



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE PROTECTORES  
BUCALES PERSONALIZADOS Y HECHOS A LA MEDIDA PARA  
PERSONAS QUE PRACTICAN DEPORTES DE CONTACTO

AUTOR

Juan Martín Miño Grijalva

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE PROTECTORES  
BUCALES PERSONALIZADOS Y HECHOS A LA MEDIDA PARA PERSONAS  
QUE PRACTICAN DEPORTES DE CONTACTO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para obtener el título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo.

Profesor guía:

Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

Autor:

Juan Martín Miño

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE PROTECTORES BUCALES PERSONALIZADOS Y HECHOS A LA MEDIDA PARA PERSONAS QUE PRACTICAN DEPORTES DE CONTACTO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Martín Miño Grijalva, en el semestre 2020 – 10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

C.I: 170487665-3

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE PROTECTORES BUCALES PERSONALIZADOS Y HECHOS A LA MEDIDA PARA PERSONAS QUE PRACTICAN DEPORTES DE CONTACTO, del estudiante Juan Martín Miño Grijalva, en el semestre 2020 - 10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

José Javier Barriga Tinajero

C.I: 1716450349

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Juan Martín Miño Grijalva

C.I: 172360690-9

## AGRADECIMIENTOS

Fabara...

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado para todos los locos que trabajamos para que la gestión del deporte sea transparente, justa y ética. Y para todas las nuevas generaciones que nos tomarán la posta en esta utópica meta.

## RESUMEN

Ante la tendencia global del cuidado personal, el humano ha encontrado en el deporte la herramienta perfecta para mantenerse saludable y activo. La industria deportiva ha crecido a pasos agigantados y por ende la oferta y demanda de productos y servicios deportivos también. Entre los más populares de los últimos años están las artes marciales y los deportes de contacto. Tras realizar varias investigaciones se ha encontrado que en este tipo de actividades las lesiones orales son muy frecuentes y que en el mercado no existen bucales que brinden la protección que requieren los atletas. Analizando la industria, se encontró únicamente protectores plásticos y de tamaño estándar, he ahí cuando se identificó la oportunidad de negocios para la fabricación de un producto personalizado y hecho a la medida de cada deportista. Para afirmar y comprobar la viabilidad de esta idea de negocio se utilizaron análisis externos exhaustivos y herramientas de investigación de mercados cualitativas y cuantitativas. Tras conjugar estos análisis, se determinó que el público objetivo estaría dispuesto a utilizarlo y la idea de personalizar a su estilo fue el complemento perfecto. Ajustándose a la era digital, las ventas se las realizarán en su mayoría a través de redes sociales tal y como fue sugerido por los encuestados. Con una estrategia de diferenciación enfocada en el posicionamiento y reforzada por un plan de Marketing agresivo, se pretende informar a los consumidores sobre la importancia del cuidado oral en la práctica deportiva y llevar a ellos un bien de calidad que cumpla su función. A través del análisis financiero, se definió la cantidad aproximada de producción y ventas. Hallar información en el sistema de registro empresarial del país es complicado, sin embargo, por fines académicos se encontraron los datos más aproximados para que el análisis sea real y se pueda tomar decisiones en base al mismo. Así, se concluye que este proyecto es viable y que los deportistas buscan productos que brinden una protección adecuada, además que les gusta que sean personalizados y únicos para su uso.

## ABSTRACT

Nowadays, we are facing this worldwide tendency named wellness. The human has found in sports the perfect tool for being active and keep healthy. The sports industry has grown so fast in the last few years, such as offer and demand of products and services. The popularity of sports has increase and martial arts is one of the most popular activity in these days. Trough deep investigation, we found that oral diseases are very common between the athletes of martial arts. Besides, mouthguards available does not give the protection required on this kind of sports. There, the opportunity was identified. A personalized mouthguard specifically done for the client's bite shape. To confirm the viability of this project, environment analysis and market investigation were done. After this, the public was identified, and client's profile was done. The idea of having a personalized and unique product is astonishing for them. As we are living through the digital era, social networks are going to be the perfect tool for sales. The main strategy will be the proposal of a different and unique product, and an aggressive Marketing plan will support it. The idea is to teach athletes about oral care and to communicate them about the importance of mouthguards. To continue, the production capacity, price, market size, sales and more was predicted trough the financial analysis. It is hard to find information about industries on the Ecuadorian system, but the data used was the most precise to create a real analysis that will help to take decisions for this project. To conclude, the product is very attractive to martial arts athletes and they are looking for a product that will protect them while practicing their sport and it is better if they can personalize it. Feeling comfortable with the use of this mouthguard is the most important issue.

## ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.2 Objetivo General del trabajo .....	2
1.3 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS .....	3
2.1 Código CIU: .....	3
2.2 Análisis del Entorno Externo (PEST) .....	3
2.3 Análisis de la industria (Porter) .....	9
2.4 Matriz EFE: .....	14
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	15
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada .....	25
5 PLAN DE MARKETING .....	27
5.1 Estrategia general de marketing .....	27
5.1.1 Mercado Objetivo .....	29
5.1.2 Propuesta de valor .....	29
5.2 Mezcla de Marketing .....	30
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	44
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	45

6.2 Estructura Organizacional .....	47
6.3 Plan de Operaciones.....	52
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA:</b> .....	<b>56</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	56
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	57
7.3 Proyección de estados de resultados, .....	59
7.4 Proyección de flujos de caja .....	62
7.5 Índices financieros .....	64
<b>8 CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>64</b>
REFERENCIAS:.....	67
ANEXOS: .....	1

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

El 56% de los países miembros de la Organización Mundial de la Salud (incluido Ecuador) se ha puesto en marcha políticas para reducir la inactividad física de su población (OMS, 2018). Actualmente el mundo vive una ola de concienciación sobre la salud y el cuidado personal. En el país, la constitución dicta a través del artículo 24 que todos los ecuatorianos tienen derecho a la recreación, al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018). Más allá de ser un derecho constitucional, la actividad física se ha convertido en un estilo de vida y en un método de auto mantenimiento. En Ecuador, entre 2006 y 2014, se ha incrementado en casi 9 puntos porcentuales la proporción de personas que practican deporte (pasando del 28,6% al 37,3%) (El Telégrafo, 2015). Hoy en día, el boxeo, las artes marciales y la lucha libre están entre los 10 deportes más practicados por los ecuatorianos (El Metro, 2016). El mundo se enfrenta a una tendencia por la práctica de deportes de combate. Por otra parte, la Federación Dental Internacional publicó un estudio en 2016 en el que destacan que en los deportes de contacto el impacto recibido en la cara puede generar lesiones (FDI, 2016) y que más de 5 millones de dientes son extraídos cada año, muchos de estos debido a actividades deportivas. Además, en estudios de diversos autores, se reporta que de un 30 a un 40% de las lesiones traumáticas dentales, podrían prevenirse con el uso de protectores bucales (Gil, 2016). Estos, son obligatorios en varios deportes y su función radica en aportar protección contra contusiones de los labios, carillos, luxaciones, fracturas dentarias y fracturas maxilares (Gil, 2016). Pero las personas no les dan la importancia requerida a su uso. A lo largo de la historia han existido deportistas que han presentado lesiones orales y ciertos entes reguladores han exigido el uso de protectores bucales para prevenirlas. Sin embargo, no en todos los deportes se exigen ni se usan. A pesar de que en el mercado de bienes y servicios deportivos hay una gran variedad de estos, ninguno aporta la protección oral adecuada. Los mejores son los que realiza un odontólogo a la

medida del paciente. Este, reduce el impacto de los golpes sufridos por la práctica deportiva y por ende reducirá las lesiones orales en pacientes que practiquen deportes de contacto. Por todo lo anterior, se ha decidido desarrollar este tema y buscar la viabilidad de este proyecto con el fin de prevenir lesiones y reducir el impacto de la práctica de los deportes de contacto.

## **1.2 Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad de la fabricación de protectores bucales personalizados y hechos a la medida para personas que practican deportes de contacto en la ciudad de Quito.

## **1.3 Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar cómo afectan al negocio planteado las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la industria mediante el análisis de factores externos (PEST y Porter).
- Determinar, a través de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercados las preferencias de los potenciales compradores de protectores bucales.
- Identificar a través de la relación entre las herramientas de análisis del entorno externo si existe oportunidades en el negocio planteado.
- Definir la estrategia general de Marketing bajo la cual la empresa funcionará y diseñar en base a esta la mezcla de marketing que se utilizará para comunicar sobre el producto ofrecido.

- Definir una planificación estratégica clara y fácil de comprender con el fin de que todos los miembros de la organización la entiendan y trabajen en base a la misma.
- Analizar la rentabilidad del proyecto mediante índices financieros aplicados al modelo de negocio planteado según los datos de ventas y gastos proyectados a 5 años.

## **2 ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Código CIU:**

**C323 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE**

**C3230 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE**

**C3230.0 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE DEPORTE.**

- **C3230.01:** Fabricación de artículos y equipo de cualquier material para la práctica de deportes y juegos al aire libre y bajo techo: balones duros, blandos e inflables, raquetas, bates y mazos, esquíes, fijaciones y bastones de esquí, botas de esquí, tablas de vela y de surf, patines de hielo, patines de ruedas, etcétera, equipo para gimnasio y de atletismo (SUPERCIAS, 2020)

### **2.2 Análisis del Entorno Externo (PEST)**

**Factores Políticos:**

- El deporte en Ecuador va muy ligado a la salud y a la educación. En el Decreto Ejecutivo N.º 373, se delegó al Ministerio de Educación que absorba al Ministerio del Deporte (Ministerio de Educación, 2018). Posteriormente, este decreto fue reformado el pasado 14 de Junio con el decreto 438 en el cual el presidente de la República, Lenín Moreno, dispuso la creación de la Secretaría del Deporte, institución que tendrá autonomía administrativa y financiera (Ministerio del Deporte, 2018). Y así vuelve a ser una Secretaría totalmente autónoma de cualquier ministerio. Esto beneficia a la industria ya que el desarrollo deportivo no dependerá de otro ministerio sino de la secretaría. Esto es una oportunidad ya que el deporte crece y asimismo aumentan los potenciales clientes.
- Hay varios programas y proyectos de autoría de la Secretaría del Deporte para el desarrollo de la práctica deportiva y la actividad física. Como el nuevo Plan de Alto Rendimiento que según el Acuerdo Ministerial 748, menciona que se invierten en este proyecto \$ 11'194.425,32 (Ministerio de Deporte, 2018). Este plan incentiva a la práctica deportiva y da esperanzas a los nuevos atletas que buscan competir en categorías de élite y motiva a los ciudadanos a practicar deporte. De esto, podrían salir futuros consumidores de bienes y servicios deportivos.
- Como se ha visto, el deporte en Ecuador es usado como una herramienta para mejorar la salud y el bienestar de los ciudadanos. Así, el SRI pretendiendo incentivar la práctica deportiva y el consumo de bienes deportivos, a través del boletín de prensa No. NAC-COM-15-32 indica que “la adquisición de implementos deportivos y servicios relacionados con la actividad física son gastos deducibles de impuesto a la renta” (Servicio de Rentas Internas, 2015). Esto es beneficioso para la industria y el negocio ya que de esta manera se incentiva a las personas a la práctica deportiva y también a la compra de artículos relacionados a la misma.

**Factores Económicos:**

- El crecimiento del Producto Interno Bruto ha promediado sólo 0,6% entre 2015 y 2018 (Banco Mundial, 2018). Estos números son preocupantes ya que nos habla acerca de la situación económica actual y a la incertidumbre de los cambios en la economía del país. Esto puede generar miedo en los consumidores y generará que adopten una conducta conservadora y buscarán cuidar sus activos y limitar su capacidad adquisitiva.
- El riesgo país ha venido fluctuando en el Ecuador debido a la inestabilidad política y económica vivida a finales del 2019. Así, el valor más alto del riesgo país en Ecuador en 2019 fue de 14,18% en Octubre debido al paro nacional. Y a finales de Enero del 2020 este dato cerró en 10,16% (ÁMBITO, 2020). Esta variable dice mucho. Esto alejará a la inversión extranjera directa y además hay que considerarla para analizar la posibilidad de crear negocios y empresas.
- La inflación anual del 2018 cerró en 0,27%, de acuerdo con el informe publicado este lunes 7 de enero de 2019 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2019). Esto es una amenaza para la industria ya que los precios de los materiales utilizados para realizar y ofrecer bienes o servicios deportivos aumenta y finalmente, este aumento del precio será asumido por el consumidor ya que el precio de los bienes finales aumentará.
- El gasto del consumo final de los hogares registró un crecimiento del 4,6% (Banco Central del Ecuador, 2018). Este es un indicador positivo para la industria ya que el consumo de las familias en el país aumenta y eso

significa que destinan más presupuesto para bienes o servicios de su interés.

### **Factores Sociales:**

- El 41,8% de la población de Ecuador mayor a 12 años practica algún deporte. El 51% de las personas que practica deporte lo hace con amigos. Se puede asumir que ven al deporte como una herramienta de socialización y hay un 15% que prefiere hacerlo por su cuenta (INEC, 2018).
- Hay un 58,2% que no practica deporte, pero podría ser un cliente potencial. Y por otra parte, alrededor de la mitad de la población practica deporte. De los que practican, un 25% asegura que su principal motivación es mantenerse saludables. Estas personas son posibles consumidores de bienes deportivos e implementos para el desarrollo de la práctica.
- Como se puede observar en la siguiente tabla, el fútbol es el deporte que predomina en el país. Sin embargo, debido a los resultados deportivos obtenidos en ciclismo, artes marciales y atletismo en los últimos años, hay otros deportes que son tendencia y cada vez más aumenta su demanda social. Si aumenta la práctica, aumenta también la demanda de nuevos implementos y otros bienes relacionados al deporte. Este es un punto positivo para la industria ya que crece la industria y se diversifican las disciplinas practicadas por la población en análisis.

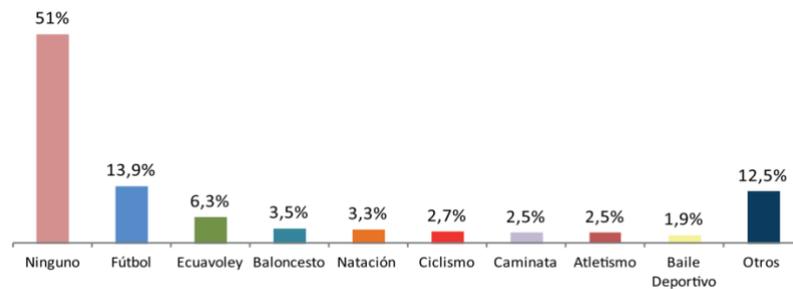


Figura 1. Estudio de la medición del sedentarismo y la actividad física de la población ecuatoriana

Tomado de: (INEC, 2013)

- Ecuador registra un 8,6% de niños menores de cinco años con exceso de peso. Mientras que, en las edades entre 5 y 11 años este índice se triplica llegando al 29,9% y en el caso de los adolescentes, hasta el 26% (INEC, 2013). Los niños y adolescentes con sobrepeso podrían ser un potencial mercado para esta empresa. A través de la concienciación se podría llegar a este mercado. Sin embargo, este es un indicador que se toma como amenaza debido a que hay una cantidad considerable de niños con falta de actividad física.
- El gasto monetario promedio mensual por hogar a nivel nacional es 734,19\$. En Quito, los hogares urbanos destinan el 7% de este rubro a la salud y un 5% más a la recreación y a la cultura (El Telégrafo, 2014). Este factor es interesante para la industria ya que los ecuatorianos sí destinan parte de sus ingresos a la recreación (en este término se incluye el deporte) y a la salud.

