

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Plan de Negocios: Compañía de Responsabilidad Limitada .EC

Roberto José Salgado Cordovez

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas

Quito, 16 de Mayo de 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Plan de Negocios: Compañía de Responsabilidad Limitada .EC

Roberto José Salgado Cordovez

John Cartwright

Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph. D.

Decano del Colegio de Administración

para el Desarrollo

.....

Quito, 16 de Mayo de 2012

© Derechos de autor
Roberto José Salgado Cordovez
2012

Resumen

El siguiente trabajo fue realizado por un grupo de estudiantes del Colegio de Administración en el que contribuí con el Resumen, el Abstract, el análisis de las Oportunidades y Amenazas, el Organigrama, las Políticas de Recursos Humanos, los costos de constitución de la empresa y las Conclusiones.

Este plan de negocios detalla los requerimientos necesarios para la creación de la Compañía limitada “.EC”, que se ubicará, inicialmente en Quito, en la zona de la Mariscal (Plaza Foch) lugar donde se encuentra una buena parte de las atracciones turísticas de la ciudad. Nuestros planes incluyen la ampliación eventual hacia Galápagos, Baños, Montañita, y los aeropuertos de Guayaquil y Quito.

El negocio consiste de la venta de camisetas de la mejor calidad, 100% algodón orgánico, con el fin de apoyar a la preservación del medio ambiente, estampadas con diseños originales sobre temas autóctonos manteniendo siempre un diseño moderno y juvenil. Nuestro factor clave para el éxito será el diseño artístico. Esto surgió de nuestra investigación sobre factores claves para el éxito.

Este proyecto nace de la idea de satisfacer una parte importante del mercado, que no encuentra en la actualidad una marca representativa de nuestro país con diseños que lo representen.

Además nuestras proyecciones son aumentar nuestras ventas año a año en un 5% y en el lapso de 10 años captar el 40% de nuestro mercado objetivo.

La inversión inicial del Proyecto será de \$15000 dólares los cuales serán aportados por los miembros creadores de este proyecto en partes iguales.

Por ultimo este plan detalla los objetivos, las estrategias, el marketing mix, el análisis de oportunidades y amenazas y un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

Abstract

The following work was done by a group of students from the College of Administration in which I contributed with the Summary, the Abstract, the analysis of the Threats and Opportunities, the Organizational Chart, the Human Resource policies, the costs of incorporation of the company and the conclusions.

This business plan details the requirements for the creation of the limited liability company “.EC”, which will be located, at the beginning, in Quito, in the area of the Mariscal (Plaza Foch), place where the most of the young tourist attractions are located. Our plan is to expand our presence to Galapagos, Baños, Montañita and the airports of Guayaquil and Quito.

This business consists on the sale of the best quality t-shirts with 100% organic cotton, to support the preservation of the environment, stamped with original and artistic designs always maintaining a youthful and modern look. Our competitive advantage will be our artistic designs. This came from the success factors investigation.

This project started from the idea of satisfying an important part of the market, which currently does not have a representative brand of our country with designs that represent it.

Our principal goal is to create value among our customers. We want also to increase our sales every year by 5% and in 10 years to capture 40% of our target market.

The initial investment for the project will be \$15000 dollars that will be contributed by the members of this project into equal parts.

Finally this plan details the objectives, strategies, the marketing mix, the opportunities and threats analysis and the financial analysis to determine the viability of the project.

INDICE

Proposición de la Empresa y Concepto	1
FILOSOFÍA EMPRESARIAL	1
<i>Misión</i>	1
<i>Visión</i>	1
<i>Valores de la Empresa</i>	1
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PAÍS.....	2
<i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	2
<i>Inflación</i>	2
<i>Política Fiscal</i>	3
ANÁLISIS SECTORIAL	3
<i>Competencia</i>	3
<i>Inversión privada</i>	4
<i>Gobierno Nacional</i>	4
ANÁLISIS STEP	4
<i>Análisis Económico</i>	4
<i>Análisis Político</i>	6
<i>Análisis Social</i>	7
<i>Análisis Tecnológico</i>	8
Oportunidad de mercado y estrategia	9
ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	9
<i>Rivalidad</i>	9
<i>Productos sustitutos</i>	10
<i>Poder de negociación de proveedores</i>	10
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	11
<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	11
ANÁLISIS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	12
<i>Oportunidades</i>	12
<i>Amenazas</i>	12
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	13
VENTAJA COMPETITIVA.....	13
MARKETING ESTRATÉGICO.....	13
<i>Nicho de mercado</i>	13
<i>Mercado secundario</i>	14
<i>Creación de valor</i>	14
<i>Ubicación de locales</i>	14
Estructura operacional	15
ORGANIGRAMA.....	15
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	16
MARKETING OPERATIVO	17
<i>Focus Group</i>	17
<i>Encuestas</i>	19
<i>Mercado objetivo</i>	20
MARKETING MIX	20
<i>Producto</i>	20
<i>Plaza</i>	23
<i>Precio</i>	23
<i>Promoción</i>	24
Economía y rentabilidad	25
ESTADOS FINANCIEROS	25
<i>Balance General</i>	25
<i>Flujo Efectivo</i>	25

<i>Estado de resultados</i>	26
<i>TIR y VAN</i>	26
ESTRUCTURA DE COSTOS.....	27
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía	30

Proposición de la Empresa y Concepto

Filosofía Empresarial

Misión

Comercializar y confeccionar ropa de la mejor calidad utilizando materiales reciclables, con diseños originales, llamativos e innovadores.

Visión

Posicionar a nuestra marca como la marca del Ecuador, lo que nos dará un diferencial único que nos identifique y a la vez nos haga más competitivos para alcanzar y mantener el liderazgo en el mercado. Expandir nuestros locales a lugares turísticos-estratégicos del país como Galápagos, Baños, Montañita y a los aeropuertos de Quito y Guayaquil. Aumentar las ventas en un 5% al año y en cinco años abarcar el 40 % del mercado objetivo.

Valores de la Empresa

Nuestra empresa está basada en un conjunto de valores que son claves para nuestro desarrollo organizacional. Estas competencias genéricas se verán complementadas por un conjunto de competencias suplementarias que serán el soporte de un modelo bajo el cual nos diferenciaremos logrando posicionarnos entre los líderes del mercado en el que competimos.

Estas competencias genéricas son las siguientes:

- Flexibilidad: Adaptarnos a los requerimientos y demandas del mercado.
- Autoconfianza: Mantener y alimentar nuestra confianza en situaciones arriesgadas y retadoras.
- Integridad: Actuar siempre de forma ética.
- Identificación con la Empresa: Integrarnos en la filosofía de la empresa.

