 | 15.72 |
| Pantalonetas | 196 | 15.88 |
| Sudaderas | 122 | 9.89 |
| Jerseys | 72 | 5.83 |
| Chompas rompevientos | 87 | 7.05 |
| Zapatos | 183 | 14.83 |
| --Gorras | 130 | 10.53 |
| Licras | 131 | 10.62 |
| Calentadores | 119 | 9.64 |
| **Total** | **1234** | **100** |




**Figura 7.** Tipos de prendas deportivas

Aquí se puede ver que las prendas más adquiridas para realizar las diferentes actividades deportivas son camisetas (15.72%), seguidas de pantalonetas (15.88%) y

zapatos (14.83%). Se evidencia también que los consumidores adquieren significativamente gorras (10.53%), licras (10.62%), sudaderas (9.98%) y calentadores (9.64%). Mientras que los productos menos adquiridos son chompas rompevientos (7.05%) y jerseys (5.83%). Camisetas, pantalonetas y zapatos son las prendas más importantes y básicas para la realización de cualquier actividad deportiva, razón por la cual son las más adquiridas.

En el caso de las prendas restantes, pasan a ser complementos de las prendas básicas y de cualquier actividad deportiva. En base a estas cifras, se puede ver que los productos que se pretenden comercializar tienen gran cantidad de demanda como son camisetas y pantalonetas, lo cual representa una oportunidad por el hecho de ser las prendas más adquiridas.

- **Pregunta 7:** Siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, seleccione según corresponda, ¿Qué toma en cuenta al momento de realizar su compra?

**Tabla 9.** Características de la indumentaria deportiva

| | % | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Escala** | **Precio** | **Diseño** | **Calidad** | **Marca** | **Comodidad** | **Ligereza** | **Polivalente** |
| **1** | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.41 |
| **2** | 0.00 | 2.05 | 0.82 | 4.10 | 1.23 | 2.05 | 2.05 |
| **3** | 6.97 | 29.92 | 10.66 | 25.82 | 12.70 | 19.26 | 17.62 |
| **4** | 27.46 | 52.87 | 35.66 | 51.64 | 52.87 | 51.23 | 58.20 |
| **5** | 65.57 | 15.16 | 52.87 | 18.44 | 33.20 | 27.46 | 21.72 |
| **Total** | **100.00** | **100.00** | **100.00** | **100.00** | **100.00** | **100.00** | **100.00** |

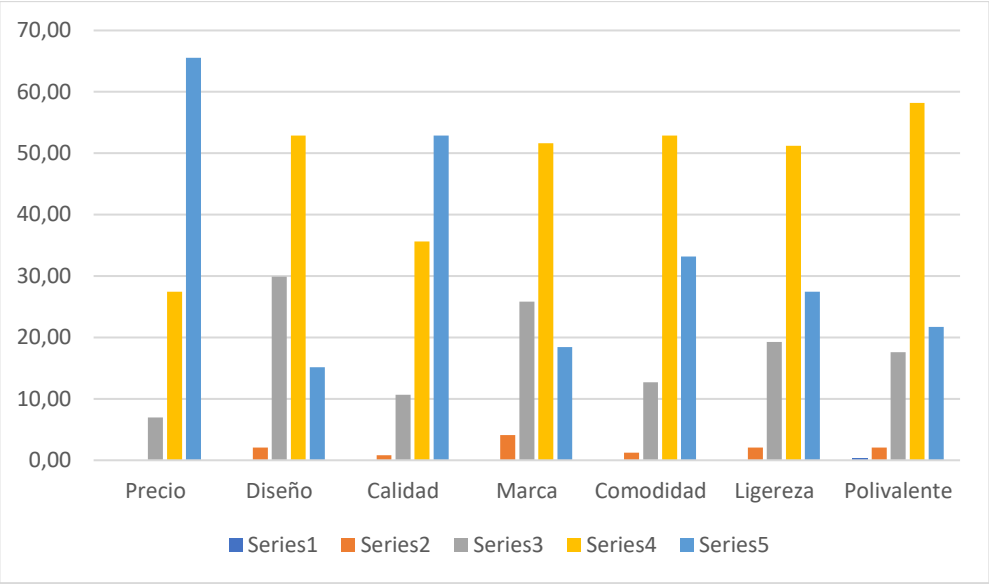



**Figura 8.** Características de la indumentaria deportiva

Los resultados de esta interrogante permiten observar que los atributos más elegidos por los consumidores al realizar la compra de un bien se basan en precio y calidad que brinda dicha prenda. Sin embargo, el cliente también toma en cuenta que el producto sea polivalente, es decir, que su uso sea para varias actividades deportivas, que sea cómodo, tenga un diseño llamativo, sea ligero y de marca. Los usuarios eligen algo que esté a su alcance, y que sea de calidad ya que la prenda no tiene que ser costosa para brindar un buen desenvolvimiento. El punto a favor del presente proyecto es que la marca que se aspira introducir en el país ofrece artículos de calidad a aprecios justos, atributos exigidos por los usuarios, además de tener diseños llamativos, comodidad y ligereza.

- **Pregunta 8:** ¿Qué marca utiliza o es de su preferencia?

**Tabla 10.** Marcas de preferencia

| Marca | Cantidad | % |
|---|---|---|
| Adidas | 155 | 22.17 |
| Nike | 161 | 23.03 |
| Reebok | 122 | 17.45 |
| Puma | 135 | 19.31 |

| | | |
|---|---|---|
| Under Armour | 108 | 15.45 |
| Otro | 18 | 2.58 |
| **Total** | **699** | **100** |

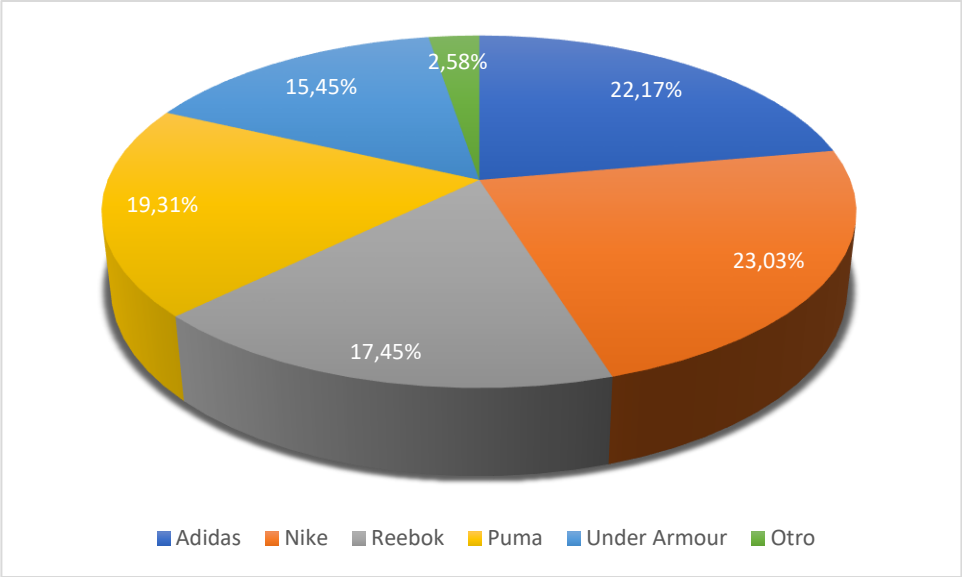



**Figura 9.** Marcas de preferencia

En esta pregunta se puede ver que las marcas más adquiridas por los consumidores son Nike con un valor de 23.03% y Adidas con un valor de 22.17%. Sin embargo, la preferencia del cliente también se orienta en gran medida por Puma con el 19.31%, seguida de Reebok con el 17.45% y finalmente Under Armour con un valor de 15.45%. Mientras que el ínfimo porcentaje de consumidores con un valor de 2.58%, se orienta por marcas como Umbro, New Balance y Asics. Como se puede evidenciar, las marcas más usadas son Nike y Adidas, que a su vez son marcas muy poderosas y fuertes con presencia en todo el mundo, además de que brindan productos de calidad y para todo tipo de deportes.

En el caso de Puma, Reebok y Under Armour, también son marcas poderosas y fuertes, sin embargo, no ofrecen productos para todos los deportes, al igual que las marcas elegidas con porcentajes muy pequeños. Claramente se evidencia que el cliente ya tiene elegida la marca de su preferencia, lo cual es un gran desafío para el presente proyecto ya que el trabajo radica en hacer que el cliente adquiera los

productos “Quechua” a pesar de que tenga la predisposición de cambiar la marca de su preferencia por una nueva marca con productos de calidad y a precios justos.

- **Pregunta 9:** ¿Dónde compra sus productos?

**Tabla 11.** Lugar de compra

| Lugar | Cantidad | % |
|---|---|---|
| Tienda física | 231 | 40.31 |
| Facebook | 99 | 17.28 |
| Instagram | 114 | 19.90 |
| OLX | 33 | 5.76 |
| Mercado Libre | 46 | 8.03 |
| Página web de la tienda | 42 | 7.33 |
| Otro | 8 | 1.40 |
| **Total** | **573** | **100** |

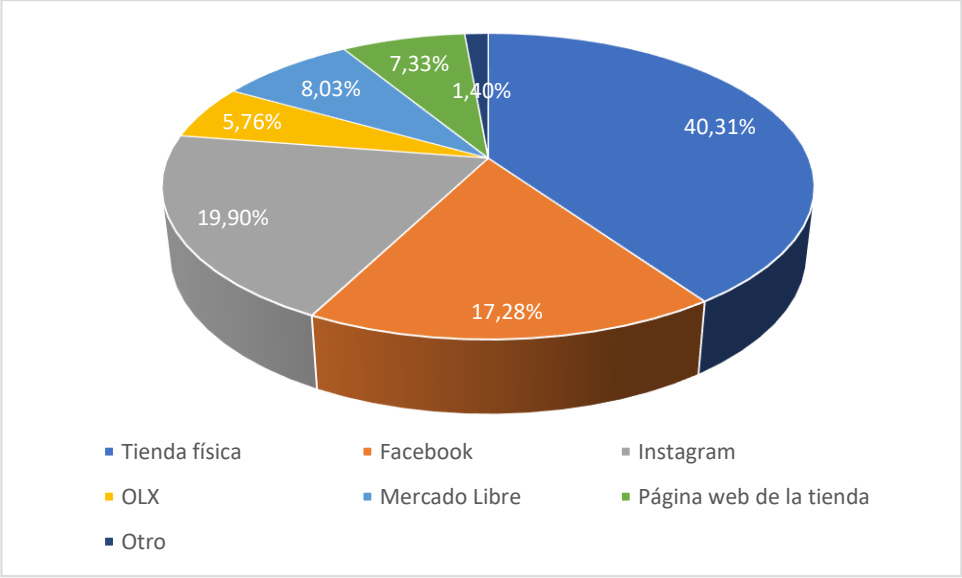



**Figura 10.** Lugar de compra

En esta interrogante se puede ver que la mayoría de los encuestados adquieren sus productos de manera física (40.31%), es decir, de la manera tradicional en la tienda de su marca preferida. Mientras que otro porcentaje de deportistas adquieren sus productos mediante las sociales Instagram (19.90%) y Facebook (17.28%), seguido de una pequeña parte de la muestra que adquiere sus prendas por Mercado Libre

(8.03%) y OLX (5.76%). Por otro lado, una parte muy pequeña realiza su compra por otros medios como Amazon, etc. La gran mayoría de consumidores todavía adquieren sus productos de la manera tradicional, es decir, dirigiéndose a la tienda que ofrece los productos demandados.

Se puede evidenciar que un porcentaje de consumidores adquieren sus productos mediante Facebook e Instagram, y si se suma estas 2 cantidades se tiene un total de 30.18%, lo cual es un porcentaje representativo que demuestra que las compras virtuales están en constante crecimiento, lo que favorece a este proyecto debido a que la tienda será 100% virtual en las redes sociales antes mencionadas, además de tener su propia página web.

- **Pregunta 10:** ¿Qué le motivaría a cambiar la marca de su preferencia o las marcas que usualmente adquiere por una nueva marca?

**Tabla 12.** Motivación de cambio

| Lugar | Cantidad | % |
|---|---|---|
| Precios más económicos | 222 | 29.84 |
| Calidad | 160 | 21.51 |
| Variedad de productos | 113 | 15.19 |
| Diseño | 89 | 11.96 |
| Promociones o descuentos | 160 | 21.51 |
| **Total** | **744** | **100** |

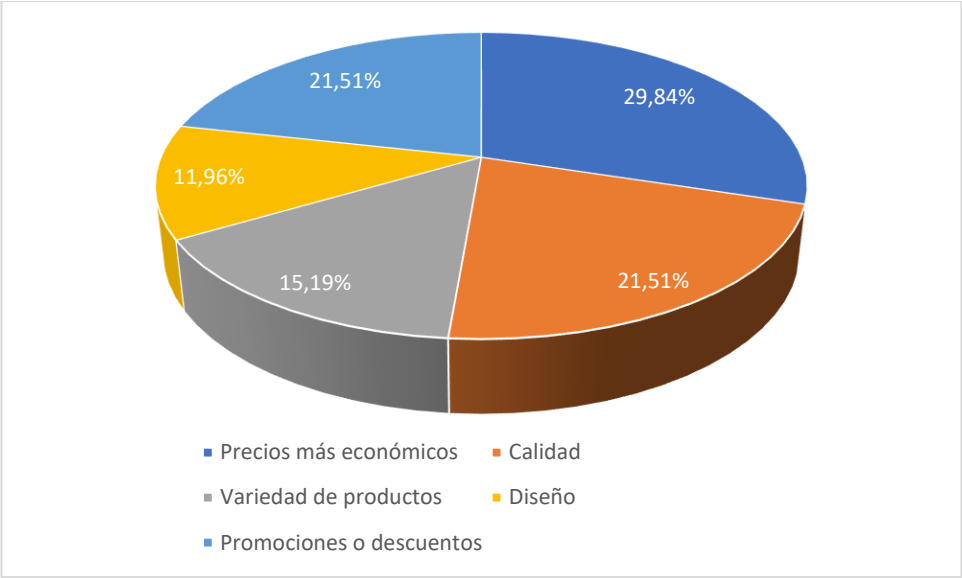



**Figura 11.** Motivación de cambio

Se puede ver que al cliente principalmente le motiva cambiar la marca de su preferencia por una nueva marca con precios más económicos (29.84%), promociones o descuentos (21.51%) y calidad (21.51%). Sin embargo, también se siente atraído por la variedad de productos (15.19%). Una vez más se corrobora el hecho de que el cliente elige productos en base a su economía, en otras palabras, el principal motivador para cambiar su marca de preferencia es el precio. No obstante, los motivadores fundamentales que también impulsan al consumidor a elegir otra marca es la calidad y las promociones o descuentos. Sin embargo, la variedad de productos y el diseño que ofrezca la marca, son atributos que no le motivan al consumidor a optar por el cambio.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la oportunidad para este proyecto radica en que los bienes que se pretenden comercializar son de buena calidad y a precios justos, razones por las cuales el cliente podría cambiar la marca de su preferencia, además de que se ofrecerá descuentos y promociones cuando sea viable. Sin embargo, las estrategias que se deben plantear para que el cliente verdaderamente cambie la marca de su preferencia deben ser efectivas.

- **Pregunta 11:** ¿Ha escuchado de la marca de indumentaria deportiva Quechua?

**Tabla 13.** Marca "Quechua"

| Ítem | N° | % |
|---|---|---|
| Si | 42 | 17.21 |
| No | 202 | 82.79 |
| **Total** | **244** | **100** |

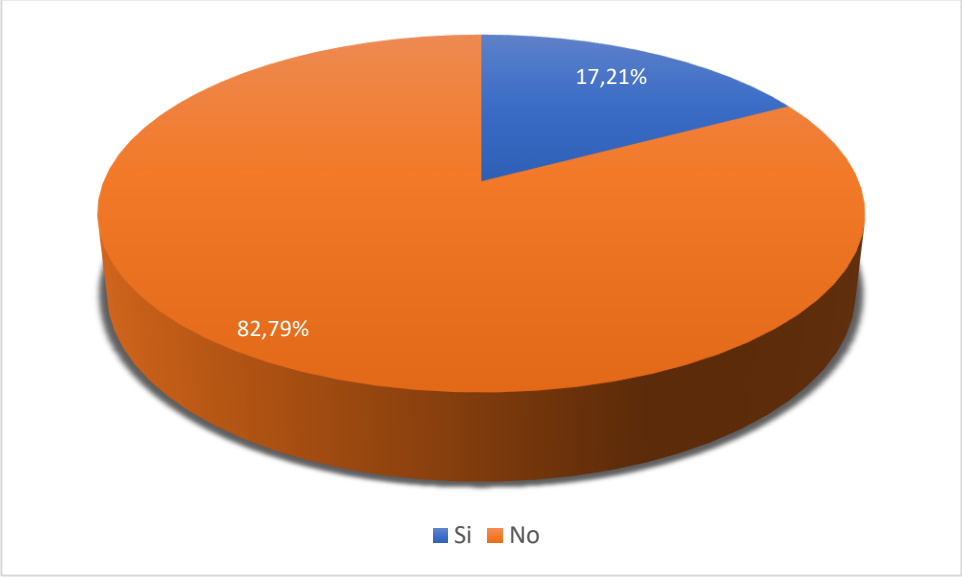



**Figura 12.** Marca "Quechua"

En esta pregunta se observa que el 82.79% de las personas encuestadas jamás han escuchado sobre la marca, mientras que únicamente el 17.21% ha escuchado de "Quechua. A pesar de que es una marca muy conocida en el viejo continente gran parte de los usuarios no han escuchado hablar o no saben de su existencia ya que aún no ha sido comercializada en el Ecuador. Al ser una marca muy poco conocida en el país el reto radica en dar a conocer la marca mediante la venta de sus productos, atributos y beneficios.

- **Pregunta 12:** ¿Sabía que es una marca reconocida en el continente europeo que cuenta con gran variedad de productos de buena calidad y diseños llamativos?