### Factores Tecnológicos:

- Empresas alrededor del mundo han incursionado ya en el mundo de la odontología deportiva y han creado procesos y productos que satisfacen

las necesidades de los clientes. Para tomar la medida de la dentadura de los pacientes, la empresa envía un kit de impresión. Una vez tomadas las medidas se envía de vuelta el kit con la muestra y la empresa fabricará el bucal dependiendo del estilo de vida del participante (Traducido de dcmouthguards.com). Esta es una tecnología nueva en la industria odontológica ya que no hay necesidad de que el paciente asista al consultorio, sino que a través de kit móviles de impresión se pueden obtener las muestras dentales de los clientes.

- En un estudio sobre la situación del comercio electrónico en Ecuador realizado por una universidad privada de Guayaquil, se han encontrado varios factores interesantes para comprender al consumidor. El 84% de las personas que tienen entre 16 y 24 años utilizan internet. Últimamente, han crecido las transacciones electrónicas, entre 2012 y 2014 este método de intercambio creció alrededor del 80%. Entre Quito, Guayaquil y Cuenca componen el 51% de las compras electrónicas del país.
  
- El 48% de todas las transacciones electrónicas realizadas en 2017 fueron de prendas de vestir, actividades de recreación y cultura (incluidos bienes y servicios deportivos) (UESS, 2017). Para sintetizar todos estos datos, se puede ver que el comercio electrónico en el país ha tenido un crecimiento grande, sobretodo en las principales ciudades. Esto beneficia a todas aquellas empresas que se adaptan a la transformación digital y deciden realizar sus ventas a través de internet.
  
- Ecuador se convertirá en un país de comercialización electrónica en el futuro. Un dato a tomar en cuenta es que de todas las transacciones electrónicas en el país, el 87% son hechas mediante una tarjeta de crédito o débito. Sin embargo el consumidor es temeroso y siempre prefiere tener

respaldo a través de confirmaciones en correo electrónico o utilizar su información de redes sociales (UESS, 2017). Para todos los negocios, se deberá tomar en cuenta desarrollar un sistema de ventas electrónicas que brinde seguridad y confianza al cliente. Debe ser respaldada y sobretodo fácil de utilizar.

Para concluir, el sector deportivo en el Ecuador ha sufrido varios cambios desde que el nuevo presidente ha adoptado medidas precautelares al reducir el tamaño del estado. Hubo muchos opositores ante la decisión de eliminar el Ministerio del Deporte creando una secretaría bajo la administración del Ministerio de Educación, pero el presidente a través de un reciente decreto ejecutivo, se reivindicó y le dio autonomía administrativa y financiera a la Secretaría del Deporte que tiene varios proyectos que fomentan y desarrollan la práctica deportiva. Ante una situación económica dura, el mercado deportivo continúa creciendo y esto se debe a la tendencia del cuidado de la salud y la apariencia física. Cada vez hay más atletas y la aparición de nuevas disciplinas acompaña el crecimiento del deporte del país y por ende hay un crecimiento de los bienes y servicios deportivos que se ofertan.

### **2.3 Análisis de la industria (Porter)**

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

- **Requisitos de capital:** Según la SUPERCIAS, varias de las empresas de la industria han registrado como capital suscrito únicamente el valor necesario para poder crear la persona jurídica. Sin embargo, para la fabricación de artículos deportivos se requiere maquinaria, materia prima y mano de obra por lo que se requiere una fuerte inversión inicial. Esto significa una amenaza baja de nuevos competidores.

- **Acceso a canales de distribución:** Esta es una amenaza alta de entrada de nuevos competidores ya que hay acceso simple a canales de distribución. Como fabricante, los minoristas adquieren el producto o se vende directamente en la página oficial de la empresa. Esta última es la opción que más crecimiento ha tenido. Entre 2017 y 2018 las transacciones comerciales electrónicas aumentaron de \$ 800 millones a \$ 1.000 millones, un crecimiento del 20% (El Telégrafo, 2018).

#### Rivalidad entre competidores existentes:

- **Diversidad de los competidores:** En el Ecuador existen 7 empresas registradas bajo este código CIIU. Y 5 de estas se encuentran en la ciudad de Quito. El líder del mercado vendió en 2017 4.253.648\$. Hay que decir que en la SUPERCIAS muchas de estas empresas aparecen como inactivas.

Tabla 1. Empresas registradas bajo el código CIIU G3230.01

Tomado de: (SUPERCIAS, 2020)

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
307320	1792770483001	CHANGOSPORTS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
53304	1791296168001	CONFECCIONES SPORT COMPETENC CIA. LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
709800	1391844379001	CONSTRUCTORA ESPACIO LIBRE CONESPALIBRE S.A.	MANABI	MANTA	MANTA
177023	1792495911001	DOWERCEV S. A.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
719058	1792894786001	INVICTUSSPORT CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO	QUITO
91726	1791805534001	K&CO SPORT S.A	PICHINCHA	QUITO	QUITO
300972	0992907754001	THE FITNESS COMPANY DOMICHIRI S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL

- **Crecimiento de la demanda:** Según la Encuesta de Calidad de Vida (2012), entre 2006 y 2014 se ha incrementado en casi 9 puntos

porcentuales la proporción de personas que practican deporte pasando del 28,6% al 37,3% (INEC, 2012). Este dato permite decir que la rivalidad entre competidores es baja en este parámetro. Si la demanda sigue creciendo, la oferta también tendrá espacio para expandirse y no se satura el mercado ya que cada vez aparecen más consumidores de bienes y servicios deportivos, así la industria sigue creciendo.

### **Productos sustitutos como amenaza:**

- **Disponibilidad de sustitutos:** Hablando del tema específicamente del negocio planteado, los insumos deportivos se pueden comprar en muchos lugares dentro del país. Hay varias empresas que lo hacen y se las puede verificar bajo las siguientes actividades económicas:

**G4763.00.** Venta al por menor de artículos de deporte, de pesca y de acampada, embarcaciones y bicicletas en establecimientos especializados. Bajo este código CIIU la empresa más destacada ingresó 58.237.995\$ el pasado ciclo. Hay 92 empresas que ejercen bajo este registro y de estas, 31 se encuentran en Pichincha (SUPERCIAS, 2020).

**G4649.92.** Venta al por mayor de bicicletas, partes y accesorios incluyen los artículos deportivos. Bajo esta actividad económica están registradas alrededor de 126 empresas. El 42% de estas se encuentra en la provincia de Pichincha. Una de las más destacadas, tuvo el año anterior 12.406.604\$ de ventas netas (SUPERCIAS, 2020).

Esto, significa una amenaza alta ya que, como se ha visto, hay varias empresas que fabrican, venden o importan productos sustitutos y esto pone en riesgo el negocio.

**Poder de negociación de los clientes:**

- **Volumen de compra:** Esta industria es netamente de fabricación de artículos deportivos. Y los minoristas serán quienes adquieran los productos terminados para la venta. Entonces, depende de ellos ya que algunos clientes comprarán más que otros dependiendo de sus intereses y de su capacidad. Por esto calificamos como bajo el poder de negociación de los clientes en este parámetro.
- **Productos sustitutos:** Como se vio en el análisis de los sustitutos, hay una gran cantidad de empresas que ofrecen productos alternativos y esto significa una amenaza alta y le da gran poder al cliente ya que este puede decidir entre varias opciones para realizar su compra.

**Poder de negociación de los proveedores:**

- **Costos de cambiar de proveedor:** Los proveedores tienen un poder medio de negociación en la industria de la manufactura. Esto se debe a que los artículos deportivos disponibles en el mercado son realizados en base a determinada materia prima. Si se llegase a cambiar, el consumidor podría notar la diferencia y dejar de consumir los productos. Sin embargo, los clientes ganan poder debido al volumen de compra y por ello se ha definido con poder medio la negociación de los proveedores.
- **Capacidad de integración hacia adelante:** Muchas empresas de la industria que importan; fabrican o venden productos para la práctica deportiva, deciden integrar hacia delante y distribuir por su cuenta los productos. Entonces muchos proveedores han decidido integrar hacia

delante en la industria. Se ha determinado un poder de negociación de los proveedores medio ya que muchos han integrado hacia delante, pero requiere un riesgo aparte y muchos no lo han hecho por este motivo.

En conclusión, se deben analizar todos los factores y relacionarlos entre sí para poder sacar una postura definitiva de este análisis. La amenaza de nuevos competidores es alta. No hay mayores inconvenientes para entrar a esta industria. Por otra parte y analizando la disponibilidad de sustitutos, hay muchas empresas poderosas registradas bajo otro código CIIU que compiten directamente. Hay una rivalidad baja entre los competidores de la misma industria ya que son pocas empresas y muchas están inactivas. Sin embargo, la verdadera amenaza son los productos sustitutos. En otro ámbito, el poder de negociación de los clientes frente al volumen de compra es bajo, sin embargo se puede definir que este poder es alto frente a los otros factores por la presencia de tantos sustitutos. Para finalizar, el poder de negociación de los proveedores es bajo. Hay una gran posibilidad de que las empresas de manufactura se conviertan en sus propios proveedores o importadores de materia prima y además hay muchas opciones como para que se centralice el poder en estos.

Tras analizar las variables, se puede definir que esta investigación de los factores externos de la industria nos trae como resultado una amenaza inminente de productos sustitutos. Es una industria fácil de ingresar y operar. Sin embargo, será una complicación para las nuevas empresas estar al nivel de las grandes por lo que se sugiere que las empresas deben ingresar con un factor diferenciador considerable en caso de ingresar a la industria de manufactura de bienes deportivos.

## 2.4 Matriz EFE:

Tabla 2. Matriz de factores externos

No.	Factores	Ponderación	Calificación	PXC
<b>Oportunidades</b>				
1	Entre 2006 y 2014 se ha incrementado en casi 9 puntos porcentuales la proporción de personas que practican deporte pasando del 28,6% al 37,3%	0,15	4	0,6
2	La adquisición de implementos deportivos y servicios relacionados con la actividad física son gastos deducibles de impuesto a la renta	0,1	3	0,3
3	Últimamente, han crecido las transacciones electrónicas, entre 2012 y 2014 este método de intercambio creció alrededor del 80%.	0,1	4	0,4
4	Debido a los resultados deportivos obtenidos en ciclismo, artes marciales y atletismo en los últimos años, hay otros deportes que son tendencia y cada vez más aumenta su demanda social	0,05	4	0,2
5	Hay varios programas y proyectos de autoría de la Secretaría del Deporte para el desarrollo de la práctica deportiva y la actividad física.	0,05	2	0,1
6	En Quito, los hogares urbanos destinan el 7% de su ingreso a la salud y un 5% más a la recreación y a la cultura	0,05	3	0,15
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>				<b>1,75</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Hay varias empresas de otras actividades económicas que fabrican, venden o importan productos sustitutos.	0,15	4	0,6
2	Alto poder de negociación de los clientes en relación a la disponibilidad de sustitutos	0,1	3	0,3
3	A finales de Enero del 2020 el riesgo país cerró en 10,16%	0,1	2	0,2
4	Leve crecimiento del PIB, situación económica adversa	0,05	2	0,1
5	Fácil acceso a canales de distribución	0,05	1	0,05
6	El consumidor es temeroso y siempre prefiere tener respaldo a través de confirmaciones en correo electrónico o utilizar su información de redes sociales	0,05	1	0,05
<b>TOTAL AMENAZAS</b>				<b>1,30</b>
<b>RESULTADO MATRIZ EFE</b>		<b>1</b>		<b>3,05</b>

Se puede ver que el resultado obtenido es 3,05. El total del valor de las oportunidades es 1,75 y el de las amenazas es 1,3. Es decir en esta industria las oportunidades tienen más relevancia que las amenazas.

El factor más determinante de la industria es la presencia de sustitutos. Si bien se ha visto que muchas empresas competidoras no se encuentran registradas bajo el código CIIU que deberían, de todas maneras se las debe tomar en cuenta para que el análisis sea más acertado.

Un factor positivo es el crecimiento del mercado deportivo. Esto es una oportunidad para la industria ya que hay más clientes potenciales que buscan satisfacer necesidades de implementos deportivos.

Si bien dentro de la industria se ha visto desinversión y empresas declaradas inactivas, hay aun empresas ejerciendo. Para ganar participación de mercado ante estas es necesario encontrar un diferenciador. Este se lo identificará a partir de la investigación de mercados.

Los hogares en Ecuador destinan cierto porcentaje de sus ingresos a la recreación, deporte y cultura. Estos gastos son deducibles de impuestos y puede sonar como un hecho irrelevante. Sin embargo, comunicando este dato de la manera correcta a los clientes potenciales se puede incentivar a la compra de productos deportivos.

Este análisis ayuda a conocer la industria y a determinar factores relevantes para el negocio. No se debe tomar decisiones a partir de este análisis, sin embargo, a través de herramientas financieras y de investigación de mercados se conocerá más sobre los potenciales clientes y así se podrán tomar decisiones concretas sobre el proyecto en cuestión.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **Problema de investigación:**

Ante un crecimiento considerable de personas que hacen deporte y la tendencia por la práctica de artes marciales, cada vez se registran más lesiones orales en los atletas. Según estudios, se reporta que de 30 a un 40 por ciento de las contusiones maxilares, podrían prevenirse con el uso de bucales. En la actualidad, el 90 % de los utilizados por deportistas son prefabricados o

termoadaptables, ya que los entrenadores y la mayoría de la población desconocen la existencia de los individualizados (SN, 2014).

### **Objetivos de investigación:**

- 1.) Averiguar la importancia que los deportistas le dan al uso de un protector bucal y determinar la frecuencia de uso de estos.
  - 2.) Investigar cuánto valor monetario tiene para los deportistas un protector bucal personalizado que asegure su salud oral.
  - 3.) Determinar las tendencias de consumo de implementos deportivos de los atletas.
  - 4.) Definir el tipo de protector bucal más usado por los deportistas.
- **Hipótesis:** *“Las personas que practican deportes de contacto le dan relevancia al uso de protectores bucales sin embargo desconocen los beneficios de utilizar un protector personalizado hecho a su medida”.*

### **Entrevistas a profundidad:**

- **Perfil de los entrevistados:**

a.) **Deportista profesional de artes marciales:** Arturo Márquez

Es un peleador profesional de MMA. Inició su carrera deportiva hace 7 años. Entró a aprender artes marciales por un tema de salud. Sufría de sobrepeso cuando era niño y buscó en el deporte una ayuda para controlar su peso. Inició con Kick Boxing en la concentración deportiva de Pichincha y posteriormente se volcó al Thai Boxing, su especialidad. Ha desarrollado técnicas básicas de Jiu Jitsu y hoy tiene su propia academia “Team Márquez” y dicta clases de Thai en Quito.