- **Iniciativa:** Anticipar las necesidades y oportunidades futuras siendo siempre los pioneros en innovación.
- **Orientación al Cliente:** El cliente es nuestra inspiración.
- **Influencia:** Causar impacto en el cliente mediante el uso de estrategias y tácticas innovadoras.
- **Calidad:** Desarrollaremos obsesión por nuestra calidad de productos y servicios.

Análisis situacional del país

A continuación analizaremos el comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos del Ecuador.

Producto Interno Bruto (PIB)

De acuerdo a las estadísticas macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador en el año 2010, el PIB per cápita real incrementó en 2,12% al pasar de \$1722.2 en 2009 a \$1758.8 en 2010. Esto se dio como resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3.58%, pasando de \$24.119 a \$24.983 millones de dólares.

El PIB, en segundo trimestre de 2011, incrementó en un 2.2% respecto al trimestre anterior y en un 8.9 % respecto al segundo trimestre del 2010, mostrando un escenario bastante optimista. La revista América Economía sostiene que al igual que en los años anteriores se espera un crecimiento de 5% para 2012, sustentado, principalmente, en la inversión pública.

Inflación

En los últimos dos años la inflación ha variado de un mínimo de 3.17% a un máximo de 5.50%, valor que se alcanzó en Octubre de 2011.

En octubre de 2011 la tasa de inflación mensual se ubicó en el 0,35%, porcentaje superior al registrado en octubre de 2010 (0,25%), pero inferior al registrado en el período de septiembre 2011, que fue de 0,79%.

La inflación acumulada de los primeros cuatro meses de este año se ubicó en el 2,42% frente al 2,41% del mismo periodo del año pasado. El Gobierno Nacional ha previsto una inflación del 5,14% para este año, 2012.

Política Fiscal

A diciembre de 2010 los ingresos del Sector Público No Financiero (SPNF) se ubicaron en \$23.281 millones mientras que los gastos fueron \$24.479 millones, generando un déficit de \$ 1.198 millones de dólares. Este déficit generó una necesidad de financiamiento el cual se obtuvo mediante la disminución de reservas y el aumento de otras inversiones. Sin embargo, a junio de 2011 el gasto fue de \$14.379 millones y el ingreso de \$15.750 millones por lo que se contó con un superávit de \$1.371 millones.

Por otra parte, la deuda como porcentaje del PIB desde enero hasta abril del 2011 se ha mantenido en alrededor del 14,2%, mientras que en los últimos dos años ha tomado valores entre 12,9% y 19,8%, habiendo alcanzado el máximo en junio de 2009.

Análisis Sectorial

Competencia

Directa: Lonesome George, Szimon

Indirecta: Cholo Machine, Maqueño Republic, Bakanes.com, Mercado Artesanal, Pinto, Lee, Totto.

Al ser un sector sumamente competitivo, nos diferenciaremos por la calidad de la materia prima y la originalidad de nuestros diseños.

Inversión privada

Las compañías textiles han adquirido nueva maquinaria lo que les permitirá ser mucho más competitivos sabiendo que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones. De igual manera, las empresas han invertido en programas de capacitación para el personal con el deseo de incrementar los niveles de productividad y eficiencia para mejorar los índices de producción actuales y crear nuevos productos que satisfagan la demanda nacional y, principalmente, la internacional.

Gobierno Nacional

Este esfuerzo para ser competitivos debe ser compartido también por el Gobierno Nacional disminuyendo el costo laboral, de servicios básicos, las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga, que son los valores más significativos que afectan los costos de producción de nuestra industria. A la vez se requiere una Aduana que facilite el comercio exterior y que erradique el contrabando y la corrupción.

También es necesario que el Gobierno Nacional negocie acuerdos comerciales con los países que demandan nuestra producción como Estados Unidos, la Unión Europea, México y Canadá; garantizando a nuestros productos un acceso preferencial a sus mercados, mediante normas claras que generen un ambiente de seguridad para los negocios y las inversiones, sin olvidar, fortalecer los lazos comerciales con los países de la región.

Análisis STEP

Análisis Económico

Al cierre del primer trimestre 2011 la economía experimentó un crecimiento anual de 8,62% con respecto al primer trimestre 2010, expansión que ha sido la de mayor magnitud registrada en los primeros trimestres desde que entró en vigencia la dolarización. El país se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido y, con éste, ya son cinco los trimestres consecutivos de crecimiento.

Esta expansión se debe, fundamentalmente, a un incremento de la inversión pública y privada, y a un mayor consumo de los hogares.

Los principales sectores receptores de crédito fueron el comercio, la manufactura y la construcción, los cuales concentraron el 76% del total del crédito privado. La manufactura presentó un crecimiento cercano al 7% con respecto al primer trimestre de 2010.

Por las políticas del gobierno existe un apoyo al crecimiento de la producción nacional mediante créditos productivos otorgados por la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, que principalmente cuentan con cuatro mecanismos de líneas de crédito para el comercio exterior, aplicables a montos a partir de los 100 mil dólares.

De estos 4 mecanismos, 2 son de gran utilidad para desarrollar nuestro negocio. El primero es el financiamiento para la exportación, que es un crédito que se maneja con una tasa de aproximadamente del 8% y, el segundo, que es el financiamiento para importación de materia prima y productos semielaborados o terminado. Esto sólo para importar materiales que no reemplacen a los de producción nacional.

Las materias primas para la industria mostraron un crecimiento de 0,9% en volumen y en 25,5% en valor, con respecto al cuarto semestre de 2010, pero específicamente en el caso de la industria de textiles, prendas de vestir y productos de cuero, se registró un crecimiento de 4,36%, frente a un crecimiento de 6% en el 2010.

En el 2011 se observa una mejora general en los indicadores de mercado laboral tanto a nivel nacional como en zonas urbanas. A nivel nacional (urbano-rural), se registra una disminución de 1,2 puntos porcentuales en el desempleo, pasando de 6,2% en junio 2010 a 5% en junio de 2011, resultado de una disminución de 0,7 puntos porcentuales en los nuevos oferentes de fuerza laboral y de 0,5 puntos porcentuales en los cesantes.

La inflación de 2011 tuvo una influencia considerable en prendas de vestir y calzado, con un aporte del 76,78%. Las cinco divisiones de consumo con

mayor incidencia en la inflación anual de 4,28% fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas (1,87%); prendas de vestir y calzado (0,51%); educación (0,36%); restaurantes y hoteles (0,31%); y muebles, artículos para el hogar (0,27%).