**Tabla 14.** Conocimiento de la marca

| Ítem | N° | % |
|---|---|---|
| Si | 24 | 9.84 |
| No | 220 | 90.16 |
| **Total** | **244** | **100** |

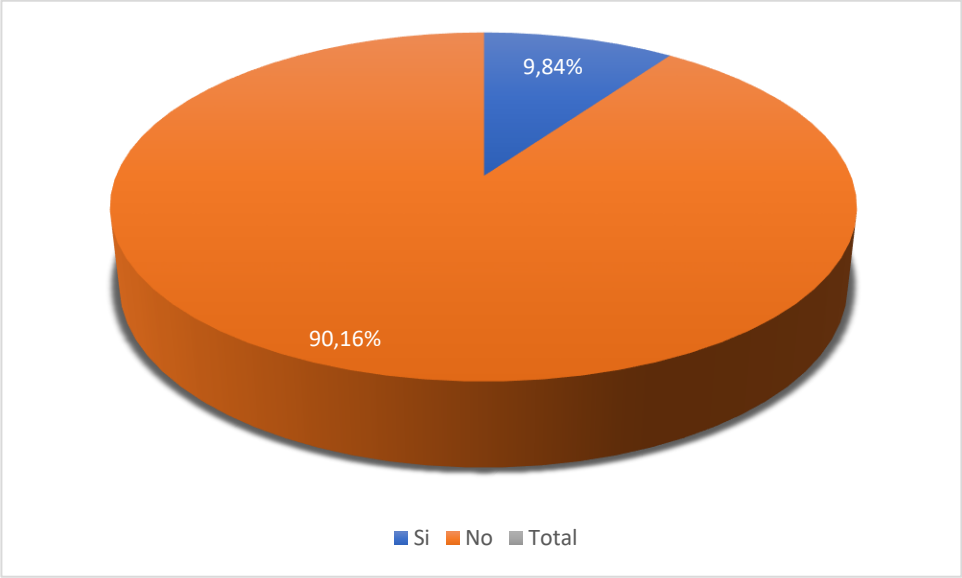



**Figura 13.** Conocimiento de la marca

Como se puede observar, únicamente el 9.84% de los encuestados tienen conocimiento de que es una marca de origen francés que ofrece productos de buena calidad, mientras que el 90.16% restante no tienen conocimiento acerca de la marca ni de sus productos. Varios consumidores han escuchado acerca de la marca, pero no saben que es una marca fuerte y reconocida en otro continente, además de ofrecer productos de calidad. La oportunidad que se presenta en esta interrogante surge mediante el desconocimiento por parte de los usuarios, ya que se puede vender la idea de que es una marca reconocida en el viejo continente que ofrece productos de calidad, a precios justos y con diseños llamativos.

- **Pregunta 13:** ¿Estaría dispuesto a cambiar la marca de su preferencia o las marcas que adquiere por una nueva marca de origen extranjero con productos de calidad, variedad y diseños llamativos?

**Tabla 15.** Orientación al cambio

| Ítem | N° | % |
|---|---|---|
| Si | 225 | 92.21 |
| No | 19 | 7.79 |
| **Total** | **244** | **100** |

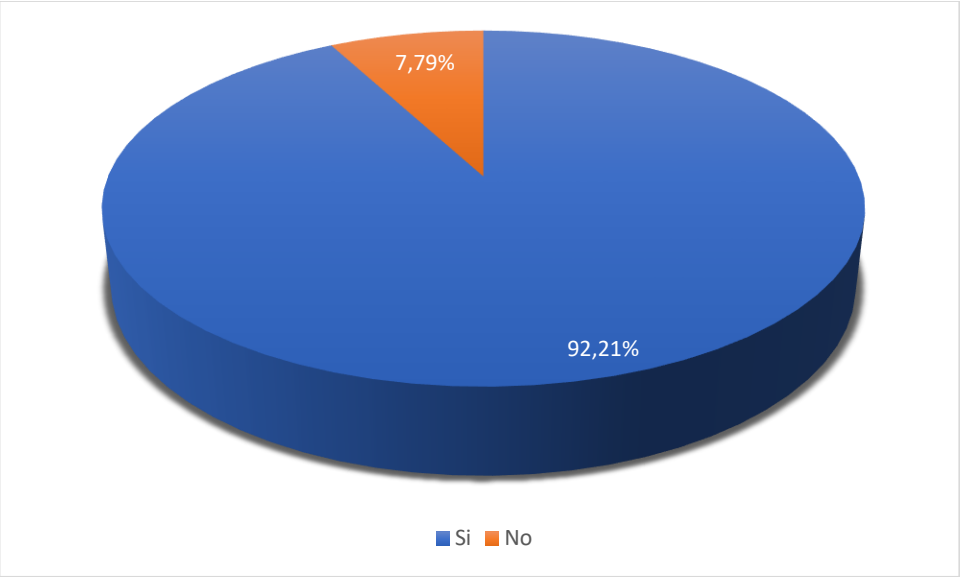



**Figura 14.** Orientación al cambio

Los resultados arrojados por esta interrogante indican que el 92.2% de las personas encuestadas estarían dispuestas a cambiar la marca de su preferencia por una nueva marca igualmente de origen extranjero y con productos de calidad. Se puede decir que esta disposición al cambio se debe al hecho de que el consumidor está abierto al cambio y a las nuevas experiencias, además de que se le ofrece productos de calidad. Por lo tanto, se puede evidenciar que este proyecto tiene un nuevo desafío presente ya que se debe plantear un trabajo táctico y estratégico para impulsar al consumidor a cambiar la marca de su preferencia.

*3.2.1.6 Segmentación de mercado*

Los consumidores tienen diferencias en sus recursos, deseos, actitudes, ubicación y comportamiento de compra. Gracias a la estratificación, se pueden dividir grandes mercados en segmentos más reducidos o subgrupos con el objetivo de llegar a ellos con más efectividad y eficiencia mediante bienes y servicios que logren cubrir las exigencias de los consumidores. Es así, que se utilizará las variables más importantes de segmentación, como es la segmentación demográfica, geográfica, conductual y psicográfica (Kotler & Amstrong, 2017).

Segmentación geográfica

Radica en la separación del mercado en varias partes geográficas, por ejemplo, países, regiones, provincias o estados, ciudades e incluso barrios, ya que cada compañía tiene la potestad de decidir donde realizará sus operaciones, siempre y cuando sus productos o servicios puedan satisfacer las demandas de la unidad geográfica donde se encuentran (Kotler & Amstrong, 2017).

Con lo explicado, la segmentación geográfica del presente emprendimiento se divide en el siguiente detalle:

- **País =** Ecuador
- **Región =** Sierra
- **Provincia =** Pichincha
- **Cantón (ciudad) =** Quito
- **Zona (barrio) =** Urbana

Se ha elegido el sector urbano del Distrito Metropolitano de Quito para el inicio de actividades debido a que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) es un cantón con 1,607,734 habitantes, cantidad ideal para determinar una muestra significativa.

Segmentación demográfica

Esta estratificación separa el mercado en diferentes unidades según distintas fracciones como el género, edad, ingresos, ocupación, educación, religión y origen étnico. Estas variables son importantes, debido a que las exigencias y anhelos de los clientes varían constantemente (Kotler & Amstrong, 2017).

A continuación, se detalla la segmentación demográfica que se utilizará en el presente estudio:

- **Edad:** 15 – 49
- **Género:** Femenino y masculino
- **Ingresos:** Permanentes
- **Ocupación:** Profesionales, estudiantes, trabajadores
- **Estado civil:** Sin distinción
- **Religión:** Sin distinción
- **Etnia:** Sin distinción

Se ha establecido de esta manera debido a que, al ser consumidores de prendas deportivas, lo relevante es que el consumidor tenga la capacidad económica de adquirir los productos, así como la capacidad y el hábito de realizar actividades deportivas. Por lo tanto, no existe distinción en cuanto al estado civil, religión y etnia de cada consumidor, además de poder dedicarse a cualquier actividad económica.

Segmentación psicográfica

Divide al mercado en subgrupos según diferentes variables como estilo de vida, la clase social y la personalidad, es de vital importancia diferenciar bien estas variables debido a que, consumidores pertenecientes al mismo segmento demográfico pueden poseer características psicográficas distintas (Kotler & Amstrong, 2017).

Al haber definido las variables de esta segmentación, el presente estudio presenta la siguiente segmentación:

- **Clase social:** (estrato socioeconómico): A, B, C+
- **Estilo de vida:** Ciudadanos poseedores de costumbres de consumo que les guste invertir en artículos textiles y deportivos
- **Personalidad:** Activa. Innovadora y ganadora

Segmentación conductual

Esta clase de estratificación separa a los usuarios en varios grupos según sus actitudes, conocimientos y uso o respuesta frente a un bien. Se cree que estas variables son las mejores y más adecuadas para iniciar la segmentación del mercado (Kotler & Amstrong, 2017).

Así, se establece de la siguiente manera las variables conductuales:

- **Conocimientos:** Beneficios de prendas deportivas, beneficios de realizar actividades deportivas
- **Actitud frente al producto:** Positivismo
- **Uso o respuesta frente al producto:** Realización de alguna actividad deportiva

En esta segmentación también tiene que ver la lealtad al producto, la cual es media, debido a que los consumidores pueden cambiar de marca rápidamente o ya estar establecida hacia 2 o 3 marcas.

### *3.2.2 Desarrollo del modelo de negocio*

Osterwalder y Pigneur (2011) creadores del modelo CANVAS, definen este modelo como el detalle de los cimientos donde una compañía gana, comparte, y valor. Además, dicho modelo consiste en la búsqueda nuevas maneras de generar valor para el consumidor mediante el aprendizaje constante. El modelo CANVAS es un mecanismo que tiene como objetivo el

estudio y la creación de modelos de negocio basándose en la simplicidad. No obstante, se puede visualizar un lienzo que divide los puntos fundamentales que tienen que ver con el negocio, además de relacionarse con la propuesta de valor ofrecida.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), existen nueve módulos que se van a detallar a continuación, mismos que son fundamentales para poder determinar el modelo de negocio del proyecto.

*3.2.2.1 Segmento de mercado*

Un modelo de negocio posee la capacidad de definir uno o varios segmentos de mercado, sean pequeños o grandes. Sin embargo, la organización debe elegir estratégicamente el segmento donde va a operar mediante una elección con fundamentos sustentados, así como también, los segmentos que no va a tomar en cuenta. Cuando ya se haya tomado la decisión, se logra esquematizar el modelo que se base en el análisis constante que contenga las demandas del consumidor. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

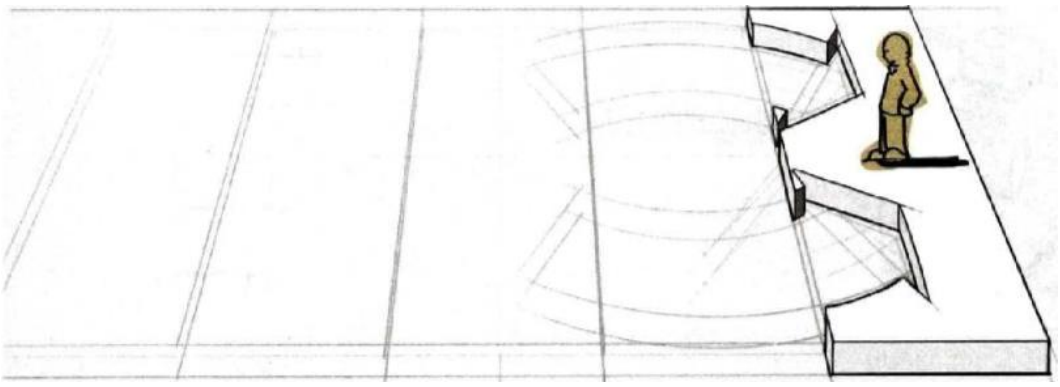


**Figura 15.** Módulo 1 – Segmento de Mercado
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 20)

La ubicación geográfica de este segmento de mercado radica a nivel nacional, es decir, en todo el Ecuador, debido a que se harán envíos a todo el país en caso de que exista algún pedido fuera de la provincia de Pichincha. Por otro lado, el enfoque demográfico abarca la edad a partir de los 16 años en ambos géneros, además de tener el hábito de realizar

actividades deportivas. Se toma en cuenta a las personas de un estrato social medio y alto ya que sus hábitos y costumbres constituyen un aspecto fundamental para la investigación.




**Figura 16.** Segmento de Mercado

*3.2.2.2 Propuesta de valor*

Es el componente generador de orientación hacia una marca o compañía por parte del usuario; el objetivo consiste en la reparación de un conflicto o en satisfacer las exigencias del consumidor. Es el conjunto de bienes o servicios que logran satisfacer las necesidades de un segmento, es decir, constituye una hilera de atributos que una compañía puede ofrecer a sus usuarios. Por otro lado, también se pueden asemejar a propuestas actuales, pero deben contener una particularidad especial o elemento diferenciador. El precio es una propuesta de valor llamativa ya que brindar aspectos parecidos a un precio más cómodo, son acciones ordinarias con la finalidad de saciar demandas del mercado que actualmente está regido por este atributo (Osterwalder & Pigneur, 2011).

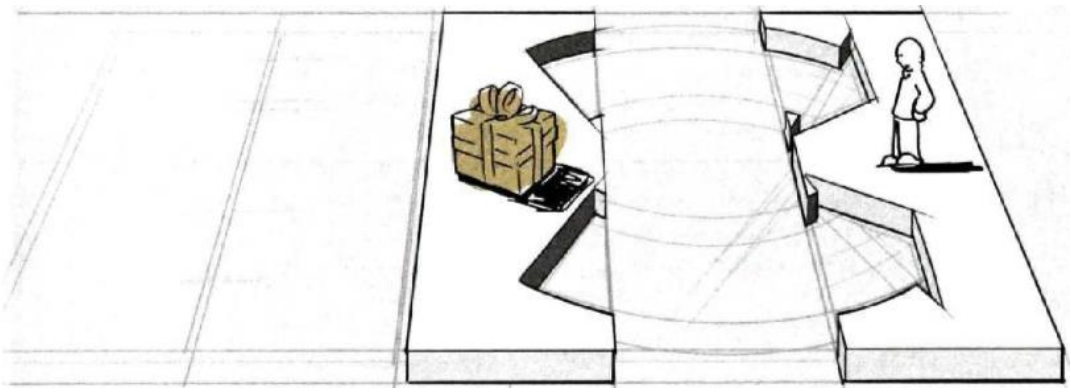


**Figura 17.** Módulo 2 – Propuesta de Valor

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 22)

Los productos textiles que se comercializarán son camisetas, pantalonetas y chompas rompevientos importadas de la marca “Quechua”, “Kalenji” y “Forclaz”, proveniente de Francia. “Quechua” es una marca de “Decathlon”, empresa que empezó sus operaciones en el año 1976 al norte de Francia. Su función primordial consiste en la comercialización y distribución de material deportivo que actualmente está presente en más de cincuenta países, su estrategia radica en el desarrollo de marcas propias para sus departamentos de venta, a las que denomina “Nuestras Marcas Pasión”, y “Quechua” es una de esas marcas diseñada para acciones de esfuerzo físico en espacios naturales y libres (Decathlon, 2022).

La buena calidad, los diseños llamativos y el origen de las prendas no constituyen totalmente el valor agregado del emprendimiento a pesar atributos de vital importancia. Además, son productos polivalentes, es decir, sirven para la práctica de varios deportes. Por otro lado, con el objetivo de reducir costos de alquiler y estar más cerca del usuario se ha optado por manejar la empresa de manera virtual en su totalidad por medio de las redes sociales Facebook e Instagram, además de crear una página web de venta donde se encuentre el catálogo completo de productos e información general de la empresa, ya que de esta modalidad se genera la venta y entrega del producto con mayor rapidez.

Con lo explicado, se puede decir que además de los atributos y características mencionadas anteriormente, el elemento diferenciador del presente proyecto también radica en la presencia

100% digital del emprendimiento, la eficiencia en la venta y entrega del producto, además de la calidad, diseño y multi uso que brinda cada producto.

A continuación, se presentan los logotipos de “Decathlon” y “Quechua”:




**Figura 18.** Logo Decathlon

**Fuente:** (Decathlon, 2022)




**Figura 19.** Logo Quechua

**Fuente:** (Decathlon, 2022)

Los productos poseen características llamativas además de su calidad, ya que, en el caso de las camisetas, se componen de poliéster, poliamida y elastano. El poliéster es un polímero sintético proveniente del petróleo. Mientras que la poliamida es un material plástico de fibra sintética y natural que se genera mediante reacción química, y el elastano es una fibra sintética elástica que hace que las prendas de vestir sean más cómodas, en otras palabras, se lo conoce como lycra. Una de las características de este producto es su ligero corte deportivo ajustado que brinda comodidad en el movimiento, además, el tejido sintético asegura la evacuación del sudor hacia el exterior, lo que evita la sensación incómoda del sudor en contacto con la piel. No obstante, la camiseta es muy ligera y cuenta con ecodiseño, ya que el 83% de poliéster proviene de botellas de plástico recicladas (Decathlon, 2022).

A continuación, se presentan varios modelos con la composición y características descritas que se comercializan actualmente en el continente europeo:



**Figura 20.** Camiseta Quechua Hombre

**Fuente:** (Decathlon, 2022)




**Figura 21.** Camiseta Quechua Hombre

**Fuente:** (Decathlon, 2022)




**Figura 22.** Camiseta Quechua Hombre

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 23.** Camiseta Quechua Mujer

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 24.** Camiseta Quechua Mujer

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 25.** Camiseta Quechua Mujer

**Fuente:** (Decathlon, 2022)

A diferencia de las camisetas, las pantalonetas o shorts se componen únicamente de poliéster y elastano. Mientras que sus características radican en la ligereza, la libertad de movimientos ya que posee tejido extensible y cintura elástica, además del bolsillo que se cierra mediante cremallera en la parte posterior. Al igual que las camisetas, estas pantalonetas también tienen

el tejido que se encarga de absorber la humedad del cuerpo y enviarla hacia el exterior (Decathlon, 2022).



**Figura 26.** Pantaloneta Quechua Hombre

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 27.** Pantaloneta Kalenji Hombre

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 28.** Pantaloneta Quechua Hombre

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 29.** Falda Quechua Mujer

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 30.** Pantaloneta Kalenji Mujer

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 31.** Pantaloneta Quechua Mujer

**Fuente:** (Decathlon, 2022)

Las chompas rompevientos están compuestas de poliéster, poliamida y elastano a igual que las camisetas. La principal característica de este producto es el tejido de microfibras, es decir, el punto tupido que permite brindar el efecto cortaviento. Además, al igual que las camisetas y pantalonetas es un producto muy ligero y posee tejido transpirable en axilas y ventilación por micro perforaciones en la espalda, ideal para realizar actividades físicas. No obstante, otra característica singular de este producto es la compacidad que permite doblar el producto y guardarlo en una pequeña bolsa, ocupando un espacio mínimo (Decathlon, 2022).