**b.) Médico Odontólogo: Stephany Paz**

Odontóloga, especializada en rehabilitación oral y diplomada en oclusión. Concluyó su maestría en la UDLA y tiene varios cursos aprobados dentro de su industria. Actualmente dicta clases de rehabilitación oral y tiene su propio consultorio odontológico en la ciudad de Quito.

**Resultado de las entrevistas:**

- a.) Ha crecido considerablemente el número de personas que entrena artes marciales y eso se percibe por el crecimiento de afición, academias y ofertas de artículos deportivos. Las lesiones orales son evidentes en estos deportistas y pueden ser evitadas mediante el uso de protectores bucales adecuados.
  
- b.) La personalización de los artículos deportivos suena interesante para los atletas ya que al ser una disciplina individual buscan destacar del resto. Además, que es un punto interesante para exhibir a las marcas auspiciantes.

- c.) La gente desconoce que los bucales disponibles en el mercado no brindan una protección adecuada, a través de una estrategia de comunicación, habrá que concienciar a los atletas sobre el cuidado oral y el uso de un protector bucal adecuado.
- d.) El uso de un protector bucal es una medida preventiva cuando se practica deporte. De esta manera se reduce el número de posibles lesiones y se realiza la actividad física de una manera más segura. Esto beneficia a los atletas porque se cuidan, evitan gastar en una posible cita odontológica y beneficia también a los entrenadores debido a que generan más seguridad y reducen accidentes en sus academias.

#### **Focus Group:**

- El Focus Group fue realizado con colaboración de un gimnasio de artes marciales. Para ejecutarlo, se tomó la clase de boxeo avanzado del día Lunes 17 de junio a las 20h00. Se escogió este lugar debido a la afinidad con la administración y por el prestigio que tiene este lugar. Además, se tomó en cuenta el target de la academia y se relacionó con el público objetivo del producto.
- Al final de la clase de boxeo sobre el ring del establecimiento se inició la entrevista. Dirigido por un moderador que conoce sobre artes marciales y cuenta con aptitudes sociales para manejar al grupo y generar discusión.
- Participaron 8 personas, todos con características en común ya que entrenan artes marciales, son de edades homogéneas, tienen la capacidad de pagar mensualmente 65\$ por entrenar y son compañeros de clase en el gimnasio. Duró aproximadamente 15 minutos y se obtuvo participación y retroalimentación de todos los asistentes.

**Resultados:**

En conclusión, los asistentes al grupo focal consideraron que es una idea que tiene potencial. Es importante para ellos el cuidado oral y también les agradó la idea de personalizar sus artículos deportivos.

Creen que es necesario contar con la mayor protección para entrenar y que con un producto como el propuesto se podría satisfacer esta necesidad. Por otra parte, dieron importancia al plus que se ofrece ya que este no es un protector tradicional, sino que es adaptado a la medida de cada persona.

**Segmentación:** Utilizando las herramientas de segmentación se ha definido que el público potencial son 7.444 personas. A través de una segmentación geográfica, se tomó la población de Ecuador (17.096.789), luego la de Pichincha (15,8%), y finalmente la de Quito (59% del total de Pichincha. Después con datos demográficos como la edad (población proyectada entre 10 y 30 años) y niveles socioeconómicos (C+, B, A) se determinó que la población será de 173.635 personas (INEC, 2015). De Quito, la población que practica deporte es equivalente 49% y según cifras del INEC en la Encuesta de Calidad de Vida (2012), nos dice que el 12,5% de las personas que practican deporte se dedican a deportes no tradicionales. Como política empresarial hemos decidido asumir que el 70% de este total practican deportes de contacto llegando a un total de 7.444 personas. En los anexos se podrá observar una tabla con más detalles sobre este cálculo.

**Cálculo de la muestra:** Debido a que hay menos de 100 000, para definir la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

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

- El resultado de la fórmula arrojó que se deben realizar 136 encuestas para que esta investigación sea más exacta. Sin embargo, por fines académicos se ha decidido realizar 50.

**Tipo de muestreo:** Muestreo no probabilístico por juicio del entrevistador.

**Análisis de las encuestas:**

**Resultados Generales:**

- El 86% de los encuestados fueron hombres y el 14% restante mujeres entre 15 y 30 años. Las encuestas fueron realizadas en 5 gimnasios de la ciudad y los usuarios pagan entre 50 y 100 dólares mensuales por entrenar. El 58% de los encuestados entrenan más de un año y el 42% restante han entrenado durante 6 meses o menos. Alrededor del 40% compran sus productos para la práctica deportiva en línea, el 25% en tiendas especializadas de ates marciales y un gran porcentaje lo hace en tiendas deportivas multi marca. El 80% declaró que se siente cómodo recibiendo sus productos a domicilio. Un dato muy interesante es que el 90% de los encuestados ponen al bucal entre los implementos deportivos más relevantes junto con guantes y vendas, por otra parte, el 95% considera que es muy importante su uso. Determinamos que las marcas más utilizadas por las personas son marcas de protectores bucales

americanas disponibles en tiendas multi marca. El 98% dijeron que les gustaría un protector deportivo hecho a su medida y el 88% dijo que le gustaría personalizar su protector bucal. Los diseños personalizados y los nombres/apodos son los elementos que más les gustaría poner en sus bucales. El 52% de los encuestados dijo que pagaría entre 30 y 40 dólares por este producto. Para temas de comercialización, el 80% dijo que utiliza redes sociales para ver productos nuevos. Y sugieren auspiciar a eventos y deportistas para publicitar la marca dentro de la industria.

Para realizar un análisis más profundo de las encuestas se observará la correlación entre las variables estudiadas mediante la herramienta de tablas cruzadas.

**a. Marca de protector bucal utilizado vs. Deseo de personalización:**

- El 64% (32 de 50 encuestados) mencionó que les gustaría mucho personalizar su protector bucal.
- La mayoría de las personas que le gustaría que se personalice su protector utilizan marcas como Aurik y Everlast. Este dato es importante porque sabemos que están inconformes con el estilo de su bucal y por eso les interesa la idea de poner algún diseño personalizado, su apellido o apodo.
- Tan solo el 12% (6 de 50) comentaron que no les gustaría personalizar su protector o que es indiferente para ellos hacerlo. Pero en términos generales el 88% (44 personas) quisieran personalizar su implemento deportivo.

**b. Género vs. Personalización:**

- El 66% de los hombres que participaron, eligieron personalizar su protector. Esta opción que sin lugar a duda fue la más popular (33 de 50 encuestados).
- La opción menos popular es la de personalizar los protectores bucales con una marca. Sin embargo, esta es una idea propia para crear un nuevo espacio para comercializar y que los deportistas auspiciados utilicen un protector bucal con el logo de la empresa que representan.

**c. Marca de bucal vs. Deseo de utilizar un bucal personalizado:**

- El 98% (49/50) les gustaría utilizar un protector bucal personalizado.
- El 66% de todos los encuestados que desean utilizar un protector bucal personalizado utilizan Aurik y Everlast. Estas dos marcas únicamente ofrecen bucales termo adaptables y suelen ser incómodos para los deportistas.
- Las tiendas online, las tiendas especializadas de artes marciales y las tiendas multideportivas son los lugares más comunes, en ese orden, donde los encuestados adquieren sus productos deportivos para la práctica del deporte.
- El 60% (30 de 50) utiliza Instagram para ver nuevos productos y el 20% (10 de 50) prefiere Facebook para enterarse de nuevos productos. Así, tras cruzar la investigación se descubre que en las redes sociales de la marca se puede incorporar una tienda virtual donde se puedan ver los productos y así con los clientes.

- Por otra parte, hay un número considerable de personas que realizan sus compras en línea y utilizan el internet para ver productos nuevos. Se debe aprovechar esta plaza para las ventas y probablemente analizar la posibilidad de hacer una tienda virtual.

**d. Cuánto pagarías por el protector bucal vs. Intención de compra:**

El 98% de los encuestados (49 de 50) comentaron que sí les gustaría utilizar un protector bucal personalizado. De este 98%, el 46% (23 de 49) comentó que podrían pagar hasta 25\$ por este producto y el 38% (19 de 49) estaría dispuestos a pagar 30\$ por unidad.

Se observa que en un rango de 25 a 50\$, la respuesta más popular fue que los encuestados pagarían 25\$ por unidad. Esto indica que encuentran el diferenciador del producto y han entendido su funcionalidad. Esto ayudará a tomar decisiones sobre el precio.

**10.) Conclusiones: Perfil del consumidor**

Tras realizar este estudio y después de analizar los resultados arrojados en las encuestas se ha definido que los consumidores serían hombres y mujeres entre 15 y 30 años siendo una mayoría de género masculino. Se utilizó un muestreo no probabilístico a juicio del entrevistador y para realizar las encuestas se escogieron gimnasios de artes marciales de alta gama. Es decir, los encuestados son de poder adquisitivo medio alto y alto ya que pueden pagar entre 50\$ y 100\$ por una actividad extracurricular.

A través de el análisis cualitativo y cuantitativo podemos decir que:

El principal aspecto que se ha podido definir, es que la mayoría de los deportistas utilizan protectores bucales termo adaptables, es decir los protectores bucales disponibles en el mercado. Esto se puede sustentar a través del focus group, donde los participantes comentaron que sus protectores bucales son de marcas disponibles en tiendas deportivas, al igual que los protectores de las personas que fueron encuestadas.

Con esto, se puede decir que los encuestados desconocen la existencia de un protector bucal personalizado y hecho a la medida, sin embargo es recomendado por profesionales de la salud y por deportistas de élite utilizar uno para la práctica.

Un aspecto determinante, es que los encuestados han destacado el diferenciador del proyecto. Tanto los asistentes del focus group como los encuestados han declarado que les gustaría personalizar su protector bucal. También el deportista entrevistado reforzó esto y mencionó que es importante para reforzar la identidad de los deportistas.

Para realizar compras de artículos deportivos las personas prefieren tiendas especializadas de artes marciales y tiendas en línea y el 80% de ellos les gustaría recibir los productos adquiridos a domicilio.

Finalmente, las redes sociales más utilizadas para estas personas son Instagram y Facebook y además los portales online. Así, tras definir las características de los potenciales clientes después de obtener datos y realizar un perfil con la información levantada, se puede tomar decisiones para crear la mezcla de marketing más adecuada. De esta manera se llegará a los clientes potenciales para que el producto sea conocido y pueda satisfacer la necesidad de la protección oral para los deportistas de artes marciales.

#### **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

#### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada**

Después de realizar el análisis externo y obtener información a través de la investigación de mercados, se determinó que sí hay oportunidad dentro de la industria para el producto propuesto. Con un mercado final aproximado de 7.444 personas, el proyecto para la creación de un protector bucal personalizado y hecho a la medida es en términos generales agradable para los consumidores potenciales. A continuación se analizará los factores más determinantes tomados en cuenta para concluir que existe una oportunidad de negocio:

Con el fin de incentivar el consumo de bienes deportivos y fomentar la salud, el SRI a través de un boletín de prensa declaró que la adquisición de implementos deportivos y servicios relacionados con la actividad física son gastos deducibles de impuesto a la renta” (SRI, 2015). Esto es un incentivo para que los clientes adquieran productos y bienes deportivos y se preocupen por su salud. De esta manera se benefician los fabricantes por el crecimiento de la demanda y los consumidores estarán contentos porque esos gastos serán deducibles de impuestos.

Por otra parte, a través del análisis de los factores sociales dentro del país, se observa que el 41,8% de la población ecuatoriana mayor de 12 años practica algún deporte y en Pichincha el 49% de los habitantes lo hace (INEC, 2014). Además, la creciente demanda es otro signo positivo para el negocio y según la Encuesta de Calidad de Vida, entre 2006 y 2014 se ha incrementado en casi 9 puntos porcentuales la proporción de personas que practican deporte (pasando del 28,6% al 37,3%) (Telégrafo, 2015). Con una tendencia creciente de las personas que practican deporte se puede decir que hay clientes potenciales para consumir este producto. Lo importante será transmitir al consumidor el beneficio del mismo.

En la actualidad, cada vez se registran más lesiones orales en los atletas y estas podrían prevenirse con el uso de protectores bucales. El 90 % de los utilizados

son prefabricados o termoadaptables, ya que los entrenadores y la mayoría de la población desconocen la existencia de los individualizados. Aquí es donde está la oportunidad de ganar participación de mercado a los productos competidores y sustitutos existentes. A través de una estrategia de diferenciación e informando a los consumidores sobre la protección y el cuidado oral se podrá llegar a los deportistas para que hagan conciencia y busquen alternativas que cuiden su boca al practicar deporte.

Tras realizar un estudio de mercado, utilizando encuestas se obtuvo información sobre la opinión y las necesidades de los consumidores potenciales escogidos a través de un muestreo no probabilístico a juicio del entrevistador. Se preguntó los artículos deportivos que consideren más importantes para practicar artes marciales y esto fue lo que dijeron: El 90% escogió al bucal dentro de los artículos deportivos más importantes para la práctica de artes marciales. Esto demuestra que el consumidor es conciente de la necesidad de este implemento.

Sin embargo, en el mercado ecuatoriano solo existen bucales adaptables a la mordida del paciente y no hay protectores personalizados o hechos a la medida. Los productos disponibles no brindan la seguridad que se necesita para practicar deportes de contacto. También, en cuanto al tipo/marca de bucal que se utilizan actualmente, la mayoría de ellos respondió que utilizan marcas de bucales adaptables como se puede ver en la encuesta. Solo el 4% dijo que utilizan protectores bucales personalizados (realizados por un odontólogo) y el 96% restante usan protectores bucales que encuentran disponibles en el mercado.

Por último, se realizó un grupo focal junto a 8 deportistas de artes marciales. En términos generales, es importante para ellos el cuidado oral y también les agradó la idea de personalizarlo y que sea hecho a su medida. Creen que es necesario contar con la mayor protección para realizar deportes de contacto y que un producto así podría satisfacer esta necesidad.

En conclusión, el mercado deportivo ecuatoriano crece a pesar de la situación económica y política adversa. Los consumidores cada vez gastan más en servicios y productos deportivos e incluso reservan parte de sus ingresos para destinarlos al sector. Finalmente, se ha encontrado una oportunidad en este negocio ya que los encuestados demuestran interés en este producto y son conscientes de que el protector bucal es un artículo fundamental para la práctica deportiva. Al ofrecer un artículo diferenciado que satisfaga sus necesidades, se cree que será una gran opción para el consumidor. Además, el crecimiento de este negocio es alto según los estudios realizados con la ayuda del análisis externo y las diferentes herramientas de investigación de mercados.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

Según Michael Porter, las empresas pueden generar una ventaja competitiva a través de 3 bases. Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para el producto propuesto, la estrategia general de Marketing escogida para obtener una ventaja competitiva es la estrategia de Diferenciación.