El superávit en cuenta corriente del primer trimestre 2011 se debe, en gran parte, al saldo positivo de la balanza de bienes. Las exportaciones de bienes registraron un valor de \$5314,7 millones generado principalmente por el alza de los precios internacionales de las materias primas, especialmente del petróleo. Si bien la tendencia al alza de los precios de los llamados *commodities*, provocó un crecimiento interanual de las exportaciones de 23,8%, las importaciones de bienes crecieron a mayor ritmo (24,01%), sin embargo, pese a que su valor fue menor (\$ 5100,8 millones) que el de las exportaciones.

La balanza comercial presentó un déficit de \$50,55 millones durante el primer semestre de 2011, valor equivale a un 0,1% del PIB. Adicionalmente dicho déficit representó una recuperación en el saldo comercial de 83,4%.

Por último, el volumen exportado presentó una desaceleración en los primeros seis meses de 2011, se exportó 0,10% menos toneladas que el año anterior frente a un incremento en volumen de 4,08% del total de bienes importados.

Análisis Político

Las características peculiares de la cultura política ecuatoriana han sido el factor principal del desprestigio de las instituciones democráticas. Crisis recurrentes, falta de gobernabilidad, desacato permanente de las leyes, partidos políticos carentes de suficiente representación y participación, la constante pugna de poderes entre legislativo y ejecutivo, y ahora la concentración unilateral del poder en el ejecutivo, es decir el centralismo de poder por parte del Ejecutivo son solo algunos de los elementos que pueden ocasionar problemas para desarrollar cualquier actividad económica dentro del país.

La conjunción de estos factores ha limitado la posibilidad de construir sólidos mecanismos de representación que sean reflejo de las diversas identidades regionales, étnicas, sociales y de género existentes en el país, con lo cual nuestra imagen interna y, más que nada nuestra imagen a nivel internacional, se ha visto seriamente afectada a lo largo del tiempo.

Un ejemplo de ello es el índice de Riesgo País que reporta para el Ecuador un nuevo incremento de hasta 3 puntos, al situarse actualmente en 782 puntos. El promedio para América Latina, por su parte mostró, para este último mes, una reducción de 20 puntos, alcanzando un índice 368 puntos, lo que implica que sea 2,1 veces inferior al marcado por el Ecuador. En países como: Brasil, Argentina y Perú, se observa un comportamiento opuesto. Brasil y Argentina reportaron incrementos de 19 y 9 puntos en su riesgo en cambio Perú mostró una reducción de 142 puntos en su indicador como resultado de un incremento en la percepción de confianza del mercado, al parecer, hacia el cambio de gobierno.

En conclusión nuestro país tiene un comportamiento completamente opuesto al de la región y al de países vecinos, lo que ocasiona que las inversionistas prefieran desarrollar sus actividades en estos países antes que aventurarse a invertir en nuestro país lo que no permite un desarrollo económico sostenido.

Análisis Social

La gestión y conducción económica por parte de los distintos gobiernos ha priorizado el pago del servicio de la deuda externa, la continuidad de los ajustes estructurales y la creación de partidas globales de distribución indeterminada que, en ocasiones, han servido para el juego político y la corrupción.

Esta lógica de acción ha generado discontinuidades institucionales que han promovido inestabilidades en el diseño, gestión e implementación de las políticas sociales, lo que ha influido para que los organismos internacionales desplieguen sus propias agendas de trabajo aún dentro de una misma entidad

estatal. Un factor adicional a este problema tiene que ver con las decisiones de política que priorizan “lo fiscal”, afectando de esta manera el gasto y la inversión pública en áreas prioritarias como educación, salud e inversión en los sectores productivos de nuestro país.

Entre otros factores sociales enfocados a nuestros intereses comerciales, hay una tendencia creciente hacia la ecología y el cuidado del medio ambiente. Esta tendencia aún no es tan marcada en el mercado ecuatoriano, pero de seguro con el pasar de los años tomará más fuerza. Para el mercado extranjero, esta tendencia “verde” ya es bastante poderosa, y podría significar una oportunidad bastante importante.

Al estar dentro de una industria o un mercado tan competitivo, las personas cada ve buscan más productos y marcas que los diferencien de los demás, cada vez se vuelven más selectivos del tipo de ropa y accesorios que usan, buscan diseños exclusivos (especialmente el target al que nos dirigimos), lo que es una grandísima oportunidad para nuestro negocio.

Por ultimo, otra tendencia social importante es el crecimiento del turismo en el país por el apoyo del gobierno nacional. Cada vez son más los turistas provenientes de los Estados Unidos y Europa que vienen a conocer las maravillas naturales de nuestro país, y además de esto, también es creciente la afluencia de turistas de los país del sur del continente, especialmente de Argentina y Chile, que en su mayoría son jóvenes que buscan experiencias únicas y divertidas.

Análisis Tecnológico

El Ecuador todavía se encuentra “en pañales” en lo referente a la tecnología, que es el campo industrial que constantemente presenta innovaciones cada vez más continuas y espectaculares. Cada vez existen niveles más altos de Investigación y Desarrollo, por lo tanto, la competitividad es cada vez más alta y es en este sector donde se mide el nivel de desarrollo que presenta un país. Nosotros estamos rezagados en el sector más importante del crecimiento industrial con años de retraso en comparación con naciones como Japón,

Alemania, China, entre otros donde se invierte millones en el campo tecnológico, que es recuperado y duplicado en pequeños espacios de tiempo.

El Foro Económico Mundial ha elaborado el Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico midiendo el entorno de los países en sus negocios, infraestructura, políticas y regulaciones necesarios para desarrollar y asimilar tecnologías, así como la disposición de sus gobiernos, negocios e individuos con el mismo propósito. El estudio abarca a 127 países, en el que el primer lugar lo ocupa Dinamarca y el quinto Singapur. Las coincidencias radican en que ambos son países muy pequeños, con alrededor de cinco millones de habitantes y no poseen ni petróleo ni grandes recursos naturales. Dinamarca es una península y Singapur una isla más varios islotes que constituyen una “ciudad Estado”. Dinamarca, tradicionalmente agropecuaria, en las últimas décadas ha innovado tecnologías que le han permitido exportar grandes cantidades de productos agrícolas, carnes y derivados de sus recursos marítimos, además de que en años recientes ha entrado en otras tecnologías de punta. Singapur tiene excelentes puertos de aguas profundas que le han permitido un activo comercio internacional.

Nuestro país ocupa el puesto 108, casi al final de la lista. En Latinoamérica Chile ocupa el puesto 34; México, 58; Brasil, 59; Panamá, 64; Colombia, 69. Los criterios usados por el Foro Económico Mundial para evaluar entorno y disposición de los países para las tecnologías, muestra en qué y hasta qué punto estamos retrasados y aun atascados. Cambiar profundamente en esta década en lo que se refiere a tecnología es el desafío del país entero.