**Figura 32.** Rompevientos Quechua

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 33.** Rompevientos Forclaz

**Fuente:** (Decathlon, 2022)



**Figura 34.** Rompevientos Kalenji

**Fuente:** (Decathlon, 2022)

Como se mencionó en párrafos anteriores, al ser una tienda virtual la propuesta de valor consiste en el desarrollo de una página web y la creación de cuentas en Facebook e Instagram, plataformas donde el cliente podrá encontrar toda la información acerca de la organización, así como las prendas de vestir. A continuación, se presentan diseños preliminares de la página web, así como de las cuentas en redes sociales.




**Figura 35.** Diseño preliminar página de inicio

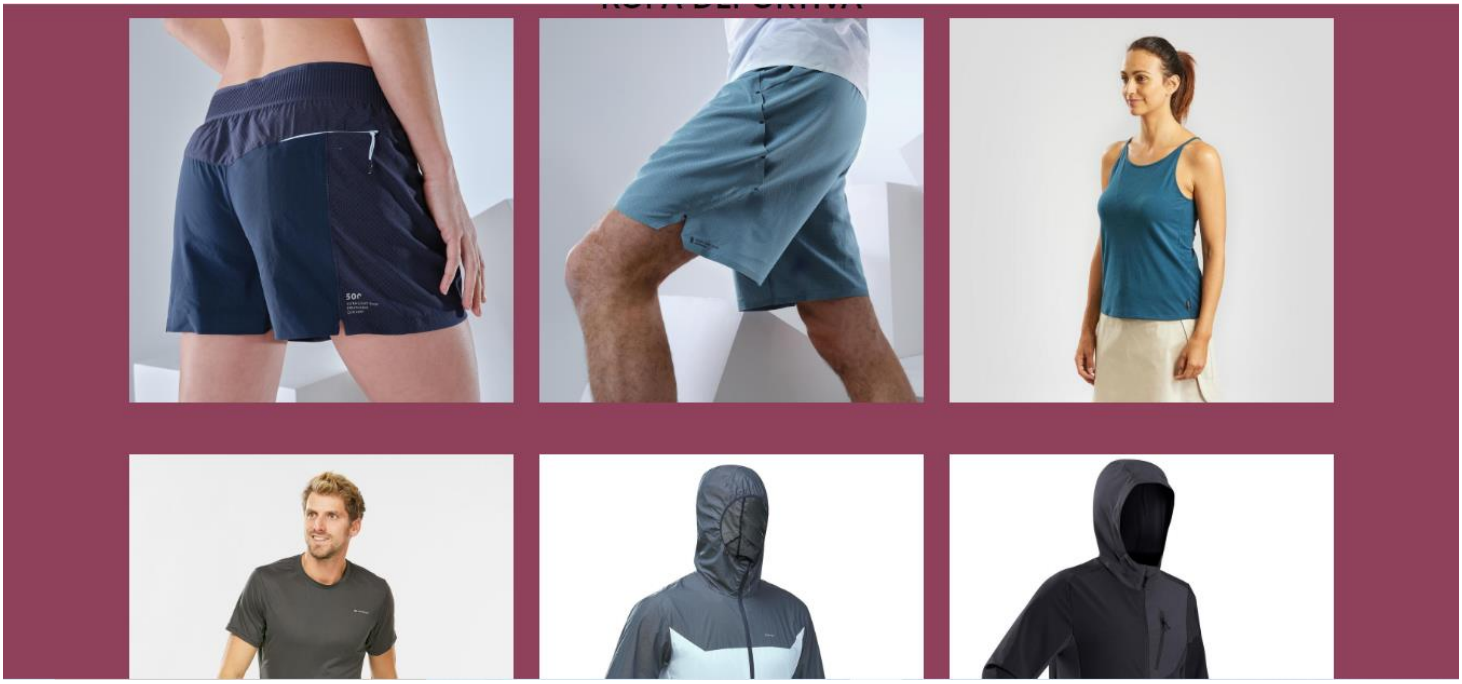


**Figura 36.** Diseño preliminar página de productos

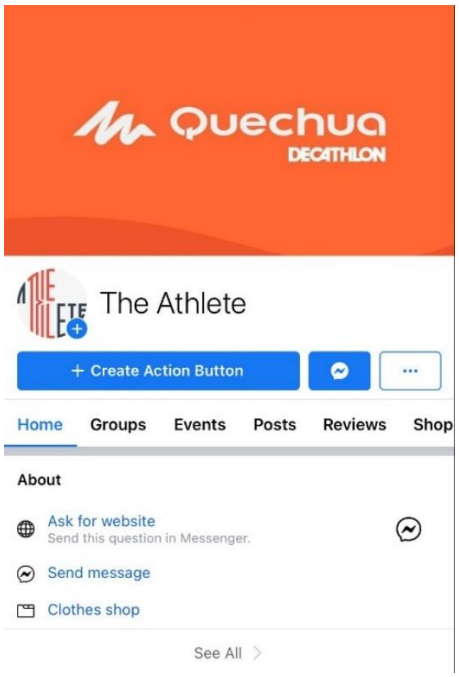



**Figura 37.** Diseño preliminar página de Facebook

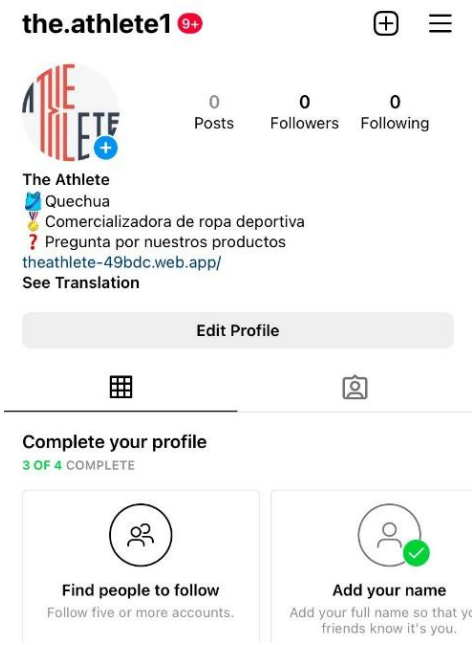



**Figura 38.** Diseño preliminar página de Instagram




**Figura 39.** Propuesta de Valor

*3.2.2.3 Canales*

Constituyen el nexo por medio de la organización y el usuario, son vertientes de contacto con el mismo, que ejercen roles fundamentales en la práctica al momento de adquirir el producto o servicio. Los canales dan a conocer al consumidor final los artículos y servicios que una organización ofrece, ayudándolos con la valoración del elemento diferenciador, también permiten que realicen compras de artículos y servicios en concreto. Adicional, proporcionan valor agregado y ofrecen servicio de atención posventa. Existe la posibilidad de diferenciar canales directos e indirectos, o a su vez, propios y de socios comerciales (Osterwalder & Pigneur, 2011).

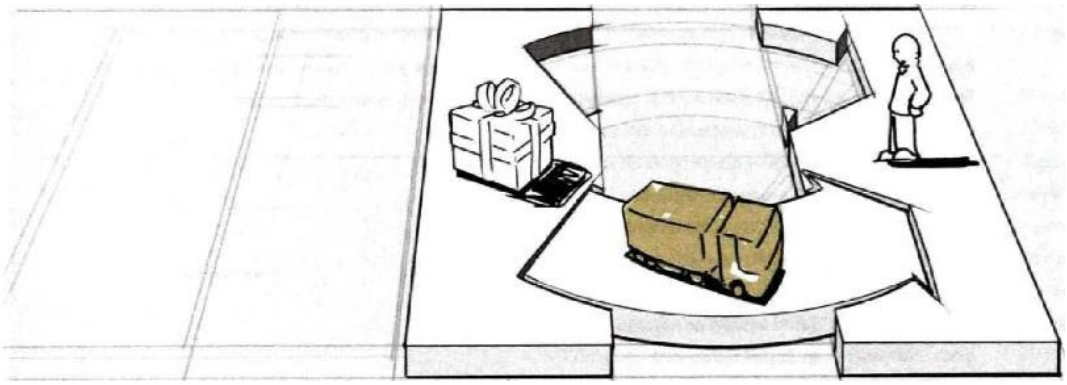


**Figura 40.** Módulo 3 – Canales

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 26)

En este emprendimiento se empleará un canal en línea que reside en la elaboración de una página de venta en línea, en la cual se publique cada producto con sus características, además de tener las facilidades necesarias para que el cliente se pueda contactar mediante WhatsApp, correo electrónico, vía telefónica y redes sociales. No obstante, el uso de Facebook e Instagram también es fundamental debido a las interacciones y el impacto que estas redes sociales poseen para la venta de productos textiles, por lo que se crearán las respectivas cuentas de la compañía en estas redes. Adicional, también se realizará la publicación de los productos en OLX y Mercado Libre, páginas web de venta efectivas.

Por otro lado, en el caso de pedidos internos, es decir, dentro de la ciudad, se pactará con el cliente la entrega, cuyo costo de envío o movilización será cubierto por el mismo, mientras que, en pedidos a nivel nacional, se contratará a una empresa que se dedique a logística y envíos con el fin de que el producto llegue de manera segura al consumidor.

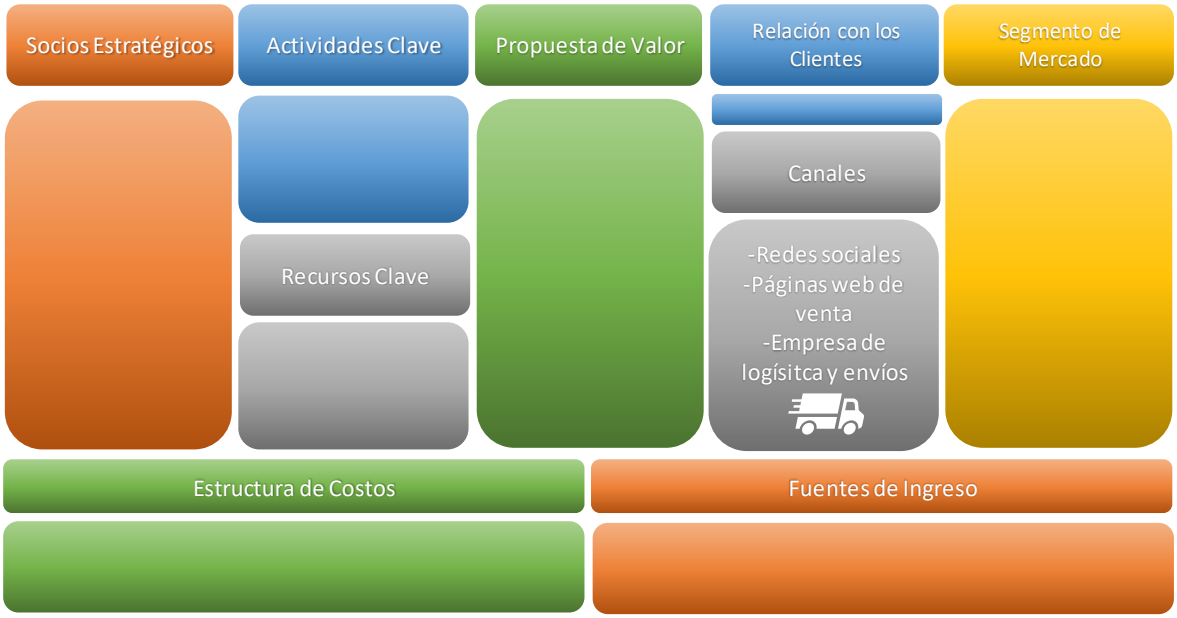



**Figura 41.** Canales

*3.2.2.4 Relación con los clientes*

Cada empresa debe establecer la relación que desea llevar a cabo con cada bloque de mercado. La relación puede surgir personalmente. Además, de poder basarse en la obtención de consumidores, la fidelidad que brinden y la animación de las transacciones. Por otro lado, el vínculo que demanda el tipo de negocio de una compañía tiene grandes repercusiones en la pericia global de cada usuario. Actualmente existen varios tipos de nexos para cada fracción de mercado, y cada relación tiene un costo diferente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

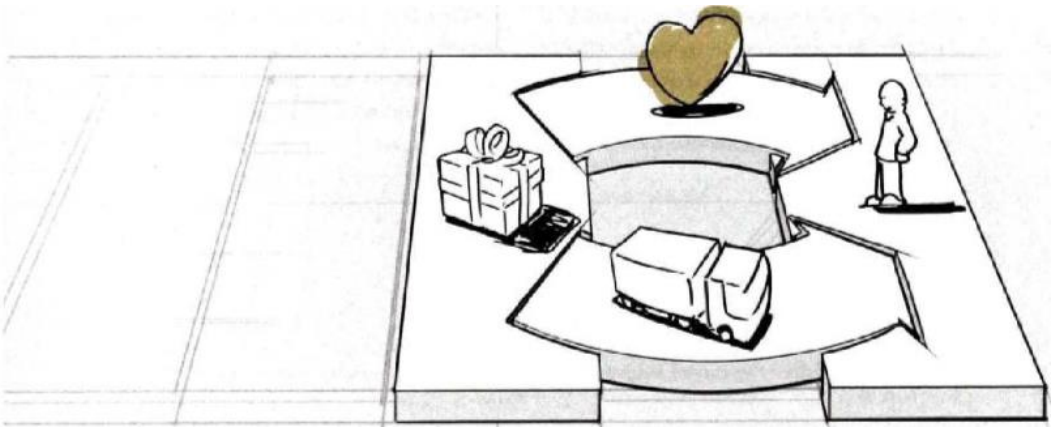


**Figura 42.** Módulo 4 – Relación con los clientes

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 28)

La fidelización de clientes es una herramienta fundamental para crear lazos con el consumidor. En este caso, al ser una tienda en línea el contacto con el cliente será mediante WhatsApp o por las diferentes redes sociales donde se establezca la comunicación. Sin embargo, que la comunicación no sea física no quiere decir que el cliente no reciba atención personalizada, ya que además de la información que se publique acerca de cada producto en redes, se solventará cada inquietud que surja por parte del consumidor. Tiempo después de haber realizado la venta el trabajador encargado se contacta con el usuario mediante el mismo canal, con el objetivo de que pueda expresar su experiencia con el producto adquirido.

Otra manera de fidelizar con el cliente será mediante el obsequio de productos a través de sorteos en redes sociales denominados “giveaway”, donde participarán los usuarios y seguidores de las cuentas, con el fin de incentivar de que realicen sus compras en “The Athlete”. Además, estos sorteos son una herramienta clave para crecer en redes sociales tanto en seguidores y como empresa. Finalmente, la mejor manera de crear lazos con el cliente es ofreciéndole productos de calidad a buen precio y brindándole buena atención.

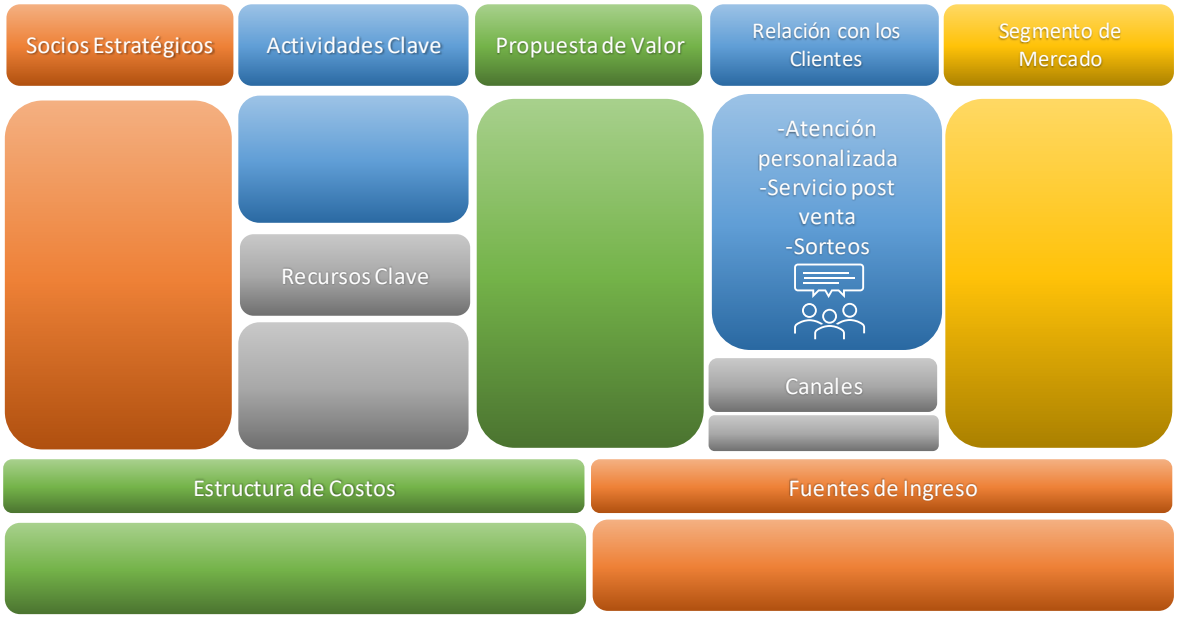



**Figura 43.** Relación con los clientes

*3.2.2.5 Fuentes de ingreso*

En el modelo de negocio los clientes constituyen el centro y las fuentes de ingreso pasan a ser las arterias. Dicho de esta manera, si cada organización responde bien esta interrogante: ¿cuál es el valor que está decidido a pagar cada segmento de mercado?, podrán generar no solo una, sino varias fuentes de ingresos en fracción de mercado que se hayan enfocado. Los tipos de métodos de ingresos pueden ser por negocios derivados de desembolsos realizados por usuarios, o beneficios recurrentes que se derivan de retribuciones periódicas que se realizan por canje del abastecimiento del elemento diferenciador o servicio posventa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

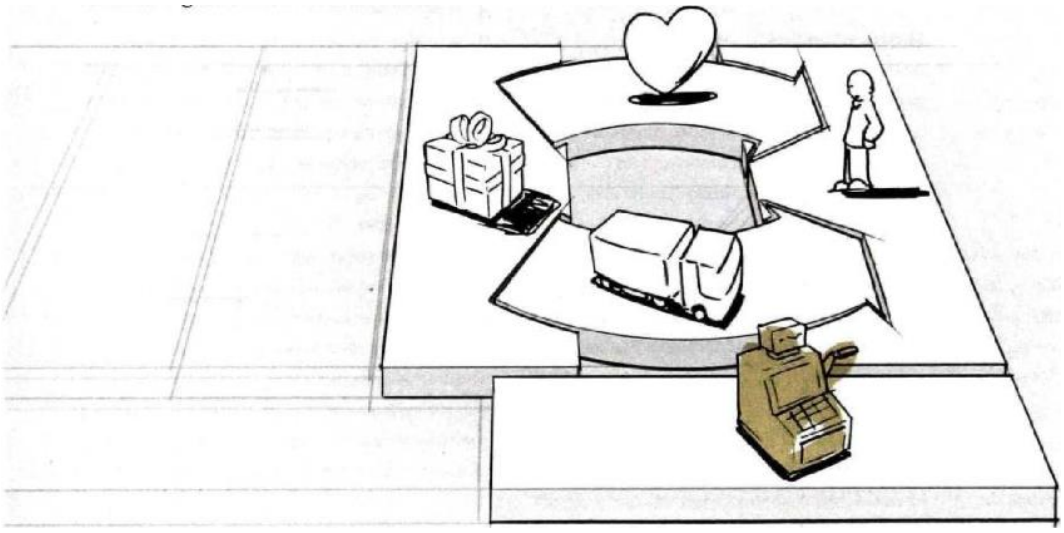


**Figura 44.** Módulo 5 – Fuentes de Ingreso

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 30)

La empresa generará ingresos a través de la venta de indumentaria deportiva de las diferentes marcas que se comercializa.




