



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN
DE CANILLERAS PERSONALIZADAS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingenieros en Negocios y Marketing Deportivo

Profesor Guía

Ing. Marco Vinicio Pazos León, MBA.

Autores

Pedro Lorenzo Carrión Jaramillo

José Nicolás Granja Londoño

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Marco Vinicio Pazos León
Ing. Comercial MBA. Marketing
C.C.: 170801301-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

Pedro Lorenzo Carrión Jaramillo

C.C.: 171196419-5

José Nicolás Granja Londoño

C.C.: 171208522-2

AGRADECIMIENTO

A nuestro tutor Ing. Marco Pazos por su apoyo y tutela.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por su apoyo y ejemplo de vida, a mi esposa Bernarda y mi hijo Thiago que han sido mi motivación.

Nicolás

RESUMEN

Las canilleras son un producto sencillo e indispensable para la práctica del fútbol, este artículo deportivo representa un diminuto margen de ingresos de las grandes marcas deportivas que han disminuido su inversión en el desarrollo de las canilleras. La falta de innovación y desarrollo de este producto lo ha relegado a convertirse en un bien suntuario donde el consumidor se conforma con las pocas opciones que el mercado ofrece. Knemis busca ofrecer a los consumidores de fútbol ofreciendo un producto innovador, cómodo y hecho al gusto personal del cliente. Existe una tendencia social a nivel mundial por personalizar los implementos deportivos como los zapatos que se diferencien al resto. Knemis busca explotar esta tendencia ofreciendo canilleras personalizadas en tamaño y diseño.

El enfoque de Knemis es convertirse en el primer productor de canilleras personalizadas en Ecuador con base en la ciudad de Quito con planes en el mediano plazo de expansión en el país. En la investigación de mercado realizada se pudo evidenciar que el 74% de la población encuestada tendría la intención de comprar un producto como canilleras personalizadas. Se determinó que existe un mercado que no está siendo atendido y que estaría dispuesto a adquirir el producto que ofrece la empresa. Se desarrolló el perfil y la segmentación de los posibles consumidores como el análisis de la competencia y los productos sustitutos para generar una estrategia de comunicación y marketing.

La estrategia de crecimiento intensivo será desarrollada para ingresar al mercado de forma intensa y rápida a través de grandes esfuerzos de marketing para ganar una participación importante de mercado. Será de gran importancia comunicar al mercado la diferenciación que ofrece el producto además de los beneficios que brinda lo cual es una ventaja competitiva que permitirá captar un mayor número de clientes reforzado por un precio competitivo.

Se estima que la inversión inicial para poner en marcha la empresa es de \$81.430,51 valor que se será financiado el 50% a través de capital propio y el otro 50% con un financiamiento al largo plazo con periodo de pago de 5 años a una tasa del 11,5%. En el análisis financiero desarrollado se estima un TIR del 68,92% y VAN de \$134.780,80 en periodo de recuperación de 2,84 años.

ABSTRACT

Shin guards are a simple and essential product to the practice soccer, this sports article represents a small income margin in major sports brands economies. The lack of innovation and development of this product has made it be relegated to becoming a gloomy product where the consumer is satisfied with the few options that the market offers. Knemis looking to offer soccer consumer an innovative, comfortable and personalized product made for the consumer by the consumer. There is a social trend worldwide for customized sports equipment like shoes that differ from the rest. Knemis seeks to exploit this trend by offering customized shin guards with a unique design and fit.

Knemis main approach is to become the leading producer of customized shin guards in Ecuador with a base of operations in the city of Quito and in the medium term expand to other cities in the country. During the market research conducted it was manifested that 74% of the surveyed population have intent to purchase a product as such as customized shin guards. It was determined that a market that is not being addressed and would be willing to purchase the product offered by the company exists. A consumer profile and segmentation of potential consumers and a thorough analysis of the competition and product substitutes was conducted in order to generate a communication and marketing strategy.

An intensive growth strategy will be developed to penetrate the market in an intense and quick manner, through large marketing efforts the company will be able to gain a significant number of market share. It will be important to communicate to consumer the benefits that the product offers and its differentiation in addition to the benefits provided which is a competitive advantage that will capture a larger number of clients reinforced by a competitive price.

It is estimated that the initial investment to launch the company is worth \$81,430.51 which will be financed 50% through private capital and 50% with long-term loan that will be financed in a period of 5 years at an interest rate of 11.5%. In the financial analysis conducted, an IRR of 68.92% and NPV of \$134,780.80 were calculated in payback period of 2.84 year.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Resumen Ejecutivo.....	1
1.2	Aspectos Generales.....	5
1.2.1	Antecedentes	5
1.3	Objetivos	6
1.3.1	Objetivos General	6
1.3.2	Objetivos Especificos.....	6
1.4	Hipótesis.....	7
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	8
2.1	La Industria.....	8
2.1.1	Tendencias.....	9
2.1.2	Estructura de la industria	10
2.1.2.1	Cadena de Valor de la Industria.....	11
2.2	Factores Económicos y Regulatorios (PESTL)	13
2.2.1	Político	13
2.2.2	Económico	14
2.2.3	Tecnológico.....	18
2.2.4	Ecológico.....	20
2.2.5	Social	20
2.2.6	Legal	29
2.3	Canales de Distribución	30
2.4	Las Cinco Fuerzas de Porter	31
2.5	La Compañía y El Concepto del Negocio.....	32
2.5.1	La idea y el modelo de negocio	32
2.5.2	Estructura legal de la empresa	34
2.5.3	Misión, Visión y Objetivos	35
2.6	El Producto o Servicio	36
2.7	Estrategia del ingreso al Mercado y Crecimiento	36
2.8	Análisis FODA	38
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	39
3.1	Determinación de la Oportunidad de Negocio.....	39
3.2	Problema de la Investigación.....	39
3.3	Objetivos	40
3.3.1	Objetivo General	40

3.3.2	Objetivos Específicos.....	40
3.4	Necesidad de Información	40
3.5	Segmentación de Mercado.....	40
3.5.1	Segmentación Geográfica.....	40
3.5.2	Segmentación Demográfica.....	41
3.5.3	Segmentación Psicográfica	41
3.5.4	Mercado Objetivo	41
3.6	Tamaño de Mercado y Tendencias	42
3.6.1	Mercado potencial.....	42
3.6.2	Mercado disponible	42
3.6.3	Mercado objetivo.....	42
3.7	Necesidades de Información.....	43
3.8	Diseño de la Investigación.....	44
3.9	Investigación Cualitativa	44
3.9.1	Entrevista con Expertos	44
3.9.2	Conclusiones de la Entrevista.....	45
3.10	Investigación Cuantitativa.....	47
3.10.1	Técnicas para la obtención de datos cuantitativos	47
3.10.2	Procedimiento de medición de escalamiento	47
3.10.3	Diseño de Cuestionario.....	47
3.10.4	Proceso de muestreo y tamaño de la muestra	48
3.10.5	Encuesta	49
3.10.6	Análisis de datos y conclusiones	49
3.11	Nivel de aceptación del servicio.....	63
3.11.1	Mercado Disponible	63
3.11.2	Mercado Objetivo	63
3.11.3	Nivel de Aceptación Real.....	64
3.11.4	Mercado Potencial	64
3.12	La Competencia y sus ventajas	64
3.13	Participación de mercados y venta de la industria	65
3.14	Evaluación del mercado durante la implementación	65
4.	PLAN DE MARKETING	66
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	66
4.1.1	Estrategia General de Marketing	66
4.1.2	Estrategia de Crecimiento.....	67
4.2	Ciclo de Vida	68
4.2.1	Producto.....	70
4.2.1.1	Niveles de Producto	70
4.2.2	Imagen y Logotipo.....	71
4.3	Política de Precios	73
4.3.1	Estrategia de Ingreso al Mercado	74
4.4	Táctica de Ventas	75
4.5	Política de Servicio al Cliente y Garantías	77

4.6	Promoción y Publicidad	79
4.6.1	Publicidad.....	79
4.6.2	Relaciones Públicas.....	81
4.6.3	Promoción de ventas	81
4.7	Distribución.....	82
5.	DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO.....	83
5.1	Estado Actual de Desarrollo y Tareas Pendientes.....	83
5.2	Dificultades y Riesgos	83
5.3	Mejoramiento del Producto y Nuevos Productos.....	84
5.4	Costos de Desarrollo Proyectadas	84
5.5	Propiedad Intelectual	85
6.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	86
6.1	Estrategia de Operaciones.....	86
6.2	Ciclo de Operaciones.....	89
6.3	Requerimiento de Equipos y Herramientas.....	90
6.4	Instalaciones y Mejoras.....	91
6.5	Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico	91
6.6	Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios	92
6.7	Aspectos Regulatorios y Legales.....	93
7.	EQUIPO GERENCIAL.....	94
7.1	Estructura Organizacional	95
7.1.1	Organigrama	95
7.2	Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades	96
7.3	Compensación a ADMINISTRADORES y Propietarios	97
7.4	Política de Empleo y Beneficios.....	98
7.5	Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores	100
7.6	Equipo de Asesores y servicios	103
8.	CRONOGRAMA GENERAL.....	104
8.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	104

8.2	Diagrama de Gantt	106
8.3	Riesgos e Imprevistos	107
9.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	108
9.1	Supuestos y Criterios Utilizados	108
9.2	Riesgos y Problemas Principales	109
10.	PLAN FINANCIERO	110
10.1	Inversión Inicial.....	110
10.2	Fuentes de Ingresos	110
	10.2.1 Ingresos	110
10.3	Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.....	111
	10.3.1 Costos Variables.....	111
	10.3.2 Costos Fijos	111
10.4	Margen Bruto y Margen Operativo	112
10.5	Estado de Resultados Actual y Proyectado	112
10.6	Balance General Actual y Proyectado	114
10.7	Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado	115
10.8	Punto de Equilibrio.....	117
10.9	Control de Costos Importantes.....	118
10.10	Valuación	120
11.	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	123
11.1	Financiamiento Deseado	123
11.2	Estructura de Capital y Deuda Buscada	123
11.3	Capitalización.....	123
11.4	Uso de Fondos	124
11.5	Retorno para el Inversionista	124
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
12.1	Conclusiones.....	126
12.2	Recomendaciones	127
	REFERENCIAS.....	129
	ANEXOS	131

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

- Descripción del negocio, la compañía y el producto

La canillera es un producto funcional y simple que ha evolucionado lentamente a lo largo de la historia. En la actualidad, las canilleras no son más que un artículo para proteger la tibia y el peroné de los jugadores de fútbol. Como consecuencia, el producto que ahora disfrutamos, no es más que la evolución de una parte de las armaduras utilizadas a lo largo de la historia para fines bélicos. En otras palabras, las canilleras son armaduras adaptadas para la práctica deportiva y la disminución de lesiones.

El negocio de las canilleras representa un pequeño porcentaje en los ingresos de las grandes marcas deportivas, como Nike y Adidas. Por ello, muchas de estas empresas han dejado de invertir dinero en el desarrollo del producto, relegando a éste, a un papel secundario como un complemento de sus bienes más vendidos.

Por eso Knemis, una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de canilleras personalizadas hechas a base de fibra de carbono (material ligero, con resistencia mayor a la del acero), buscará satisfacer las nuevas tendencias de los futbolistas por personalizar pertenencias.

- Oportunidad que el proyecto explota

Hoy en día, existe una tendencia social a nivel mundial por personalizar los objetos personales de cada individuo. Las personas quieren que sus productos sean únicos y se diferencien del resto. El mercado del fútbol no es la excepción, las grandes marcas deportivas ofrecen zapatos,

camisetas y una variedad de productos personalizados en respuesta a esta tendencia. Pero curiosamente, las marcas mencionadas aún no ofrecen canilleras personalizadas a sus clientes. Lo que el proyecto busca es explotar esta tendencia en productos deportivos que han sido poco innovadores en los últimos años.

- Descripción del mercado objetivo

Adicional a este nicho de mercado, se puede observar que existe otro tipo de deportista que practica fútbol muy atrayente como es el futbol amateur. El fútbol amateur solo en ligas barriales moviliza aproximadamente de 220.000 hombres, mujeres y niños cada fin de semana. En Quito existen alrededor 350 ligas barriales federadas y más de 60 canchas sintéticas privadas en las cuales no se cuenta con cifras sobre el movimiento que estas generan pero que aglutinan a un gran número de personas entre semana. (El Telégrafo, 2013)

- Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del negocio es la producción artesanal de canilleras personalizables con una resistencia mayor a la del acero. Hechas a la medida y gusto del usuario con productos complementarios que otras marcas no ofrecen a precios competitivos.

- Enfoque de mercadeo

El enfoque de mercadeo estará dirigido al producto, ya que es el centro de la diferenciación con la competencia. Para ello, Knemis buscará ofrecer el producto personalmente al mercado objetivo. Se crearán acciones BTL en los distintos canales de distribución como son canchas sintéticas y canchas barriales para dar a conocer físicamente los beneficios de nuestro producto.

- Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio

El punto de equilibrio de la empresa se alcanza entre el primer y segundo años, exactamente en el mes 13. El número de unidades necesarias para llegar al punto de equilibrio son 722 pares de canilleras factor varía según los cambios de precios en la materia prima, incremento de sueldos y otros gastos como otros factores influyentes como la inflación u otras regulaciones gubernamentales.

- Sostenibilidad

La empresa será sustentable a través de la innovación y diversificación constate de sus productos. Knemis empezará sus operaciones con una gama limitada de productos y en el futuro buscará generar nuevos productos funcionales para proteger a los individuos en la práctica deportiva de su interés. Además buscará alianzas y cooperación de organismos públicos para el desarrollo de nuevos productos que resguarden la salud de profesionales y aficionados. Por último, acorde con las nuevas tendencias ecológicas, Knemis buscará emplear procesos que reduzcan al mínimo el impacto medio ambiental. También se creará una línea de productos ecológicos que fomenten el cuidado del medio ambiente.