Oportunidad de mercado y estrategia

Análisis 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad

En el caso de la industria de elaboración y comercialización de camisetas, la rivalidad es sumamente alta, ya que el número de competidores es numeroso además de que existe una gran cantidad y variedad de ofertas y promociones.

Los competidores internacionales son los que mayor fuerza tienen ya que cuentan con el respaldo de grupos corporativos importantes y un posicionamiento mundial pero, por otro lado, la campaña impulsada por el Gobierno Nacional para consumir productos nacionales, sumado a los impuestos a la ropa y textiles importados, han afectado seriamente a las empresas internacionales y han permitido que las empresas nacionales tengan mayores facilidades para desarrollarse. Al mismo tiempo también se han abierto planes de crédito productivos con el fin de facilitar la creación de nuevas empresas o el mejoramiento de empresas ya existentes. Presentándose una gran oportunidad para desarrollar cualquier tipo de negocio en nuestro país.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos de la industria manufacturera de camisetas son varios, entre los que estarían cualquier prenda de vestir que pueda cubrir el torso como: buzos, camisas, polos, bividis, chaquetas, chompas entre otros.

Por otro lado, el costo que debe asumir el cliente entre escoger una marca de ropa u otra es mínimo, por lo que, nuestra empresa debe diferenciarse de los demás productos de la competencia ofreciendo una mejor calidad de tela, más cómoda y duradera, diseños exclusivos y llamativos así como un marketing ingenioso y agresivo para poder captar la mayor cantidad de mercado posible.

Poder de negociación de proveedores

En el caso de esta industria el poder de negociación del proveedor es baja ya que en el sector existen diversos proveedores que pueden ajustarse a las necesidades de la industria. El cambio de un proveedor a otro no implica costos altos, es decir, que fácilmente se puede encontrar los suministros a un precio de mercado que no varía mucho conservando la misma calidad de materiales.

De igual manera la materia prima necesaria es un bien que puede ser obtenido a nivel nacional o internacional por lo que aumenta aun más la cartera de posibles proveedores mientras que los costos no varían demasiado.

Amenaza de nuevos competidores

La inversión necesaria para poder entrar a la industria, de manera general, es mediana ya que, principalmente, la maquinaria y la publicidad son las inversiones claves para poder entrar al negocio, y en cuanto a la maquinaria o confección en este caso se puede tercerizar a un costo razonable, lo que no ocasiona un gran impedimento para el ingreso de nuevos competidores.

En cuanto a las regulaciones legales para la creación de una nueva empresa no son altas en términos económicos ya que para constituir una compañía es necesario alrededor de \$1300 - \$1500 dólares, el problema está en el tiempo que este trámite toma.

En conclusión la amenaza de nuevos competidores para dicha industria es alta ya que al tener unas barreras de entrada bajas se puede ingresar al mercado fácilmente.

Poder de negociación de los consumidores

En el caso del poder de negociación del consumidor para esta industria es realmente alto ya que existe una gran facilidad para conseguir información. El consumidor está muy bien informado de la industria y el producto que desea comprar, ya sea por tendencias de moda, por tendencias de personajes influyentes o por los medios de comunicación, especialmente el Internet.

Al presentarse una gran fidelidad a la marca en este tipo de industria, por el constante bombardeo de publicidad y promociones atractivas al cliente, el poder de negociación disminuye un poco, sin embargo dicha fidelidad es vista tan solo un pequeño porcentaje de la población.

Un aspecto muy importante para determinar el poder de negociación del consumidor es la sensibilidad al precio, ya que al existir una oferta muy amplia

de productos, por un margen, por muy pequeño que sea, en el precio, el consumidor podrá optar por comprar en otra empresa.

Análisis Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Impuesto a ropa y textiles importados: lo que permitirá producir y vender nuestros productos a un costo y un precio más competitivo.
- Créditos para emprendimientos o mejoramiento de instalaciones: Corporación Financiera Nacional y Banco Nacional de Fomento.
- Tendencia a la baja de la tasa de desempleo: Banco Central del Ecuador.
- Bajo poder de negociación de los proveedores.
- Campaña Primero Ecuador: Impulso al consumo de productos nacionales.
- Tendencia ascendente del número de llegadas de extranjeros al Ecuador: Ministerio de Turismo.
- Participación del Ecuador en ferias internacionales de turismo: Ministerio de Turismo.
- Aumento en el retorno de migrantes.

Amenazas

- Inflación con tendencia ascendente: Banco Central del Ecuador.
- Impuesto a la salida de capitales: Banco Central del Ecuador.
- Supremacía del Poder Ejecutivo sobre los demás poderes del Estado.
- Inseguridad Jurídica.
- Competencia de marcas extranjeras.
- Alto poder de compradores.
- Existencia de muchos productos sustitutos.

- Aduanas: procesos aduaneros lentos y engorrosos.

Factores Claves para el Éxito

Los factores claves para el éxito de nuestra empresa serán:

- Calidad: De materiales y confección.
- Valor agregado: Diseños artísticos y originales.
- Distribución: Locales e Internet.

Ventaja Competitiva

Producir y vender ropa de la mejor calidad con diseños originales, artísticos e innovadores.

Marketing Estratégico

En esta sección daremos a conocer el enfoque que va a tomar nuestra organización con respecto a su mercado objetivo, nicho de mercado y los mercados secundarios a los que queremos captar.

Nicho de mercado

Apuntaremos al mercado de turistas extranjeros que está creciendo en la actualidad según los datos del Ministerio de Turismo. Estos turistas, que son en su mayoría adolescentes, jóvenes y adultos, provienen especialmente de Estados Unidos, países de Europa occidental (Alemania, Inglaterra, Holanda, Suiza, Bélgica, etc.) y América del Sur (especialmente Chile y Argentina). Este mercado tiene un mayor poder de compra que el mercado ecuatoriano, ya sea porque sus países tienen economías más fuertes o porque la moneda que manejan es más fuerte que el dólar. Para la mayoría de los turistas, los costos de alimentación, transporte, compra de artesanías y textiles nacionales son relativamente bajos comparado con sus países de origen. Nuestra ubicación y la forma en que nos demos a conocer será crucial para captar este mercado.

Mercado secundario

Serán las personas del mercado local, es decir, la gente que reside en el Ecuador. Para este mercado, nos enfocaremos en captar a jóvenes del nivel socioeconómico medio alto y alto, líderes de opinión con estilos de vida activos, que permitan a la marca y a nuestro producto darse a conocer y expandirse entre más personas.