**Figura 45.** Fuentes de Ingreso

*3.2.2.6 Recursos clave*

Cada modelo, sin excepción, necesita de recursos estratégicos que facultan a las organizaciones generar el valor agregado que van a ofrecer a sus clientes, alcanzar los mercados, instaurar vínculos y generar renta. Sin embargo, todo tipo de negocio necesita un recurso estratégico diferente, ya que estos son financieros, tangibles, humanos o intelectuales. Son tangibles cuando la organización posee instalaciones, vehículos, etc. Intelectuales, cuando la organización es propietaria de patentes, marcas, etc. Humanos, es un recurso que todas las compañías tienen ya que son sus trabajadores, y económicos, cuando se requiere de garantías o recursos económicos, dinero en efectivo, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

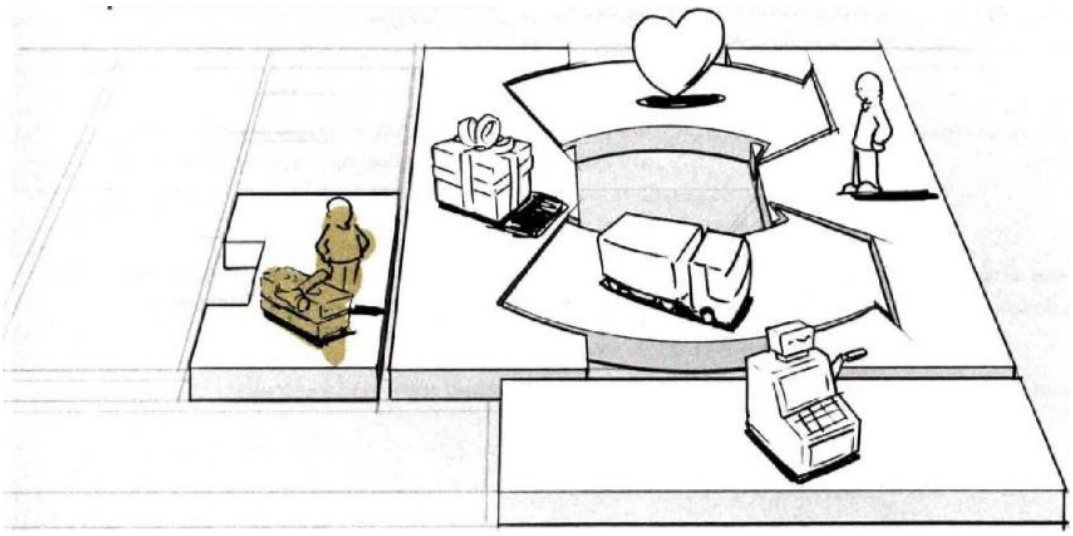


**Figura 46.** Módulo 6 – Recursos Clave
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 34)

En el presente trabajo se necesitan varios medios detallados en anteriormente debido a que es un emprendimiento que empieza de cero. El recurso más valioso es el inventario ya que sin existencias no se puede generar la venta y por ende la empresa no podrá crecer. Otro recurso valioso es el tecnológico debido a que sin una computadora que reúna las características necesarias para el manejo de la página web y redes sociales no se puede avanzar. Finalmente, el capital humano es un recurso clave ya que consta de los trabajadores

que se encarguen de las diferentes actividades que se necesitan para el funcionamiento de la organización.




**Figura 47.** Recursos Clave

*3.2.2.7 Actividades clave*

Todo tipo de negocio necesita de labores claves, labores que se convierten en acciones estratégicas y fundamentales que la organización debe ejecutar para alcanzar el éxito, además de ser necesarias, crean y ofrecen valor agregado, llegan a diferentes bloques de mercado, establecen relaciones con el consumidor y generan beneficios. Sin embargo, cada actividad varía según el modelo de negocio que se aplique. No obstante, las actividades claves para la organización se pueden dividir en producción, cuando la empresa fabrica o diseña sus productos, resolución de problemas, cuando su enfoque es la búsqueda de solución al problema de cada cliente, y plataformas digitales, cuando las empresas comercializan sus productos mediante este medio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

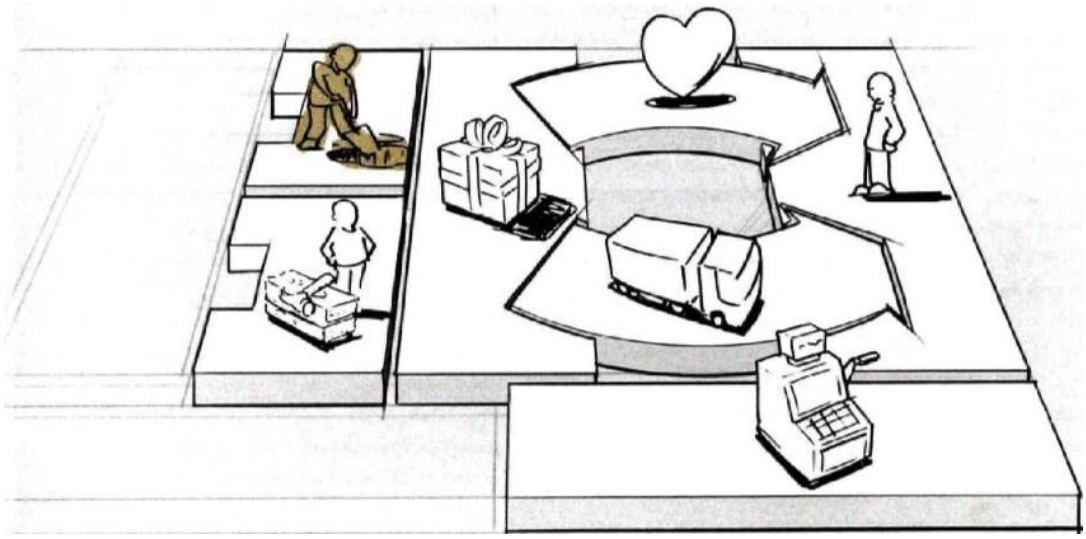


**Figura 48.** Módulo 7 – Actividades Clave

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 36)

Una de las actividades clave para este proyecto es la gestión de inventario, ya que tiene que ser bien estudiada y controlada de la mejor manera para no tener ningún inconveniente de pérdida o daño del producto desde que parte del almacenamiento del proveedor, hasta cuando arriba al país. Otra actividad clave es la gestión de marketing y ventas, debido a que sin un buen contenido para redes sociales no se podrá lograr el impacto esperado en el cliente y por ende no se generarán las ventas necesarias para permanecer en el mercado. No obstante, la logística de importación es de vital importancia para no tener problemas de retención de mercancía en puertos o aduanas por falta de permisos.

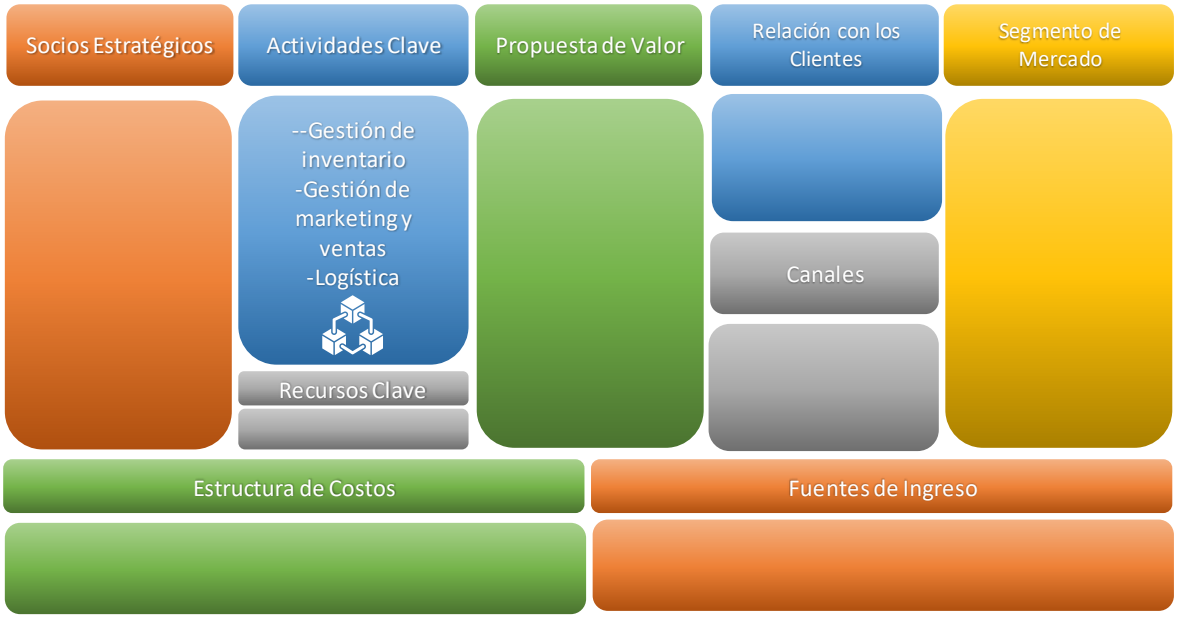



**Figura 49.** Actividades Clave

*3.2.2.8 Socios estratégicos*

Las empresas realizan asociaciones por varios motivos, mismas que son de vital importancia para gran cantidad de tipo de negocio. Las compañías establecen estos acuerdos con el objetivo de economizar sus modelos, y a su vez decrementar riesgos u obtener recursos. Las sociedades pueden ser estratégicas por medio de organizaciones que no compitan entre sí, en coopetición, cuando se da entre competidoras y nexos cliente-proveedor, cuando se tiene el objetivo de asegurar la confiabilidad del abastecimiento. Es de gran utilidad distinguir las motivaciones para así poder establecer las alianzas, se puede hacer mediante la mejora y economías de escala, la restricción de desastres, además de la incertidumbre (Osterwalder & Pigneur, 2011).

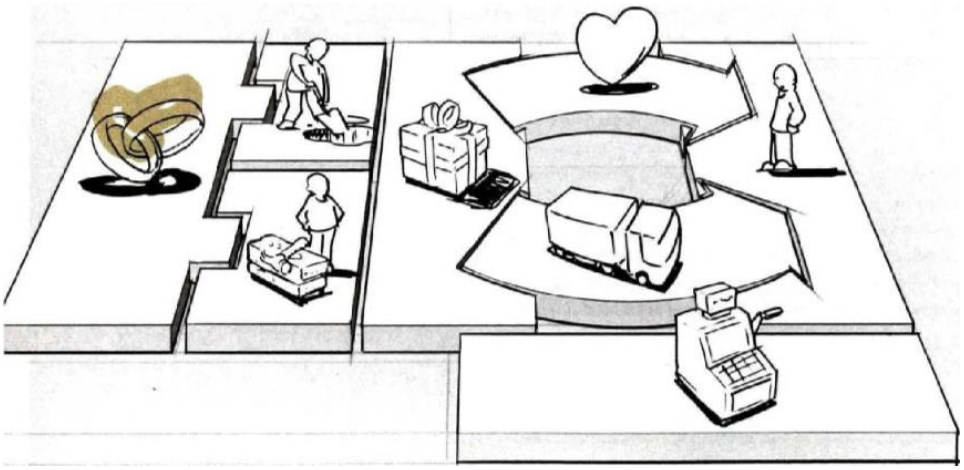


**Figura 50.** Módulo 8 – Socios Estratégicos

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 38)

El proveedor principal será “Decathlon”, ya que es la compañía a quien se le realiza la compra de la mercancía que se comercializará. Uno de los proveedores secundarios es “Boga S.A.”, ya que facilita las fundas de papel con tiradera donde se entregan los productos a cada cliente. Mientras que otro proveedor secundario es “Servientrega”, empresa encargada de trasladar los productos a diferentes puntos del país por concepto de envíos a clientes.

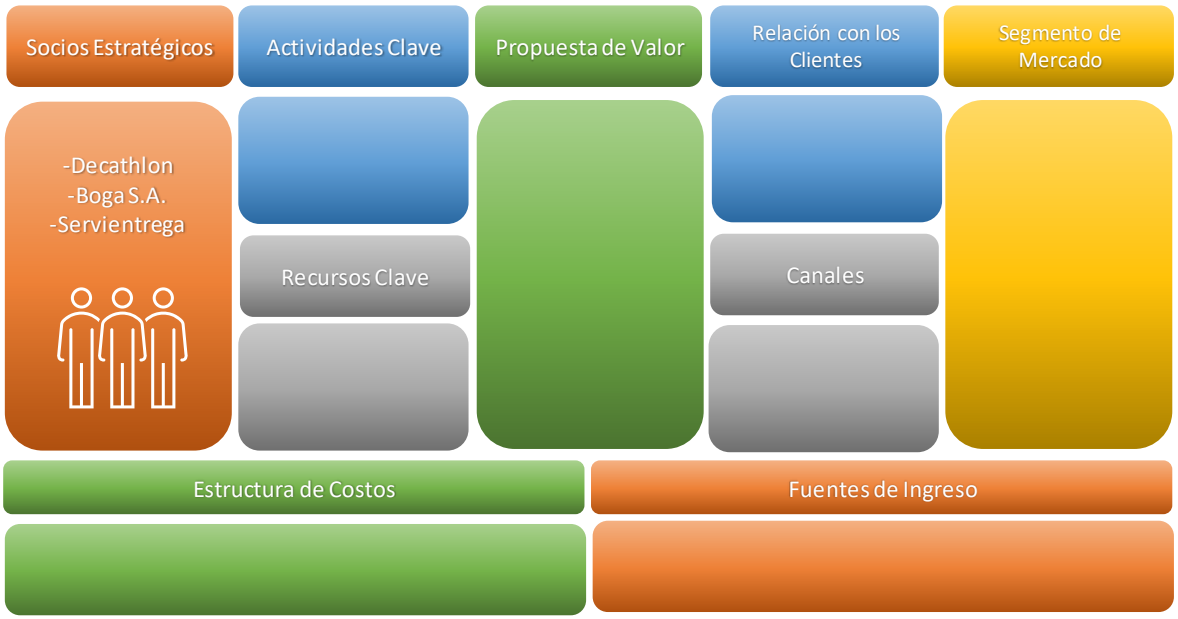



**Figura 51.** Socios Estratégicos

*3.2.2.9 Estructura de Costos*

Cada modelo de negocio implica diferentes costos, como para la creación y entrega de valor, y para la relación con los clientes o la fuente de ingresos. Una vez definidos los recursos clave, el cálculo de los costos pierde su grado de dificultad. Sin embargo, las estructuras de costos pueden dividirse según su valor y según sus costos. Según su valor cuando las organizaciones consideran que los costos no son prioritarios y prefieren centrarse en la creación de valor, mientras que según los costos se procurar producir y sustentar un sistema de costos que sea lo más baja posible mediante una correcta utilización de costos fijos y variables, además de economías de escala (Osterwalder & Pigneur, 2011).

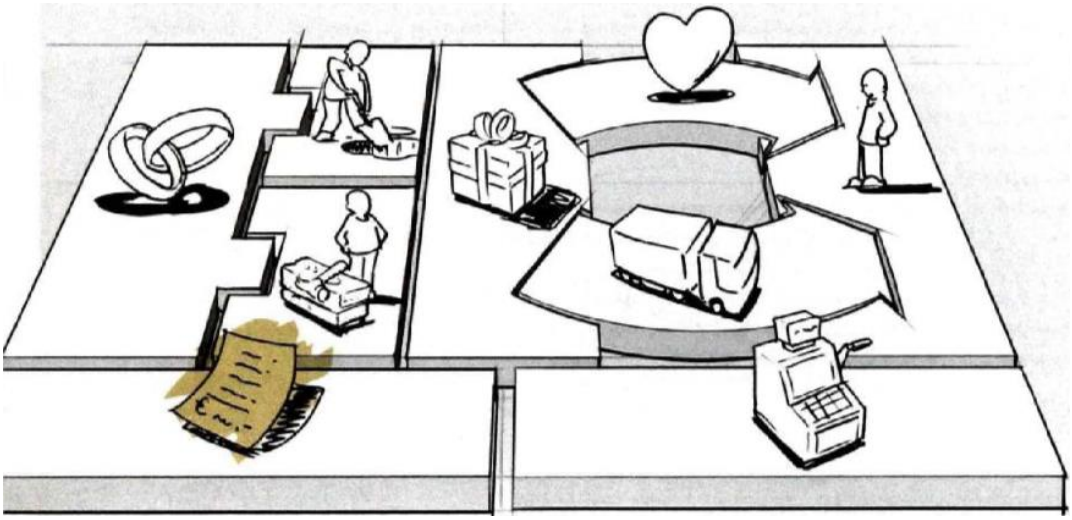


**Figura 52.** Módulo 9 – Estructura de Costos
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 40)

La estructura basada en costos de este emprendimiento comprende costos fijos y variables que son establecidos de manera correcta con el objetivo de no tener valores muy altos. No obstante, se tratará de reducirlos según su comportamiento y en la medida que sea posible. En el caso de costos fijos, se incurrirá en el gasto de mantenimiento de la página web, redes sociales y creación de contenido para el funcionamiento de la tienda. Mientras que, en el caso de costos variables se tomará en cuenta la cantidad de mercancía a comprar, la cantidad de fundas a realizar y gastos varios en los que exista la necesidad de incurrir.