- El equipo de trabajo

La empresa Knemis es una empresa que dependerá del volumen de producción para definir la cantidad de trabajadores que necesita en cuanto a producción. A nivel administrativo la empresa contará con un equipo de trabajo reducido liderado por el gerente general que desempeñara las funciones planificación y desarrollo de los objetivos de la empresa. El equipo de trabajo administrativo es conformado por el Jefe de Producción quien estará a cargo de la manufactura, diseño y de la

cadena de distribución de las canilleras y materia prima. Finalmente para concluir el equipo administrativo existe el cargo de Director de Marketing, esta persona tendrá entre sus funciones coordinar el equipo de ventas para cumplir los objetivos del negocio. Así mismo será responsable de la comercialización de la marca Knemis a través de publicidad y relaciones públicas.

Las personas que completen el equipo de trabajo de cada uno de los cargos administrativos de producción, ventas y marketing dependerán exclusivamente del volumen de producción requerido, sin embargo se contará con un número base de empleados para cumplir con el mínimo de producción establecido de acuerdo a los objetivos de ventas determinados por la gerencia.

- Elementos financieros destacados

La inversión inicial total requerida para la realización de la empresa es de \$81.430,51. En el análisis financiero realizado se puede evidenciar que la empresa Knemis tiene una tasa interna de retorno alta lo que significa que es un proyecto con una buena rentabilidad para los inversionistas. El valor actual neto de la empresa es positivo con un valor mayor a 0 lo que implica una ganancia por encima de la rentabilidad. Otro elemento destacado viene a ser el periodo de recuperación de la inversión es un valor bajo que demuestra una recuperación pronta.

- Necesidades de capital y propuesta de negocio

Como se mencionó anteriormente, la inversión inicial es de \$81.430,51 lo cual será cubierto con un aporte del 60% por parte de los inversionistas y el 40% restante por medio de financiamiento a largo plazo.

1.2 ASPECTOS GENERALES

1.2.1 Antecedentes

La personalización de productos de forma masiva viene creciendo como tendencia desde principios de los años noventa donde podemos observar a la empresa DELL como uno de los ejemplos con más éxito al ofrecer computadoras personalizadas. Sin embargo, los productos deporte no han sido ajenos a esta tendencia creciente y es así como las empresas de indumentaria deportiva NIKE y ADIDAS a finales de los años noventa introducen la personalización de ciertos productos. En el caso de NIKE comenzó con la personalización de zapatos con alrededor de 82 opciones de materiales y tipos de opciones y ahora con el programa Nike ID cuenta con más de 102 estudios físicos para el diseño y personalización de sus productos, con una aplicación en su página web donde cualquier individuo puede diseñar toda la gama de productos que ofrece la empresa y aplicaciones móviles. En cuanto a las canilleras específicamente estas siempre han sido un producto genérico que las marcas se han limitado a generar entre 5 a 8 diseños para la venta de consumo masivo.

Es en el año 2012 que se introduce en el mercado las canilleras personalizadas hechas de fibra de carbono creadas por Simón Cabarcos y su empresa BLINDAXE que cuenta con presencia en los 5 continentes. Esta empresa es la primera y única que ofrece la personalización total de las canilleras; tamaño, forma y diseño, lo cual ha sido una creciente tendencia primero en España seguido por países como Inglaterra, Argentina y Chile. En tan solo dos años BLINDAXE ha experimentado un crecimiento vertiginoso con un producto innovador y totalmente personalizable para el gusto de cada individuo, por estos antecedentes hemos decidido ofrecer un producto idéntico con una gama de canilleras hechas de fibra de carbono y una gama más económica hechas de material plástico pero igual personalizadas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivos General

- Determinar la factibilidad de la producción y comercialización de canilleras personalizables hechas de plástico y materiales a fines.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria de manufactura de productos deportivos para determinar la viabilidad de competir en esta industria para agosto del 2014.
- Realizar una investigación de mercado para analizar el posible éxito de la empresa de canilleras personalizables para finales del 2014.
- Realizar un plan de marketing para la comercialización de las dos marcas de canilleras para finales del 2014.
- Determinar la factibilidad de desarrollar otros productos deportivos hechos de fibra de carbono para expandir la gama de producción para mediados de 2015.
- Formalizar el equipo gerencial y operativo para el correcto manejo de la empresa y fabricación de las canilleras.
- Realizar un análisis de escenarios supuestos dentro de los cuales se podría desarrollar la empresa.
- Realizar un plan financiero para determinar la factibilidad del proyecto.

1.4 HIPÓTESIS

La empresa Knemis será el primer productor de canilleras hechas de fibra de carbono y plástico personalizables en el Ecuador con planes al mediano plazo de expansión en la región andina.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

De acuerdo a la Clasificación Central de Productos (CPC) la empresa Knemis corresponde dentro de la clasificación 38440.99.99 Otros artículos o materiales de deportes. En cuanto a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) KNEMIS se sitúa dentro de la clasificación C3230.01 que es la 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.

Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0		
Resultado de la Búsqueda		
Siglas	Código Clasificador	Descripción
CIIU 4.0	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.

Figura 1. Clasificación Ampliada de las Activadas Económicas.
Tomado de: (INEC 2012)

Según los datos de la clasificación CIIU existen 22 competidores en el mercado que comparten un grupo objetivo de 4.948.795 hombres y mujeres del país entre 19 a 40 años de edad. Dentro de este grupo objetivo se observa que el 51% son mujeres mientras que el 49% son hombres, de los cuales del total el 35% usó la computadora, el 31% el internet y el 74% su celular en los últimos 6 meses. De acuerdo al CIIU se requiere de una inversión media de \$161.416,64 dólares para formar una empresa dentro de la industria, con un promedio de 19

empleados por cada negocio. Conforme a los ingresos y gastos promedios de cada empresa dentro de este mercado los ingresos superan a los gastos por alrededor de \$73.000 dólares. (INEC, 2012)

2.1.1 Tendencias

La industria de manufactura de productos deportivos de cualquier material ha crecido en el Ecuador debido al aporte de la empresa Marathon en cuanto a la fabricación de productos con su propia marca elaborados en el Ecuador. De igual forma existe el mercado informal de fabricación de productos deportivos dentro de los cuales están las canilleras, sin embargo no existen datos registrados. Según a la investigación de las 500 mayores empresas del Ecuador elaborado por la revista Vistazo la empresa Superdeporte (Marathon Sports) reportó ingresos del 2009 al 2012 por \$69.16, \$85.92, \$105.01 y \$129.66 millones de dólares respectivamente. (Grupo Vistazo, 2013) Vale recalcar que estos ingresos se generan por el total de productos deportivos vendidos como camisetas, shorts, zapatos, chompas, canilleras entre muchos más. Acorde con una investigación de campo realizada en distintos locales Marathon Sports los jefes de tienda nos pudieron estimar que durante el 2013 se vendieron alrededor de 45,000 canilleras a nivel nacional en las tiendas de Marathon Sports lo cual representa un poco más de medio millón de dólares en un año.

Estos datos son representativos de la empresa de mayor venta de artículos deportivos del país, sin embargo a pesar que solo contamos con la información de una empresa y no del total son datos alentadores que demuestran que el consumidor ecuatoriano ha aumentado su gasto en cuanto a artículos deportivos en los últimos cinco años. De acuerdo a los datos expuestos anteriormente basándose en los últimos cinco años la industria de los productos deportivos, dentro de los cuales están las canilleras, se encuentran en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de un producto. Existe todavía lugar para que Knemis ingrese a este mercado y pueda atender las

necesidades de clientes con un producto innovador y con un valor agregado que ofrece el mercado actual.

Dentro de la industria de canilleras específicamente encontramos que existen tres tipos de canilleras que se venden en el mercado ecuatoriano. Estas son canilleras con tobilleras, canilleras sin tobilleras y finalmente canilleras que se venden con un material tipo media que se utiliza para sostener la canillera en la posición adecuada. Durante los últimos 5 años se ha observado una evolución en cuanto a diseños, forma y tamaños de las canilleras de forma genérica es decir sin ningún tipo de personalización. En el 2012, la empresa Blindaxe fabrico las primeras canilleras hechas de fibra de carbono un material con mayor resistencia a los golpes y más liviano que el material utilizado en las canilleras comunes que puede ser personalizado con diseños únicos. Esta empresa ha causado un gran impacto en España donde opera ya hace dos años y ha logrado expandir la comercialización hacia Argentina, Chile e Inglaterra. Todas las empresas que comercializan canilleras en Ecuador y Blindaxe fuera del país han optado por la comercialización tradicional en punto de venta como también a través del internet en sus propias páginas web. (Qwerty Magazine, 2013)

2.1.2 Estructura de la industria

Según la clasificación CIU se cuenta con 22 empresas en el sector de fabricación de artículos deportivos, lo que expone que existe un gran número de competidores en la industria. Sin embargo la marca más fuerte de la industria es Marathon Sports que forma parte de la empresa Superdeporte S.A propietaria y comercializadora única de las marcas más importantes a nivel mundial de implementos deportivos como Adidas, Nike, Puma, Umbro, Reebok entre otros que en el Ecuador actúan como empresas individuales a pesar de reportar y pertenecer directamente a Superdeporte S.A (Marathon Sports). La industria de comercialización de productos deportivos es considerada un oligopolio donde la participación de mercado es prácticamente acumulada por

Marathon Sports y otra pequeña parte por la empresa KAO Sport Center. KAO Sport Center es una empresa solamente de comercialización de implementos deportivos y no de fabricación como lo es Marathon Sports. Esta empresa se enfoca en su mayormente en deportes menos tradicionales en el Ecuador que están experimentando un crecimiento, cuenta con marcas de menor reconocimiento dentro del Ecuador y su enfoque son deportes alternativos. A pesar de contar con 22 empresas dentro de la industria se considera que esta es concentrada si bien existen tiendas propias de las marcas Adidas y Nike estas son parte de un grupo económico liderado por Marathon Sports. Por esta razón es una industria concentrada en Marathon Sports, KAO Sport Center y el mercado no regulado de productos piratas.

Marathon Sports abarca mayormente el mercado de venta de artículos deportivos y cuenta con fabricación de ciertos artículos específicamente ropa deportiva bajo su propia marca y otras marcas propias como Astro. A parte de sus propias marcas comercializa las marcas anteriormente mencionadas de venta directa. De acuerdo al estudio de las "100 Marcas *Top of Mind*" realizado por la revista Vistazo la empresa Marathon Sports se encuentra en el puesto 20 en el ranking de las marcas más recordadas del país. Inclusive las marcas que Marathon Sports comercializa como Nike se encuentran en el primer lugar del ranking, Adidas en cuarto lugar y Reebok en el puesto dieciocho. Este estudio se realizó a una muestra de 8.130 encuestados de forma aleatoria en función de disponibilidad de teléfono fijo y móvil, la empresa responsable fue Advance Consultora. (Revista Vistazo, 2014).

2.1.2.1 Cadena de Valor de la Industria

Tabla 1. Diagrama de Cadena de Valor de la industria.

Actividades de Apoyo	Infraestructura					Margen
	Investigación, Desarrollo y Diseño					
	Gestión de Recursos Humanos					
Actividades Primarias	Logística de Materia Prima	Operaciones	Almacenamiento y Distribución	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente	

Actividades de Apoyo

Infraestructura

Planeación estratégica de la empresa, fortaleza de la marca y pronta respuesta a las necesidades del consumidor.

Investigación, desarrollo y Diseño

En esta industria los productos deben ser sometidos a constante investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan generar una ventaja competitiva en comparación al resto. Los diseños se deben adaptar a los gustos de los consumidores que en el deporte son cada vez más exigentes.

Gestión de Recursos Humanos

Se debe contar con personal altamente capacitado y en entrenamiento que este comprometido con producir productos de alta calidad y gran servicio al cliente.

Actividades Primarias

Logística de Materia Prima

La materia prima debe ser de calidad y confiabilidad, se debe gestionar las compras, tiempos de entrega y uso de los componentes necesarios para la fabricación de los productos.

Operaciones

La fabricación de los productos y el sistema de elaboración debe tener procesos de calidad y control que permitan cero accidentes y desperdicios.

Los espacios de trabajo deben ser de acuerdo a las necesidades de elaboración del producto.

Almacenamiento y Distribución

Se debe manejar un inventario y control de producto eficiente que permita manejar cantidades de producto que satisfagan la demanda del consumidor como también pedidos inesperados. La distribución de los productos tiene que ser eficaz y rápido en cuanto a los procesos que se manejan.

Marketing y Ventas

Esta industria es muy competitiva por lo que se requiere de grandes esfuerzos de marketing y publicidad respaldado por una fuerza de ventas capacitada, motivada y de gran cobertura. Las políticas de compras también son un factor determinante para el manejo de pedidos en volumen.

Servicio al Cliente

Los clientes son parte fundamental para que la industria exista, es una de las funciones más importantes de las empresas que componen la industria ofrecer servicio profesional a los clientes.

2.2 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS (PESTL)

2.2.1 Político

Actualmente en el Ecuador existe estabilidad política lo cual permite desarrollo en el país en muchos ámbitos, incluso en el sector productivo. El gobierno promueve la industria generando facilidades de créditos económicos destinados al productor nacional. Por otro lado, el aumento de sueldos y salarios básicos que se encuentra en \$354.00, ha permitido que los

ecuatorianos tengan mayor poder adquisitivo. Los bonos entregados por el gobierno ayudan a mejorar la liquidez de la economía que se traduce en el incremento de la demanda de bienes de consumo en especial en los estratos socioeconómicos medio y alto.