“La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio” (David, 2011). El producto propuesto será único en el mercado donde se pretende desarrollar pero hay que trabajar mucho en estrategias de comunicación para que el cliente valore las características que hacen especial al producto y que el alto valor del mismo se justifique.

Sin embargo, el mismo autor menciona que la diferenciación no garantiza una ventaja competitiva ya que los productos estandarizados presentes en el mercado sí satisfacen las necesidades de los clientes (David, 2011). Es por esto que hay que comunicar estratégicamente a los clientes los beneficios del

producto y que sientan las características de diferenciación, así ganar su lealtad y apego por el producto.

### Estrategias de crecimiento: Matriz de Ansoff

- Una estrategia “Mercado - Producto” alineada, es una sinergia entre la línea de producto y el conjunto de “misiones” que el producto debe cumplir (Ansoff Matrix, 2018)

Tabla 3. Matriz Ansoff

Tomado de: (Ansoff Matrix, 2018)

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de crecimiento escogida es: **Desarrollo de producto**. Tal y como lo indica la matriz, consiste en incrementar las ventas a partir de la creación de un nuevo producto dentro de un mercado existente (Lambin, 2013)

Según el libro Dirección de Marketing de Lambin (2013), hay dos maneras de aplicar esta estrategia. La primera es innovaciones discontinuas, donde los clientes deben renunciar a patrones pasados para adaptarse a lo nuevo, y la otra es adición de características que añade funciones a los productos ya existentes para expandir el mercado.

Entonces, para este producto, se ha elegido la estrategia de Desarrollo de producto mediante adición de características mejorando el confort y la seguridad de los protectores bucales para que cumplan su función y además agregando un valor emocional mediante la personalización.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

**Estrategia indiferenciada:** Para llegar a todos los segmentos del mercado objetivo, se utiliza una estrategia de Marketing única. Es decir, se llegará a todos los segmentos del público objetivo mediante una sola estrategia de comunicación.

Ya que todas las personas del mercado potencial son deportistas que practican artes marciales, todos tienen esa característica en común y esto se usará para armar el plan de Marketing y llegar a todos los segmentos por igual.

### **5.1.2 Propuesta de valor:**

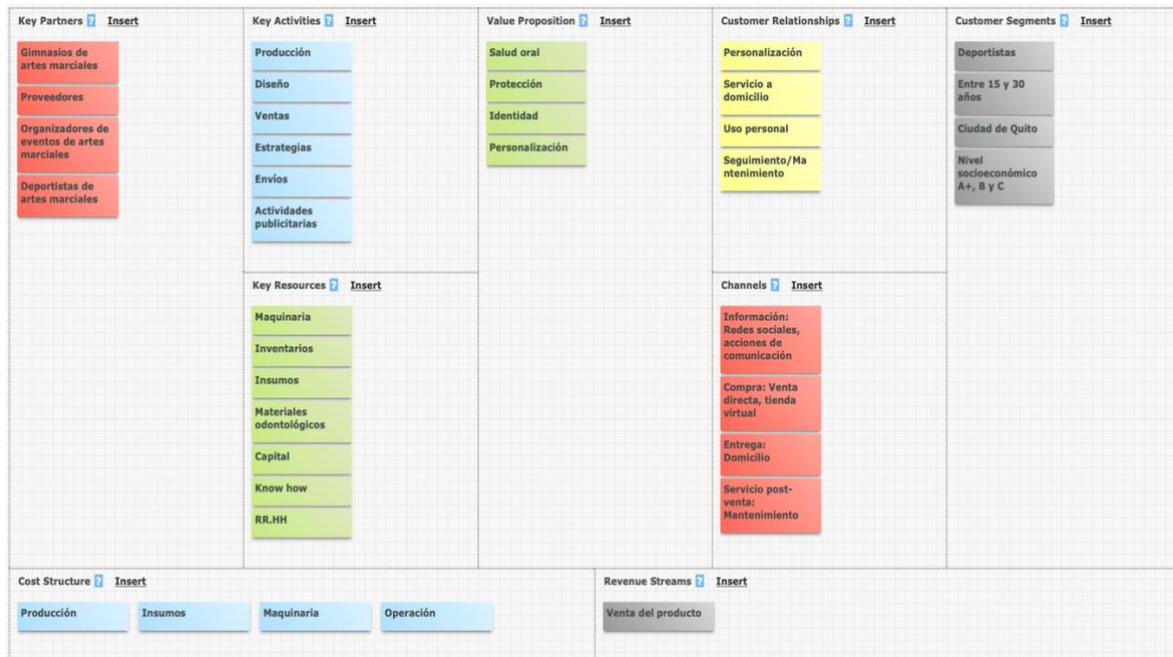


Figura 2. Matriz Canvas

Tomado de: (CANVANIZER, 2020)

## 5.2 Mezcla de Marketing

Según Kotler (2013), autor de varios libros, en “Fundamentos de Marketing” dice que el Marketing Mix es el conjunto de herramientas de mercadeo que las empresas utilizan para causar el impacto que desean en el mercado meta. Con esto, se deduce que el Marketing mix son todas las acciones que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

El Marketing Mix se compone de: Precio, Plaza, Producto y Promoción. El paradigma de las 4ps ha dominado el Marketing desde siempre, sin embargo, ahora se cuestiona debido al boom de la comunicación y las redes sociales ya que ahora hay más puntos por cubrir. Por temas académicos, se usan las 4 ps tradicionales para el plan de Marketing tomando en cuenta a las redes sociales

y la comunicación digital como herramientas para fortalecer la estrategia de mercadeo.

### 5.2.1 Producto:

Cumpliendo con la estrategia general de marketing del proyecto, el producto propuesto en este plan de negocios es la creación de un protector bucal personalizado y hecho a la medida enfocado a personas que practiquen deportes de contacto (estrategia de diferenciación). Este será diseñado por un especialista en odontología deportiva quien será el encargado de tomar la medida exacta de la mordida del paciente. Además, el cliente podrá personalizarlo a su gusto insertando una imagen, logo, frase y otros.

En los puntos de venta (gimnasios aliados) y a través de la venta directa (tienda virtual en redes sociales), el cliente podrá ponerse en contacto para realizar su cita para que se tome una impresión exacta de su mordida.

Una vez tomada la muestra, se prosigue a realizar el protector bucal a través de un proceso especializado explicado a continuación y se puede observar más en el anexo 8.

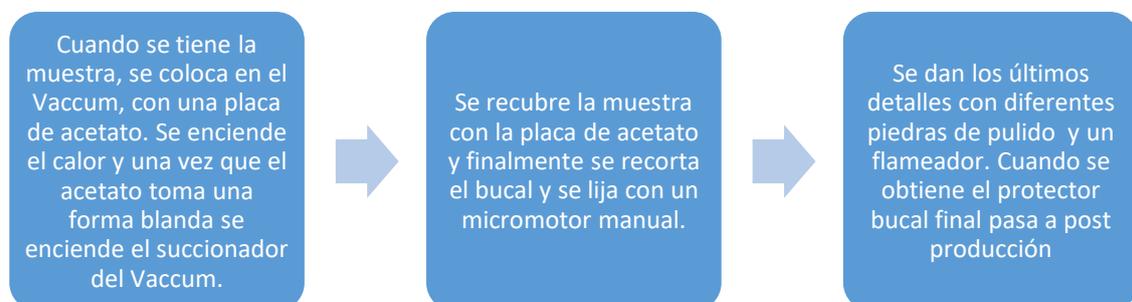


Figura 3. Proceso de producción

Para terminar, el cliente debe enviar la imagen, logo o frase que ha elegido para personalizar su protector bucal. Así, lo recibirá en su respectiva caja (también personalizada) y el bien final terminado será enviado a través de un motorizado a su domicilio. El empaque almacena un sticker de la marca, el manual de cuidado del protector bucal y el protector bucal dentro de su caja.

#### **Atributos:**

- **Atributos físicos:** El producto se crea en base de acetato para protectores bucales.
- **Atributos básicos:** Los protectores bucales son del tamaño adecuado para las personas y vienen en una caja.
- **Atributos de rendimiento:** Estos bucales están hechos a la medida de los pacientes ya que se toma la muestra de sus mordidas para fabricarlos.
- **Atributos excitantes:** Todos los productos son únicos y los clientes pueden personalizar tanto el bucal como el empaque con el diseño o frase que ellos pidan.

#### **Atributos funcionales:**

- **Tamaño:** El producto es realizado en base al tamaño de la mordida de cada cliente.

- **Servicio post venta:** El protector bucal tendrá una garantía de 6 meses. Después de la adquisición del producto, se brindará un servicio de mantenimiento que será gratuito dentro del tiempo de la garantía.
- **Empaque:** El empaque es una caja plástica hermética, y hecha para protectores bucales. Del tamaño del protector (aprox. 10 cm de diámetro). Esta es exclusiva para cada bucal y se puede usar por tiempo ilimitado y así se evita contaminar.
- **Etiquetado:** El etiquetado en la parte superior será el nombre del cliente, personalizado y hecho a su gusto. En la cara inferior de la caja se insertarán instrucciones para el cuidado del protector bucal y las redes sociales de la marca.

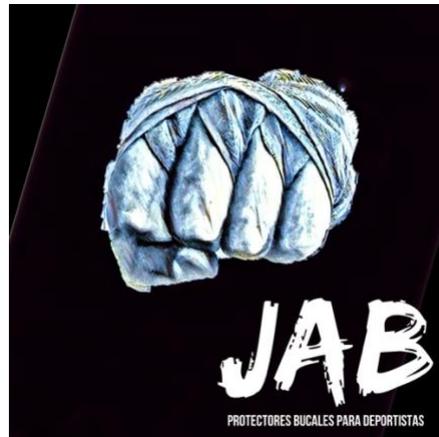
### **Branding:**

El desarrollo de marca crea estructuras mentales y ayuda a los clientes a organizar lo que saben acerca de los productos y esto los ayuda en el proceso de toma de decisiones (Lambin J. , 2009).

### **Elección de los elementos de la marca:**

- **Nombre:** Jab – hace referencia a un golpe tradicional del boxeo muy utilizado para marcar distancia o para iniciar un ataque.

- **Logotipo:**



- **URL:** El proyecto tiene sus páginas de redes sociales oficiales. Sin embargo, para solucionar problemas con los consumidores o para tratar temas con otros grupos de interés se comprará un dominio en internet. Por ejemplo, [info@bucaljab.com](mailto:info@bucaljab.com)
- **Slogan:** “Sube la guardia” – Jerga popular dentro de los deportes de contacto. Insinúa que se cubran, que mantengan las manos arriba y eviten ser golpeados. Se hace referencia a que se protejan.

#### **Apalancamiento de las asociaciones secundarias:**

- **Identificación del origen:** Una de las principales características del producto, y en la que se hará énfasis, es que la marca es 100% ecuatoriana. Es decir, un producto nacional de calidad y enfocado en mejorar la salud de las personas que practican deportes de contacto.
- **Brand Friends:** Consiste en un programa de relaciones con otras marcas (en este caso gimnasios o academias de artes marciales) que respalden

el producto y así ganar reconocimiento y credibilidad. Serán 5 gimnasios para empezar. En estos gimnasios se colocará banderas o banners de la marca, un mostrador para su tienda (estrategia shop in shop) y se realizará un descuento en bucales para los clientes nuevos de las academias.

- **Embajadores de marca:** Se seleccionaron 8 de los mejores atletas de deportes de contacto para que sean embajadores de la marca (se describe más detalles en la sección de promoción del Marketing mix de este documento). El programa de embajadores consistirá en obsequiar un bucal (campana de lanzamiento) a cada deportista. Así la marca se impulsará con sus redes sociales e imagen y, por otra parte, se gana credibilidad ante los clientes.
  
- **Auspicio de eventos:** Esto será fundamental para que la marca gane popularidad. Los eventos deportivos de artes marciales están teniendo mucho crecimiento dentro del mercado nacional y entrar como auspiciantes será clave para que la marca se relacione con el deporte. Además, para que los atletas profesionales los prueben y sobretodo que los practicantes del deporte conozcan el producto y sus beneficios.

Por esto es que se designará un presupuesto para fabricar bucales y realizar un canje para tener una relación de auspicio técnico con los eventos, es decir, que los deportistas que compitan utilicen esta marca. Se auspiciarán 5 macro eventos puntuales y se designará otra partida menor para los eventos espontáneos que aparezcan durante el año y sean de interés. El costo se detallará en el cuadro de costos del programa de Marketing.

### 5.2.2 Precio:

**Estrategia de entrada:** Para el lanzamiento se utiliza la estrategia de desnatado. Esta consiste en vender el producto a un precio elevado, limitándolo según el valor más elevado de la curva de la demanda (Lambin J. , 2009). Se recomienda usarla para segmentar el mercado (posicionamiento), cuando se cree que el producto es tan innovador que el mercado madurará lentamente y cuando el proyecto tiene presupuesto de marketing limitado, es decir, que es una estrategia más financiera que comercial.

- **Costo de venta:**

Tabla 4. Costo de ventas

Ítem	Costo unitario
Acetato blando	\$ 2,00
Alginato	\$ 1,00
Yeso	\$ 1,00
Cera	\$ 1,00
Personalización bucal	\$ 2,00
Caja bucal	\$ 0,50
Envío	\$ 2,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10,00</b>

**Precio definido:** Siguiendo la investigación de mercados, se define que el precio del bien será de 35\$. La opción más popular fue de 25\$. Sin embargo, un 38% marcó la opción de pagar 30\$. Entonces se deduce que los consumidores valoran el producto ofertado y están dispuestos a pagar un precio alto.

Tabla 5. Margen de ganancia

Costo de venta	PVP	Margen de ganancia	%M
\$ 10,00	\$ 40,00	\$ 30,00	300%

Se fija el precio en base al costo de ventas que dará posicionamiento al producto, y generará ingresos para poder cumplir con las operaciones de la empresa incluido el plan de marketing.

### 5.2.3 Plaza:

- **Estructura del canal de distribución:** La estructura será la de un típico canal de distribución vertical. El sistema de distribución del proyecto será mixto. Es decir, un sistema de distribución directa, principalmente y será indirecta también. A continuación, se explica en el siguiente diagrama de flujo:



Figura 4. Canal de distribución vertical

- **Estrategia de comunicación en el canal:** Pull o estrategia de aspiración. Esta estrategia se escogió debido a que así, el fabricante se puede enfocar netamente en el consumidor final y crear relaciones de valor. La inversión principal deberá ser en comunicación, medios masivos, promociones y demás esfuerzos de marketing descritos en este plan.

**Puntos de venta:** Al tener una estructura de canal mixta, la distribución la realizará la empresa principalmente a través de la tienda virtual de la marca, y ciertos minoristas (academias de artes marciales y tiendas de deportes de contacto).

Los clientes se pondrán en contacto con la empresa a través de redes sociales (tienda virtual) se realizará el acercamiento con el cliente y se agenda una primera para tomar la muestra de su mordida. Posteriormente, después del proceso de producción, se enviará al cliente el producto a través de un motorizado propio que hará la entrega a domicilio.