Al darnos a conocer primero entre los turistas como marca de gran valor por sus diseños artísticos y productos de gran calidad y, entre los jóvenes líderes de opinión, será mucho más fácil capturar diferentes segmentos de mercado.

Creación de valor

Será muy importante nuestro manejo de marca para que nuestro producto gane cada vez un mayor valor en la mente de nuestros clientes. Las formas de promocionarnos, nuestro producto en sí y la imagen que proyectaremos, tendrán que estar acorde con los valores de la organización y sus atributos diferenciales. Queremos, además que nuestro producto y marca, refleje la cultura ecuatoriana, represente un estilo de vida siempre activo, flexible y cambiante.

Al generar valor en la mente de nuestros consumidores podremos obtener múltiples beneficios que a la larga se verán reflejados en un aumento considerable de las ventas y, por ende, de las utilidades.

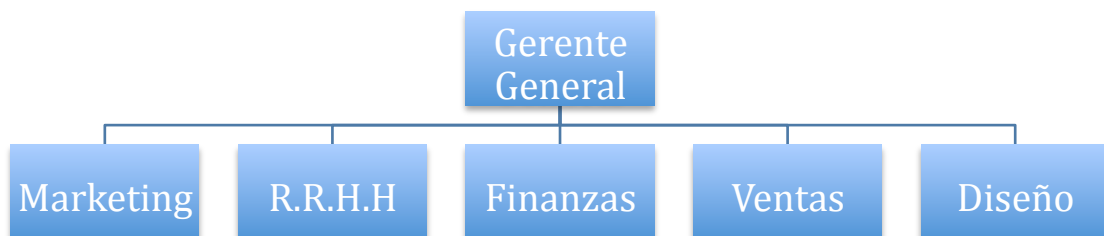
Ubicación de locales

En primera instancia nos ubicaremos en la Plaza Foch en la ciudad de Quito para luego expandirnos hacia zonas turísticas de alta afluencia de extranjeros como Galápagos, Montañita, Baños y los aeropuertos internacionales de Quito y Guayaquil, de tal manera que podamos captar de una forma más fácil los mercados ya antes mencionados.

Estructura operacional

Organigrama

Habrán cinco departamentos que estarán bajo el mando de un Gerente General. Las decisiones se tomarán mediante votación y el voto del Gerente General será dirimente en caso de empate.



Los departamentos de Marketing, Recursos Humanos (R.R.H.H), Finanzas, Ventas y Diseño serán ocupados por cada uno de los creadores de este proyecto según su especialidad, aunque, uno de nosotros puede ocupar el puesto de Gerente General previa aprobación de los demás miembros fundadores.

En caso de que el Gerente General sea nombrado mediante un proceso de selección, los requisitos serán tener entre 25 y 27 años y poseer un título universitario.

Esta figura del Gerente General permitirá a la empresa tener una persona técnica y especializada que no tenga la implicación económica y, de cierta forma sentimental, que tenemos los inversionistas que conformaríamos el Comité Gerencial, lo que logrará que la empresa pueda funcionar en base a conocimientos y experiencia y no en base a sentimientos que muchas veces pueden perjudicar a la propia compañía.

En la Junta General de accionistas, que se celebra cada año, el Gerente general deberá responder ante nosotros, los accionistas, con los resultados del año y las metas propuestas para el año siguiente. Según su desempeño se le ratificará o no en el cargo. Además nosotros al ser parte de la compañía en los diferentes departamentos tendremos un seguimiento continuo de su desempeño por lo que en caso de que se observara algún tipo de problema o inconveniente, y solo en casos extremos, podremos intervenir inmediatamente para tomar los correctivos necesarios; lo que no quiere decir que el Gerente General se verá limitado en sus funciones sino que esto ocurrirá, como lo dije anteriormente, solo en casos extremos o urgentes

Actividades a tercerizar:

Al inicio tercerizaremos las siguientes actividades para reducir la inversión inicial:

- Confección de las camisetas
- Alquiler de la maquinaria de estampado
- Contabilidad

En un rango de 3 a 5 años está proyectado adquirir los equipos necesarios para la elaboración de las camisetas por nuestra parte.

Política de Recursos Humanos

Conseguir que los empleados se sientan orgullosos de su contribución al desarrollo de nuestra empresa mediante:

1. Honestidad: compromiso de hacer negocios de manera honesta y legal. Buscando siempre el equilibrio entre el resultado económico y el bienestar de las personas.
2. Credibilidad: transparencia en cuanto a los objetivos y planes de la empresa.
3. Respeto: permitiendo a las personas realizar su trabajo de manera correcta proporcionándoles la formación, los medios y los recursos adecuados.

4. Reconocimiento: el compromiso y los buenos resultados se reconocen y se premian.
5. Desarrollo personal: identificar y formar a las personas con talento, ofreciendo oportunidades a quienes pueden y quieren progresar en su carrera profesional.
6. Comunicación: constante que permita conocer cómo contribuye su trabajo a la consecución de los objetivos. Así como una comunicación eficaz con accionistas, clientes, proveedores y trabajadores.
7. Liderazgo: valorando a las personas de la organización para que se sienten orgullosas de lo que hacen.
8. Equilibrio entre trabajo y familia: ofrecer el mayor número de opciones y la mayor flexibilidad posible, pero sin perder de vista los intereses y objetivos de la empresa y de sus clientes.
9. Responsabilidad social empresarial: atención a la seguridad y salud de los trabajadores y en la inversión en el desarrollo de las personas, para que puedan continuar jugando un papel importante en la empresa durante muchos años.
10. Responsabilidad ambiental empresarial: disminución del consumo energético, de la contaminación y de la utilización de sustancias y productos nocivos para el medio ambiente.

Marketing operativo

Focus Group

Para tener una perspectiva más amplia y saber de forma preliminar lo que piensan los potenciales consumidores de nuestros productos realizamos un Focus Group, con 12 personas de los Estados Unidos, con edades entre los 19 y 24 años.