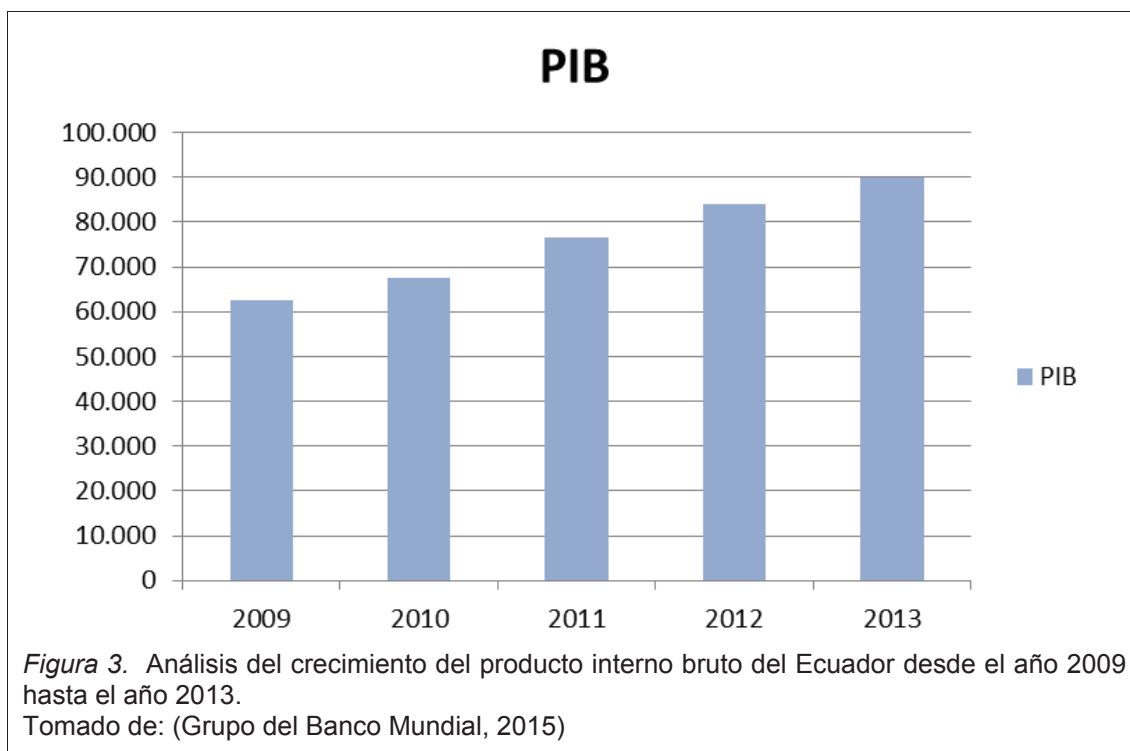
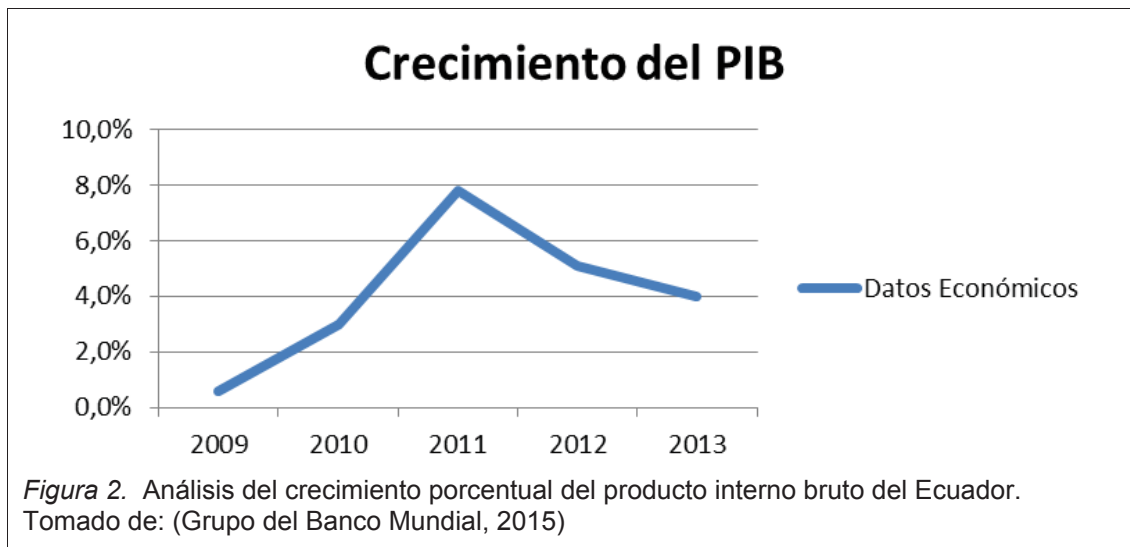
En cuanto al ámbito deportivo, en el país existe estabilidad en los gobiernos deportivos, pero no en dirigentes de equipos de fútbol y en jugadores. En general el ambiente político del país y del fútbol ecuatoriano nos permite tener bastantes oportunidades pero también un número de amenazas. Como amenazas encontramos que existe un desequilibrio en cuanto a procesos y jugadores que se quedan en el país, sería difícil mantener relaciones a largo plazo con jugadores que usen nuestros productos. Una oportunidad es aprovechar en cambio la estabilidad del presidente de la Federación Ecuatoriana de Fútbol para llegar a acuerdos para proveer a los jugadores con nuestros productos. Otra oportunidad es el incremento de una cantidad de la población que se encuentra en un nivel socioeconómico medio, medio alto. (Revista Líderes, 2012)

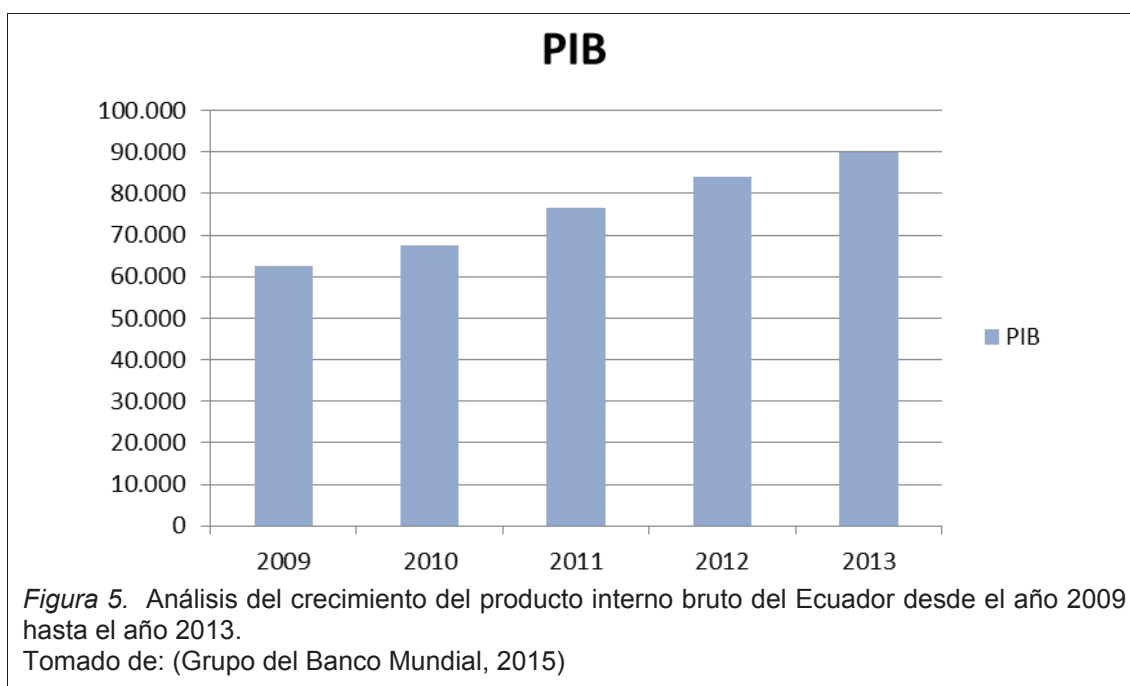
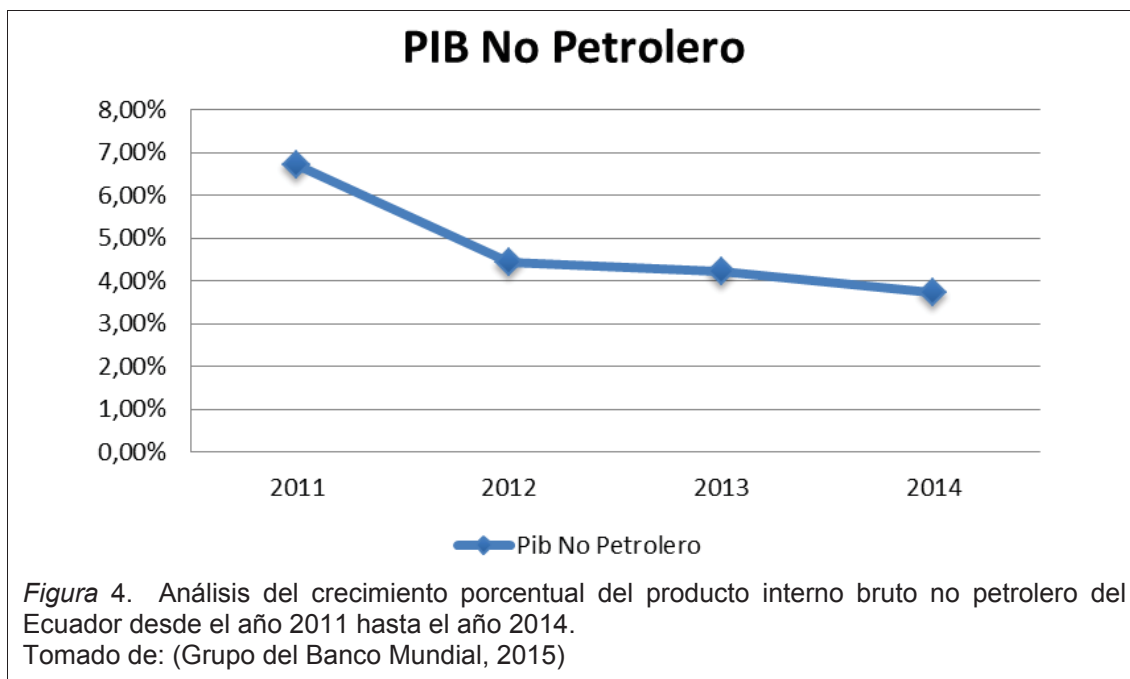
2.2.2 Económico

Tabla 2. Datos Económicos del Ecuador

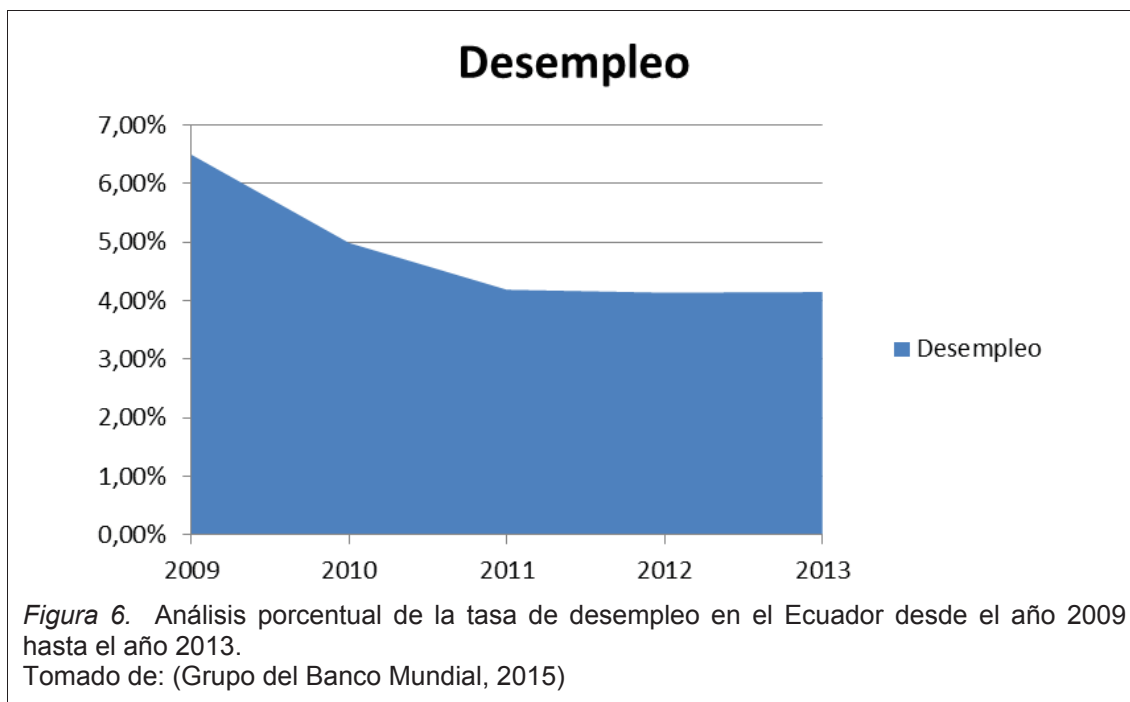
	Datos Económicos				
	2009	2010	2011	2012	2013
Crecimiento	0.6%	3.0%	7.8%	5.1%	4.0%
PIB (Millones)	62,5	67,5	76,7	84	90
Inflación (IPC)	5.2%	3.6%	4.5%	5.1%	2.7%
Desempleo	6.50%	4.99%	4.19%	4.14%	4.15%
Balanza Comercial (Millones)	-234	-1979	-687	-272	-287

Tomado de (Grupo del Banco Mundial, 2015)