**Figura 53.** Estructura de Costos

### *3.2.2.10 Lienzo*




**Figura 54.**Lienzo

### *3.2.3 Formulación estratégica*

#### *3.2.3.1.Misión*

**Tabla 16.** Estructura Misión

| Componentes | Definición |
|---|---|
| Negocio | Empresa importadora y comercializadora de indumentaria deportiva de marca "Quechua" |
| Razón de ser | Ofrecer productos de calidad a precios cómodos |
| Cliente | Personas que realicen actividades deportivas de clase social media y alta |
| Productos / Servicios | Camisetas, pantalonetas y chompas rompe vientos |
| Ventaja competitiva | Productos de marca fuerte a precios bajos |
| Valores o Filosofía | Transparencia, excelencia y pasión hacia cada cliente |
| Principios organizacionales | Plantear estrategias alineadas con el cumplimiento de objetivos y expectativas del cliente |

Con los componentes definidos anteriormente, la redacción de la misión del presente proyecto es la siguiente:

Somos una empresa que importa y comercializa indumentaria deportiva de marca "Quechua" a precios cómodos basándonos en la transparencia, excelencia y pasión siempre orientados a cumplir las expectativas del cliente.

#### *3.2.3.2.Visión*

**Tabla 17.** Estructura Visión

| Componentes | Definición |
|---|---|
| Negocio<br>¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos? | Empresa con distribución a nivel nacional |

| | |
|---|---|
| Horizonte de tiempo | Cuatro años |
| Posicionamiento en el mercado | Posicionarse como empresa fuerte comercializadora de prendas deportivas de marca a precios cómodos |
| Principios organizacionales | Cumplimiento de objetivos |
| Valores | Transparencia, puntualidad y lealtad |
| Ámbito de acción | Redes sociales |

En la tabla se detalla la estructura utilizada para la redacción de la visión del presente proyecto, por lo tanto, queda de la siguiente manera:

Posicionarnos en el mercado como una empresa fuerte comercializadora a nivel nacional de implementos deportivos a precios cómodos mediante canales digitales a través de la transparencia, puntualidad y lealtad.

*3.2.3.3.Valores de la empresa*

Los valores constituyen un aspecto fundamental en el ambiente laboral ya que, aparte de realizar un rol importante en la cultura organizacional, es lo que caracteriza a la empresa frente a otras empresas y clientes, además de establecer normas de comportamiento y convivencia dentro de la misma. Para este emprendimiento, se ha establecido los siguientes valores:

- **Transparencia:** Brindar confianza y nutrir altos vínculos de armonía con las partes interesadas.
- **Puntualidad:** Cumplir adecuadamente y a tiempo con las obligaciones respecto a proveedores y clientes.
- **Excelencia:** Ofrecer productos de calidad y brindar atención personalizada.
- **Pasión:** Ganas y esfuerzo en cada venta, publicación y servicio.
- **Lealtad:** Devoción hacia la marca, clientes y proveedores.

### *3.2.3.4.Matriz FODA*

**Tabla 18.** Matriz FODA

| | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|
| | Acuerdos comerciales con la UE, EFTA, Reino Unido e Irlanda del Norte | Inestabilidad política del país |
| | Existe gran demanda de productos importados en el Ecuador | Efectos negativos en la Balanza Comercial por importaciones |
| | La preferencia y gusto del ecuatoriano se inclina por marcas extranjeras | Tardar mucho tiempo en conseguir seguidores o clientes en redes sociales |
| | Crecimiento de ventas en redes sociales y plataformas tecnológicas | Alta rivalidad entre competidores |
| | Gran cantidad de personas que realizan actividades deportivas | Barreras de ingreso de nuevos competidores bajas |
| | Recuperación económica tras la pandemia | Alto poder de negociación de los clientes |
| | Crecimiento de nuevas tecnologías y medios digitales | Alto poder de negociación de los proveedores |
| **Fortalezas** | **Estrategias OFENSIVAS** | **Estrategias DEFENSIVAS** |
| Productos con diseños llamativos | **1** Hacer uso de los acuerdos comerciales para realizar las importaciones | **1** Realizar importaciones o negocios en época política estable |
| Productos de origen francés de buena calidad y a precios cómodos | **2** Aprovechar las preferencias acerca de productos importados | **2** Prepararse para posibles barreras o restricciones arancelarias |
| Dominio de redes sociales y plataformas tecnológicas | **3** Plan de tácticas de impacto en redes sociales | **3** Preparar técnicas de posicionamiento en redes sociales |
| Marca posicionada en España | **4** Contenido enfocado a la calidad de los productos y su origen | **4** Usar el posicionamiento en el país extranjero como parte del elemento diferenciador |
| Capital humano capacitado | **5** Técnicas de ventas en redes sociales | **5** Segmentar el nicho de mercado de la manera correcta |
| Rapidez en la gestión de ventas | **6** Plan y metas de venta mensuales | **6** Establecer el precio de venta y promociones correctamente |
| Estructura de costos correctamente definida | **7** Implementación y aprovechamiento de medios y técnicas digitales | **7** Pactar el precio de la mercadería con anticipación con el proveedor |
| **Debilidades** | **Estrategias REORIENTACIÓN** | **Estrategias SUPERVIVENCIA** |
| Poca experiencia por parte de los trabajadores | **1** Creación de plan de trabajo adecuado a cada área | **1** Capacitación constante en las diferentes áreas de trabajo |
| Pocos productos a la venta | **2** Comercializar productos claves con los que el cliente se sienta atraído | **2** Enfoque en la veriedad de los productos que se comercializan |
| Disponibilidad de inventario | **3** Control constante de inventario | **3** Preveer cantidad de mercadería necesaria para ventas futuras |
| Capacidades de comercialización limitadas | **4** Creación cronograma de ventas y comercialización | **4** Realizar benchmarking a empresas competidoras |
| Incurrir en costos o gastos innecesarios | **5** Establecer costos y gastos básicos y necesarios | **5** Realizar provisiones para costos y gastos de emergencia |
| Recursos financieros limitados | **6** Uso adecuado y optmización de recursos | **6** Determinar la cantidad de recursos necesaria para acciones futuras |
| Recursos físicos limitados | **7** Optimización del espacio actual para almacenaje de la mercadería | **7** Preveer alquiler de bodega externa para almcenaje de la mercadería en caso de existir |

### *3.2.3.5.Objetivos estratégicos*

Para la presente investigación, se han establecido los siguientes objetivos:

- Incrementar el 5% de unidades vendidas el primer año
- Determinar los productos más demandados por los consumidores

- Recibir y entregar los productos en óptimas condiciones
- Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales

### *3.2.3.6.Acciones estratégicas*

Durante el primer año de operaciones del proyecto, se ejecutarán los planes de acción de la tabla 18 para poder alcanzar los objetivos establecidos.

**Tabla 19.** Acciones Estratégicas

| Objetivo | Plan de Acción |
|---|---|
| Incrementar el 5% de unidades vendidas el primer año | Plan de alcance de ventas |
| Determinar los productos más demandados por los consumidores | Plan de estudio de mercado |
| Recibir y entregar los productos en óptimas condiciones | Plan de logística |
| Aumentar la cantidad de seguidores en redes sociales | Plan de marketing digital |
| Aumentar la cantidad de recomendaciones en redes sociales | |

Plan de alcance de ventas

**Tabla 20.** Plan de Alcance de Ventas

| Plan de Alcance de Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Institución** | The Athlete | | | | | | | | | | | | | **Área** | Gerencia / Marketing y Ventas | | | | | |
| **Alcance** | Gerencia / Departamento de Marketing y Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Objetivo** | Incrementar el 5% de unidades vendidas el primer año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Estrategia 1** | **Establecer correctamente el precio de venta** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **No.** | **Actividad** | **Responsable** | **Indicador de Éxito** | **Tiempo** | | | | | | | | | | | | | | | | **Recursos** |
| | | | | **Ene** | **Feb** | **Mar** | **Abr** | **May** | **Jun** | **Jul** | **Ago** | **Sep** | **Oct** | **Nov** | **Dic** | | | | | |
| **1** | Calcular el costo unitario de cada producto | Gerencia | Cuentas por pagar / Gastos operativos | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Percibir el valor del producto en el mercado | Marketing y Ventas | Experiencia recibida por el cliente | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Comparación de precios con la competencia | Marketing y Ventas | Precio promedio en el mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 2** | **Definir costos y gastos necesarios** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | Determinar si los costos fueron asignados a las categorías correctas | Contabilidad | Operaciones anuales / Gastos | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Desglosar todos los costos y gastos establecidos | Contabilidad | Ítems y cuentas de cada costo y gasto | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Identificación de costos y gastos innecesarios y faltantes | Contabilidad | Gastos presentes en tiempo real | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 3** | **Realizar promociones y descuentos adecuados** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | Definir el objetivo de ventas | Marketing y Ventas | Cantidad de prendas o monetaria | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Establecer el segmento al que nos dirigiremos | Marketing y Ventas | Clientes nuevos o actuales | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Definir el tipo de promoción a emplear | Marketing y Ventas | Tiempo de duración de la promoción | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **4** | Realizar el presupuesto para la campaña | Marketing y Ventas | Valor monetario a invetir | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Presupuesto Total** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Duración** | 1 Año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Fecha de Inicio** | 1/1/2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Fecha de Finalización** | 31/12/2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Tabla 21.** Plan de Posicionamiento de Mercado

| Plan de Posicionamiento de Mercado | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Institución** | The Athlete | | | **Área** | Marketing y Ventas |
| **Alcance** | Gerencia / Marketing y Ventas | | | | |
| **Objetivo** | Determinar los productos más demandados por los consumidores | | | | |
| **Estrategia 1** | **Verificar el o los productos más vendidos** | | | | |
| **No.** | **Actividad** | **Responsable** | **Indicador de Éxito** | **Tiempo** (Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic) | **Recursos** |
| **1** | Determinar el producto con más rotación | Marketing y Ventas | Reporte de ventas | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Identificar productos en crecimiento | Marketing y Ventas | Reporte de ventas / Informe de preguntas recabadas | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Gestión de inventario | Logística | Reporte de ingreso y salida de mercadería | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 2** | **Trabajo investigativo de campo** | | | | |
| **1** | Definir el segmento de estudio | Marketing y Ventas | Agrupación de clientes con características necesarias | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Realizar reunión de grupo focal | Marketing y Ventas | Informe de resultados cualitativos | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Aplicar encuestas a clientes | Marketing y Ventas | Tabulación de resultados recolectados | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 3** | **Identificar los productos con más interacciones en redes sociales** | | | | |
| **1** | Clasificación y cuantificación de reacciones | Marketing y Ventas | Reporte de clasificación de reacciones por producto | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Determinar el número de visitas a cada producto | Marketing y Ventas | Estadísticas de visitas por publicación | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Precisar los productos con más mensajes de solicitud de información | Marketing y Ventas | Productos con mayor cantidad de mensajes o comentarios | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Presupuesto Total** | | | | | |
| **Duración** | 1 Año | | | | |
| **Fecha de Inicio** | 1/1/2023 | | | | |
| **Fecha de Finalización** | 31/12/2023 | | | | |

Plan de logística

**Tabla 22.** Plan de Logística

| Plan de Logística | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Institución** | | | The Athlete | | | | | | | | | | | **Área** | | Gerencia |
| **Alcance** | | | Gerencia / Marketing y Ventas / Logística | | | | | | | | | | | | | |
| **Objetivo** | | | Recibir y entregar los productos en óptimas condiciones | | | | | | | | | | | | | |
| **Estrategia 1** | | | **Control de inventario** | | | | | | | | | | | | | |
| **No.** | **Actividad** | **Responsable** | **Indicador de Éxito** | **Tiempo** | | | | | | | | | | | | **Recursos** |
| | | | | **Ene** | **Feb** | **Mar** | **Abr** | **May** | **Jun** | **Jul** | **Ago** | **Sep** | **Oct** | **Nov** | **Dic** | |
| **1** | Establecer nivel óptimo de mercancia | Logística | Rotación de producto / Reporte de ingresos y salidas | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Registro semanal de ingreso y salida de mercadería | Logística | Reporte de ingresos y salidas | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Registro semanal de existencias y faltantes | Logística | Reporte de existencias y faltantes | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 2** | | | **Definir procesos de recepción y envío** | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | Realizar mapa de procesos de recepción de mercadería | Logística | Tiempo de recepción de mercadería / Cantidad de mercadería extraviada o en malas condiciones | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Realizar mapa de procesos envío y entrega de productos | Logística | Tiempo en entrega de productos / Cantidad de productos extraviados o en malas condiciones | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Seguimiento y control de procesos en cada operación | Logística | Cantidad de mercadería recibida y enviada en tiempo y condiciones óptimas | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 3** | | | **Seguimiento constante a cada recepción y envío** | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | Registro físico y digital de fecha y hora de recepción y envío | Logística | Cantidad de mercadería extraviada / Tiempo de traslado | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Registro detallado de la mercancía que se recibe o se envía | Logística | Cantidad de mercadería extraviada / Tiempo de traslado | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Control de tiempo y fecha desde la salida hasta la llegada de la mercadería | Logística | Cantidad de mercadería extraviada / Tiempo de traslado | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Presupuesto Total** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Duración** | | | 1 Año | | | | | | | | | | | | | |
| **Fecha de Inicio** | | | 1/1/2023 | | | | | | | | | | | | | |
| **Fecha de Finalización** | | | 31/12/2023 | | | | | | | | | | | | | |

**Tabla 23.** Plan de Marketing Digital

| Plan de Marketing Digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Institución** | The Athlete | | | | | | | | | | | | | **Área** | | | | | | | | | | Gerencia / Marketing y ventas | |
| **Alcance** | Gerencia / Marketing y Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Objetivo** | Aumentar la cantidad de seguidores y recomendaciones en redes sociales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Estrategia 1** | **Cadenas de difusión dirigidas a clientes y público en general** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **No.** | **Actividad** | **Responsable** | **Indicador de Éxito** | **Tiempo** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **Recursos** |
| | | | | **Ene** | | **Feb** | | **Mar** | | **Abr** | | **May** | | **Jun** | | **Jul** | | **Ago** | | **Sep** | | **Oct** | | **Nov** | **Dic** | |
| **1** | Elaborar y actualizar constantemente base de datos de clientes, posibles clientes y público en general | Marketing y Ventas | Cantidad de personas en la base de datos / Veracidad de datos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Selección de páginas web | Marketing y Ventas | Cantidad de visitas de dichas páginas web | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Enviar invitaciones masivas a clientes, conocidos y amigos a seguir las cuentas | Marketing y Ventas | Respuestas a las invitaciones / Aumento de seguidores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **4** | Enviar correos electrónicos con información e invitaciones a seguir las cuentas | Marketing y Ventas | Respuesta a las invitaciones / Aumento de seguidores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **5** | Posicionamiento en Google | Marketing y Ventas | Aparecimiento en las primeras búsquedas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **6** | Acciones on page: pop ups | Marketing y Ventas | Visitas a las cuentas y página web | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 2** | **Determinar las preferencias del cliente en cuanto a contenido digital** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | Identificar clientes que pasen gran parte de su tiempo en redes sociales | Marketing y Ventas | Reporte de segmento de clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Establecer comunicación con el cliente | Marketing y Ventas | Conversaciones y reuniones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Comparación con otras empresas | Marketing y Ventas | Informe comparativo de seguidores y reacciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Equipos de cómputo / capital humano |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Estrategia 3** | | | **Publicaciones llamativas de contenido** | | |
| **1** | Definir el tipo de contenido a crear | Marketing y Ventas | Informe de contenido elegido en base a la audiencia | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Elaborar planes trimestrales de creación de contenido | Marketing y Ventas | Cantidad de contenido creado | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Realizar cronogramas mensuales de publicación | Marketing y Ventas | Aumento de seguidores/interacciones | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **4** | Ofrecer material gratuito acerca de salud y deportes | Marketing y Ventas | Reacciones a publicaciones | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 4** | | | **Cuidar el diseño del contenido** | | |
| **1** | Establecer colores y formato para cada tipo de publicación | Marketing y Ventas | Perspectiva de originalidad en el cliente | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Revisar constantemente el formato de las cuentas | Marketing y Ventas | Uniformidad y caracterización de la organización | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Crear plan de temática de contenido para cada mes | Marketing y Ventas | Aumento de seguidores/interacciones | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 5** | | | **Uso de publicidad y anuncios en redes sociales** | | |
| **1** | Delimitar cuentas personales a las que nos dirigiremos | Marketing y Ventas | Reporte de cuentas según preferencias | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Investigar días y horas con más interacciones e impacto | Marketing y Ventas | Informe de días y horas con más interacciones e impacto | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Cronograma mensual de revisión y análisis de estadísticas | Marketing y Ventas | Reporte estadístico de crecimiento | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **4** | Uso de Facebok Ads | Marketing y Ventas | Estadísticas de interacción | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **5** | Uso de Instagram Ads | Marketing y Ventas | Estadísticas de interacción | | Equipos de cómputo / capital humano |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Estrategia 6** | | | **Creación de promociones y descuentos** | | |
| **1** | Selección de productos menos rotativos | Marketing y Ventas | Reporte de inventario | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Cálculo de utilidad | Marketing y Ventas | Informe de margen de utilidad | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Diseño y realización de la promoción o descuento | Marketing y Ventas | Directrices / Reporte de ventas | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **4** | Lanzamiento de la promoción o descuento | Marketing y Ventas | Directrices / Reporte de ventas | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Estrategia 7** | | | **Interacción y dialogo con clientes y seguidores** | | |
| **1** | Pronta respuesta a cada mensaje y comentario | Marketing y Ventas | Reporte de conversaciones | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **2** | Publicaciones de buzón de sugerencias | Marketing y Ventas | Informe de comentarios y sugerencias | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **3** | Webinars y Lives para sorteos y promociones | Marketing y Ventas | Reporte de participantes | | Equipos de cómputo / capital humano |
| **Presupuesto Total** | | | | | |
| **Duración** | | | 1 Año | | |
| **Fecha de Inicio** | | | 1/1/2023 | | |
| **Fecha de Finalización** | | | 31/12/2023 | | |

*3.2.3.7.Políticas*

Administrativas

- Manejar estándares de control de calidad en cada prenda de vestir que ingresa a la bodega.
- Demostrar siempre transparencia y honestidad en cada transacción y negocio realizado.
- Rechazar y denunciar toda clase de hechos fuera del margen de la ley en la compañía o externo que nos afecte directa o indirectamente.
- Buscar siempre la comodidad y satisfacción del cliente, además de brindarle lo que busca.
- Aportar al desarrollo social mediante el impulso a realizar actividades deportivas y llevar una vida sana.
- Brindar un entorno laboral amigable, solidario, interactivo y poco monótono para el desenvolvimiento diario de labores.
- Respetar y regirnos siempre a las leyes y normativas legales correspondientes en todos los ámbitos.
- Velar siempre por el bienestar de la organización y por el de la sociedad.