Para determinar los minoristas se eligió la estrategia de distribución selectiva. Esta es apropiada para los productos de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y comparan precios y características antes de realizar la compra (Lambin J. , 2009). Se seleccionaron 5 tiendas y gimnasios en total tomando en cuenta los siguientes criterios: tamaño, calidad del servicio brindado, posicionamiento, competencia técnica. En los puntos de venta (en el primer año serán 5 gimnasios de artes marciales seleccionados y cada año se aumentan 2 hasta llegar a 13 en el quinto) se pondrá un mostrador pequeño para exhibir los protectores bucales y una sutil publicidad dentro del establecimiento.

Recordando que la principal distribución de los productos será directa, los minoristas ayudarán a reforzar la venta, aumentar el posicionamiento y así cumplir con la estrategia general de diferenciación del proyecto.

#### 5.2.4 Promoción:

**Estrategia promocional:** Se manejará una comunicación de entrada agresiva y a través de varios recursos publicitarios se tratará de penetrar en el mercado.

##### 1.) Publicidad:

**Estrategia de redes sociales:** En redes sociales, se pretende crear los perfiles de la marca. Se utilizarán 3 principalmente, Facebook (con fines comerciales), Instagram (para contenido visual), Twitter (para contenido informativo).

- **Canales:**

**Facebook:** Principalmente se utilizará este perfil para fines comerciales. Dentro de la administración de páginas de Facebook, existe la opción de crear una tienda. La ventaja es que se puede subir todos los productos ofrecidos por las empresas y de esta manera darse a conocer. Este será el medio para conectar con clientes potenciales y por ello será la que más inversión demande.

**Instagram:** En esta red social, se puede interactuar mucho con los clientes actuales y futuros, además el contenido que se posteará en esta red será más visual. Así los interesados podrán ver los productos que ofrece la marca, los clientes atendidos y de la mano de una estrategia de influencers se busca crear una bola de nieve para promocionar los protectores bucales.

**Twitter:** Con el fin de crear una imagen de marca fuerte, se utilizará esta red para postear links y textos más técnicos sobre la odontología deportiva y sobre

testimonios de los clientes. Además se podrá interactuar con otras marcas, deportistas y demás para ganar credibilidad en los usuarios y así crear una marca con voz y con liderato de opinión.

**Publicidad aérea:** Hay muchas empresas que ofrecen esta propuesta innovadora para promocionar un producto. Con la ayuda de drones, exhiben un banner de la marca en puntos estratégicos de interés. Para promocionar el producto se realizarán activaciones con publicidad aérea afuera de competencias de artes marciales, gimnasios y universidades. Si bien esta es una nueva estrategia, se espera que las personas conozcan a la marca y a través de este servicio llegar a los clientes potenciales.

La clave será el mensaje. El banner debe explicar perfectamente lo que es el producto y lo que se quiere comunicar. Así, se aprovecha que el Ecuador carece de leyes para la circulación de drones y se explota una herramienta tan interesante para promocionar una marca.

**Fotografía de producto:** La fotografía de producto es necesaria hoy en día para crear contenido de valor de la marca. Este tipo de fotografía consiste en hacer fotos específicamente del producto. Para mostrar detalles, calidad y presencia. Se harán sesiones de fotos trimestrales y este contenido servirá para redes sociales, prensa, influencers y demás.

**Influencers:** Se han elegido 8 deportistas para que sean los embajadores de la marca los primeros tres años. Serán importantes para apalancar a la marca y para posicionarla rápidamente. Estas personas que representarán la imagen de la empresa han sido elegidos bajo estos criterios: Logros deportivos, alcance en redes sociales, número de seguidores, deporte practicado, influencia y target de sus seguidores. Se realizará seguimiento constante a los influencers y para el año 5 se pretende llegar a 15 personas en total.

**Merchandising promocional:** Para las activaciones en eventos, en puntos de interés y para promover la marca se necesitará contar con merchandising de la marca. Para empezar, se realizará a través de una agencia publicitaria: un inflable, banderas horizontales, un ring plegable, lonas verticales, stickers, logo de neón y carpas.

**Auspicios:** Generalmente, las compañías que financian los eventos son entidades bancarias o empresas de alimentos. Esta empresa, al ser nueva, no puede financiar un evento por eso se ha decidido crear estos paquetes de auspicios. Con esto, se puede promocionar el producto, mover la marca y que los deportistas profesionales utilicen protectores adecuados. Los paquetes de beneficios se podrán observar en los anexos.

## **2.) Promoción de ventas:**

- **Primer mantenimiento gratis:** A través de alianzas con las clínicas odontológicas, los clientes tendrán derecho a recibir al primer mantenimiento del protector bucal sin costo. Esto, con el fin de instruir al cliente sobre la importancia de dar mantenimiento al producto y el cuidado oral.
- **Cena con influencers:** Se generará una base de datos de los clientes y se realizarán sorteos de 5 cenas el primer trimestre de cada año con los deportistas embajadores de la marca. Esta actividad se llevará a cabo únicamente el primer año para posteriormente ser evaluada.

### **3.) Relaciones públicas:**

Para el lanzamiento del producto, y una vez al año, se traerá a una figura de la UFC. El evento vendrá acompañado de una rueda de prensa, una exhibición en un gimnasio aliado y finalmente tendrá un conversatorio en la UDLA junto a los estudiantes de Marketing Deportivo que tratará acerca del cuidado al realizar deportes de contacto y la importancia de los implementos deportivos.

Con el fin de promover la marca de bucales y acompañado de los mejores deportistas del país para darle al producto el posicionamiento deseado. Se destinará un presupuesto propio para estos eventos y además se buscarán marcas aliadas y auspiciantes para financiar el evento en su totalidad. Este rubro se describe en el plan de Marketing como “eventos anuales”, que será el valor aportado por la empresa para llevar a cabo este evento y cabe dejar claro que se buscarán patrocinadores grandes para hacerlo realidad cada año.

### **4.) Fuerza de ventas:**

Para captar clientes y atender a todos los interesados, se necesitará un Community Manager que se encargue del contenido de las redes sociales y además tenga la capacidad de cerrar tratos con clientes y coordinar las entregas del producto.

### **5.) Marketing directo:**

- **Redes sociales:** Se realizarán formularios en las páginas sociales para que las personas llenen sus datos cuando realicen la compra y se pueda obtener una base de datos de esto.

- **Activaciones en universidades:** No se pretende entregar flyers afuera de universidades o centro comerciales. Lo que se pretende con estas activaciones es llevar un ring plegable (incluido en merchandising) a universidades, colegios, academias y demás puntos de interés. Se realizarán exhibiciones de artes marciales (influencers) con el fin de sembrar el deporte y además se darán charlas informativas sobre los implementos deportivos y la importancia del bucal.
- **Revista mensual:** A los clientes se les entregará una revista digital. El contenido se basará en información sobre nuestros deportistas, eventos deportivos dentro del país, logros de peleadores, diseños de protectores bucales nuevos, papers sobre el cuidado físico e información que pueda ser relevante para los clientes.

### Costo total del plan de Marketing al primer año:

Tabla 6. Costo aproximado del plan de Marketing del primer año

ÍTEM	Q	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
DISEÑO EMPAQUE	1	\$ 500,00	\$ 500,00
COSTO STICKERS	756	\$ 0,01	\$ 7,56
MANUALES	756	\$ 0,03	\$ 22,68
BRANDING	1	\$ 600,00	\$ 600,00
MOLDE MOSTRADOR	1	\$ 350,00	\$ 350,00
MOSTRADOR	5	\$ 10,00	\$ 50,00
PRESUPUESTO REDES SOCIALES	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
PUBLICIDAD AÉREA	4	\$ 70,00	\$ 280,00
FOTOGRAFÍAS DE PRODUCTO	4	\$ 50,00	\$ 200,00
INFLUENCERS ANUAL	8	\$ 10,00	\$ 80,00
MERCHANDISING ANUAL	1	\$ 500,00	\$ 500,00
PRESUPUESTO MACRO EVENTOS	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
PRESUPUESTO MICRO EVENTOS	5	\$ 100,00	\$ 500,00
CENA CON INFLUENCERS	5	\$ 40,00	\$ 200,00
EVENTOS ANUALES	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 8.440,24</b>

### Costo total del plan de Marketing proyectado a 5 años:

Tabla 7. Costo aproximado del plan de Marketing proyectado a 5 años

ÍTEM	Q	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
DISEÑO EMPAQUE	1	\$ 500,00	\$ 500,00
COSTO STICKERS	15.663	\$ 0,01	\$ 156,63
MANUALES	15.663	\$ 0,03	\$ 469,89
BRANDING	1	\$ 600,00	\$ 600,00
MOLDE MOSTRADOR	1	\$ 350,00	\$ 350,00
MOSTRADOR	13	\$ 10,00	\$ 130,00
PRESUPUESTO REDES SOCIALES	1	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00
PUBLICIDAD AÉREA	20	\$ 70,00	\$ 1.400,00
FOTOGRAFÍAS DE PRODUCTO	20	\$ 50,00	\$ 1.000,00
INFLUENCERS	53	10\$ (+inflación anual)	\$ 561,47
MERCHANDISING	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00
PRESUPUESTO MACRO EVENTOS	25	\$ 250,00	\$ 6.250,00
PRESUPUESTO MICRO EVENTOS	25	\$ 100,00	\$ 2.500,00
CENA CON INFLUENCERS	25	\$ 40,00	\$ 1.000,00
EVENTOS ANUALES	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 47.917,99</b>

### Conclusión Marketing Mix:

- Siguiendo la estrategia general de Marketing, con el plan realizado se pretende crear una marca fuerte y sobretodo entregar un producto diferenciado. Con el precio, la exclusividad y las estrategias planteadas se generará el posicionamiento buscado. Si bien es un plan de alto costo, se piensa que todas las acciones propuestas son necesarias para cumplir con los objetivos financieros y comerciales que se detallarán en el capítulo siguiente.

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La administración estratégica es el arte de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que la empresa cumpla sus objetivos (David, 2013). La planificación estratégica se enfoca principalmente en obtener y conservar una ventaja competitiva a través de herramientas de administración

que permitirán definir lo que hacemos, lo que haremos, lo que somos y hacia donde nos dirigimos.

Para implementar la planificación estratégica en una empresa es necesario desarrollar una misión, una visión, identificar oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos y generar estrategias (David, 2013).

## **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

### **Misión:**

Una declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos, es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas (David, 2013). De acuerdo con Vern McGinnis citado en el libro de Fred David sobre administración estratégica (2013), una declaración de misión debe definir a la organización, excluir ciertas iniciativas de negocios, permitir el crecimiento creativo, distinguir a la organización de las demás, debe ser comprensible para toda la organización y estar orientada hacia el cliente.

Se ha definido la misión de la organización sumando todos los componentes para que esta sea completa, clara y describa nuestra razón de ser.

**Nuestra misión:** “Somos una empresa ubicada en Quito que fabrica protectores bucales deportivos, y comprometida con el cuidado oral de los practicantes de deportes de contacto. Enfocados en el desarrollo de protectores bucales hechos a la medida y que brinden la protección adecuada para los deportistas, ofreciendo productos de calidad, personalizados y hechos éticamente por odontólogos profesionales con tecnología necesaria para salvaguardar la salud oral de nuestros clientes”.

## Visión:

Una declaración de visión debe responder una pregunta específica: “¿En qué queremos convertirnos?”.

- **Nuestra visión:** “Para el año 2024, queremos ser la empresa de protectores bucales más confiable del país, y ser la líder nacional de la industria de los deportes de contacto y ampliar nuestro mercado incursionando en protectores bucales para ciclistas”.

## Objetivos:

No.	Perspectiva	Objetivo	Plazo
	FINANCIERA		
1		Medir anualmente el ROI ((Ingresos - Inversión en Marketing) / Ingresos) y que este no sea menor al 50% en ningún año del ejercicio.	CORTO
2		Superar los 100.000\$ en ventas a partir del año 2022.	MEDIANO
3		Obtener, al final del ejercicio, una participación de mercado superior o igual al 5% del total de ventas de la industria.	LARGO
	CLIENTE		
1		Obtener al menos el 90% del total del financiamiento planificado para los eventos anuales de la marca, mediante alianzas estratégicas con marcas afines.	CORTO

2		Cumplir, mínimo, con el 95% de las entregas en el tiempo acordado con el cliente.	CORTO
3		Posicionar a la marca como el producto TOP OF MIND de los deportistas que practican deportes de contacto en la ciudad de Quito, tras realizar un análisis al final del quinto año.	LARGO
	<b>PROCESOS</b>		
1		Llegar a la capacidad máxima de producción (200 bucales al mes ) para inicios del 2022	MEDIAN O
2		Obtener, a finales del primer año, al menos 5000 seguidores en el perfil de Instagram y 3500 seguidores en la página de Facebook	CORTO
3		Tener dentro de la organización personal que alcance al menos el 90% de la efectividad en sus actividades a partir del primer año.	CORTO

## 6.2 Estructura Organizacional

De acuerdo con la ley de compañías se decidió que la estructura ideal para este proyecto es la compañía anónima. El artículo 143 dice que estas son una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Es lo ideal ya que se pretende iniciar con tres socios, que serán los fundadores, y buscar más capital en caso de ser requerido.

La mayoría de las empresas de la industria son compañías limitadas o sociedades anónimas. Como se observa en la imagen, no hay muchas empresas inscritas bajo este CIIU. Sin embargo, se observa que más del 50% tiene la misma estructura que ha sido seleccionada para este negocio.

Tabla 8. Empresas registradas bajo el código CIU C3230.01

Tomado de: (SUPERCAS, 2020)

NOMBRE COMPAÑÍA
CHANGOSPORTS CIA.LTDA.
CONFECCIONES SPORT COMPETENC CIA. LTDA.
CONSTRUCTORA ESPACIO LIBRE CONESPALIBRE S.A.
DOWERCEV S. A.
INVICTUSSPORT CIA.LTDA.
K&CO SPORT S.A
THE FITNESS COMPANY DOMICHIRI S.A.

### 6.2.1 Organigrama:

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías (Sergio Hernández, 2011). Se ha decidido utilizar un organigrama por contenido, con estructura vertical denominado integral como se muestra en la imagen. Con esto se pretende que los procesos sean ordenados y se reporte directamente a la línea superior.