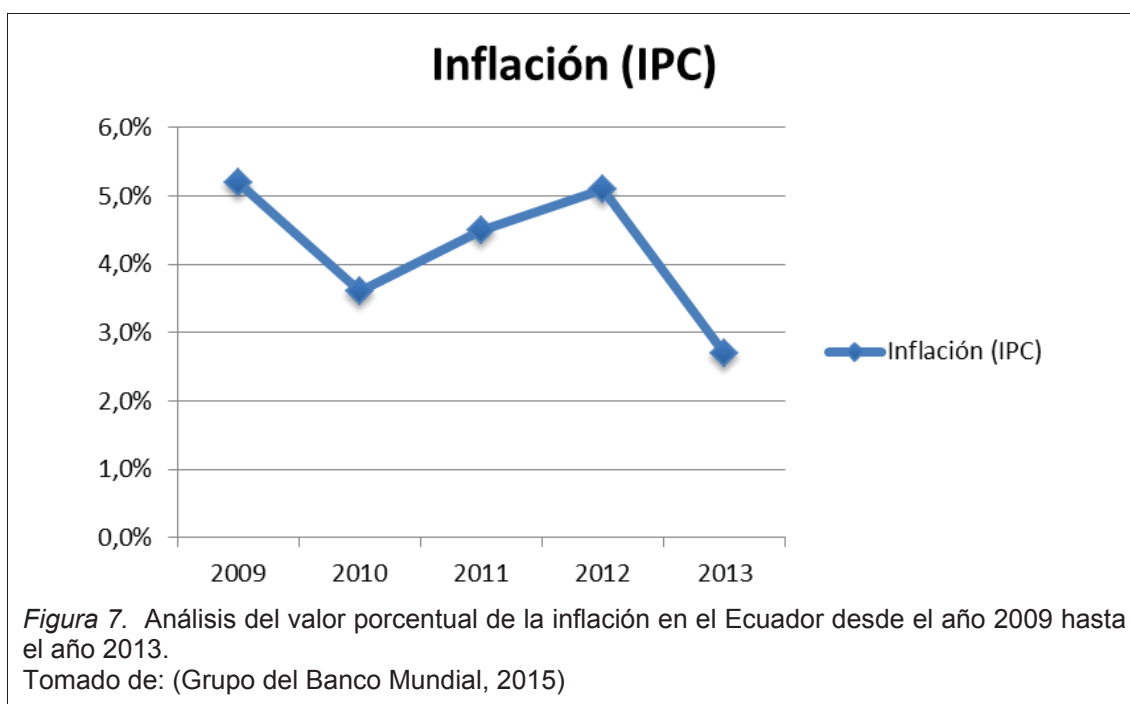




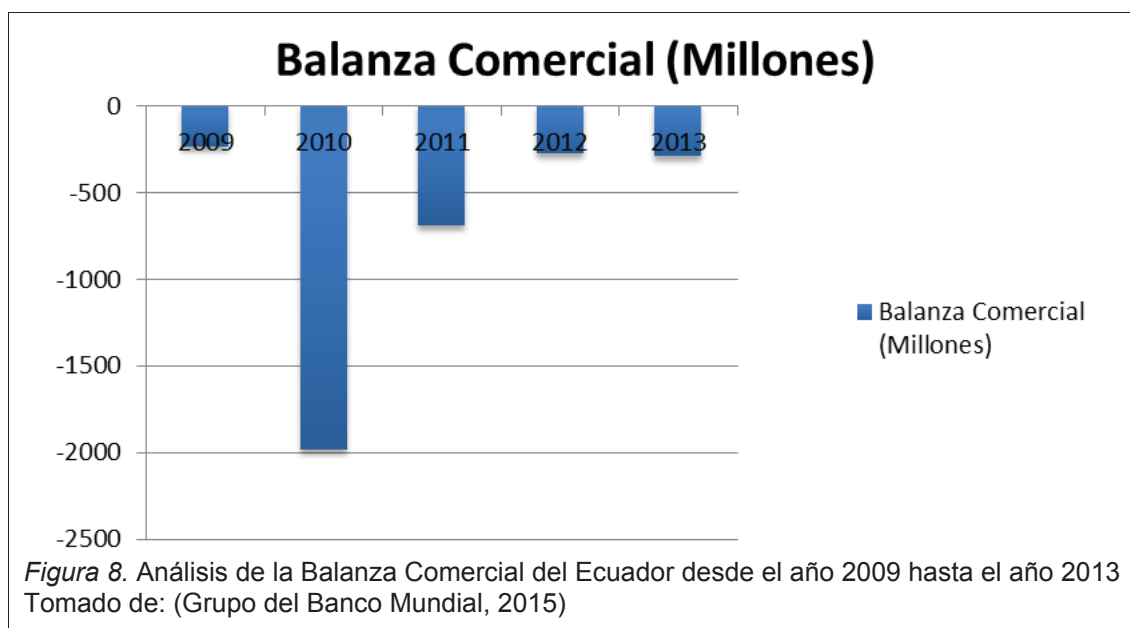
Como demuestran las Ilustraciones 1, 2 y 3 el ambiente económico en el Ecuador es bastante prometedor. El PIB se encuentra en constante crecimiento desde el 2000, ayudando al desarrollo del país e incrementando el consumo en la población (oportunidad). Por otro lado, el PIB no petrolero ha disminuido su crecimiento los últimos años, pero igual se encuentra en constante crecimiento.



Por otro lado, el desempleo ha bajado notablemente los últimos años, aumentando así la cantidad de personas con la disponibilidad económica de consumir. (Oportunidad).



Como muestra la figura 3, Según los expertos, es recomendable que la inflación este alrededor del 3%. En el Ecuador, este índice se encuentra alrededor de lo recomendable, esto mantiene el poder adquisitivo de la población. Por lo que se espera que los precios de la materia prima, de producción y de otros factores, tengan un incremento paulatino y controlable (Oportunidad).



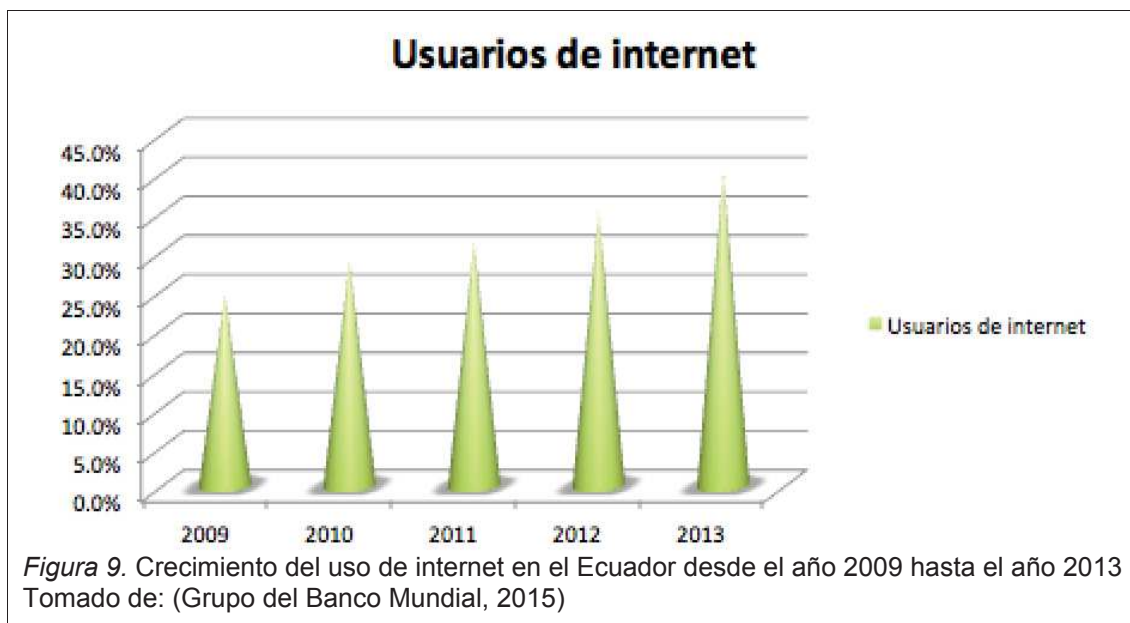
El Déficit de la Balanza Comercial puede generar que el país adquiera deudas insostenibles en el tiempo. Por lo tanto, es posible que el gobierno incremente el apoyo a las empresas que producen en el país, como sería la nuestra (Oportunidad).

2.2.3 Tecnológico

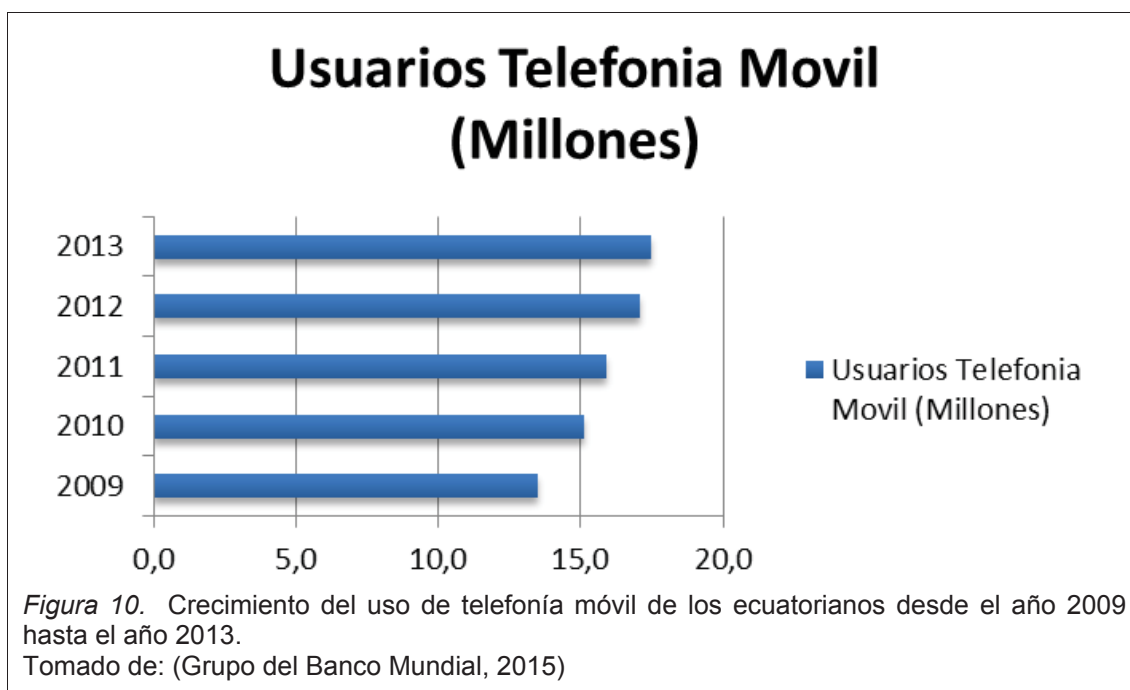
Tabla 3. Comparación anual del uso de internet y usuarios telefónicos en el Ecuador

Datos Tecnológicos					
	2009	2010	2011	2012	2013
Usuarios de internet	24.6%	29.0%	31.4%	35.1%	40.4%
Usuarios Telf. Móvil (millones)	13.5	15.1	15.9	17.1	17.5

Tomado de: (Grupo del Banco Mundial, 2015)



Si bien la mayoría de la población ecuatoriana aún no tiene acceso al internet, la tendencia demuestra que esta brecha se reducirá notablemente en los próximos 5 años. Inicialmente, el negocio no comercializará los productos por internet, pero con el tiempo esta opción podría ser una oportunidad.



Como muestra la figura 6, el Ecuador tiene un gran número de usuarios de telefonía móvil. En el país existen más líneas telefónicas móviles que

personas. Dada la gran penetración de la telefonía móvil en el país, está podría ser un buen canal de comunicación para la empresa (Banco Mundial, 2013).

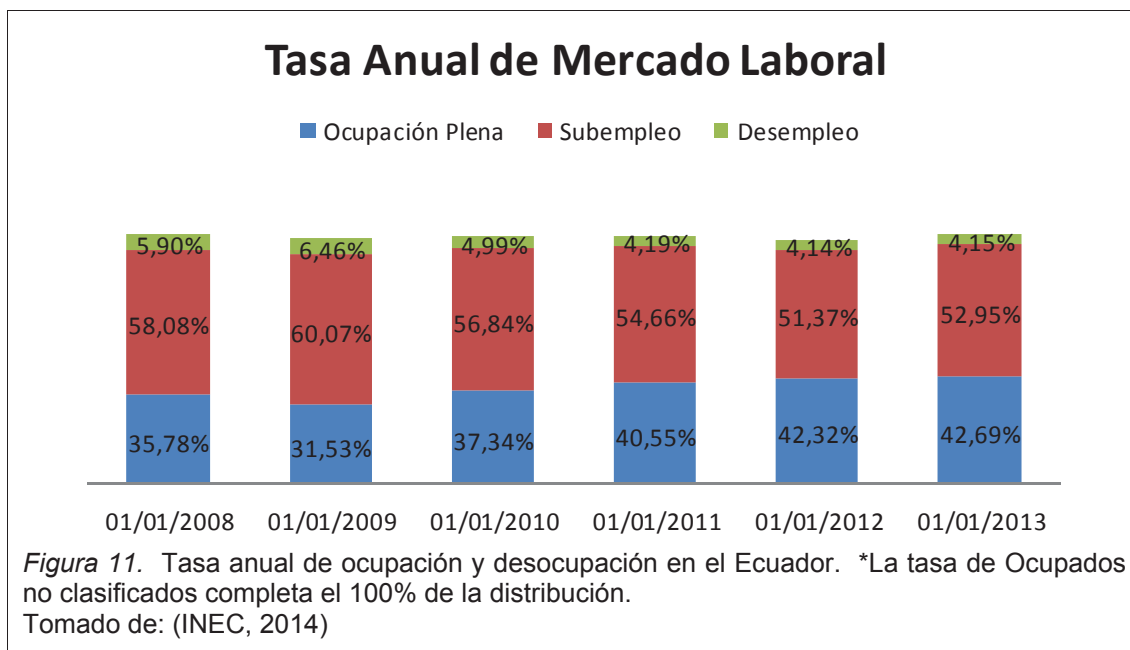
También existen proyectos tecnológicos que pueden incrementar el número de usuarios de internet en el país. La tecnología 4G de CNT y las inversiones en fibra óptica mejorarán la velocidad y experiencia del uso del internet. Por último, el gobierno también ha invertido mucho dinero en la instalación de equipos tecnológicos en las instituciones educativas. Estos proyectos podrían ayudar a Knemis a comunicarse de manera más directa con sus potenciales clientes (oportunidad).