Para empleados

- Cada colaborador que ingrese a la compañía deberá cumplir obligatoriamente con el curso de inducción.
- Establecer horarios de entrada y salida de labores, así como de recesos y almuerzo.
- Brindar capacitación periódica en las distintas áreas para el buen desenvolvimiento de cada empleado.
- Sanciones económicas o despido inmediato por comportamiento inadecuado entre colaboradores.
- Sanciones económicas o despido inmediato por presentarse a las labores diarias bajo efectos de sustancias psicotrópicas y estupefacientes.

- Rechazo total y despido inmediato a cualquier colaborador que cometa actos de deshonestidad o corrupción donde la organización se vea afectada directa o indirectamente.
- Todas las áreas se comprometen a trabajar en conjunto o independientemente según ameriten las circunstancias.
- Brindar un trato cordial tanto a clientes como a proveedores o a cualquier parte interesada o relacionada con la compañía.
- Trabajar de la manera adecuada para construir un ambiente laboral sano y reconfortante para el buen desempeño de cada colaborador.
- Se reconocerá a los empleados que se desempeñen de la mejor manera en sus actividades.

Para clientes

- Se le brindará al cliente el trato más cordial sin distinción alguna.
- Se pedirá a los clientes su recomendación en nuestras redes sociales.
- Se ofrecerá los productos que desean, cubran sus necesidades, y principalmente de la mejor calidad.
- Brindarle todas las soluciones posibles con el fin de que siga confiando en nosotros.
- Informar al cliente que existe un buzón de sugerencias y reclamos, y que su queja será atendida y solucionada en el menos tiempo posible.
- Informar al cliente las políticas internas de la compañía para evitar inconvenientes a futuro.
- Siempre mejorar las expectativas del cliente.
- Se responderá cualquier requerimiento o inquietud del cliente mediante redes sociales con la mayor brevedad posible.
- Informar al cliente el procedimiento para la entrega del producto adquirido dentro o fuera de la provincia de Pichincha.

Para proveedores

- Se tratará de la manera más cordial a cada proveedor como a su equipo.
- Solo los colaboradores podrán realizar cualquier tipo de negociación o trato con proveedores.
- Seleccionar cuidadosamente a los proveedores para cualquier producto o servicio basándonos en calidad, innovación y costos.
- Contar con una cantidad limitada de proveedores.
- Establecer relaciones con proveedores íntegros, honestos y transparentes.
- Evaluar constantemente a cada proveedor.
- Informarle al proveedor el proceso de compra, envío y recepción de mercadería.

### *3.2.4. Organización*

En este apartado se muestra la estructura organizacional con cada departamento que conforma el emprendimiento. No obstante, también se detalla las funciones de dichas áreas para su correcto desenvolvimiento.

#### *3.2.4.1.Organigrama estructural*

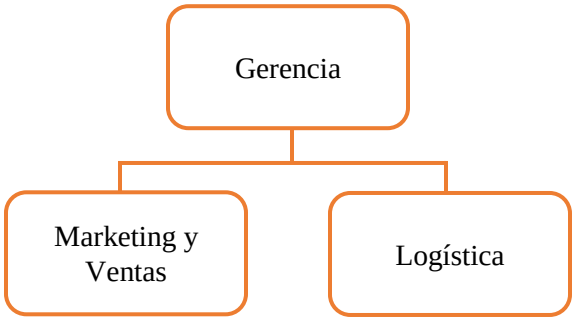



**Figura 55.** Organigrama Estructural

*3.2.4.2.Organigrama funcional*

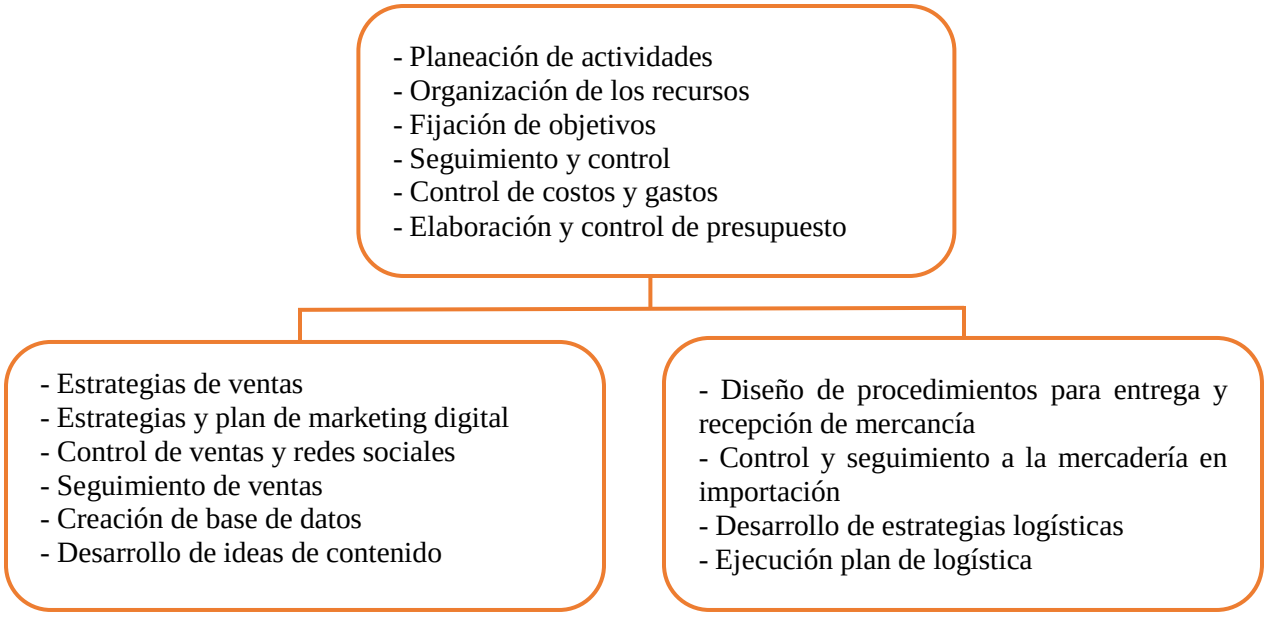



**Figura 56.**Organigrama Funcional

# 4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

## 4.1. Componente Económico

### *4.1.1. Activos*

#### *4.1.1.1.Activos fijos*

Es la propiedad, planta y equipo que la organización posee para utilizar durante la elaboración de sus artículos o para el abastecimiento de los mismos, para alquilarlos o simplemente para fines internos de la compañía, además de que se espera poder usarlos por más de un ejercicio (NIC, 2014). A continuación, se detallan los activos primordiales para el funcionamiento de este proyecto.

**Tabla 24.** Activos Fijos

| **Activos Fijos** |
|---|

| Detalle | Total |
|---|---|
| Muebles y Enseres | 420.00 |
| Equipo de Oficina | 48.50 |
| Equipo de Computación | 1,012.00 |
| **Total Activos Fijos** | **1,480.50** |

En la tabla 24 se puede ver el valor total de los activos que la empresa necesita para dar inicio en sus actividades.

*4.1.1.2.Activos intangibles*

La tabla 25 indica el detalle de activos intangibles necesarios para la organización, mismos que son fundamentales para su funcionamiento y sumados, el valor total es de $1.620.00.

**Tabla 25.** Activos Intangibles

| **Activos Intangibles** | | | |
|---|---|---|---|
| **Detalle** | **Cantidad** | **Precio Unitario** | **Total** |
| Gastos de Constitución | 1 | 300.00 | 300.00 |
| Permisos de Funcionamientos | 1 | 600.00 | 600.00 |
| Publicidad | 1 | 720.00 | 720.00 |
| **Total Activos Intangibles** | | | **1,620.00** |

*4.1.2. Costos y gastos*

*4.1.2.1.Costos variables*

Para el cálculo de costos respectivos por cada prenda se ha tomado en cuenta las tarifas de acuerdo con los códigos arancelarios que el Comité de Comercio Exterior estableció en el año 2017 para importaciones (véase anexos 1, 2 y 3). Mientras que la proforma enviada por la empresa proveedora (véase anexo 4) detalla el precio y cantidad por cada producto, sin embargo, por la compra de 100 unidades o más, ofrecen el 15% de descuento. Por otro lado, se contratará a la empresa Vicsan S.A. con el objetivo de que se encargue de la importación mediante vía marítima desde el puerto donde el proveedor dejará la mercadería. En la tabla 26 se puede ver que el costo total de transporte es de $1,661.00.

**Tabla 26.** Costos de Transporte

| Costos de Transporte | | | |
|---|---|---|---|
| **Detalle** | **Cantidad** | **PU** | **Total** |
| Contenedor Estándar (300 cajas tipo b4-11 pallets) | 1 | 800 | 800.00 |
| Pallet (20 cajas/pallet) | 4 | 14 | 56.00 |
| Costo de Carga | 1 | 115 | 115.00 |
| Costo de Flete | 1 | 650 | 650.00 |
| Costo Agente Aduanero | 1 | 40 | 40.00 |
| **Total Costo de Transporte** | | | **1,661.00** |

No obstante, también se incurre en costos de importación, es decir, impuestos establecidos por la entidad competente. La SENAE o Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en el año 2022 estableció varios tributos para importaciones:

- **AD-VALOREM (Arancel cobrado a las mercancías):** Consiste en diferentes porcentajes de acuerdo con el tipo de mercancía que se desee importar, este tributo se debe aplicar a la base imponible, en otras palabras, al total del costo entre el flete y la mercancía. Para el caso de camisetas, pantalonetas y chompas rompevientos el impuesto a pagar es de $10.00 + USD 5.5 por cada kilogramo adicional (véase anexos 1, 2 y 3).
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia):** Este tributo consiste en la aplicación del 0.5% sobre la base imponible de la mercancía que planea importar.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales):** Es un valor porcentual que varía de acuerdo con los productos que se importan. En el caso de "The Athlete", este impuesto no aplica debido a que los productos a importar son prendas de vestir, y dichos productos no constan en el listado de bienes y servicios que se rigen a este tributo.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado):** Consiste en la aplicación del 12% sobre la suma de la base imponible más los impuestos detallados anteriormente.

**Tabla 27.** Costos de Importación

| Costos de Importación |
|---|

| Detalle | Mensual | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 300 Prendas | 4,361.35 | 52,336.20 | 55,502.54 | 58,726.97 | 62,549.57 | 66,442.74 |
| Transporte | 1,661.00 | 19,932.00 | 20,131.32 | 20,332.63 | 20,535.96 | 20,741.32 |
| AD.VALOREM | 215.90 | 2,590.80 | 2,702.34 | 2813.88 | 2,947.73 | 3,081.58 |
| FODINFA | 30.11 | 361.34 | 378.17 | 395.30 | 415.43 | 435.92 |
| IVA | 752.20 | 9,026.44 | 9,445.72 | 9,872.25 | 10,373.84 | 10,884.19 |
| **Total** | **7,020.57** | **84,246.78** | **88,160.09** | **92,141.04** | **96,822.52** | **101,585.74** |

En la tabla 27 se encuentran detallados los valores de los impuestos explicados anteriormente con su respectivo valor. Como se puede ver el costo mensual de importación es de $7,020.57, mientras que el costo anual es de $84,246.78. Por otro lado, desde el año 2024 hasta el año 2027 se ha considerado un aumento del 5% en mercadería y del 1% en transporte y tributos.

*4.1.2.2.Costos de venta*

**Tabla 28.** Costos de Venta

| Estado de Costos de Producción y Ventas | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Detalle** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Inventario Inicial de Mercadería | - | 3,316.93 | 3,633.00 | 3,830.38 | 4,076.49 |
| + Compras de Mercadería | 82,923.37 | 87,100.11 | 92,300.46 | 97,835.69 | 103,651.44 |
| **Inventario Disponible** | **82,923.37** | **90,417.05** | **95,933.47** | **101,666.06** | **107,727.93** |
| - Inventario Final de Mercadería | 3,316.93 | 3,633.00 | 3,830.38 | 4,076.49 | 4,305.01 |
| **Inventario Utilizado** | **79,606.44** | **86,784.05** | **92,103.09** | **97,589.58** | **103,422.91** |
| **Total** | **79,606.44** | **86,784.05** | **92,103.09** | **97,589.58** | **103,422.91** |

La tabla 28 permite evidenciar que el costo de comercializar las pantalonetas, camisetas y chompas rompevientos es de $79,606.44.

*4.1.2.3.Gastos administrativos*

**Tabla 29.** Gastos Administrativos

| Gastos Administrativos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Detalle** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Suministros de Oficina | 240.00 | 247.20 | 254.62 | 262.25 | 270.12 |
| Sueldos y Salarios | 22,112.00 | 24,320.36 | 25,049.97 | 25,801.47 | 26,575.51 |
| Servicios Básicos | 780.00 | 803.40 | 827.50 | 852.33 | 877.90 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Depreciación | 384.15 | 768.30 | 1,152.45 | 1,536.60 | 1,920.75 |
| Arriendo | - | - | - | - | - |
| Gastos de Constitución | 700.00 | | | | |
| **Total** | **24,216.15** | **26,139.26** | **27,284.54** | **28,452.65** | **29,644.28** |

Como se puede observar en la tabla 29, son varios los gastos administrativos para que el proyecto pueda funcionar. Sin embargo, los gastos detallados son necesarios y fundamentales, en el caso del arriendo, al ser una tienda virtual no se necesita de un establecimiento físico para poder operar,

*4.1.2.4.Gastos de ventas*

**Tabla 30.** Gastos de Venta

| **Gastos de Ventas** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Detalle** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Sueldos y Salarios | 6,569.65 | 7,204.49 | 7,420.62 | 7,643.24 | 7,872.54 |
| Publicidad Redes Sociales | 720.00 | 741.60 | 763.85 | 786.76 | 810.37 |
| Plan de Marketing Digital | 2,500.00 | 2,575.00 | 2,652.25 | 2,731.82 | 2,813.77 |
| Desarrollo Página Web | 250.00 | 257.50 | 265.23 | 273.18 | 281.38 |
| **Total** | **10,039.65** | **10,778.59** | **11,101.95** | **11,435.01** | **11,778.06** |

La tabla 30 permite observar los gastos de venta en los que la empresa se ve en la obligación de incurrir para poder llegar al consumidor y ofrecer los productos, mismos que tienen un valor de $10,039.65.

*4.1.3. Determinación del precio de venta*

**Tabla 31.** Precio por Producto

| **Precio de Venta** | | | |
|---|---|---|---|
| **Detalle** | **Camisetas** | **Pantalonetas** | **Chompas Rompevientos** |
| Costo Unitario | 15.76 | 32.52 | 18.75 |
| Gasto Unitario | 6.46 | 2.68 | - |
| **Costo Total** | **24.90** | **41.65** | **27.89** |
| **PVU** | **27.39** | **45.82** | **30.68** |

En la tabla 31 se puede evidenciar el precio unitario por cada producto que se va a comercializar. En comparación con productos similares de otras marcas los precios de la empresa son inferiores, principalmente en las chompas rompevientos ya que es un producto nuevo.

### *4.1.4. Capital de trabajo*

**Tabla 32.** Capital de Trabajo

| **Capital de Trabajo** | |
|---|---|
| **Detalle** | **Valor** |
| Capital de Trabajo | 12,819.50 |
| Gastos Extras | - |
| **Total** | **12,819.50** |

La tabla 32 permite evidenciar la suma total correspondiente a la cuenta de capital de trabajo, el valor de $12,819.50 del primer mes, permitirá el financiamiento del proyecto, además de la compra de la mercadería que se comercializará. Con este valor también se podrá pagar sueldos y cubrir varios costos del proyecto.

### *4.1.5. Inversión inicial*

**Tabla 33.** Inversión Inicial

| **Inversión Inicial** | |
|---|---|
| **Detalle** | **Valor** |
| Activos Fijos | 1,480.50 |
| Gastos de Constitución | 700.00 |
| Capital de Trabajo | 12,819.50 |
| **Total** | **15,000.00** |

El valor por invertir inicialmente para el proyecto inicialmente consta de activos fijos, gastos de constitución y capital de trabajo, cuentas que sumadas dan un total de $15,000.00. Este valor está distribuido de la mejor manera con el objetivo de que la inversión sea rentable.

## 4.2. Presupuesto

### *4.2.1. Ingresos*

**Tabla 34.** Ingresos por Ventas

| Ingresos por Venta | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Crecimiento (%)** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| 5% | 124,732.42 | 134,384.25 | 141,633.60 | 149,211.36 | 157,193.99 |
| **Total** | **124,732.42** | **134,384.25** | **141,633.60** | **149,211.36** | **157,193.99** |

La fuente de ingresos de este proyecto será la venta de indumentaria deportiva. La tabla 34 permite evidenciar la proyección de ventas por 5 años desde el año 1 con un crecimiento anual del 5% con los precios de venta establecidos anteriormente para cada producto.

### *4.2.2. Egresos*

**Tabla 35.** Egresos por Importación

| Egresos por Venta | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Crecimiento (%)** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| 1% | 82,923.37 | 87,100.11 | 92,300.46 | 97,835.69 | 103,651.44 |
| **Total** | **82,923.37** | **87,100.11** | **92,300.46** | **97,835.69** | **103,651.44** |

Al igual que en los ingresos, los egresos también han sido proyectados para 5 años con un crecimiento del 1% en el precio. Como se puede ver en la tabla 35, en el año 2027 la cifra de egresos ascendería a $103,651.44.