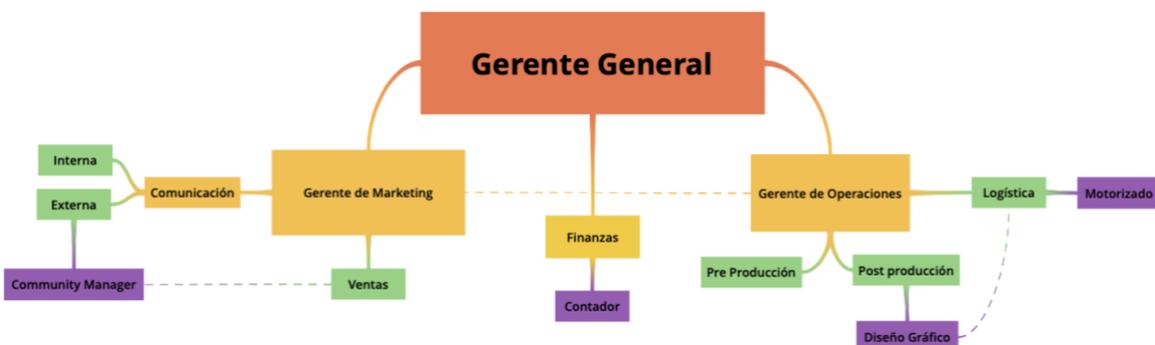


Figura 5. Empresas registradas bajo el código CIU C3230.01

Tomado de: (SUPERCAS, 2020)

Dentro del organigrama, se observa que el principal encargado de la organización será el Gerente General. Debajo de él, está la primera línea compuesta por los gerentes de Marketing y el Gerente de operaciones. La línea media está compuesta por el área de comunicación y logística, finalmente la última línea está compuesta por el Community Manager, el contador (finanzas), el motorizado y el área de producción.

### 6.2.2 Descripción de funciones:

- 1.) **Junta de socios:** No serán parte de la operación diaria, sin embargo, participarán de la organización y planeación de objetivos.
- 2.) **Gerente General:** Encargado de coordinar todo el proyecto. Medirá a través de estadísticas al director de Marketing, Logística y al director de Operaciones. Se enfocará en plantear los objetivos y encaminar a la organización a conseguirlos.
- 3.) **Director de Marketing:** Persona encargada de coordinar todas las acciones de Marketing de la compañía y ejecutar el plan de Marketing.
- 4.) **Director de Operaciones:** Encargado de realizar las compras de los materiales, manejar inventarios y tener todos los insumos listos. Será quien se encargue de definir los procesos de producción. Coordinará con logística la producción y la temporalidad.
- 5.) **Logística:** Serán la clave de este proyecto. Encargados de coordinar el recibimiento de las impresiones de cada paciente, pasarlas al departamento de producción y coordinar las entregas. (Al inicio, el

encargado de manejar cumplir esta función será el director de operaciones)

**6.) Comunicación Externa:** En coordinación con la dirección de Marketing, esta área se encargará de los flujos de comunicación exterior. Es decir, información de la empresa, campañas publicitarias, redes sociales, eventos, etc. El encargado de esta función será el director de Marketing.

**7.) Comunicación Interna:** Se encargará de que todas las áreas conozcan la información que el gerente general pretende comunicar. Además de campañas, anuncios importantes y todo lo que se pretenda comunicar hacia adentro de la organización. El encargado de esta función será el director de Marketing.

**8.) Ventas:** La función de un community manager, encargado de la comunicación a través de las redes. Trabaja bajo el mando de comunicación externa. (Al inicio, el encargado de manejar cumplir esta función será el director de Marketing).

**9.) Finanzas:** Se contratará un contador a medio tiempo para realizar esta función. Será encargado de firmar y realizar los balances, además de los asientos diarios de las operaciones de la empresa.

**10) Preproducción:** Odontólogo, encargado de manejar las máquinas y capaz de crear el producto bruto. (Al inicio, el encargado de manejar cumplir esta función será el director de operaciones)

**11) Post producción:** Encargados de los detalles, junto con ventas coordinarán el diseño final del producto. (Al inicio, el encargado de manejar cumplir esta función será el director de operaciones)

**12) Motorizado:** Una persona encargada de los envíos del producto. El costo de este servicio estará incluido en el costo de ventas del producto y por esta razón no se refleja esta posición en la nómina de la empresa.

**13) Mantenimiento:** A pesar de que se ocupa poca maquinaria, es necesario contar con un servicio especializado de mantenimiento (servicio tercerizado).

Tabla 9. Nómina

Cargo	Perfil	# de personas
Junta de socios	-	3
Gerente General	Admin. Empresas/Marketing	1
Director de Marketing	Lic. Marketing Deportivo	1
Director de Operaciones	Odontólogo	1
Logística	Admin. Empresas	Director de Operaciones
Comunicación Externa	Lic. Marketing Deportivo, Diseñador Gráfico	Director de Marketing
Comunicación Interna	Lic. Marketing Deportivo, Diseñador Gráfico	Director de Marketing
Ventas	Lic. Marketing Deportivo	Director de Marketing
Finanzas	Lic. Finanzas/ Contador	Externo
Post Producción	Odontólogo	Director de Operaciones
Pre Producción	Odontólogo	Director de Operaciones
Community Manager	Lic. Marketing Deportivo	Director de Marketing
Diseño Gráfico	-	Externo
Mantenimiento	-	Externo

## 6.3 Plan de Operaciones

### 6.3.1 Cadena De Valor:

La cadena de valor es la serie de departamentos internos que realizan actividades que generan valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa (Kotler, 2013).

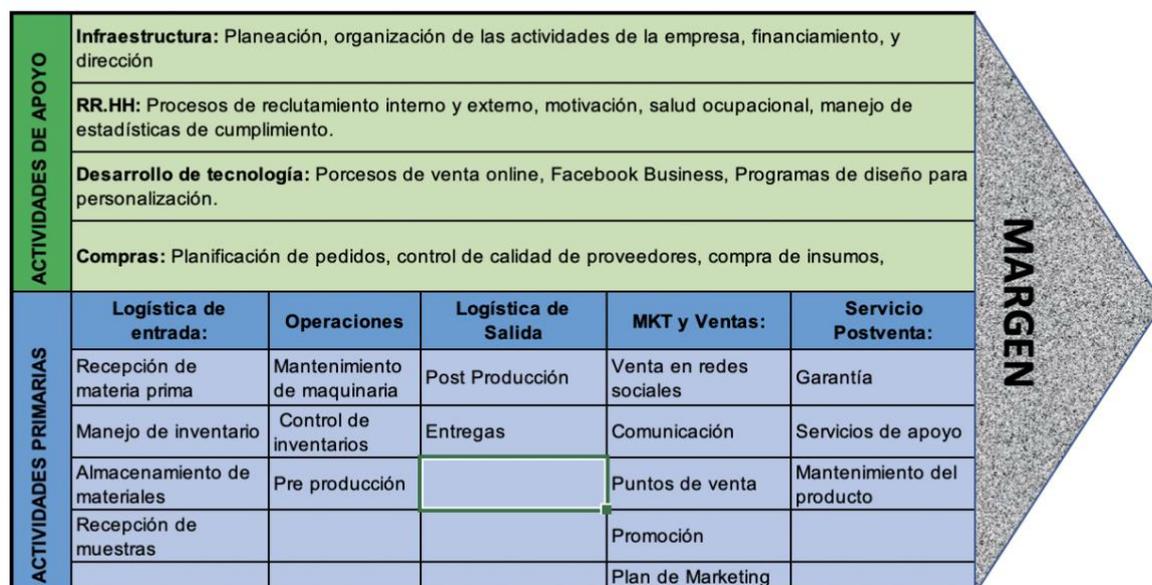


Figura 6. Cadena de valor

#### 1.) Actividades de apoyo:

- La infraestructura de la empresa será tema de la junta de socios y con mayor tenor del gerente general. Serán los encargados de planificar y darle norte a la organización. Definirán objetivos, estrategias y realizarán un seguimiento periódico de las áreas.

- El área de comunicación interna se encargará de las funciones de gestión del talento humano. Se encargará de que las áreas estén conectadas, los colaboradores informados y sobretodo que el ambiente laboral sea adecuado.
- Para el desarrollo de tecnología, se buscará constantemente adaptarse a las tendencias. Se pretende que los odontólogos estén en constante actualización sobre materiales, maquinaria y procesos. Además, el gerente de marketing buscará día a día optimizar las pautas en redes, las ventas y desarrollar sistemas de segmentación efectivos. Por último, la transformación digital será un tema pendiente para la gerencia.
- Las compras serán realizadas por el Director de Operaciones. Encargado de abastecer de materiales e insumos para la producción. Por otra parte, dependiendo la depreciación de las máquinas, irán planificando la adquisición de maquinaria.

## **2.) Actividades primarias:**

- La logística de entrada será obligación del Director de Operaciones. Se encargará de la entrada de insumos, almacenar los materiales y registrarlos en inventarios.
- Las operaciones serán netamente gestionadas y dirigidas por el Director de Operaciones. Desde este departamento se controlarán temas como la preproducción, el control de inventarios y el mantenimiento de maquinaria necesaria para producir.
- Otra función del Director de Operaciones será controlar la post producción. Se ocupará de las entregas de producto y coordinarán con los motorizados para que el producto llegue a los clientes finales.

- El Director de Marketing será puesto clave dentro de la empresa. Se encargará de que se cumpla a cabalidad el plan de Marketing y la comunicación será su principal tarea. Por otra parte, coordinará junto con operaciones las ventas.
- Para dar seguimiento a los clientes, se ha designado al departamento de comunicación externa realizar una base de datos y encargarse del servicio post venta.

### 6.3.2 Mapa De Procesos:

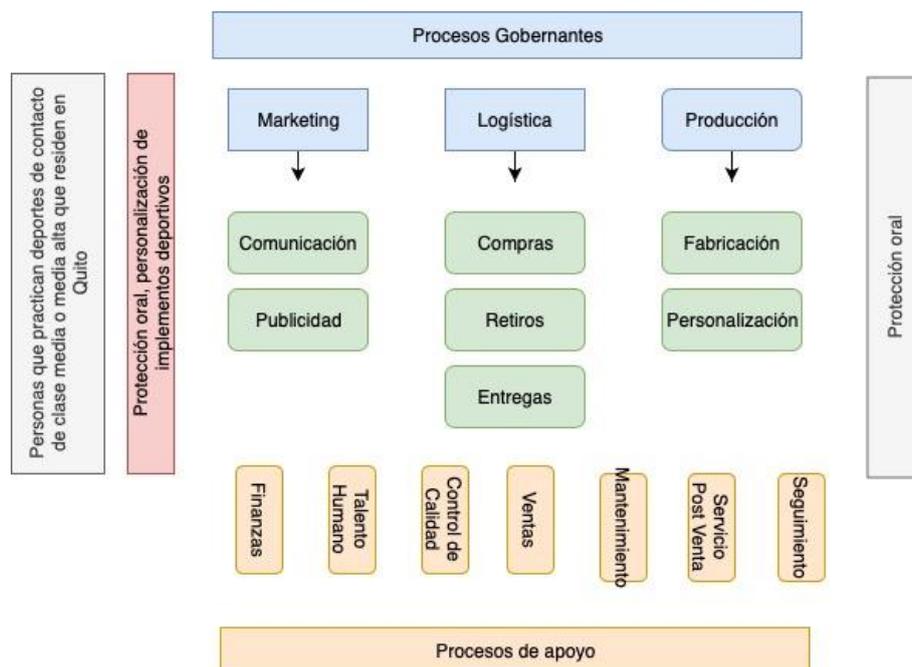


Figura 7. Mapa de procesos

- El proceso principal de la empresa son las ventas. Para explicar a breves rasgos este proceso, inicia en el primer contacto con el cliente a través de redes sociales. El tiempo de espera de respuesta será de máximo 30 minutos. Se conversa con cliente para entender sus necesidades y lo que desea, se agendará una cita dentro de los 3 próximos días para tomar su muestra en el local que se arrendará. Una vez tomada la muestra del paciente, se envía el molde a post producción y el cliente tendrá 2 días máximo para enviar el diseño que desea para su protector bucal. Después de que el cliente envía el diseño, tomará dos días más hasta que se realice y se coordine el envío del producto a su domicilio.

### 6.3.3 Flujogramas:

#### a. Proceso de compra:



Figura 8. Proceso de compra

## b. Entrega:



Figura 9. Entrega

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA:

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Ingresos:

Tras realizar la segmentación de mercado, se concluyó que el tamaño del mercado al que se dirige este proyecto es de 7444 personas aproximadamente. Con esto, y asentados en la realidad, se ha impuesto como política empresarial que cada año se crecerá un punto porcentual de participación de mercado empezando por 1,2% en el primer mes. Por la falta de información en el sistema de registro empresarial del país, ha sido difícil determinar el crecimiento de la industria. Sin embargo, analizando empresas similares hemos hecho los cálculos y la proyección de ingresos en base a las ventas nos arroja los siguientes resultados:

Tabla 10. Ingresos por ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Total Ingresos</b>	\$ 49.200,00	\$ 67.999,09	\$ 102.480,98	\$ 145.898,19	\$ 184.165,14

### 7.1.2 Gastos Generales:

Los más comunes son los gastos en arriendo, mantenimientos y otros. El principal gasto es el del programa de Marketing. Se podría reducir este rubro, sin embargo es esencial para que las ventas crezcan. Es el gasto más fuerte, pero a través del cálculo del ROI (en función de las ventas proyectadas) se ha decidido mantenerlo para lograr las metas financieras de ventas y los objetivos comerciales.

Tabla 11. Gastos generales anuales

	2020	2021	2022	2023	2024	Total
<b>Gastos anuales</b>	\$17.680,16	\$17.710,41	\$19.149,27	\$20.014,98	\$21.294,82	\$95.849,64

### 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

- La inversión inicial total es de 16.467,47 \$. La principal inversión será, como en la mayoría de negocios, en maquinaria, equipos de computación y bienes muebles de la empresa. No se comprará ninguna licencia de software por lo que no hay inversión de intangibles.

Tabla 12. Inversión inicial

<b>Inversión</b>	
Inversiones PPE	10.250,00
Inversiones Intangibles	-
Inventarios	489,50
Capital de trabajo	3.227,97
Gastos constitución	2.500,00
	-
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>16.467,47</b>

### 7.2.1 Capital de trabajo:

El capital de trabajo no es más que la cantidad de dinero necesaria para operar hasta que los ingresos cubran todos los gastos. Con esto, hemos determinado que los tres primeros meses de salarios formarán el capital de trabajo inicial.

### 7.2.2 Estructura de capital:

Del total de capital calculado, por fines académicos el 40% del total será financiado con un préstamo/crédito a una entidad financiera. El proyecto contará con 3 socios y cada uno aportará con un valor de 3.293 \$ para poder arrancar con las operaciones.

Tabla 13. Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	Propio	60,00%	9.880,48
	Deuda L/P	40,00%	6.586,99

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

#### 7.3.1 Estado de resultados:

Como podemos observar, las ventas son notablemente superiores al costo de producción. En todos los años la utilidad bruta es considerable comparada con la inversión inicial. Sin embargo, se ve muy afectada por los gastos, más aun por los gastos en salarios del personal. Una vez más, el sistema tributario del país castiga a los empresarios con altos impuestos y esto hace que la utilidad neta se reduzca. A partir del tercer año se empieza a ver buenos resultados para el proyecto.