2.2.4 Ecológico

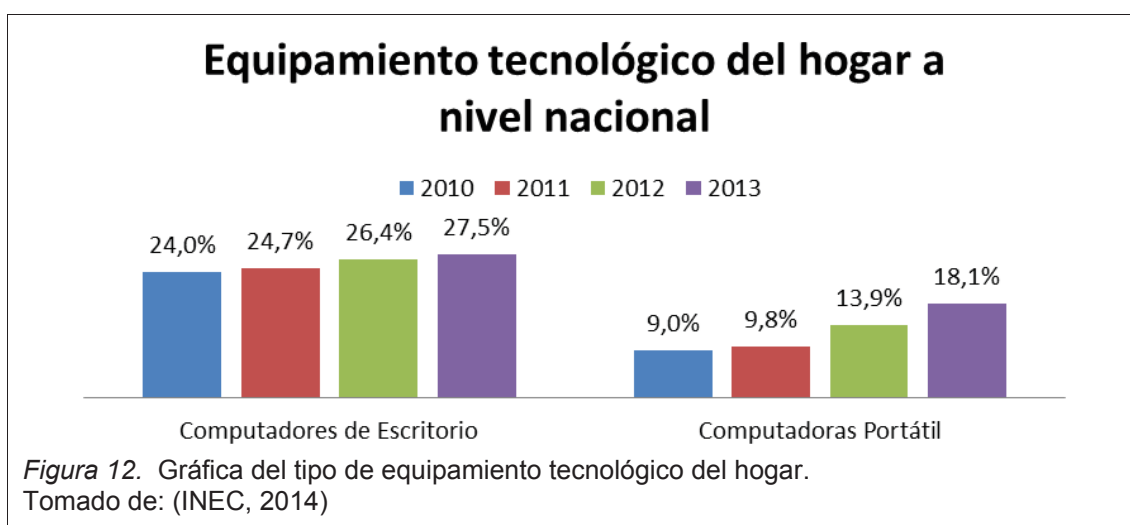
En la actualidad, en el Ecuador y en el mundo existen grandes grupos sociales que velan por la protección del medio ambiente (amenaza). Estas presiones sociales han ido aumentando en los últimos años y cada vez son más personas descontentas con los daños ocurridos por la actividad humana. La fabricación de las láminas de fibra de carbono implica el uso de una gran cantidad de energía y genera niveles altos de contaminación (Sáenz, 2012). Por lo que la empresa apoyará fervientemente el reciclaje del material y mantendrá prácticas laborales que reduzcan el desperdicio y el impacto medioambiental que genera la producción (Oportunidad). De no cumplir con normas medioambientales, tanto el gobierno como grupos de interés ecológico pueden afectar las operaciones del negocio. (Banco Central Ecuador, 2013).

2.2.5 Social

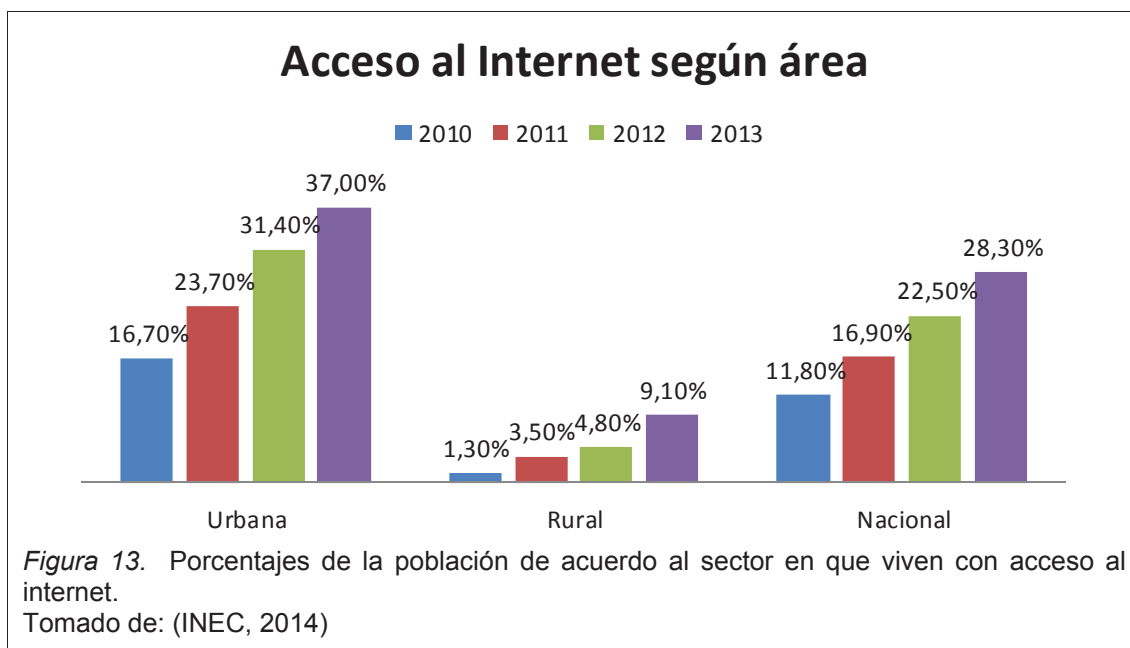
La información en las figuras a continuación fue obtenida de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo realizada por el ENEMDU y publicada en la página del INEC a una muestra de 21,768 personas.



Basándonos en la figura anterior de acuerdo al INEC la tasa de desempleo ha venido bajando en los últimos años lo que significa que los ecuatorianos encuentran trabajo con mayor facilidad que en años anteriores lo que significa estabilidad. La tasa de subempleo ha sido cambiante durante los años lo que significa que existe un gran número de personas que a pesar de contar con empleo estas dispuestos a cambiar o tener un trabajo extra. Esto es beneficioso para nuestra empresa ya que más del 90% de los ecuatorianos cuentan con empleo lo que significa que al tener ingresos cuentan con poder adquisitivo.



En esta figura podemos observar que en los últimos 4 años los ecuatorianos han aceptado más la tecnología dentro del hogar y la presencia de computadoras es creciente. Siendo que Knemis se apoyara en una tienda virtual estos datos son alentadores de que nuestra tienda virtual llegara a la mayoría de hogares del país.



De acuerdo a esta figura el 28,3% de los hogares en el Ecuador tienen acceso a internet, lo cual supera al número de personas que cuentan con una computadora de escritorio en su hogar. El acceso a internet es mayor en zonas urbanas donde se ve un crecimiento de 20.3 punto, en esta zona es donde los esfuerzos publicitarios y comerciales de nuestra empresa se enfocaran con mayor esfuerzo.

Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional

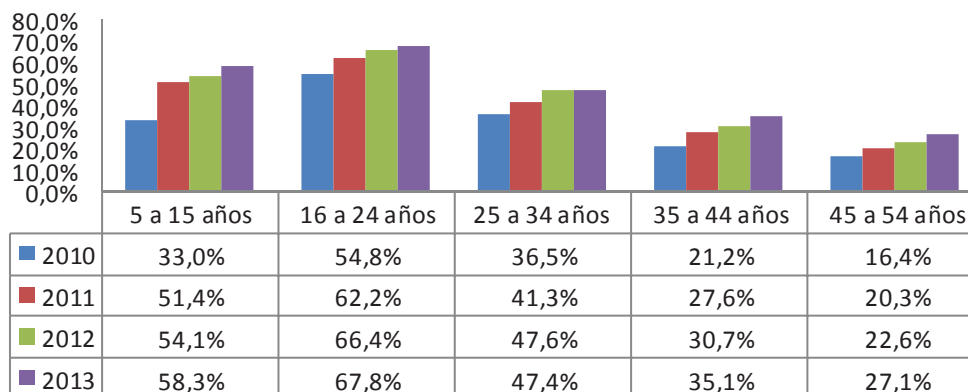


Figura 14. Porcentaje de la población de acuerdo al sector en que viven que utilizan computadora.

Tomado de: (INEC, 2014)

De acuerdo al INEC la cantidad de personas que usan computadora incrementa cada año desde el 2010 al 2013 el uso incremento 6.1 puntos. Las personas en el país cada vez más se acostumbran al uso de la computadora para varios motivos y se sienten cómodos. Las empresas públicas y privadas han invertido para que varios trámites se puedan realizar a través del internet y por ende las computadoras lo que ha contribuido en gran parte a estos datos.

Porcentaje de personas que utilizan computadora por área

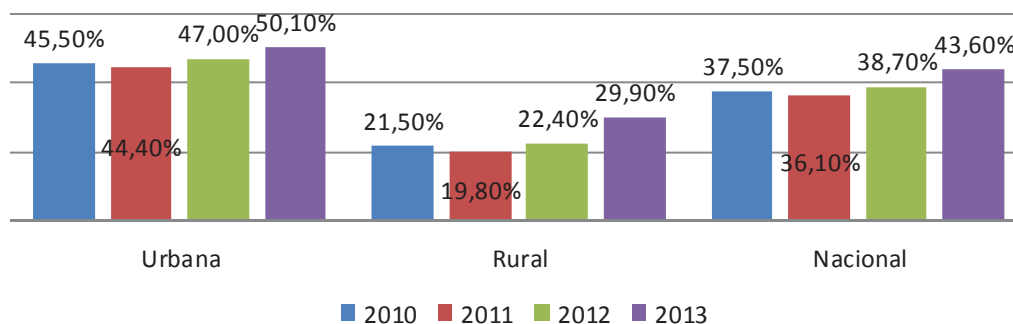
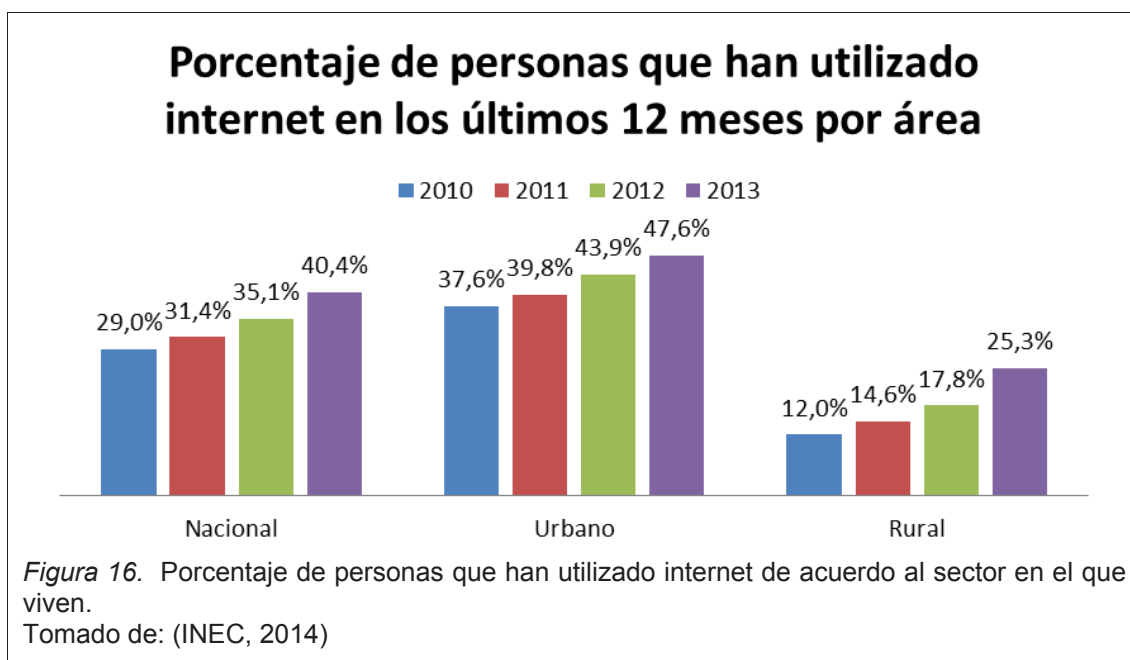


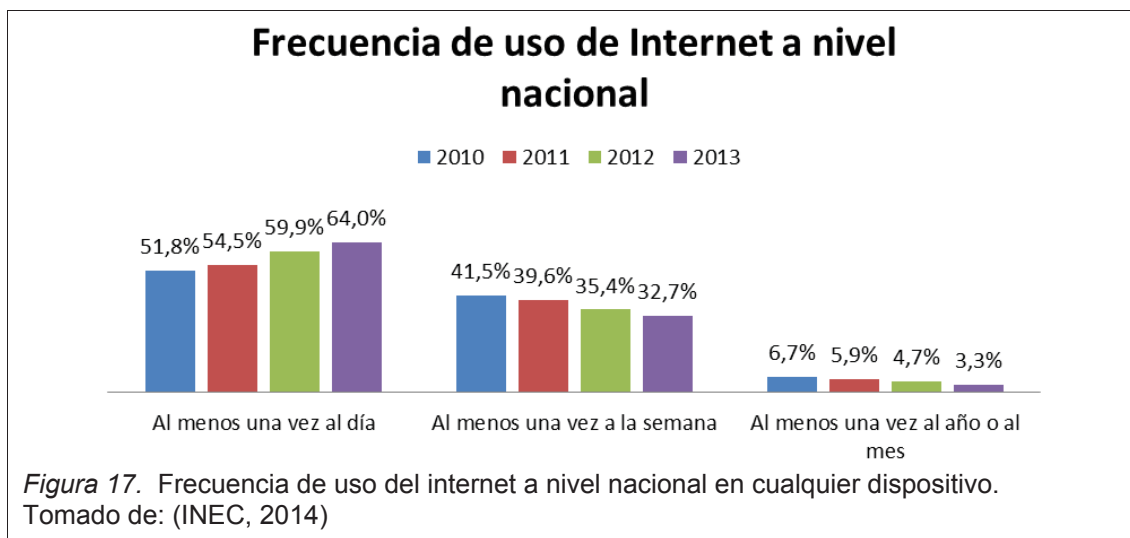
Figura 15. Porcentaje de personas que utilizan una computadora de acuerdo a grupos de edades.