## 4.3. Estados Financieros

### *4.3.1. Estado de resultados integral*

La tabla 36 detalla todas las cuentas con sus respectivos valores para los 5 años proyectados, como se puede ver, en el primer año se genera una utilidad de $6,237.01, la cual muestra que el beneficio obtenido es bueno.

**Tabla 36.** Estado de Resultados Integral

| Estado de Resultados Integral | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Detalle** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Ventas | 124,732.42 | 134,384.25 | 141,633.60 | 149,211.36 | 157,193.99 |
| (-) Costo de Ventas | 79,606.44 | 86,784.05 | 92,103.09 | 97,589.58 | 103,422.91 |
| **Utilidad Bruta en Ventas** | **45,125.98** | **47,600.20** | **49,530.51** | **51,621.79** | **53,771.08** |
| **(-) Gastos Operacionales** | **34,255.36** | **36,533.26** | **37,617.75** | **38,397.44** | **39,547.97** |
| **Gastos Adminsitrativos** | | | | | |
| Suministros de Oficina | 240.00 | 247.20 | 254.62 | 262.25 | 270.12 |
| Sueldos y Salarios | 22,112.00 | 24,320.36 | 25,049.97 | 25,801.47 | 26,575.51 |
| Servicios Básicos | 780.00 | 803.40 | 827.50 | 852.33 | 877.90 |
| Depreciación | 383.71 | 383.71 | 383.71 | 46.38 | 46.38 |
| Gastos de Constitución | 700.00 | - | - | - | - |
| **Gastos de Ventas** | | | | | |
| Sueldos y Salarios | 6,569.65 | 7,204.49 | 7,420.62 | 7,643.24 | 7,872.54 |
| Publicidad Redes Sociales | 720.00 | 741.60 | 763.85 | 786.76 | 810.37 |
| Plan de Marketing Digital | 2,500.00 | 2,575.00 | 2,652.25 | 2,731.82 | 2,813.77 |
| Desarrollo Página Web | 250.00 | 257.50 | 265.23 | 273.18 | 281.38 |
| **Gastos Financieros** | | | | | |
| Comisión T/C | - | - | - | - | - |
| **Utilidad Antes de Impuestos** | **10,870.61** | **11,066.94** | **11,912.76** | **13,224.35** | **14,223.11** |
| (-) 15% Participación Trabajadores | 1,630.59 | 1,660.04 | 1,786.91 | 1,983.65 | 2,133.47 |
| **Utilidad Antes Impuesto a la Renta** | **9,240.02** | **9,406.90** | **10,125.84** | **11,240.70** | **12,089.64** |
| 25% Impuesto a la Renta | 2,310.01 | 2,351.72 | 2,531.46 | 2,810.17 | 3,022.41 |
| **Utilidad del Ejercicio** | **6,930.02** | **7,055.17** | **7,594.38** | **8,430.52** | **9,067.23** |
| 10% Reserva Legal | 693.00 | 705.52 | 759.44 | 843.05 | 906.72 |
| **Utilidad del Ejercicio** | **6,237.01** | **6,349.66** | **6,834.94** | **7,587.47** | **8,160.51** |

### *4.3.2. Estado de situación proyectado*

La tabla 37 indica el Balance de Situación Proyectado, donde se detallan todos los activos, pasivos y patrimonio que el emprendimiento requiere para su funcionamiento a lo largo de una línea de tiempo de 5 años.

**Tabla 37.** Estado de Situación Proyectado

| **Estado de Situación Financiera** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Detalle** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| **Activos** | | | | | |
| **Corrientes** | **33,855.96** | **42,750.81** | **52,006.07** | **61,826.75** | **72,354.29** |
| Caja/Bancos | 18,065.78 | 25,679.38 | 34,012.34 | 42,829.13 | 52,329.88 |
| Cuentas por cobrar | 12,473.24 | 13,438.42 | 14,163.36 | 14,921.14 | 15,719.40 |
| Inventario Mercadería | 3,316.93 | 3,633.00 | 3,830.38 | 4,076.49 | 4,305.01 |
| **Activos No Corrientes** | **1,096.79** | **713.07** | **329.36** | **282.97** | **236.59** |
| Muebles y Enseres | 420.00 | 420.00 | 420.00 | 420.00 | 420.00 |
| Equipo de Oficina | 48.50 | 48.50 | 48.50 | 48.50 | 48.50 |
| Equipo de Computación | 1,012.00 | 1,012.00 | 1,012.00 | 1,012.00 | 1,012.00 |
| (-) Depreciación Acumulada | (383.71) | (767.43) | (1,151.14) | (1,197.53) | (1,243.91) |
| **Total Activos** | **34,952.74** | **43,463.88** | **52,335.43** | **62,109.73** | **72,590.88** |
| **Pasivos** | | | | | |
| Proveedores | 8,292.34 | 8,710.01 | 9,230.05 | 9,783.57 | 10,365.14 |
| IVA por pagar | 373.99 | 434.63 | 453.97 | 473.22 | 493.67 |
| IESS por pagar | 415.80 | 428.27 | 441.12 | 454.36 | 467.99 |
| 15% Participación Trabajadores por Pagar | 1,630.59 | 1,660.04 | 1,786.91 | 1,983.65 | 2,133.47 |
| 25% Impuesto a la Renta por Pagar | 2,310.01 | 2,351.72 | 2,531.46 | 2,810.17 | 3,022.41 |
| **Total Pasivos** | **13,022.73** | **13,584.68** | **14,443.51** | **15,504.97** | **16,482.68** |
| **Patrimonio** | | | | | |
| Capital Social | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 | 15,000.00 |
| Reserva Legal | 693.00 | 1,398.52 | 2,157.96 | 3,001.01 | 3,907.73 |
| Utilidad del Ejercicio | 6,237.01 | 6,349.66 | 6,834.94 | 7,587.47 | 8,160.51 |
| Utilidad Retenida | - | 6,237.01 | 12,586.67 | 19,421.61 | 27,009.08 |
| **Total Patrimonio** | **21,930.02** | **28,985.19** | **36,579.57** | **45,010.09** | **54,077.33** |
| **Total Pasivo + Patrimonio** | **34,952.74** | **42,569.87** | **51,023.09** | **60,515.06** | **70,560.00** |

### *4.3.3. Flujo de efectivo*

La tabla 38 representa el flujo de caja del proyecto, donde se pueden ver los diferentes movimientos correspondientes al efectivo y equivalentes del efectivo desde el año 2023 hasta el año 2027. El flujo de caja permite evidenciar la liquidez generada en las distintas operaciones de operación y financiamiento del emprendimiento. No obstante, el proyecto refleja resultados positivos desde el año 1, es decir, es un proyecto viable.

**Tabla 38.** Flujo de Caja

| Flujo de Caja | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Detalle** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| **Flujo de Ingresos** | | | | | | |
| Saldo inicial | | 12,819.50 | 14,229.66 | 20,341.35 | 28,275.63 | 36,910.72 |
| Contado | | 99,896.09 | 106,939.07 | 112,992.21 | 119,334.02 | 126,006.89 |
| Crédito | | - | 33,298.70 | 35,646.36 | 37,664.07 | 39,778.01 |
| **Caja Disponible** | | **112,715.59** | **154,467.42** | **168,979.91** | **185,273.72** | **202,695.61** |
| **(-) Flujo de Egresos** | | | | | | |
| Proveedores | | 74,568.88 | 103,177.72 | 109,151.27 | 115,669.06 | 122,586.93 |
| IESS | | 1,645.65 | 1,981.22 | 2,040.66 | 2,101.88 | 2,164.93 |
| Décimo Tercero | | 1,325.00 | 1,364.75 | 1,405.69 | 1,447.86 | 1,491.30 |
| Décimo Cuarto | | 850.00 | 875.50 | 901.77 | 928.82 | 956.68 |
| FR | | | 1,364.75 | 1,405.69 | 1,447.86 | 1,491.30 |
| Sueldos | | 15,900.00 | 16,377.00 | 16,868.31 | 17,374.36 | 17,895.59 |
| Suministros de oficina | | 240.00 | 247.20 | 254.62 | 262.25 | 270.12 |
| Servicios Básicos | | 780.00 | 803.40 | 827.50 | 852.33 | 877.90 |
| Publicidad Redes Sociales | | 720.00 | 741.60 | 763.85 | 786.76 | 810.37 |
| Plan de Marketing Digital | | 2,206.40 | 2,525.24 | 2,635.66 | 2,714.35 | 2,796.28 |
| Desarrollo Página Web | | 250.00 | 257.50 | 265.23 | 273.18 | 281.38 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| Activos Fijos / PPE | 1,480.50 | | | | | |
| Gastos de Constitución | 700.00 | | | | | |
| Aporte Socios | | | | | | |
| **(-) Total Pagos** | **2,180.50** | **98,485.93** | **129,715.88** | **136,520.23** | **143,858.72** | **151,622.78** |
| **Flujo de Fondos Económicos** | **(2,180.50)** | **14,229.66** | **24,751.55** | **32,459.68** | **41,415.00** | **51,072.83** |
| Aporte Socios | 15,000.00 | | | | | |
| (-) 15% Participación a Trabajadores | | | 1,824.91 | 1,731.33 | 1,863.84 | 2,068.15 |
| (-) Impuesto a la Renta | | | 2,585.29 | 2,452.72 | 2,640.44 | 2,929.87 |
| **Flujo de Caja Financiero** | **12,819.50** | **14,229.66** | **20,341.35** | **28,275.63** | **36,910.72** | **46,074.81** |
| **Tasa de Descuento** | **14.78%** | | | | | |

## 4.4. Análisis, interpretación y presentación de resultados

### *4.4.1. Valor Presente Neto (VPN o VAN)*

**Tabla 39.** Valor Actual Neto (VAN)

| VAN | | | |
|---|---|---|---|
| **Año** | **Flujos de Efectivo** | **Factor Actualización 1/(1+I)^n** | **Valor Actual** |
| 0 | (15,000.00) | 1.00 | (15,000.00) |
| 1 | 5,853.30 | 0.87 | 5,099.58 |
| 2 | 5,965.94 | 0.76 | 4,528.42 |
| 3 | 6,451.23 | 0.66 | 4,266.23 |
| 4 | 7,541.09 | 0.58 | 4,344.79 |
| 5 | 8,114.13 | 0.50 | 4,072.97 |
| **VAN** | | | **7,311.98** |
| **Tasa de Descuento** | | | 14.78% |

Como se puede ver en la tabla 39, el valor del VAN es de $7,311.98. Al ser un valor positivo, se puede decir que el proyecto tendría aceptación, además de ser viable.

### *4.4.2. Tasa interna de retorno (TIR)*

**Tabla 40.** Tasa Interna de Retorno

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TIR =** | Ti + (Ts - Ti) | * | VAN Positivo / (VAN Positivo - VAN Negativo) |
| **TIR** | **=** | **32.58%** | |

En la tabla 40 se puede observar la fórmula respectiva para el cálculo, así como su valor, el cual es positivo (32.58%), lo que quiere decir que el proyecto será rentable.

### *4.4.3. Tasa de descuento*

**Tabla 41.** Tasa de Descuento

| **Tasa de Descuento** | |
|---|---|
| CPPC / WACC | 5.48% |
| Tasa Riesgo País | 8.23% |
| Tasa Inflación | 1.07% |
| **Tasa de Descuento (TMAR)** | **14.78%** |

La tabla 41 permite observar que la tasa de descuento tiene un valor de 14,78%, el cual ha sido calculado mediante la tasa de riesgo país, el WACC y la tasa de inflación, tal como se detalla respectivamente.

### *4.4.4. Período de recuperación de inversión*

**Tabla 42.** Período de Recuperación de Inversión - 1

| **Período de Recuperación de la Inversión** | | |
|---|---|---|
| **Año** | **Flujos de Efectivo** | **Flujos Acumulados** |
| 0 | 15,000.00 | (15,000.00) |
| 1 | 5,099.58 | 5,099.58 |
| 2 | 4,528.42 | 9,628.00 |
| 3 | 4,266.23 | 13,894.22 |
| 4 | 4,344.79 | 18,239.02 |
| 5 | 4,072.97 | 22,311.98 |

**Tabla 43.** Período de Recuperación de Inversión - 2

| **Período de Recuperación de la Inversión** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Años** | **Meses** | **Días** |
| **PRI** | 3.0606 | 0.7275 | 21.83 |

En la tabla 42 se puede observar los flujos de efectivo y los flujos acumulados desde el año 0 hasta el año 5. Mientras que en la tabla 43 se observa el tiempo que toma recuperar la inversión, es decir, la inversión tardaría 3 años, 1 mes y 1 día en ser recuperada.

# 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. Conclusiones

Se concluye que en el Ecuador no existe la comercialización de la marca “Quechua”, razón fundamental por la cual se desarrolla el presente plan de negocios. En cuanto a los factores políticos y legales del análisis PEST, se concluye que la situación actual del gobierno de turno no es la mejor debido a la coyuntura política y social, sin embargo, a pesar de dicha coyuntura existen convenios y tratados con diferentes países y organismos internacionales que favorecen al sector empresarial. En cuanto a los factores tecnológicos se concluye que los medios y plataformas tecnológicas, así como las redes sociales están en constante crecimiento, además de que, en el caso de Facebook e Instagram, son las redes sociales más usadas y con más interacciones, lo que pasa a ser una gran herramienta para este proyecto.

Por otro lado, en el análisis competitivo de Michael Porter se concluye que la rivalidad entre competidores es alta debido a que no existen barreras que impidan el ingreso a la industria, además de que existe gran cantidad de marcas de indumentaria que se comercializan a nivel nacional, por lo que también se concluye que el poder de negociación de los usuarios es alto debido a que tienen una gran variedad de marcas de indumentaria deportiva a las que pueden elegir para adquirir sus productos.

En cuanto al estudio de mercado, se concluye que la muestra determinada representa el mercado potencial al que se dirige este proyecto debido a que para su cálculo se tomaron en cuenta ciertas variables como la edad entre 15 y 49 años y el nivel socioeconómico A, B y C+. El cuestionario determinó que el 91.39% de los encuestados usan ropa deportiva de marca reconocida para realizar sus actividades deportivas, mientras que los artículos más comprados para practicar algún tipo de deporte son pantalonetas, producto seguido de camisetas, zapatos y gorras.

No obstante, también se concluye que la mayoría de los consumidores adquiere sus prendas deportivas dirigiéndose a la tienda, mientras que existen personas que realizan su compra

mediante Facebook e Instagram, 17.28% y 19.90% respectivamente, lo que demuestra que las compras en redes sociales están en crecimiento. Se encuentra un punto interesante en este apartado que radica en que gran parte de encuestados y posibles clientes potenciales no han escuchado nunca acerca de la marca, por ende, no saben que es una marca reconocida en el viejo continente, y menos aún, saben que tipo de productos comercializa. Sin embargo, a pesar de que nunca han estado acerca de la marca, estarían dispuestos a dejar la marca de su preferencia por una nueva marca que brinde productos de buena calidad.

Gracias al modelo CANVAS se logró identificar los puntos claves y estratégicos para poder empezar a establecer de manera correcta el emprendimiento en cuanto a la parte estratégica, como es la identificación de socios estratégicos principalmente en la parte logística. Mientras que en la formulación estratégica se pudo establecer la misión, visión, valores y políticas. Puntos fundamentales para saber hacia dónde va la compañía, además de crear una cultura organizacional entre los empleados, así como los lineamientos de comportamiento y convivencia. Finalmente, se concluye que el plan de acción está establecido confrme al cumplimiento de los objetivos estratégicos debe ser ejecutado según el cronograma realizado con el objetivo de tener un buen desenvolvimiento en el mercado, principalmente el plan de alcance de ventas y el plan de marketing digital, ya que al ser una tienda virtual se necesita crecer en seguidores y ventas.

Haciendo referencia al estudio financiero, se concluye que la cantidad determinada a invertir para poder ejecutar el proyecto se estableció en $15,000.00, cifra con la cual se hará la adquisición de los activos necesarios, además de ser una cantidad financiada netamente por recursos propios de los socios. Al haber finalizado con el análisis financiero se puede concluir que el proyecto es viable se obtuvo un VAN por $7,311.98, una tasa de descuento del 14.78% y una TIR de 32.58%, valores positivos que brindan señales favorables para ejecutar el proyecto.

## 5.2. Recomendaciones

Se recomienda realizar un cronograma de control y cumplimiento de las actividades diarias, semanales y mensuales establecidas para el desarrollo del proyecto y alcance de metas y objetivos planteados. También se recomienda ealizar y recibir capacitaciones constantemente sobre I+D y acerca de cada tema departamental con el objetivo de mantenerse en constante aprendizaje y crecimiento tanto laboral como personal. Adicional, sería de gran ayuda realizar periódicamente estudios acerca de marketing digital sobre manejo de redes sociales y plataformas tecnológicas y digitales, así como publicidad y creación de contenido en las mismas para lograr una expansión y crecimiento digital en la mayor cantidad de redes sociales.

Por otro lado, también se recomienda realizar cronograma para un constante desarrollo y seguimiento de campañas publicitarias en redes sociales ya que al ser tienda virtual y gracias al impacto que actualmente estas campañas generan en los consumidores, va a ser de gran ayuda. Una recomendación favorable también es permanecer en constante actualización y seguimiento acerca de la normativa y base legal de importaciones, así como de los procesos a seguir e impuestos a pagar, ya que es un aspecto que cambia constantemente, además de ser de gran relevancia para la compañía debido a que es el proceso por el cual llega el inventario. Además, se recomienda llevar control y seguimiento estricto de los recursos financieros, además de realizar buen uso de los mismos, ya que una mala inversión o gastos innecesarios podrían llevar a la quiebra del proyecto.

**BIBLIOGRAFÍA**


Aviles Sotomayor, V. M., & Rodríguez Mendoza, R. L. (2020). Las PYMES en Ecuador: Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 190-196.

AITE, A. d. (2021). *Asociación de Industrias Textiles del Ecuador*. Obtenido de Historia y actualidad: https://www.aite.com.ec/industria.html#:~:text=Hoy%20por%20hoy%2C%20la%20industria,la%20lana%20y%20la%20seda.