Tabla 14. Ingresos por ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ventas</b>	\$49.200,00	\$67.999,09	\$102.480,98	\$145.898,19	\$184.165,14
<b>Costo de los productos vendidos</b>	\$15.004,79	\$20.241,72	\$27.364,39	\$37.812,65	\$46.415,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$34.195,21	\$47.757,37	\$75.116,60	\$108.085,54	\$137.749,69
<b>Gastos sueldos</b>	\$18.721,67	\$19.658,21	\$20.906,05	\$20.524,66	\$20.268,70
<b>Gastos generales</b>	\$17.200,16	\$17.218,55	\$18.645,26	\$19.498,52	\$20.765,61
<b>Gastos de depreciación</b>	\$1.266,00	\$1.266,00	\$1.266,00	\$306,00	\$306,00
<b>Gastos de amortización</b>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	-\$2.992,61	\$9.614,61	\$34.299,28	\$67.756,36	\$96.409,37
<b>Gastos de intereses</b>	\$65,87	\$605,66	\$459,48	\$294,76	\$109,15
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	-\$3.728,00	\$9.008,95	\$33.839,80	\$67.461,60	\$96.300,23
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	\$0,00	\$1.351,34	\$5.075,97	\$10.119,24	\$14.445,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-\$3.728,00	\$7.657,60	\$28.763,83	\$57.342,36	\$81.855,19
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$0,00	\$1.914,40	\$7.190,96	\$14.335,59	\$20.463,80
<b>UTILIDAD NETA</b>	-\$3.728,00	\$5.743,20	\$21.572,87	\$43.006,77	\$61.391,39

### **7.3.2 Estado de situación financiera:**

En cuanto al estado de situación financiera, se observa que el activo más significativo es el efectivo. Este se debe a que todas las ventas son cobradas en efectivo, es decir no hay cuentas por cobrar y eso le da liquidez al proyecto. Entre los pasivos, el pasivo más alto es la deuda que se mantiene con la entidad financiera. Por fines académicos, se ha solicitado un préstamo por el 40% de la inversión inicial total. Entre los pasivos corrientes podemos observar que los sueldos por pagar son bajos y que los impuestos por pagar aparecen a partir del tercer año, donde el proyecto empieza a generar utilidad.

Tabla 15. Estado de situación financiera

	Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVOS</b>	<b>16.467,47</b>	12.110,57	17.128,36	38.485,91	80.898,41	141.543,41
<b>Corrientes</b>	<b>6.217,47</b>	3.126,57	9.410,36	32.033,91	74.752,41	135.703,41
Efectivo	<b>5.727,97</b>	1.861,58	7.719,10	29.348,17	71.350,92	133.813,41
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	<b>445,00</b>	609,70	824,88	1.291,12	1.634,40	-
Inventarios Sum. Fabricación	<b>44,50</b>	655,30	866,38	1.394,62	1.767,10	1.890,00
<b>No Corrientes</b>	<b>10.250,00</b>	8.984,00	7.718,00	6.452,00	6.146,00	5.840,00
Propiedad, Planta y Equipo	<b>10.250,00</b>	10.250,00	10.250,00	10.250,00	10.250,00	10.250,00
Depreciación acumulada	-	1.266,00	2.532,00	3.798,00	4.104,00	4.410,00
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>6.586,99</b>	5.958,09	5.232,68	5.017,36	4.423,08	3.676,69
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	394,00	821,21	1.904,69	2.773,95	3.676,69
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	394,00	394,00	394,00	394,00	394,00
Impuestos por pagar	-	-	427,21	1.510,69	2.379,95	3.282,69
<b>No Corrientes</b>	<b>6.586,99</b>	5.564,09	4.411,47	3.112,66	1.649,14	-
Deuda a largo plazo	<b>6.586,99</b>	5.564,09	4.411,47	3.112,66	1.649,14	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>9.880,48</b>	6.152,48	11.895,68	33.468,55	76.475,33	137.866,72
Capital	<b>9.880,48</b>	9.880,48	9.880,48	9.880,48	9.880,48	9.880,48
Utilidades retenidas	-	3.728,00	2.015,20	23.588,07	66.594,84	127.986,24
<b>Comprobación</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-

### 7.3.3 Flujo de efectivo:

En el primer año, se puede ver que la empresa no tiene liquidez ya que las ventas no son significativas al inicio. El poder adquisitivo de la empresa es limitado debido a sus gastos. Sin embargo, a medida que crece en participación de mercado, las ventas suben y por ende la disponibilidad de efectivo es mayor.

### 7.3.4 Flujo de caja:

El flujo de caja nos muestra la comparación entre ingresos y egresos. Nos permite ver la liquidez de la compañía y posteriormente tomar decisiones para

refinanciar el proyecto o solicitar mayor inversión. Podemos observar que en el flujo de caja proyectado a 5 años hay una tendencia de crecimiento positiva. Los dos primeros años hay poca liquidez. Sin embargo a partir del tercer año podemos ver que este problema se soluciona.

Tabla 16. Flujo de caja del proyecto

	Flujo de caja del proyecto		Acumulado	
<b>0</b>	\$	-10.739,50	\$	-10.739,50
<b>1</b>	\$	-2.018,43	\$	-12.757,93
<b>2</b>	\$	9.663,60	\$	-3.094,33
<b>3</b>	\$	30.760,98	\$	27.666,64
<b>4</b>	\$	58.334,79	\$	86.001,43
<b>5</b>	\$	84.854,82	\$	170.856,26

#### 7.4 Proyección de flujos de caja:

##### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista:

Al igual que en el flujo de caja del proyecto, se encuentra la misma tendencia en el flujo del inversionista.

Tabla 17. Flujo de caja del inversionista

	Flujo de caja inversionista		Acumulado	
<b>0</b>	\$	-4.152,51	\$	-4.152,51
<b>1</b>	\$	-3.528,89	\$	-7.681,40
<b>2</b>	\$	8.109,42	\$	428,02
<b>3</b>	\$	29.157,53	\$	29.585,55
<b>4</b>	\$	56.675,84	\$	86.261,39
<b>5</b>	\$	83.133,32	\$	169.394,71

##### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento:

La tasa libre de riesgo utilizada para los cálculos de este proyecto es de 1,73% (tomado de FRED Economic Data) y el riesgo país, que ha sido irregular durante el año 2019, en la actualidad este valor es de 10,26%. Con estos datos, se obtuvo un WACC del 32,16% y un CAMP del 48,5%

#### 7.4.3 Criterios de valoración:

Tabla 18. Criterios de inversión

Criterios de Inversión	Flujos de caja	
	WACC - Proyecto	CAPM - Inversionista
VAN	\$ 46.755,32	\$ 29.214,35
IR	\$ 5,35	\$ 8,04
TIR	103,93%	148,56%
PERIODO RECU	2,10	1,99

**VAN:** Se observa que el VAN es positivo en los dos flujos. Esto indica que se recuperará la inversión y que se obtendrá un retorno.

**IR:** El índice de rentabilidad nos dicta que únicamente las inversiones viables son las que entregan valores superiores a 1. Esta inversión tiene un índice de rentabilidad superior a 1, por ende se puede decir que los pagos son superiores a los cobros y resulta rentable la inversión.

**TIR:** Esta tasa muestra el porcentaje de beneficio que ha generado la inversión, y en ambos casos se observa que la tasa es muy alta, sobretodo para inversionista. Entonces se puede decir que esta inversión es rentable y por ende el proyecto, tal y como está planteado, es viable. El periodo de recuperación de la inversión, en promedio, será a partir de mediados del segundo año.

## 7.5 Índices financieros

- Para empezar, el margen bruto de la industria está en 50%. El índice de este proyecto supera el promedio y arrojó un resultado del 60% a lo largo de los 5 años.
- La prueba ácida es la capacidad de la empresa para cancelar sus pasivos en el corto plazo. En el proyecto, es muy baja la razón ácida. Esto se debe a que no hay deudas a corto plazo y se trabaja con la producción a mes caído.
- El margen operacional de la industria es de 2% mientras que el del proyecto es muy superior.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

Ante un crecimiento del mercado deportivo, se ha detectado la ausencia de un protector bucal que cumpla su función. Se ha detectado que hay varios productos disponibles en el mercado, sin embargo, no brindan la protección adecuada y no protegen al deportista como deberían. Es por esto que se decide llevar a cabo este proyecto. Tomando en cuenta los factores externos, hemos encontrado que muchas de las empresas no se registran bajo el código CIIU que les corresponde. Esto dificulta el análisis de la industria y de la competencia. Sin embargo, por fines académicos se intentó realizar este análisis de la manera más adecuada para determinar este proyecto.

Se observó que en general el país apoya al deporte y, a través de sus entes reguladores, busca incentivar a la práctica deportiva. Se han creado acuerdos con el SRI para deducir impuestos a través de bienes o servicios deportivos, se han mantenido planes de desarrollo deportivo y esto es clave para que la

industria crezca y los consumidores busquen oferta. Si bien el Ecuador se encuentra en un periodo de transición política y económica, se ha visto que la industria deportiva ha crecido. En varias fuentes, se leyó que el consumo en cultura y deporte ha crecido. Además, que los ecuatorianos destinan un porcentaje de su ingreso para estas actividades. A pesar de la situación adversa, la tendencia por hacer ejercicio crece.

Más de la mitad de los ecuatorianos no practican deporte. Esto podría sonar como un dato adverso para toda la industria deportiva. Sin embargo, los datos muestran que los porcentajes de deportistas activos aumentan. La inclusión de nuevos deportes, la adaptación de deportes extranjeros, los triunfos deportivos y otros son factores que han hecho que el deporte crezca y gane más adeptos.

En el análisis externo, se pudo tomar varios datos de la industria y crear un escenario a través de datos reales. Se observó que muchas de las empresas competidoras están inactivas. Además, hay 3 o 4 macroempresas que prácticamente dominan el mercado local y hay empresas dedicadas a la misma actividad económica de este proyecto pero que no están registradas bajo el mismo código CIIU. Se encontró varios competidores indirectos ya que en el mercado hay mucha oferta del producto creado, sin embargo, la diferenciación será la clave para ganar participación de mercado en esta industria.

A partir de la investigación de mercados, se pudo concluir que la mayoría de los protectores bucales utilizados por los encuestados eran de tipo termo adaptables. Estos protectores bucales no cumplen su función y pueden ser perjudiciales para los deportistas. Al ser los productos más populares del mercado y de marcas reconocidas, los clientes acceden a ellos sin pensarlo. Todos los encuestados utilizan un protector bucal, pero ninguno se ha preocupado por la efectividad de estos. Es ahí donde está la verdadera oportunidad de negocio. Los encuestados se sorprendieron de que su protector

actual no les brinde la protección adecuada y sintieron la necesidad de adquirir un protector hecho a su medida.

A través de una estrategia de diferenciación reforzada de un contundente innovador plan de Marketing, se pretende llegar a todos los clientes. La comunicación será esencial para que el producto entre al mercado y los deportistas se enteren de los beneficios ofrecidos. La personalización es la clave de este proyecto definitivamente.

En términos financieros, podemos decir a breves rasgos que el proyecto es viable. Hemos visto a través de los indicadores financieros que es un proyecto rentable y viable. Se recomienda siempre realizar un análisis financiero para poder predecir los movimientos del proyecto.

Por todo lo demostrado en este estudio, se concluye que el producto propuesto es viable y que el proyecto se puede poner en marcha con éxito. Es aplicable en el mercado y los clientes demostraron interés en los protectores bucales por su funcionalidad, personalización y diferenciación.

## REFERENCIAS:

Ansoff Matrix. (2018). Ansoff Matrix. Obtenido de What is the Ansoff Matrix?:  
<https://www.ansoffmatrix.com>

Ansoff Matrix. (2018). Ansoff Matrix. Obtenido de What is the Ansoff Matrix?:  
<https://www.ansoffmatrix.com>

ÁMBITO. (2020). ÁMBITO. Obtenido de Riesgo país Ecuador: ambito.com

Asamblea Nacional del Ecuador. (14 de 02 de 2018). Secretaría Técnica  
 Planifica Ecuador. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador:  
<https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/Constitucion-de-la-Republica.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2018). Banco Central. Obtenido de Banco Central :  
[bce.fin.ec](http://bce.fin.ec)

Banco Mundial. (2018). World Bank. Obtenido de PIB: datos.bancomundial.org

CANVANIZER. (2020). Canvas Model . Obtenido de Canvas Model :  
[canvanizer.com](http://canvanizer.com)

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico : PEARSON.

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico : PEARSON

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica . Mexico : PEARSON.

David, F. (2011). Conceptos de Administración Estratégica. México : PEARSON.

David, F. (2011). Conceptos de Administración Estratégica. México : Pearson .

David, F. (2011). Conceptos de Administración Estratégica. México : Pearson .

El Metro. (Julio de 2016). Diario El Metro. Obtenido de Los 10 deportes más  
 practicados en Ecuador:  
<https://www.metroecuador.com.ec/ec/deportes/2016/07/26/10-deportes-mas-practicados-ecuador.html>

El Telégrafo. (30 de Agosto de 2015). El Telégrafo. Obtenido de La proporción de personas que practican deporte aumentó 9 puntos en Ecuador Esta noticia ha sido publicada originalmente por Diario EL TELÉGRAFO bajo la siguiente dirección: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen/1/la-proporcion-de-personas-que-pra>:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen/1/la-proporcion-de-personas-que-practican-deporte-aumento-9-puntos-en-ecuador>

El Telégrafo. (2015). El Telégrafo. Obtenido de La proporción de personas que practican deporte aumentó 9 puntos en Ecuador.: [eltelegrafo.com](http://eltelegrafo.com)

El Telégrafo. (2018). El Telégrafo. Obtenido de Comercio electrónico creció \$ 1.000 millones. :  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/comercioelectronico-ecommerceday>

El Telégrafo. (2014). El Telegrafo. Obtenido de El Telegrafo : [eltelegrafo.com.ec](http://eltelegrafo.com.ec)

FDI. (Septiembre de 2016). Federación Dental Internacional. Obtenido de Sports Dentistry: <https://www.fdiworlddental.org/resources/policy-statements-and-resolutions/sports-dentistry>.

Gil, M. E. (2016). UCES. Obtenido de NIVEL DE CONOCIMIENTO EN EL USO DE PROTECTORES BUCALES DEPORTIVOS EN LOS ENTRENADORES :  
[http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4108/1/Protectores\\_Bucales\\_Deportivos.pdf](http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4108/1/Protectores_Bucales_Deportivos.pdf)

INEC. (2014). INEC. Obtenido de Ecuador en Cifras: [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

INEC. (2019). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. Obtenido de INEC: [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

INEC. (2018). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de INEC: [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

INEC. (2013). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Obtenido de INEC: [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

- INEC. (2012). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. Obtenido de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición: [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=vigilancia-sanitaria-y-atencion-de-las-enfermedades&alias=452-encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion&Itemid=599](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=vigilancia-sanitaria-y-atencion-de-las-enfermedades&alias=452-encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion&Itemid=599)
- INEC. (2015). INEC. Obtenido de Mujeres y hombres del Ecuador en cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>
- Kotler, P. (2013). Fundamentos del Marketing . México : Pearson.
- Lambin, J. (2009). Estrategia de Marketing. México : McGrawHill.
- Lambin, J. (2009). Dirección de Marketing. México : McGraw Hill.
- Lambin. (2013). Dirección de Marketing . Mexico : McGrawHill .
- MPCEC. (2012). Ministerio de Producción . Obtenido de Ministerio de Producción : [produccion.gob.ec](http://produccion.gob.ec)
- Ministerio del Deporte. (2018). Obtenido de Ministerio de Deporte: [deporte.gob.ec](http://deporte.gob.ec)
- Ministerio de Deporte. (2018). Obtenido de [deporte.gob.ec](http://deporte.gob.ec): [deporte.gob.ec](http://deporte.gob.ec)
- Ministerio de Educación. (2018). Ministerio de Educación. Obtenido de Ministerio de Educación: [educacion.gob.ec](http://educacion.gob.ec)
- OMS. (Febrero de 2018). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de Actividad física: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- SN. (2014). Odontología Pediátrica. Obtenido de [odontologiapediatrica.com](http://odontologiapediatrica.com)

SRI. (2015). Servicio de Rentas internas. Obtenido de Implementos y servicios deportivos se pueden deducir como gastos personales de salud: [sri.gob.ec](http://sri.gob.ec)

Sergio Hernández, A. P. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. México : Mc Graw Hill.