Tomado de: (INEC, 2014)

En esta figura podemos observar que el grupo que más utiliza la computadora es el de entre 16 y 24 años de edad. Los dos primeros grupos que son lo que más usan la computadora tienen un gran poder de decisión en cuanto a compras ya que son un grupo joven y todavía la gran parte no tiene un trabajo y siguen estudiando por lo que sus gastos los realizan sus padres. Los dos siguientes grupos entre las edades de 25 a 44 años que se encuentran también dentro de nuestro grupo objetivo ya con poder de adquisición también representan un gran número de la población que utiliza computadoras. Estos datos demuestran que nuestro grupo objetivo utiliza bastante la computadora y que nuestra empresa va estar presente donde se encuentra el segmento elegido.

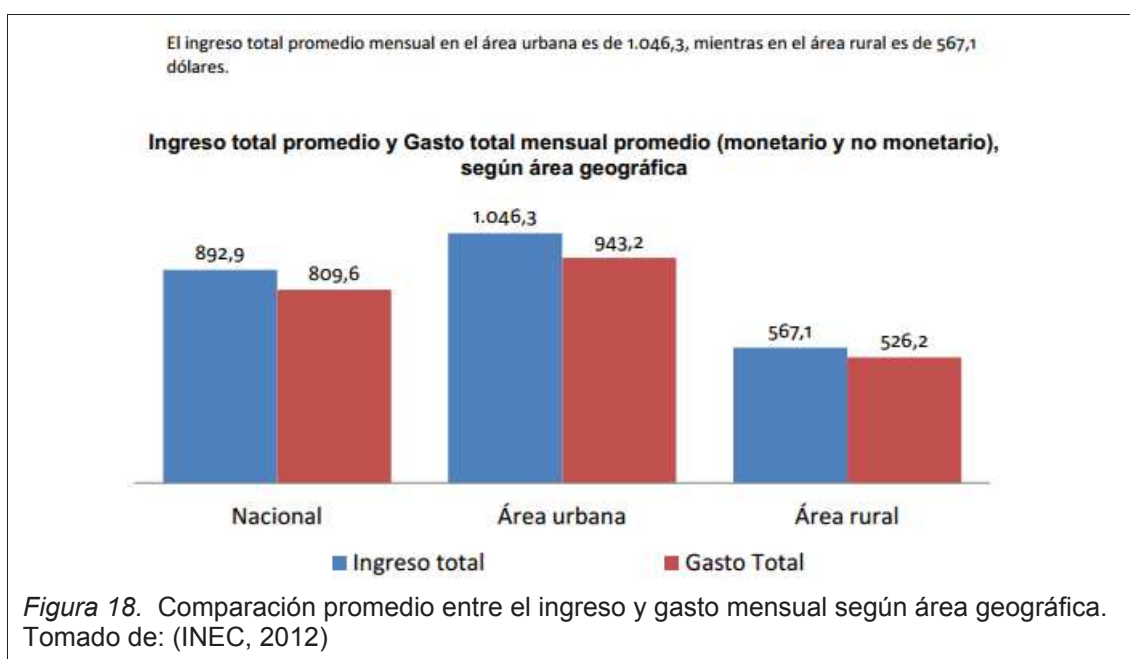


Complementado la figura anterior en este podemos observar que el uso de internet se ha convertido en una tendencia creciente, como mencionamos anteriormente al contar con una tienda virtual nos aseguramos la presencia de nuestra empresa en medios digitales que es donde cada vez más la población ecuatoriana interactúa a través de varios medios digitales.

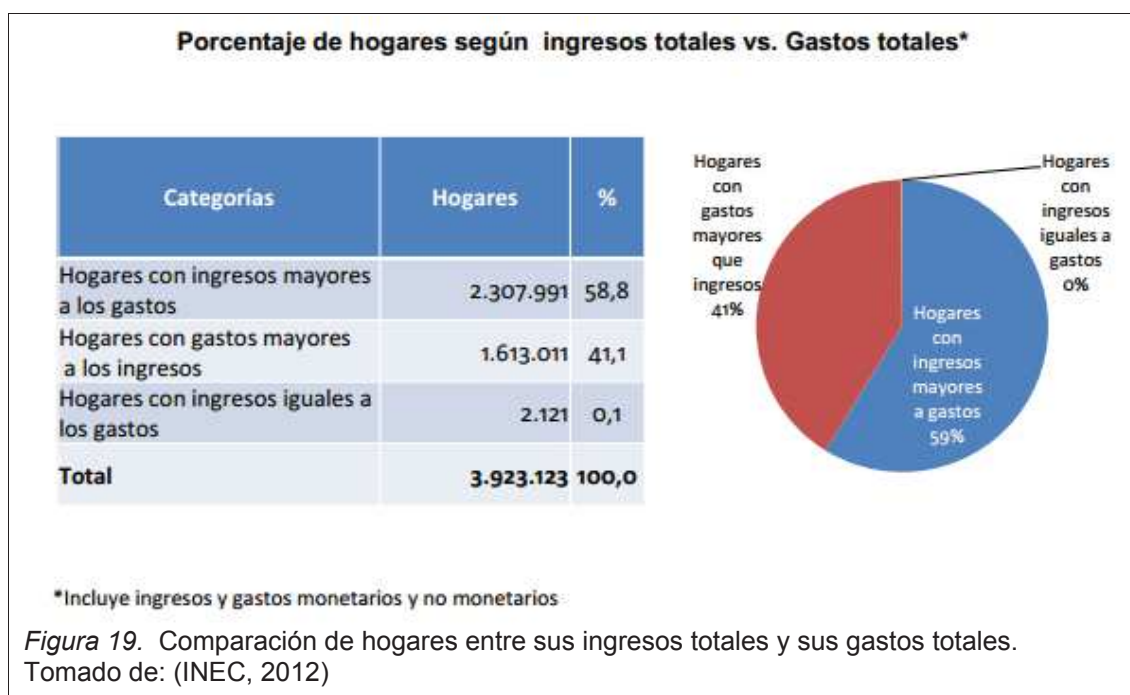


La mayoría de personas en el Ecuador están navegando al menos una vez al día en el internet lo cual son datos alentadores que nuestros posibles clientes utilizan bastante el internet que es donde se tendríamos nuestra tienda virtual de canilleras como también se concentraría nuestra campaña publicitaria focalizada.

La información de las figuras a continuación fue tomada de La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos entre el 2011 y 2012 realizado por el INEC. La muestra fue de 153,444 personas a nivel nacional.



De acuerdo a esta figura el ecuatoriano promedio tiene más ingresos que gastos mensualmente, lo que quiere decir que cubre en su totalidad los gastos y aún le sobra un poco de dinero, sin embargo la cultura del ecuatoriano se acerca más al consumismo que al ahorro buscando siempre tener productos recién estrenados en el mercado.



De acuerdo a esta figura en el Ecuador el 58,8% de los hogares están en condiciones de ahorrar el sobrante de sus ingresos ya que todos sus gastos están cubiertos, sin embargo como explicamos en la figura anterior la cultura ecuatoriana es más consumista que ahorradora. Según la Superintendencia de Bancos el saldo de la cartera de crédito para consumo creció en 121.6% entre 2007 y 2011, las empresas brindan cada vez más facilidades a los clientes para realizar compras.

El aumento de tarjetas de crédito emitidas creció 28% entre 2008 y 2012 y el consumo con tarjetas incremento 47%. Debido a que la mayoría de hogares tienen más ingresos que gastos pueden optar por formas de endeudamiento como las tarjetas de crédito y estos indicadores respaldan la cultura de consumo en el Ecuador que en las siguientes figuras se evidenciara aún más.

Ecuador es uno de los países de la región que más reduce la pobreza. En el periodo 2006-2012, la incidencia de la pobreza pasó de 37,6% a 27,3%, lo cual representa que un 1'050.000 ecuatorianos dejaron de ser pobres.



Figura 20. Ranking de segmentos de consumo en el 2011 y destino de créditos bancarios. Tomado de: (Revista Líderes, 2012)

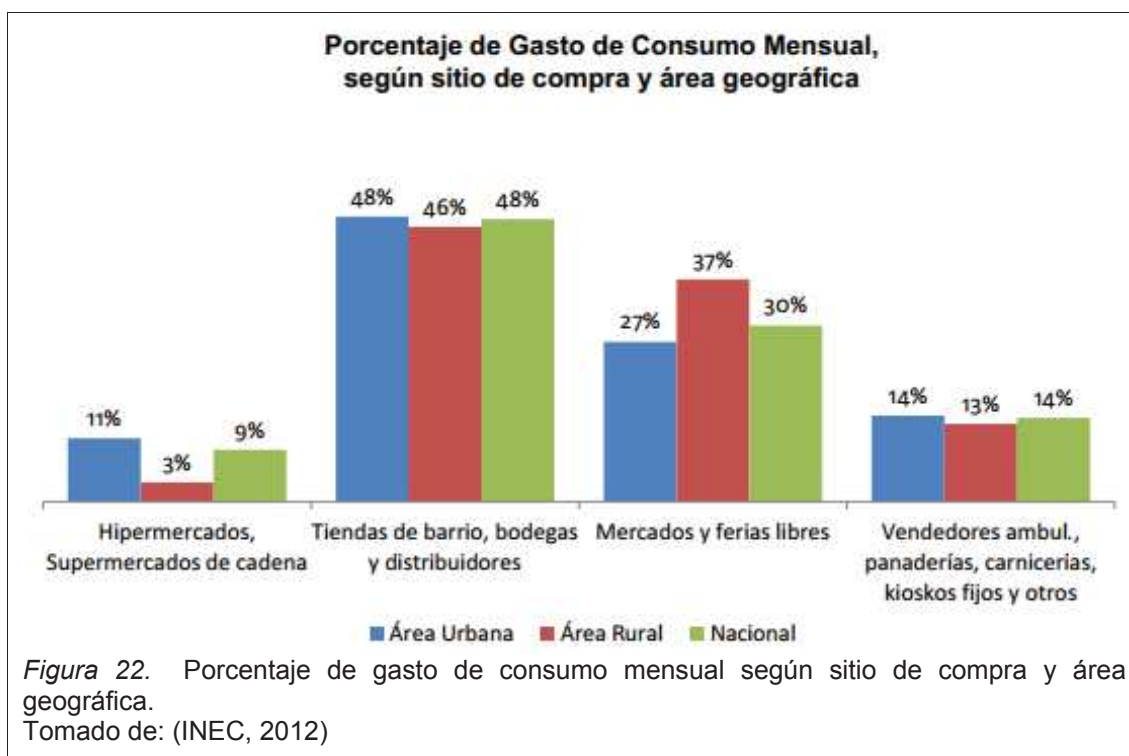
Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,50
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

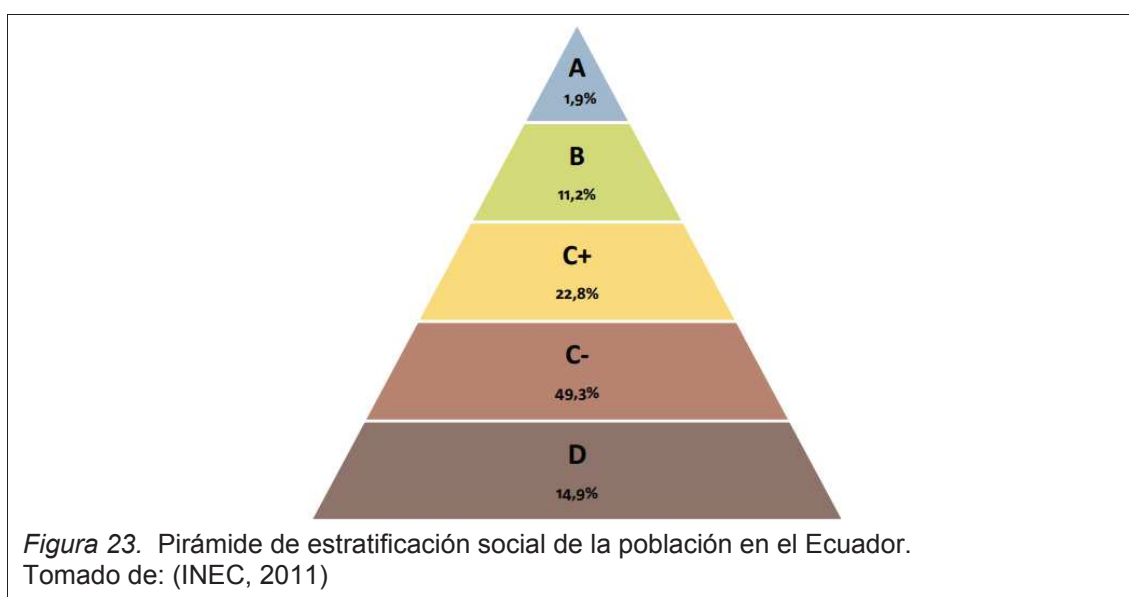
Figura 21. Estructura del gasto corriente mensual a nivel nacional. Tomado de: (INEC, 2012)

De acuerdo a la encuesta realizada el 7.8% de los ecuatorianos destinan el gasto corriente de consumo monetario a prendas de vestir y calzado dentro de

los cuales están las canilleras de fútbol, ocupa el cuarto lugar de las divisiones en las que más gastan los ecuatorianos de acuerdo a este informe.