Obtuvimos las siguientes opiniones, comentarios o ideas:

- Antes de venir a Ecuador solamente habían escuchado de Galápagos y un poco de Quito.
- Estando aquí, de los lugares de lo que más escucharon fue Baños, Montañita, Cuenca, Guayaquil y Mindo.
- Las islas Galápagos es el lugar favorito, seguido por Baños y Montañita.
- Como souvenir les gusta comprar vasos de shot, bisutería, camisetas, bolsos típicos ecuatorianos y sacos de alpaca.
- El precio máximo que pagarían por un souvenir de calidad oscila entre los 20 y 30 dólares. Para gente de este rango de edad debe ser algo muy especial lo que compran para pagar esa cantidad de dinero
- Creen que sus padres estarían dispuestos a pagar entre 50 y 100 dólares por un souvenir.
- Si ellos pagan bastante dinero, esperan buena calidad.
- Les parece muy importante que el material sea suave, con un buen diseño, y sin imperfecciones como por ejemplo que el cuello no sea muy pequeño o las mangas muy anchas.
- Por una muy buena camiseta estarían dispuestos a pagar hasta 20 dólares.
- Estarían muy dispuestos a comprar nuestro concepto de camisetas.
- Mantener el diseño de la camiseta simple, no muy copado.
- Diseños diferentes, en los costados de la camiseta o atrás, no solo en el frente.
- Colores vivos y brillantes.
- Imágenes culturales, palabras que definan la cultura, y que en el extranjero llamen la atención.
- Enfocarse mucho en los temas relacionados con la conservación del medio ambiente.
- Una vez explicado el concepto de nuestra camiseta, estos jóvenes dijeron que estarían dispuestos a pagar \$20.
- Crop tops, camisetas casuales cortas y flojas para mujeres nueva tendencia. Para hombres camisetas fit que se ajusten al forma del cuerpo, pero

no demasiado. La definición de este tipo de camiseta es “semifitted” . Cuellos en V no tan grandes para hombres y mujeres.

- Profundizar sobre la biodiversidad de ambientes, flora y fauna del país.

Encuestas

Para determinar de forma más cuantificable la información sobre nuestros potenciales clientes extranjeros y para tener más certeza sobre el tipo de productos que les gusta comprar como souvenir, los lugares más visitados en el país, los precios que estarían dispuestos a pagar y si estarían dispuestos a comprar nuestro producto por Internet, realizamos encuestas en Quito a 41 personas extranjeras de entre edades de 20 a 50 años.

Primero, queríamos saber qué lugares de Ecuador habían visitado. Los encuestados podían escoger varias ciudades entre Baños, Montañita, Cuenca, Galápagos, Guayaquil, Otavalo y Quito. Como la mayoría de encuestas fueron hechas en Quito, esta ciudad fue la más escogida con 38, le sigue Baños con 22, Guayaquil con 21, Baños con 19, Galápagos con 17, Montañita con 16 y Cuenca con 14.

También queríamos saber cuál de los lugares visitados era su favorito. El lugar que tuvo mayor selección fue Galápagos con el 26%, Montañita con 17%, Quito y Baños con 14%.

En otra pregunta queríamos saber cuál era la cantidad máxima gastada por un solo souvenir. El promedio de gasto por souvenir es de \$28, con un valor máximo de \$100 y un valor mínimo de \$15. Entre los tipos de souvenirs que habían comprado o comprarían estaban artículos de ropa, artesanías, joyería y arte.

En la siguiente pregunta queríamos establecer el rango de gasto máximo total en la compra de diferentes souvenirs. Para esto establecimos rangos de \$20 a \$50, de \$51 a \$100, de \$101 a \$150, de \$151 a \$200, y de \$200 a más. Un 36% de los encuestados dijo que en total pagaría de \$50 a \$100, un 24% de \$101 a \$150, un 21% de \$20 a \$50, un 14% de \$151 a \$200 y un 2% de \$200 dólares a más.

También preguntamos si estarían dispuestos a comprar nuestro producto luego de haber explicado de forma clara nuestro concepto. Todos los encuestados estarían dispuestos a comprar nuestras camisetas, para las que, por cada una, el 51% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar entre \$20 y \$25, un 37% entre \$26 y \$30 y un 12% entre \$31 y \$35.

Por último nos interesaba saber si los encuestados estarían dispuestos a comprar nuestro producto por Internet. 56% respondió que sí y 44% que no.

Muchos encuestados nos hablaron de lo que les gustaría ver en los estampados de las camisetas. Las opciones más mencionadas fueron animales y flores autóctonas, montañas, personas o elementos de culturas indígenas, paisajes y elementos relacionados con las islas Galápagos.

Mercado objetivo

Personas de nivel socioeconómico medio alto y alto, de edades entre los 15 y 40 años, con un estilo de vida activo, que estén a la par de las nuevas tendencias, que les interese verse bien, tener un estilo fresco, único y joven, con interés en la cultura ecuatoriana y la conservación del medio ambiente.

Marketing mix

Producto

Nuestro producto son camisetas, elaboradas con la mejor calidad de materiales, 100% algodón orgánico, diseños de moda en su confección y estampados artísticos originales y creativos, que reflejen aspectos de la cultura, fauna, flora, monumentos, y paisajes del Ecuador.

Material de la camiseta

Utilizaremos algodón orgánico, materia prima que para su producción, no utiliza ningún tipo de herbicida, pesticida o químico de ningún tipo, por lo que es un material amigable con el medio ambiente. Se utilizará Flambee para las mujeres.

Formas de la camiseta

Para hombres diseñaremos camisetas del tipo “semifitted” , es decir ajustadas a la forma del cuerpo, especialmente ajustadas en la forma de los brazos, hombros y espalda, pero no muy ajustada en el área inferior de el estómago o cintura. También se confeccionarán camisetas “fitted” o estilo “muscle”. El largo de la camiseta será hasta por debajo de la cadera. Se confeccionarán tallas extra-small, small, médium y large.



Para mujeres se confeccionarán camisetas de diferente tipo. Se diseñarán camisetas del tipo “fitted”, es decir, formas ajustadas al contorno del cuerpo de la mujer, con mangas cortas y ajustadas, con cuellos con apertura amplia, el largo de estas camisetas será hasta la cadera También se confeccionarán, Tops sin mangas y además “crop tops” que son camisetas cortas y holgadas, de cuello amplio, con mangas cortas pero holgadas y el largo de la camiseta va hasta la cintura, por encima del ombligo

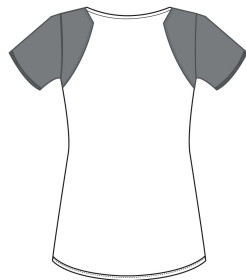


Diseños e impresión o estampado de la camiseta

Nuestros diseños de los estampados serán de lo más artísticos, e innovadores por lo que contaremos con personal especializado en las

tendencias de la ultima moda. Los diseños mostrarán aspectos culturales del país como, los indígenas y sus tradiciones, imágenes relacionadas con leyendas y mitos ecuatorianos, frases y palabras ecuatorianas, monumentos y construcciones típicas, como iglesias o casas antiguas así como la flora y fauna.

Utilizaremos colores vivos, y trataremos de que los diseños reflejen movimiento y vida.