Amat, O., & Soldevila, P. (2019). *Contabilidad y gestión de costes.* Barcelona: Profit. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/contabilidad-y-gestion-de-costes-oriol-amat-pilar-soldevila?location=6

Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Cochran, J. (2016). *Estadística para negocios y economía Décimosegunda edición.* México, D.F., Estados Unidos Mexicanos: Cengage Learning Editores , S.A. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/estadistica-para-negocios-y-economia-david-r-anderson-et-al?location=6

Aragón, L. (2016). *Estadística en el área de las Ciencias Sociales y Administrativas Primera Edición.* México, D.F., Estados Unidos Mpexicanos: Alfaomega Grupo Editor, S.A. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/estadistica-en-el-area-de-las-ciencias-sociales-y-administrativas-1647533626?location=4

Balanko, G. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso.* México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Como%20preparar%20un%20plan%20de%20negocios%20exitoso.pdf

Banco Central del Ecuador, B. (2022). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos Enero - Enero 2022.* Quito. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202203.pdf

Barrera, A. (Diciembre de 2021). *Nueva Sociedad*. Obtenido de Ecuador: los laberintos de Guillermo Lasso: https://www.nuso.org/articulo/Ecuador-Guillermo-Lasso/

Beltrán, A. (2021). *Revista Líderes*. Obtenido de El estilo es esencial en el diseño de moda: https://www.revistalideres.ec/lideres/estilo-esencial-diseno-moda.html#:~:text=En%20Ecuador%2C%20las%20personas%20no,afuera%20y%20adaptarlas%20al%20medio.

Blanchard, O. (2017). *Macroeconomía Séptima Edición.* Pearson Education. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/macroeconomia-olivier-blanchard?location=2

Brigham y Ehrhard, M. (2018). *Finanzas Corporativas Enfoque Central.* Ciudad de México: Cengage Learning Editores.

Carchi, K., Crespo, M., González, S., & Romero, J. (2020). *INNOVA Research Journal*. Obtenido de Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera.: https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1193

Carvallo, R. (17 de Julio de 2021). *terraética*. Obtenido de Levantamiento de información cualitativa y cuantitativa: https://terraetica.com/wp-content/uploads/2020/04/Sesi%C3%B3n-4-levantamiento-de-informacion-cualitativa-y-cantitativa_catedra-de-medici%C3%B3n-de-impacto.pdf

CEREM. (15 de Mayo de 2017). *CEREM International Business School*. Obtenido de ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL: https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Tlalnepantla, México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Coba, G. (6 de Junio de 2020). *Primicias*. Obtenido de Empresas ecuatorianas tienen una brecha tecnológica que reducir: https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-ecuador-brecha-tecnologica-cubrir/

Coulter, R. S. (2005). *Administración. Octava Edición.* México, México: Pearson Education. Obtenido de https://www.auditorlider.com/wp-

content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson Education.

Decathlon. (2022). *Camiseta de manga corta de senderismo en montaña - MH100 - mujer*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/camiseta-manga-corta-de-montana-y-trekking-quechua-mh100-mujer/_/R-p-172246?mc=8612422&c=ROSA&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Camiseta de senderismo - NH500 - Hombre*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/camiseta-senderismo-naturaleza-nh500-hombre/_/R-p-4321?mc=8583321&c=MARR%C3%93N&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Camiseta Manga Corta de Montaña y Trekking Quechua MH100 Hombre Rojo*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/camiseta-manga-corta-de-montana-y-trekking-quechua-mh100-hombre/_/R-p-106632?mc=8502123&c=ROJO&_adin=02021864894

Decathlon. (2022). *Camiseta Manga Corta de Montaña y Trekking Quechua NH500 Mujer Blanco*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/camiseta-de-senderismo-nh500-mujer/_/R-p-308122?mc=8732026&c=AZUL&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Camiseta manga corta de senderismo materia sintética -Hombre-MH500*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/camiseta-manga-corta-de-montana-y-trekking-quechua-mh500-hombre/_/R-p-325489?mc=8587285&c=GRIS&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Camiseta sin mangas de senderismo - NH500 - mujer*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/camiseta-sin-mangas-de-senderismo-nh500-mujer/_/R-p-308098?mc=8554434&c=AZUL+TURQUESA_AZUL&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Chaqueta cortaviento de senderismo rápido Hombre FH500 Helium wind Gris*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/cortaviento-hombre-senderismo-y-montana-hombre-fh500-helium-wind-ligero/_/R-p-307221?mc=8670225&c=GRIS_AZUL&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Cortaviento Atletismo club personalizable hombre amarillo limón*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/cortaviento-atletismo-club-

personalizable-hombre/_/R-p-302633?mc=8506038&c=NEGRO&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Cortavientos Hombre de Montaña y Trekking Forclaz Trek 900 Wind*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/cortavientos-hombre-de-montana-y-trekking-forclaz-trek-900-wind/_/R-p-134865?mc=8355668&c=NEGRO&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Falda-short de senderismo - NH500 - mujer*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/falda-short-de-senderismo-nh500-mujer/_/R-p-308169?mc=8731986&c=ROSA&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Pantalón Corto Hombre de Montaña y Trekking QuechuaFH 500*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/pantalon-corto-hombre-de-montana-y-trekking-quechuafh-500/_/R-p-302239?mc=8517708&c=AZUL&_adin=11551547647

Decathlon. (2022). *Pantalón Corto Running Kalenji Dry+ Hombre Negro Transpirable.* Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/pantalon-corto-running-kalenji-dry-hombre-negro-transpirable/_/R-p-145838?mc=8519884&c=NEGRO&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Pantalón Corto Short Running Kalenji Run Dry Mujer Estampado Gris/Lavanda*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/pantalon-corto-short-running-kalenji-run-dry-mujer-estampado/_/R-p-307952?mc=8559165&c=GRIS&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Quechua*. Obtenido de Universo Quechua: https://www.quechua.com/the-brand

Decathlon. (2022). *Short de senderismo - NH500 Regular - Mujer*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/short-de-senderismo-nh500-regular-mujer/_/R-p-324589?mc=8582434&c=AZUL&_adin=0932585350

Decathlon. (2022). *Short de senderismo rápido FH 900 hombre azul tempestad*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/short-de-senderismo-rapido-fh-900-hombre/_/R-p-335224?mc=8655403&c=AZUL_GRIS&_adin=02021864894

Decathlon. (2022). *Short ultra ligero de senderismo rápido FH 900 mujer azul oscuro*. Obtenido de https://www.decathlon.es/es/p/short-ultra-ligero-de-senderismo-rapido-

fh-900-mujer-azul-oscuro/_/R-p-339106?mc=8737997&c=AZUL&_adin=0932585350

España, S. (7 de Febrerp de 2022). *El País*. Obtenido de La inseguridad en Ecuador encierra en casa a los ciudadanos y saca a los militares a las calles: https://elpais.com/internacional/2022-02-08/la-inseguridad-en-ecuador-encierra-en-casa-a-los-ciudadanos-y-saca-a-los-militares-a-las-calles.html#:~:text=La%20delincuencia%20en%20la%20capital,de%20muertes%20violentas%20del%202021.

FCD, F. d. (2021). *Fundación de Ciudadanía y Desarrollo*. Obtenido de La economía ecuatoriana registra un crecimiento sostenido: https://www.ciudadaniaydesarrollo.org/2021/12/03/la-economia-ecuatoriana-registra-un-crecimiento-sostenido/#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20ecuatoriana%20se%20recupera,ecuatoriana%20debido%20a%20la%20pandemia.

Finanzas, M. d. (26 de Enero de 2022). *Ministerio de Economía y Finanzas,*. Obtenido de Cierre del2021 evidenció la recuperación económica del Ecuador: https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/

Flor, G. (2012). *Guía para elaborar planes de negocio.* Quito, Ecuador: Editorial Ecuador.

Freire, A. (2004). *Pasión por Emprender.* Buenos Aires, Argentina: Aguilar.

Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución.* México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Gido, J., Clements, J., & Baker, R. (2018). *Administración exitosa de proyectos.* Ciudad de México, Estados Unidos Mexicanos: Cengage Learning Editores, S.A. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/administracion-exitosa-de-proyectos-1647883175?location=276

González, T. (2 de Marzo de 2017). *Fashion Network*. Obtenido de Ecuador: evolución de la industria textil: https://pe.fashionnetwork.com/news/Ecuador-evolucion-de-la-industria-textil,799601.html

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral.* México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

iLab. (29 de Octubre de 2018). *iLab* . Obtenido de iLab : https://ilab.net/ventajas-de-ser-un-emprendedor/

INEC. (2021). *Directorio de Empresas.*

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.* Quito. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Kotler, P., & Amstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing Decimotercera edición.* Ciudad de México: Pearson Education. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/fundamentos-de-marketing-philip-kotler-gary-armstrong?location=4

Laasch, O., & Conaway, R. (2017). *Principios de administración resposnable: Sostenibilidad, responsabilidad y ética glocales.* México, D.F., Estados Unidos Mexicanos: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 3 de Marzo de 2022, de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/principios-de-administracion-responsable-sostenibilidad-responsabilidad-y-etica-glocales?location=8

Label, W., Ledesma, J., & Alf, R. (2016). *Contabilidad para no contadores : una forma rápida y sencilla de entender la contabilidad.* Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/contabilidad-para-no-contadores-label-ledesma-ramos?location=66

Merchán, M. (2015). *La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas.* Quito: Editorial Ecuador F.B.T. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/la-gestion-financiera-en-las-pequenas-y-medianas-empresas?location=136

Mochón, F. (2010). *Principios de economía.* Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/principios-de-economia-francisco-mochon-morcillo?location=6

NIC, N. I. (2011). *Activos Intangibles.* Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2038%20-%20Activos%20Intangibles.pdf

NIC, N. I. (2014). *Propiedades, plante y equipo.*

Nicholson, W., & Snyder, C. (2015). *Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones, 11a. edición.* México, D.F., Estados Unidos Mexicanos: Cengage Learning Editores, S.A. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/teoria-microeconomica-principios-basicos-y-ampliaciones-walter-nicholson-christopher-snyder?location=6

Ordoñez, J., García, G., Selgas, D., García, L., Cambero, I., Fernández, L., . . . Hierro, E. (2019). *Tecnologías Alimentarias Volumen 3.* Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/tecnologias-alimentarias-tomo-3-procesos-de-transformacion?location=4

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retardadores.* Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/generacion-de-modelos-de-negocio-un-manual-para-visionarios-revolucionarios-y-retadores-alexander-osterwalder-yves-pigneur?location=4

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etiemble, F., & Smith, A. (2020). *La empresa ivencible.* Madrid, España: Ediciones Urano, S.A.U. doi:https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/la-empresa-invencible?location=36

Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvad Business Review América Latina*, 3. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Primicias. (24 de Julio de 2021). *Primicias*. Obtenido de 'Athleisure', la ropa cómoda más usada en Ecuador por la pandemia: https://www.primicias.ec/noticias/economia/pandemia-moda-textiles-ecuador/

Pública, S. N. (2022). *Servicio Nacional de Contratación Pública* . Obtenido de Acuerdos Comerciales: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/acuerdos-comerciales/

Roldán, P. (31 de Julio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Gobierno: https://economipedia.com/definiciones/gobierno.html

Rosendo, V. (2018). *Investigación de Mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial.* Madrid, España: ESIC Editorial. Obtenido de

https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/investigacion-de-mercados-aplicacion-al-marketing-estrategico-empresarial-veronica-rosendo-rios?location=4

Rumpelstinki. (24 de Junio de 2021). *Rumpelstinki*. Obtenido de Los 6 elementos clave de la identidad corporativa: https://www.rumpelstinski.es/actualidad/6-elementos-clave-identidad-corporativa

SANTANDER, B. (31 de julio de 2020). *PYMES Y NEGOCIOS*. Obtenido de https://www.bancosantander.es/blog/pymes-negocios/claves-para-plan-expansion

SENAE. (febrero de 2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador* . Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: https://www.aduana.gob.ec/envios-courier-postal/

Silva, D. d. (17 de Junio de 2022). *Blog de Zendesk*. Obtenido de ¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso: https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/#:~:text=El%20modelo%20Canvas%20es%20una,y%20simplificado%20de%20la%20empresa.

SRI, S. d. (Enero de 2022). *SRI, Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Régimen simplificado para emprendedores y negocios populares: https://www.sri.gob.ec/rimpe

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica 19 edición.* Ciudad de México, México: McGRAW-HILL.

Vera, L. (s.f.). *Universidad Intermericana de Puerto Rico*. Obtenido de La investigación cualitativa: https://ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html#:~:text=Dr.,una%20determinada%20situaci%C3%B3n%20o%20problema.

Villacrés, J. (2014). *La aplicación directa de la Constitución frente al prevaricato en el Ecuador: prohibición de fallar contra norma expresa.* Quito. Obtenido de https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4158/1/T1484-Villacres-La%20aplicacion.pdf

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.* Lima, Perú: Nathan Associates Inc. Obtenido de https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf

Zapata, P. (2017). *Contabilidad general : con base en normas internacionales de información financiera.* Bogotá D.C.: Alfaomega Colombiana S.A. Obtenido de https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/contabilidad-general-con-base-a-las-normas-internacionales-de-informacion-financiera-pedro-zapata-sanchez?location=6

## ANEXOS

### Anexo 1. Tarifa arancelaria para camisetas

| | | | |
|---|---|---|---|
| **62.07** | **Camisetas, calzoncillos (incluidos los largos y los slips), camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, para hombres o niños.** | | |
| | - Calzoncillos (incluidos los largos y los slips): | | |
| 6207.11.00.00 | - - De algodón | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6207.19.00.00 | - - De las demás materias textiles | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| | - Camisones y pijamas: | | |
| 6207.21.00.00 | - - De algodón | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6207.22.00.00 | - - De fibras sintéticas o artificiales | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6207.29.00.00 | - - De las demás materias textiles | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| | - Los demás: | | |
| 6207.91.00.00 | - - De algodón | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6207.99 | - - De las demás materias textiles: | | |
| 6207.99.10.00 | - - - De fibras sintéticas o artificiales | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6207.99.90.00 | - - - Los demás | u | 10 + USD 5.5 por kg. |

### Anexo 2. Tarifa arancelaria para pantalonetas

| | | | |
|---|---|---|---|
| | - Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y «shorts»: | | |
| 6103.41.00.00 | - - De lana o pelo fino | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6103.42.00.00 | - - De algodón | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6103.43.00.00 | - - De fibras sintéticas | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6103.49.00.00 | - - De las demás materias textiles | u | 10 + USD 5.5 por kg. |

### Anexo 3. Tarifa arancelaria para chompas rompevientos

| | | | |
|---|---|---|---|
| **62.11** | **Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores; las demás prendas de vestir.** | | |
| | - Bañadores: | | |
| 6211.11.00.00 | - - Para hombres o niños | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.12.00.00 | - - Para mujeres o niñas | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.20.00.00 | - Monos (overoles) y conjuntos de esquí | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| | - Las demás prendas de vestir para hombres o niños: | | |
| 6211.32.00.00 | - - De algodón | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.33.00.00 | - - De fibras sintéticas o artificiales | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.39 | - - De las demás materias textiles: | | |
| 6211.39.10.00 | - - - De lana o pelo fino | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.39.90.00 | - - - Las demás | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| | - Las demás prendas de vestir para mujeres o niñas: | | |
| 6211.42.00.00 | - - De algodón | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.43.00.00 | - - De fibras sintéticas o artificiales | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.49 | - - De las demás materias textiles: | | |
| 6211.49.10.00 | - - - De lana o pelo fino | u | 10 + USD 5.5 por kg. |
| 6211.49.90.00 | - - - Las demás | u | 10 + USD 5.5 por kg. |

## Anexo 4. Cotización de inventario

DECATHLON PRO
CLUBES | COLEGIOS | EMPRESAS

**Nº FACTURA PROFORMA: EM-2022051703**

**DECATHLON ESPAÑA S.A.U.**
**CIF : A-79935607**
**Calle Salvador de Madariaga, s/n**
**28700 San Sebastián de los Reyes (Spain)**
**IBAN: ES44 2100 2931 9002 0080 1591**
**BIC/SWIFT: CAIXESBBXXX**

914533770
empresas@decathlon.com
690024313
@decathlonprospain

***CLIENTE***
**Fecha:** 17/05/2022
**Nombre:** Marco Pérez

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT SIN IVA | IVA UNIT | PRECIO UNIT CON IVA | PRECIO CON IVA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8504184 | Chaqueta Kalenji Running Run Wind Hombre Negro Cortavientos | 350 | 10,74 € | 2,25 € | 12,99 € | 4.546,50 € |
| 8655402 | Short de senderismo rápido FH 900 hombre amarillo | 350 | 22,31 € | 4,68 € | 26,99 € | 9.446,50 € |
| 8670369 | Camiseta de montaña y trekking manga corta de Hombre Quechua MH500 roja | 350 | 8,26 € | 1,73 € | 9,99 € | 3.496,50 € |

| | |
|---|---|
| TOTAL SIN IVA | 14.454,13 € |
| IVA 21% | 3.035,37 € |
| **TOTAL CON IVA** | **17.489,50 €** |

**Compra en línea**

1 **CREAR UNA CUENTA PROFESIONAL** EN WWW.DECATHLON.ES (Durante la creación marque 'Soy un Club / Empresa / Educación')
2 **AÑADE TUS PRODUCTOS DEPORTIVOS** A TU CESTA
3 **ELIGE LAS CANTIDADES** EN LA CESTA DE COMPRA
4 **SELECCIONA EL MÉTODO DE ENVÍO** PUEDE SER A DOMICILIO O A TIENDA (Descubre aquí los gastos y plazos de envío)
5 **SELECCIONA EL MÉTODO DE PAGO** QUE PREFIERAS (Descubre aquí los método de pago)
6 **DESCARGA LA FACTURA DE TU COMPRA** DESDE TU ESPACIO PERSONAL

La aventura B2B de Decathlon es...

POSIBILIDAD DE **PERSONALIZACIÓN**
CADA 400 PUNTOS OBTÉN **UN CHEQUE REGALO DE 6 €**
ENTREGA **GRATUITA EN TIENDA**
DEVOLUCIÓN **GRATUITA EN UN PLAZO DE 60 DÍAS** (EN NUESTROS PRODUCTOS PASIÓN)
INMEJORABLE **RELACIÓN CALIDAD-PRECIO**
MÁS DE **100 DEPORTES**