Aquí podemos observar que la mayoría del gasto, 48% de la población la realiza en tiendas de barrios, bodegas y distribuidores donde KNEMIS también contara con presencia de los productos de la gama más baja que ofrecemos.



La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra. La tasa de crecimiento demográfica intermensual anual de 1.52% de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Según datos del INEC, el 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La tasa anual de crecimiento de la población urbana se estima en 2.3%, mientras que el porcentaje de la población rural ha descendido a causa de las migraciones internas a las ciudades y a la eminente emigración exterior.

Al ofrecer dos tipos de productos la gama alta de canilleras y la gama baja se está atendiendo a la mayoría del mercado con productos al alcance de la mayoría de los niveles socioeconómicos y como vimos anteriormente en general la tendencia del ecuatoriano es consumir sin necesariamente estar en un nivel socioeconómico alto.

2.2.6 Legal

El arancel al plástico unos de los materiales que vamos a importar es del 20% del costo de cada rollo de plástico. Adicional con la empresa que importaríamos este material para las canilleras de gama baja solo trabaja con DHL como *courier* por lo que tendríamos que cancelar un total de \$120.00 dólares por cada importación independientemente de las cantidades que se importen.

Uno de los puntos que es tanto una amenaza como una oportunidad es la nueva ley de comunicación del Ecuador que ya se encuentra vigente. Es una amenaza porque limita en muchos casos la comunicación del producto y/o la marca hacia los consumidores. La nueva ley también obliga a que el 80% de la producción de la comunicación deba ser producción nacional. Esto también es una oportunidad en cuanto a costos y manejar material de comunicación de forma más rápida que la lentitud y trámites burocráticos de comprar producciones extranjeras. En cuanto a la formación de la empresa nos iríamos

por una Sociedad Anónima debido a sus ventajas como son la facilidad de venta y compra de acciones, la cantidad de socios y porcentajes pueden variar, así como la limitación de responsabilidad económica.

2.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

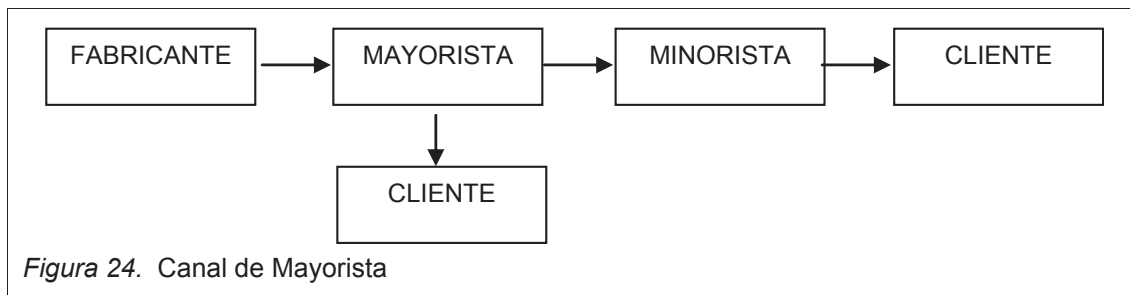
La industria se ve dominada por el sistema de distribución empleado por la empresa Marathon Sports, un canal indirecto. Las empresas mayoristas compran sus productos de fabricantes, mayoritariamente de origen Chino. La gran mayoría de la mercancía la colocan de venta en sus propios locales, mientras que el resto vende a pequeños negocios para que ellos se encarguen de la venta al cliente.

Estas empresas buscan cubrir las zonas geográficas con mayor concentración de población. Reducen costos de transporte y tiempos de entrega.

Las limitaciones de este canal de distribución son: productos genéricos, puntos de venta centralizados en las grandes ciudades y acumulación de inventario entre otras. Por otro lado, el productor no tiene retroalimentación de parte de los clientes. Al largo plazo, esto puede generar una disonancia entre lo producido y lo demandado por el cliente.

Por último, la industria deportiva se encuentra en el ciclo de crecimiento. En los últimos años, ha crecido constantemente la práctica deportiva, las inversiones de patrocinadores, la organización de eventos y así muchos otros sectores de la industria mencionada.

Como podemos ver en la figura la industria cuenta con un canal mayorista que cuenta con dos niveles de intermediarios antes de que los productos llegue al cliente final.



2.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD: Fuerza Media

En el Ecuador, el mercado deportivo está dominado por Marathon Sports. Luego están empresas pequeñas como KAO, Soccer y el mercado informal. Se requieren grandes inversiones para lograr costos de producción competitivos. Si bien no existe tanta rivalidad entre los competidores, Marathon Sports actúa prácticamente como un monopolio (Amenaza).

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTOS): Fuerza Baja

Existen marcas comerciales que producen artículos deportivos de forma genérica y a un precio inferior (Amenaza). Por otro lado, el mercado informal ofrece productos sustitutos a un precio menor, pero con estándares de calidad inferiores. Aun ofreciendo precios más bajos, estos productos no están al acceso de la mayoría de los clientes, por temas legales y por qué los canales de distribución están controlados por los grandes mayoristas (Marathon Sport).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Media

Dentro de la industria, existen pocos proveedores locales, la mayoría provienen del exterior. La mayoría de los proveedores son: Adidas, Nike, Reusch, Umbro, Puma, etc. Por la fortaleza del dólar, muchas empresas prefieren conseguir proveedores internacionales, muchas veces a mejor calidad y con un precio inferior. (Oportunidad).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: Baja

El poder de los clientes es bajo, ya que no tienen una gran variedad de empresas de donde elegir. Gran porcentaje del mercado está concentrado en una sola empresa (Marathon Sports), limitando las decisiones de los clientes. Los clientes tampoco tienen mucha influencia sobre el precio de los artículos.

NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA): Alta

Los requisitos de capital son altos, se necesitan economías de escala, para poder producir los artículos a los precios del mercado. También existen licencias de producción por parte de los equipos locales que son costosas y largas de conseguir. El acceso a canales de distribución es limitado, ya que la gran mayoría son manejados por la competencia. Por último, existe una conexión muy fuerte entre el cliente y Marathon Sports. La población ecuatoriana se siente identificada con la marca y tienen gran lealtad hacia ella.

2.5 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.5.1 La idea y el modelo de negocio

La pasión que logra transmitir, la gran cantidad de seguidores que tiene y el movimiento económico que genera, hacen del fútbol uno de los sectores más atractivos del mercado. En este aspecto, las empresas que fabrican indumentaria deportiva se ha visto favorecida y han cosechado grandes ingresos. A su vez, los consumidores han modificado sus deseos y ahora buscan productos personalizados y únicos.

Siendo conscientes de los cambios en los gustos del consumidor, presentamos la idea de ofrecer dos gamas de canilleras personalizables, una fabricada con fibra de carbono, un material ligero y altamente resistente, y la otra a base de plástico. Ofrecemos la versión económica para evitar ser víctimas de la

piratería y abarcar otros segmentos. Dentro de la clasificación de actividades económicas en el Ecuador, el producto que ofrecemos pertenece a la clasificación C3220 Fabricación de Artículos Deportivos. En la actualidad, existen pocas empresas que se dediquen a realizar nuestro producto y ninguna en el país o Sudamérica. La competencia es poca y la inversión inicial del proyecto es asequible.

Los jugadores de fútbol profesionales y amateurs corren el riesgo de sufrir lesiones de consideración si es que no toman medidas precautelares. Las canilleras juegan un papel preponderante a la hora de evitar lesiones y salvaguardar la salud de un futbolista. El negocio que planteamos es importante ya que las canilleras que generaríamos ofrecen mayor resistencia, comodidad, ligeras y personalizadas. Ayudaríamos a los futbolistas a tener mayor comodidad en sus movimientos y personalizar el producto con sus gustos y deseos.

La idea responde al deseo de un grupo de futbolistas profesionales y amateurs de personalizar sus prendas deportivas, las canilleras siendo una de ellas. Vamos a captar un grupo de consumidores ateniendo a un deseo que aún no es aprovechado en el mercado ecuatoriano y sudamericano. No vamos a concentrarnos solo en canilleras hechas de fibra de carbono, sino ofrecer también dentro del portafolio de productos canilleras de menor costo para los consumidores que no tienen el poder adquisitivo de canilleras de fibra de carbono pero si personalizarlas. El personal calificado, el acceso a buenos distribuidores de la materia prima, y un buen sistema de comercialización son elementos esenciales para la calidad de producción que se busca sacar al mercado.

Inicialmente vamos a tener una página web para la venta de nuestro producto donde el cliente tendrá la opción de diseñar su canillera. También vamos a contar con una fuerza de ventas que se dedique a la venta personal con clientes *premium*.

Nuestro producto cuenta con un gran factor diferenciador que es la personalización de canilleras tanto a nivel visible y de comodidad. Lo que nos hace diferente a la competencia es que podemos ofrecer unas canilleras hechas a la medida de las piernas de los jugadores y también hechas para proteger lesiones anteriores. Aparte de esta firma de diferenciarnos de la competencia, también contamos con la personalización de las canilleras. Nuestro cliente va poder diseñar con las imágenes, colores que se pueda imaginar tanto en el interior como en el exterior de la canillera.

En conclusión es una idea de negocio nueva para el mercado en el que nos encontramos que como muchos buenos negocios tendrá un alto riesgo de introducción al mercado. Sin embargo, contamos con un producto que va atender a las nuevas necesidades el consumidor de futbol, un producto de uso necesario para la práctica del deporte y que podrá ser personalizado a los requerimientos y gustos de cada individuo. Finalmente, el negocio podría diversificar su línea de productos (Máscaras, férulas, protectores, etc.) y expandirse a otras áreas geográficas en el futuro.

2.5.2 Estructura legal de la empresa

La empresa Knemis será constituida bajo el marco legal de una sociedad anónima cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. Al principio Knemis contara con tres socios fundadores se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. El capital de la empresa estará integrado por el aporte de los accionistas, el monto mínimo de capital impuesto actualmente por la Superintendencia de Compañías es de \$800.00 y tendrá su domicilio legal en la ciudad de Quito.

2.5.3 Misión, Visión y Objetivos

Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración personalizada de productos innovadores que reduzcan los riesgos de la práctica deportiva.

Visión

Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de canilleras personalizables en Sudamérica para el 2020.

Objetivos Empresariales

- Contar con las licencias de todos los equipos profesionales para finales del 2016.
- Ampliar nuestros productos de protección para otros deportes (Ciclismo, Motociclismo) para Julio del 2016.
- Contar con 5.000 seguidores en las redes sociales para Diciembre del 2016.
- Tener al menos 3 sucursales en el país (Quito, Guayaquil y Cuenca) para el Enero 2017.
- Exportar productos para finales del 2018.
- Tener una satisfacción al cliente de al menos del 95%.

2.6 EL PRODUCTO O SERVICIO

Inicialmente, Knemis ofrecerá dos gamas de canilleras personalizables, una dirigida a la clase socioeconómica baja (menor calidad) y otra a la clase socioeconómica media en adelante. Ambas canilleras podrán ser personalizables y solo variaran en calidad y resistencia. También se ofrecerá versiones especiales para niños y mujeres. Ambos segmentos han incrementado la práctica de fútbol y son nichos interesantes que pueden ayudar a crecer la demanda y cuota de mercado a la empresa.

Canillera de Plástico a inyección (marca: APU): Canilleras hechas en moldes, bajo el sistema de inyección de plástico PLA. Serán personalizables y ligeras pero tendrán una resistencia menor a la de plástico ABS. La finalidad de esta gama es hacer las canilleras personalizables accesible a personas con ingresos bajos.

Canillera de Plástico ABS (marca: Knemis): Hechas en impresora 3D y a base de plástico ABS. Serán personalizables, ligeras y con buena resistencia al impacto. La finalidad de esta gama es hacer las canilleras personalizables para personas de ingresos medios y altos.

Ambas gamas tendrán las siguientes tallas preestablecidas: Large 18.1 cm, Medium 15.5 cm, Small 12.8 cm

2.7 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Como estrategia básica de ingreso al mercado Knemis utilizara la estrategia de especialista o de nicho de mercado. Esta estrategia permite enfocarse en un solo segmento en particular, en este caso el de los futbolistas con un producto que brinda una característica única que es la personalización de las canilleras.

La estrategia de nicho permitirá que la empresa enfoque sus esfuerzos en producir y comercializar un producto específicamente para personas que practican fútbol de esta manera se puede ofrecer un producto mejorado en comparación con los de la competencia que su enfoque de mercado es mayor.

En cuanto a la estrategia de crecimiento que se empleara hemos optado por una estrategia de desarrollo de mercados. Esta estrategia nos permitirá incrementar las ventas en nuevos mercados a través de nuevos canales de distribución y expansión geográfica.

Esto lo lograremos a través de esfuerzos publicitarios en medios digitales por medio de campañas dirigidas a nuestro mercado objetivo. Contaremos con un equipo de ventas, que dedicara sus esfuerzos en realizar venta directa y visitas a instituciones educativas, privadas, escuelas de fútbol, canchas sintéticas y ligas barriales entre otras, ofertando nuestro producto.

Se realizara alianzas estrategias con las canchas sintéticas y ligas barriales para promocionar y comercializar el producto a través de activaciones de marca BTL y ofertando promociones exclusivas.