El estampado se lo realizará mediante el método de impresión a chorro que permite obtener una imagen de alta definición sobre la tela, flexibilidad productiva y de inversión además de tener un bajo impacto ambiental.

Plaza

Proveedores:

Al inicio nuestro proveedor principal será Captoos, fábrica ubicada en la ciudad de Otavalo, dedicada a la industria de la confección, que comercializa y manufactura prendas de vestir, es decir, en un principio nos dedicaremos a maquilar nuestras prendas, para posteriormente ser productores, además de la comercialización. Captoos a la vez se encargará de entregarnos las prendas en nuestros local de Quito (el cual será nuestro centro de acopio el momento que expandamos nuestra red de locales).

Clientes:

La estrategia de distribución hacia los consumidores para nuestro producto será mediante dos métodos las ventas directas en nuestros locales y las ventas por Internet.

Para las ventas por Internet el pago se hará mediante tarjeta de crédito y existirán diferentes canales de envío y entrega de los pedidos según la velocidad de entrega que desee cada uno de nuestros clientes. El recargo por el servicio de Courier se adicionará al precio de venta final.

Precio

Para fijar un precio tenemos que enfocarnos en los costos, la demanda, la competencia y las actividades que requiere producir el producto.

Con el Focus Group y las encuestas pudimos determinar que, por un solo artículo de souvenir en general, nuestro mercado potencial está dispuesto a pagar en promedio 28 dólares por lo que decidimos que el precio de venta promedio de nuestros productos será de 25 dólares.

Con el tiempo conforme vayamos agregando valor al producto y nuestra marca vaya posicionandose en la mente de nuestros clientes, podremos establecer precios por valor percibido de nuestros consumidores.

Promoción

Trataremos de promocionarnos a través de medios BTL, es decir medios no tradicionales en la que nuestra creatividad será esencial para alcanzar los objetivos trazados.

En primera lugar, contrataremos a impulsores para que promocionen nuestro producto de forma divertida y diferente, en lugares turísticos de la ciudad. Estos impulsores, que usarán las camisetas de nuestra marca, repartirán tarjetas y flyers con diferentes diseños en forma de mini camisetas, impresos en papel reciclado.

Buscaremos jóvenes líderes de opinión de nivel socioeconómico medio alto y alto, que utilicen nuestras camisetas en diferentes colegios y universidades, para llamar la atención de los jóvenes con nuestro diseños y para dar a conocer nuestra marca.

También nos promocionaremos a través de murales artísticos con nuestros diseños, en los que daremos a conocer los estampados que van a estar en nuestras camisetas y el logo de nuestra marca. La idea es que estos murales sean muy artísticos y que realmente llamen la atención de los jóvenes que circulan por las diferentes calles transitadas de Quito.

Por ultimo, también utilizaremos las bondades que nos brindan hoy en día los medios digitales como nuestra página de Internet y, especialmente, las redes sociales como Facebook y Twitter.

Economía y rentabilidad

Estados Financieros

Balance General

BALANCE GENERAL. puntoEC	
DESCRIPCIÓN	2.012
	VALOR
CAJA Y BANCOS	12.773
CUENTAS POR COBRAR	1.500
INVENTARIO	1.028
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	15.301
EQUIPO DE COMPUTACION	500
DEPRECIACION ACUMULADA	(167)
MUEBLES Y ADECUACIONES	2.000
DEPRECIACION ACUMULADA	(200)
TOTAL ACTIVO FIJO	2.133
TOTAL ACTIVO	17.434
CUENTAS POR PAGAR	1.713
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.713
DEUDA A LARGO PLAZO INVERSIONISTAS	15.000
TOTAL PASIVO	16.713
CAPITAL SOCIAL	400
EJERC ANTERIOR	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	321
TOTAL PATRIMONIO	721
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	17.434

Flujo Efectivo

FLUJO DE CAJA puntoEC	0	1	2	3	4	5
VENTAS		90000	99000	108900	119790	131769
COSTOS Y GASTOS		84635,976	87151,776	92406,256	98520,184	104878,105
DEPRECIACION		-367	-367	-367	-200	-200
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTE		4997,024	11481,224	16126,744	21069,816	26690,8952
DEPRECIACION		367	367	367	200	200
IMPUESTOS		1199,28576	2755,49376	3870,41856	5056,75584	6405,81485
UTILIDAD NETA		4164,73824	9092,73024	12623,3254	16213,0602	20485,0804
INVERSION	2500	0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	-13588	0	0	0	0	13588
FEO	-16088	4164,73824	9092,73024	12623,3254	16213,0602	34073,0804

Estado de resultados

Estado perdida y ganancias puntoEC	2012	2013	2014	2015	2016
ingresos	93000	102300	112530	123783	136161,3
(-) descuentos 5%	4.650	5.115	5.627	6.189	6.808
costo de ventas	37008	40708,8	44780	49258	54183
Margen bruto	51.342	56.476	62.123,82	68.336,20	75.169,82
Gastos de ventas					
Servicios basicose internet	900	990	1089	1197,9	1317,69
arriendo local	12000	12000	12000	12000	12000
sueldos y salarios	5.881	5.881	5.881	5.881	5.881
publicidad	2000	2200	2420	2662	2928,2
Depreciacion mobiliario	-200	-200	-200	-200	-200
depreciacion equipo tienda	-167	-167	-167	0	0
transporte	360	396	435,6	479,16	527,076
insumos tienda	1000	1100	1210	1331	1464,1
otros gastos de venta	500	550	605	665,5	732,05
Total gastos ventas	22274	22750	23274	24017	24650
Gastos Administrativos					
Gasto Constitucion	2261				
servicios contables	6000	6600	7260	7986	8784,6
sueldos admnsitrativos	17460	17460	17460	17460	17460
Total gastos administrativos	25721	24060	24720	25446	26244,6
total gastos operativos	47995	46810	47994	49463	50895
Utilidad operacional	3.347	9.666	14.130	18.874	24.275
15% participacion empleados	502	1.450	2.120	2.831	3.641
Utilidad antes de impuestos	2.845	8.216	12.011	16.043	20.634
Impuestos (24%)	682,79	1.971,91	2.882,57	3.850,23	4.952,13
UTILIDAD NETA	2.162,18	6.244,38	9.128,14	12.192,39	15.681,73