Servicio de Rentas Internas. (2015). SRI. Obtenido de SRI: [srienlinea.sri.gob.ec](http://srienlinea.sri.gob.ec)

SUPERCIAS. (05 de 02 de 2020). Super Intendencia de Compañías. Obtenido de Directorio de empresas por actividad económica: <https://www.supercias.gob.ec>

UESS. (2017). Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. Obtenido de Estudio de comportamiento de compra por Internet en Ecuador. : <http://cece.ec>

UESS. (2017). CECE. Obtenido de Estudio de comportamiento de compra por Internet en Ecuador: <http://cece.ec>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Telaraña de Porter



## Anexo 2. Segmentación

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	#	%	#%
ECUADOR	17.096.789	100 %	17.096.789
PICHINCHA	17.096.789	15,8 %	2.698.077
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	2.698.077	59%	1.607.734

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	#	%	#%
<b>POBLACIÓN</b>	1.607.734	100 %	1.607.734
EDAD 10- 30 AÑOS (DATO INEC): 4761697 (27%)	1.607.734	27 %	434.088

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	#	%	#%
NIVEL SOCIO - DATOS DE QUITO: C+, B, A	434.088	40 %	173.635

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	#	%	#%
POBLACIÓN	173.635	100 %	173.635
PRACTICAN DEPORTE - %DE QUITO (49%)	173.635	49 %	85.081

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA APLICADA	#	%	#%
POBLACIÓN	85.081	100 %	85.081
PERSONAS QUE PRACTICAN "OTROS DEPORTES EN QUITO"	85.081	12,5% (INEC)	10.635
PERSONAS QUE PRACTICAN DEPORTES DE CONTACTO	10.635	70% (política empresarial)	7.444

### Anexo 3. Tablas cruzadas

a. Marca de protector bucal utilizado vs. Deseo de personalización:

		Del 1 al 5 (siendo 5 la más alta) qué tanto te gustaría personalizar con el diseño que tú quieras tu protector bucal?				Total
		2	3	4	5	
Qué marca es el protector bucal que utilizas para entrenar?	Aurik	1	2	2	11	16
	Everlast	0	2	7	8	17
	Venum	0	0	2	5	7
	Personalizado	0	0	0	2	2
	Otro	1	0	1	6	8
Total		2	4	12	32	50

**b. Género vs. Personalización:**

		Qué diseño te gustaría para tu protector bucal ?				Total
		Mi nombre/apellido/apodo	Diseños personalizados	Una frase	Una marca	
Género	Masculino	9	29	4	1	43
	Femenino	0	4	3	0	7
Total		9	33	7	1	50

**c. Marca de bucal vs. Deseo de utilizar un bucal personalizado:**

		Te gustaría utilizar un protector bucal hecho específicamente a tu medida?		Total
		Sí	Indiferente	
Qué marca es el protector bucal que utilizas para entrenar?	Aurik	16	0	16
	Everlast	17	0	17
	Venum	6	1	7
	Personalizado	2	0	2
	Otro	8	0	8
Total		49	1	50

**d. Medio digital más utilizado vs. Lugar de compra de productos deportivos:**

	Generalmente, ¿Dónde compras tus implementos deportivos?				Total	
	Tiendas multi deportivas	Tiendas online	Tiendas especializadas de Artes marciales	En la tienda del gimnasio		
¿Cuál es el medio digital que más utilizas para ver productos?	Facebook	3	5	1	1	10
	Instagram	5	12	10	3	30
	YouTube	0	2	0	0	2
	Online	3	2	2	1	8
<b>Total</b>		11	21	13	5	50

#### Anexo 4. Inversión de pautas en redes sociales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Facebook</b>	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
<b>Twitter</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Instagram</b>	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
<b>TOTAL:</b>	\$ 1.900,00	\$ 2.200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 10.500,00

#### Anexo 5. Inversión publicidad aérea

Año	Frecuencia	Costo Unitario	Costo Total
<b>Año 1</b>	4	\$ 70,00	\$ 280,00
<b>Año 2</b>	4	\$ 70,00	\$ 280,00
<b>Año 3</b>	4	\$ 70,00	\$ 280,00
<b>Año 4</b>	4	\$ 70,00	\$ 280,00
<b>Año 5</b>	4	\$ 70,00	\$ 280,00
	20		\$ 1.400,00

#### Anexo 6. Inversión eventos de relaciones públicas

Año	Eventos	Costo Unitario	Costo Total
<b>Año 1</b>	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>Año 2</b>	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>Año 3</b>	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
<b>Año 4</b>	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
<b>Año 5</b>	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
<b>TOTAL</b>			\$ 20.000,00

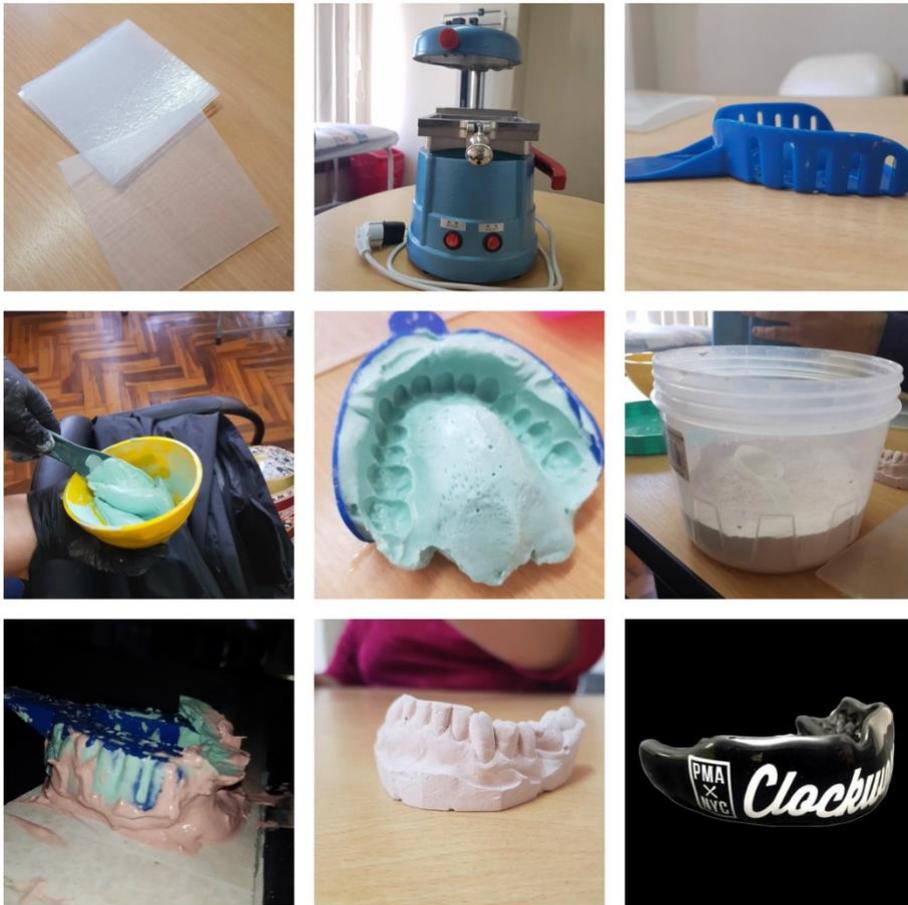
#### Anexo 7. Paquetes de auspicios

<b>PAQUETE HIGH</b>	
<b>Obligaciones</b>	<b>Beneficios solicitados</b>
Bucales para todos los peleadores	Patrocinador oficial del evento
Sorteo de 3 bucales para el público asistente	Espacio para inflable
Speech influencer	Espacio de 4x4 para stand
Stand interactivo	5 posteos en redes del evento
Transporte	Tiempo para exposición del producto
Arte invitación de evento en redes	Fotografías

<b>PAQUETE MID</b>	
<b>Obligaciones</b>	<b>Beneficios solicitados</b>
Bucales para todos los peleadores	Espacio para inflable
Sorteo de 1 bucal para el público asistente	3 posteos en redes del evento
Speech influencer	Tiempo para exposición del producto
Transporte	Fotografías
Arte invitación de evento en redes	

<b>PAQUETE LOW</b>	
<b>Obligaciones</b>	<b>Beneficios solicitados</b>
Bucales para las peleas estelares	1 posteo en redes del evento
Speech influencer	Tiempo para exposición del producto
Transporte	Fotografías

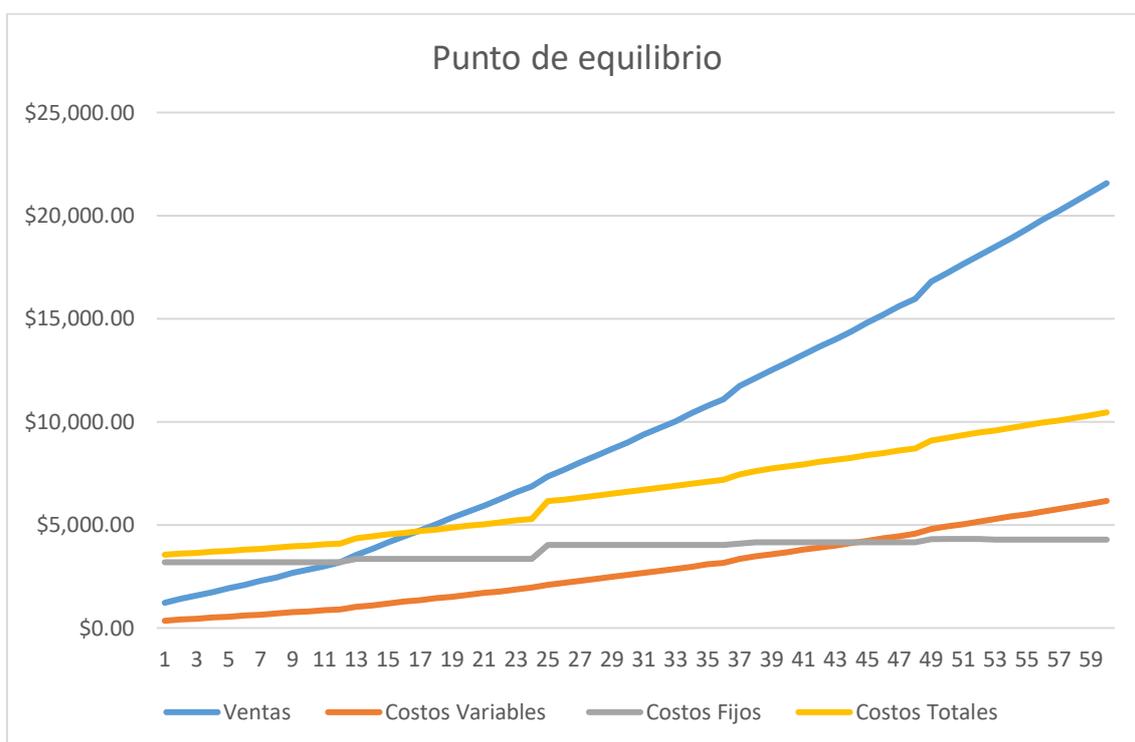
**Anexo 8. Proceso de producción:**



**Anexo 9. Hoja de datos**

Supuestos generales	Valor Obtenido	Fuente
Tasa de crecimiento promedio de la industria	10,00%	Política empresarial
Tasa de crecimiento del mercado Primer año	4,00%	SRI
Tasa de crecimiento del mercado Segundo año	4,60%	SRI
Tasa de crecimiento del mercado Tercer, cuarto y quinto año	5,20%	SRI
Mercado objetivo	8808	INEC
Volumen de compra mensual	734	Cálculo establecido
% del mercado objetivo final	5%	Política empresarial
Deuda / Capital	0,67	
% Capital	60%	Política empresarial
% Deuda	40%	Política empresarial
% Inventarios Mensual	100%	Política empresarial
% Participacion de mercado inicial	0,4%	Política empresarial
Tasa de deuda	12,00%	
Capital de trabajo	5.175	Tres primeros meses de salarios
Política de cuentas por Pagar	-	Política empresarial
% Contado	100%	Política empresarial
% Diferido	0%	Política empresarial
Precio S&P hace 5 años	2.044	<a href="https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC">https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC</a>
Precio S&P hoy	3.223	<a href="https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC">https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC</a>
Tasa Libre de riesgo	1,73%	<a href="https://fred.stlouisfed.org/series/DGS5">https://fred.stlouisfed.org/series/DGS5</a>
Riesgo Pais	8,23%	<a href="https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html">https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html</a>

## Anexo 10. Gráfico punto de equilibrio



## Anexo 11. Índices financieros

Supuestos generales	Valor Obtenido	Fuente
Tasa de crecimiento promedio de la industria	10,00%	<a href="#">Política empresarial</a>
Tasa de crecimiento del mercado Primer año	4,00%	<a href="#">SRI</a>
Tasa de crecimiento del mercado Segundo año	4,60%	<a href="#">SRI</a>
Tasa de crecimiento del mercado Tercer, cuarto y quinto año	5,20%	<a href="#">SRI</a>
Mercado objetivo	8808	INEC
Volumen de compra mensual	734	Cálculo establecido
% del mercado objetivo final	5%	Política empresarial
Deuda / Capital	0,67	
% <i>Capital</i>	60%	Política empresarial
% <i>Deuda</i>	40%	Política empresarial
% Inventarios Mensual	100%	Política empresarial
% Participacion de mercado inicial	0,4%	Política empresarial
Tasa de deuda	12,00%	
Capital de trabajo	5.175	Tres primeros meses de salarios
Política de cuentas por Pagar	-	Política empresarial
% <i>Contado</i>	100%	Política empresarial
% <i>Diferido</i>	0%	Política empresarial
Precio S&P hace 5 años	2.044	<a href="https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC">https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC</a>
Precio S&P hoy	3.223	<a href="https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC">https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC</a>
Tasa Libre de riesgo	1,73%	<a href="https://fred.stlouisfed.org/series/DG55">https://fred.stlouisfed.org/series/DG55</a>
Riesgo Pais	8,23%	<a href="https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html">https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html</a>