TIR y VAN

VAN	31904,425	-16088	3685,60906	7120,94153	8748,59774	9943,77343	18493,5029
TIRR	38%						

Estructura de costos

PRECIODE VENTA DE CAMISETA		25	
Costos variables			
	Unitario	Mensual	Anual
		300	
Camisetas	8,25	2475	29700
Estampado	0,75	225	2700
Etiquetas	0,28	84	1008
Empaque	1	300	3600
TOTAL	10,28	3084	37008
Costos Fijos			
		Mensual	Anual
Servicios Basicos		45	600
Servicio de Internet		20	300
Total		65	900
Otro gastos		41,6666667	500
Total			500
Sueldos y salarios			
		Mensual	Anual
Sueldos Vendedores		296,00	4.144,00
Seguro Social		33,45	401,38
Sueldo Diseñador		600,00	1.200,00
Seguro Social		67,80	135,60
Total		997,248	5.880,98
Gastos de ventas			
Publicidad		166,666667	2000
Transporte/Distribucion		20	240
TOTAL		186,666667	2240
Gastos Administrativos			
Servicios contables		500	6000
Sueldo administrativo		1455	17460
Total		1955	23460
Local			
equipo de Oficina			500
Adecuacion local			2000
Arriendo		1000	12000

	Unitario	Total
Constitución Compañía Limitada		
Banco (apertura cuenta integración capital)		400
Notaría (escrituras constitución)		130
Diario La Hora (Publicación Extracto)		90,72
Notaría (marginación)		48
Municipio de Quito (Patente Municipal compañía)		20
Registro Mercantil (Inscripción compañía)		80
Registro Mercantil (Inscripción nombramientos)		35
Copias		10
Honorarios Profesionales Abogado		600
Total Constitución Compañía		1413,72
Registro Marca y Patentes		
Tasas Administrativas IEPI	116	348
Honorarios abogado		500
Total Registro Marca y Patentes		848
Total		2261,72

* Todas las cifra en dólares estadounidenses (USD).

Conclusiones y Recomendaciones

- La publicidad se llevará acabo a través de medios BTL, es decir, medios no tradicionales con el fin de dar a nuestra marca un posicionamiento diferenciado y a la vez económico para captar la mayor cantidad del mercado objetivo.
- Las ciudades y pueblos en las que la empresa debe ubicarse, según las encuestas y el focus group realizado, son: Galápagos, Quito, Guayaquil, Montañita y Baños.
- El Internet es cada día más importante en la vida de las personas y, las ventas y compras por Internet, son cada más frecuentes, seguras y eficientes. El 51% de los encuestados en este trabajo expresaron su predisposición a comprar nuestro producto a través de este medio por lo que es un mercado al que hay que tomar mucho en cuenta y tratar de explotarlo al máximo.
- Debe existir una constante innovación y originalidad en nuestros diseños, tanto del estampado y de las camisetas, para satisfacer los deseos y las necesidades de nuestros clientes. Cada vez el individuo se siente más importante y le gusta

ser original y único, lo que nos obligará a estar en una constante transformación para crear y de desarrollar modelos y estampados para cubrir estas necesidades logrando crear cada vez más valor para nuestra marca.

- Es necesario tercerizar, principalmente, las tareas de confección los primeros 5 años con el fin de que la inversión inicial no sea tan elevada. El costo del producto tercerizado nos permite obtener ganancias y beneficios lo suficientemente buenos para planear la compra de la maquinaria en el periodo de tiempo ya mencionado. De esta manera, la empresa se verá en la posibilidad de adquirir la maquinaria necesaria para la producción del producto.

Bibliografía

- “II Informe Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”. *Sistema de las Naciones Unidas en el Ecuador*. N.f. 2 Marzo 2012.
(http://www.undp.org.ec/odm/II_INFORME_NACIONAL.pdf)

- Abad, Candy. *Docente Contabilidad USFQ*. Entrevista personal. 7 Febrero 2012.

- Acosta, Andrés et al. “La Ciencia Política en Ecuador: Un Reflejo de su Fragilidad Democrática (1978-2005)”. *Revista de Ciencia Política*. Vol. 25. 2005. 28 Febrero 2012. (<http://www.scielo.cl/pdf/revcipol/v25n1/art11.pdf>)

- Arrayin, Pamela. *Captoos*. Entrevista personal. 17 Marzo 2012.

- “Desempleo”. *Banco Central del Ecuador*. N.f. 3 Marzo 2012.
(http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

- “Ecuador, rezagado en tecnología”. *Diario Hoy*. 20 Abril 2011. 29 Febrero 2012.
(<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-tecnologia-470705.html>)

- “Ecuador cierra el 2011 con la llegada de más de un millón 128 mil turistas extranjeros”. *Ministerio de Turismo*. 30 Diciembre 2011. 7 Marzo 2012.
(http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4266:ecuador-cierra-el-2011-con-la-llegada-de-mas-de-un-millon-128-mil-turistas-extranjeros-&catid=292:noticias-2011&Itemid=154)

- “Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural”. *Dirección de Estadística Económica*. Banco Central del Ecuador. Febrero 2012. 16 Marzo 2012.

- “Estadísticas Turismo – Año 2011”. *Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador*. N.f. 7 Marzo 2012.
([http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/Diciembre_\(P\)V02.xlsm](http://www.turismo.gob.ec/images/stories/pdf/Diciembre_(P)V02.xlsm))

- “Industria Textil”. *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. N.f. 24 Marzo 2012.
(http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)

- “Inflación”. *Banco Central del Ecuador*. N.f. 3 Marzo 2012.
(http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

- “Inflación de Ecuador se desacelera en abril, según el INEC”. *Diario El Universo*. 7 Mayo 2012. 10 Mayo 2012.
(<http://www.eluniverso.com/2012/05/07/1/1356/inflacion-ecuador-desacelera-abril.html>)

- “Informe Global de Tecnología 2010-2011 ubica a Ecuador en el puesto 108”. *Poderes Inteligencia Política*. 29 Abril 2011. 22 Febrero 2012.
(<http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog%C3%ADa-2010-2011-ubica-a-ecuador-en-el-puesto-108.html>)

- Porter, Michael. “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. *Harvard Business Review*. Enero 2008. 2 Marzo 2012.

- “Rendición de Cuentas 2010”. *Ministerio de Coordinación de la Política Económica*. N.f. 29 Febrero 2012.
(<http://www.mcpe.gov.ec/MCPE2011/documentos/lotaip/Brouchure%20Rendicion%20de%20Cuentas%20MCPE.pdf>)

- Romero, Marisol. *Diseño de Modas COCOA – USFQ*. Entrevista Personal. 27 Marzo 2012.

- Ross, Stephen, Randolph Westerfield y Bradford D. Jordan. *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill, 2006.

- Terán, Benjamin. *Terán Varea & Asociados*. Entrevista Personal. 2 Abril 2012.

- Velasco, Franklin. *Marketing Center USFQ*. Entrevista personal. 10 Abril 2012.