2.8 ANÁLISIS FODA

Tabla 4. Matriz FODA

FODA		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto único en el mercado 2. Personal capacitado (<i>Know How</i>) 3. Productos personalizados 4. Varios proveedores internacionales 5. Desarrollo de aplicaciones móviles y venta online 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de producción altos 2. Poco capital inicial 3. No hay proveedores a nivel nacional 4. Pocos canales para la venta 5. Baja inversión en publicidad 6. No somos una marca posicionada
Oportunidades	FO	DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos Mercados 2. Avances Tecnológicos 3. Mejor preparación y formación en los profesionales 4. Nuevos deportes emergentes 5. Aumento población que realiza el deporte 6. Incremento en fuentes de financiamiento 7. Materia prima de gran calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • O1-F1: Realizar exposiciones de los beneficios de nuestras canilleras en los principales equipos del país (Penetración de mercado) • O1-F4: Empezar operaciones en Guayaquil y Cuenca (Desarrollo de Mercado) • O6-F4: Ofrecer canilleras personalizadas de bajo costo en las Ligas Barriales y torneos amateurs de Quito (Penetración de Mercado) 	<ul style="list-style-type: none"> • O3-D4: Abrir una tienda online de productos de protección para deportes (Integración hacia delante) • O7-D5: Alianza estratégica con los principales clubes del país 	
Amenazas	FA	DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva ley de comunicación 2. Creciente salario mínimo 3. Inflación creciente 4. Ingreso de otros competidores 5. Crecientes presiones por cuidado del medio ambiente 6. Nuevas regulaciones para la importación de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • A6-F1: Empezar a producir algunos de los materiales utilizados para la producción (<i>Fommi</i>) (Integración hacia atrás) • A4-F1: Crear productos de protección para bicirós y motociclismo (Desarrollo de producto) 	<ul style="list-style-type: none"> • A2-D1: Maquinizar los procesos de producción a través de compra de nueva maquinaria (Reducción de costos) • A4-D2: Realizar una campañas en las distintas escuelas de fútbol de Quito, (Penetración de Merado) 	

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercados es una herramienta esencial que permite a las empresas realizar una toma de decisiones de acuerdo a un análisis del mercado y sus consumidores para determinar la factibilidad de un la idea de negocio.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El fútbol es uno de los deportes más practicados en el Ecuador y el más popular. Es un deporte que aún no llega a su nivel de madurez en nuestro país, hoy encontramos que apenas hace 12 años se construyó la primera cancha sintética y ahora existen más de 60 canchas solo en la ciudad de Quito privadas. El fútbol barrial crece mucho a nivel amateur con las incorporaciones de categorías para niños, mujeres, y adultos. Las canilleras son un producto de carácter obligatorio para la práctica del deporte.

3.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar la factibilidad de implementar una empresa de fabricación y comercialización de canilleras personalizadas a través de la investigación de mercado y un análisis que comprobara factores que determinen si el negocio es viable. El análisis deberá responder a inquietudes tales como la sensibilidad de precio del consumidor hacia el producto, intención de compra del producto, los gustos y preferencias del consumidor entre otros factores que nos permitirán entender y tomar decisiones en cuanto al mercado al cual nos dirigimos.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Identificar las necesidades y deseos del mercado potencial que permitan que la toma de decisiones del plan de negocios sea de acuerdo a las necesidades del mercado potencial mediante fuentes de información cualitativas y cuantitativas.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar factores importantes para el consumidor como precio, diseño, productos complementarios, intención de compra, factores influyentes en la compra.
- Determinar la cuota de mercado potencial.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de los medios de comunicación utilizados por el consumidor.

3.4 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

La necesidad de información requerida será utilizada para determinar características sobre el comportamiento del mercado a cual el producto está dirigido y características del mercado.

3.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

3.5.1 Segmentación Geográfica

Inicialmente, Knemis empezará a operar en el área metropolitana de Quito. A partir del segundo año se planifica aumentar la capacidad de producción

mediante inversión en maquinaria y recursos humanos, para poder llegar a ciudades como Guayaquil y Cuenca.

La ciudad de Quito brinda muchos beneficios para la empresa, cuenta con buena infraestructura vial y tecnológica, diversidad de proveedores, servicios de entrega entre otros. Estos factores pueden facilitar las actividades que la empresa desarrolle para llegar a los clientes.

3.5.2 Segmentación Demográfica

Los potenciales clientes de nuestra empresa, son hombres (70%) y mujeres (30%), entre los 5 y los 55 años, de clase socioeconómica A, B y C. Sin embargo debido a que parte de nuestro mercado aún no cuenta con decisión de compra ya que todavía son dependientes de la cabeza de hogar no serán parte de la cuantificación de la segmentación. Para segmentar nos vamos a enfocar en hombres y mujeres de 15 a 39 años de edad de clase socioeconómica A, B y C.

3.5.3 Segmentación Psicográfica

En cuanto a las actitudes y comportamiento, Knemis está dirigida a personas originales, que gusten de productos únicos y personalizables. Según Salzaman (2001) y la investigación realizada, la demanda por productos únicos es cada vez más alta.

3.5.4 Mercado Objetivo

Hombres y mujeres entre los 15 y los 39 años, de clase socioeconómica A, B y C que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito que gustan y practican el fútbol y tiendan a utilizar productos personalizados.

3.6 TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS

3.6.1 Mercado potencial

Hombres y mujeres que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito que de acuerdo al censo de población y vivienda realizado por el INEC son 2.239.191 de habitantes. Dividido entre 1.150.380 mujeres y 1.088.811 hombres. (INEC, 2010)

El Mercado potencial es de 970.188 considerando los factores mencionados anteriormente y tomando en cuenta solo las edades de 15 a 39 años que cuentan con poder adquisitivo. Estos datos representan el 43% del total de la población de hombres y mujeres que viven en Quito de 15 a 39 años.

3.6.2 Mercado disponible

Hombres y mujeres de 15 a 39 años que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito de clase socioeconómica A, B,C+ y C- el cual representa el 85,2% de la población. Los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C-. (INEC, 2011).

Estos datos no arrojan un mercado disponible de 826.600 de pobladores que cumplen con las características anteriores.

3.6.3 Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo decidimos utilizar un estudio de la FIFA de que el 4% de la población mundial practica específicamente fútbol hombres y mujeres. Este dato nos permitirá segmentar nuestro mercado objetivo de forma más directa.

Con estos datos de la FIFA encontramos que el mercado objetivo es 33.064 personas.

3.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Tabla 5. Necesidades de Información Investigación de Mercado.

Factores	Necesidades	Fuentes		Metodología
		Primaria	Secundaria	
CLIENTES	Características Demográficas y Geográficas	Cliente		Encuesta
	Frecuencia de Práctica del Deporte	Cliente	Estudio de la FIFA	Encuesta Investigación
	Frecuencia de Compra del Producto	Cliente Experto		Encuesta Entrevista
	Consumo de Medios de Comunicación	Cliente Experto		Encuesta Entrevista
	Capacidad de Pago	Cliente		Encuesta
	Gustos y Preferencias	Cliente Experto		Encuesta Entrevista
	Productos Complementarios	Cliente		Encuesta
	Probabilidad de Compra y Demanda	Cliente Experto		Encuesta Entrevista
	Perfil del Consumidor	Experto		Entrevista
MERCADO	Regulaciones	Experto		Entrevista
	Innovación y Desarrollo	Experto		Entrevista
	Personalización de Productos	Cliente Experto		Encuesta Entrevista
	Producción de Artículos Deportivos	Experto		Entrevista
COMPETENCIA	Características Geográficas	Experto	Página Web	Entrevista Página Web

3.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La recolección de información de esta investigación tiene como objetivo el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente, por esta razón se utilizara tanto métodos de investigación cuantitativa como cualitativa.

Durante la Investigación de mercado se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. La información primaria fue recolectada a través de los métodos mencionados anteriormente, la investigación cualitativa se hizo a través de entrevistas a expertos y una entrevista a Gustavo Vallejo (Director de Marketing Nike Ecuador). Mientras que la información secundaria fue recopilada de la FIFA, INEC, Banco Mundial, COMEXI y Diario El Comercio. Todas las fuentes se encuentran apropiadamente citadas de acuerdo al sistema APA.

3.9 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Este tipo de investigación estudia la calidad de información que es proporcionada a través de diversos métodos, en este caso entrevistas a expertos y grupo focal que suministra información holística.

3.9.1 Entrevista con Expertos

Con el fin de conocer mejor el mercado de la indumentaria deportiva realizamos entrevistas a expertos de la industria. Gustavo Vallejo Director de Producto de Equinox, empresa que representanta a la marca Nike en Ecuador uno de los líderes en venta de artículos deportivos. Otro de los expertos a los que se realizó la entrevista fue al Ing. Darío Sichel Gerente General de la empresa Invictus Sport, es una empresa de comercialización de productos deportivos relativamente nueva en la industria. Elegimos a esta persona y empresa ya que es un buen punto de comparación en cuanto a que están ingresando al mercado recientemente.

La tercera entrevista fue realizada a un futbolista profesional con el fin de conocer la perspectiva del consumidor que utiliza canilleras diariamente como una de las herramientas principales para cumplir su trabajo. Es importante saber la opinión de uno de los consumidores principales de este tipo de producto y que características considera importante.

Las preguntas fueron enviadas con antelación vía correo electrónico y posteriormente se procedió a realizar la entrevista de forma personal con las siguientes preguntas en las que resumiremos presentando la información más importante. Las entrevistas con sus respectivas respuestas se encuentran el Anexo 2.

3.9.2 Conclusiones de la Entrevista

Luego de realizar las entrevistas adquirimos un mejor entendimiento de cómo se comporta el mercado del deporte más popular en el mundo y sobre el comportamiento de la industria de indumentaria deportiva en el Ecuador. Uno de los factores más importantes que favorece el plan de negocio, es ser una empresa de producción nacional. Cada vez es más difícil para las empresas importar productos debido a las restricciones arancelarias que impone el gobierno actual. Gracias a la política estatal de protección a la industria nacional, es favorable que los insumos de materia prima utilizados para la fabricación de las canilleras son producidos en su totalidad en el Ecuador.

Los accesorios dentro de los cuales están consideradas las canilleras es una de las categorías que menos margen de ganancia ofrece a las marcas y con las restricciones que impone el gobierno a las importaciones es una oportunidad de ganar una participación importante dentro del mercado. Existe una gran posibilidad para la producción de artículos deportivos, a través del apoyo gubernamental a la industria nacional y la concientización de que los productos ecuatorianos son primeros, por lo que existe una gran posibilidad de comercializar nuestro producto.

Otra de las conclusiones más importantes que hemos obtenido al realizar esta entrevista es el medio a través el que debemos comunicarnos con los consumidores. Gustavo menciona que Nike se enfoca en los jóvenes más que otras marcas para lograr una fidelidad a la marca desde una temprana edad y que esta relación sea redituable no solo en el corto plazo sino también en el largo.

Los entrevistados coincidieron que el medio digital más importante son las redes sociales o plataformas digitales donde la mayoría de personas invierten la mayor cantidad de tiempo no solo en el Ecuador sino el mundo.

Es por esta razón que consideramos que nuestro plan de marketing y comunicación se debe basar en medios digitales donde se encuentra nuestro consumidor y donde elige invertir más tiempo. Esto significa que a través de una campaña digital bien estructurada llegaremos a comunicarnos con nuestros consumidores y con una inversión mucho más baja que pautar en medios tradicionales.

La página web es un medio importante de toda empresa, en nuestro caso más aun ya que contaremos con un programa especial similar al de la empresa Nike para la personalización de las canilleras. Esto permitirá al cliente diseñar sus canilleras en el tiempo que elija y en la comodidad de cualquier dispositivo con acceso a internet como son teléfonos inteligentes, *tablets* y computadoras.

Finalmente, Gustavo en su entrevista enfatizó bastante en el tema de innovación de las marcas y ofrecer al cliente productos que mejoren su rendimiento. Una de las bases de nuestra idea de negocio es ir diversificando nuestros productos no solo a protecciones para los futbolistas sino para otros deportistas en general, así mismo dentro del fútbol innovar e investigar sobre nuevos materiales de los cuales nuestras canilleras sean hechas que permitan mayor comodidad y que sean livianos para contribuir en la mejora del rendimiento.

3.10 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

A través de un cuestionario en el cual se interroga a un grupo de individuos cuyas respuestas son interpretadas y analizadas a través de métodos estadísticos.

3.10.1 Técnicas para la obtención de datos cuantitativos

- Investigación Descriptiva: Nos permite describir características de los grupos pertinentes al proyecto, así como ayudar a percibir las características de los servicios de la industria.
- Investigación Transversal: Sólo se utilizará un grupo de muestra para obtener los datos requeridos.
- Investigación Transversal Simple: Se extrae una muestra de encuestados de la población meta, para así obtener información de solamente de la población elegida.

3.10.2 Procedimiento de medición de escalamiento

La encuesta cuenta con 22 preguntas cerradas. De las 22 preguntas se utilizó en 6 un escalamiento simple con dos opciones a responder, en 9 preguntas se utilizó un escalamiento de comparación pareada con más de dos opciones. En 3 preguntas se utilizó un escalamiento por rangos ordenados mientras que en las 4 preguntas restantes se utilizó la técnica no comparativa de clasificación continua.

3.10.3 Diseño de Cuestionario

La encuesta está diseñada de tal forma que las preguntas empiezan de forma general y a medida que el cuestionario avanza las preguntas se vuelven más específicas de acuerdo a la información que requerimos. Las encuestas fueron

realizadas en sitios estratégicos donde se encuentra el perfil de encuestado que buscamos tales como canchas sintéticas, ligas barriales y escuelas de fútbol. El perfil de encuestado que buscamos eran hombres y mujeres entre los 12 a 55 años.

3.10.4 Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

Durante este proceso se utilizó las técnicas de muestreo no probabilístico en cuanto a que existía un requisito que era pertenecer a un rango de edad entre 12 a 55 años por lo que no toda la población podía ser parte de la encuesta. Así mismo se hizo un muestreo por conveniencia ya que se eligió los lugares donde se buscaba a las personas para realizar el cuestionario como también las edades.

Para determinar el tamaño de la muestra que debía ser encuestada se utilizó el método de Galindo con la siguiente fórmula y factores. La fórmula dio una muestra de 382.

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e^2}{4}\right) + (p * q)}$$

Ecuación 1

n: tamaño de la muestra (382)

N: universo de personas: 59575 personas

P: probabilidad de éxito: 50%

Q: probabilidad de fracaso: 50%

E: margen de error aceptado: 5%

Z: nivel de confianza: 95%

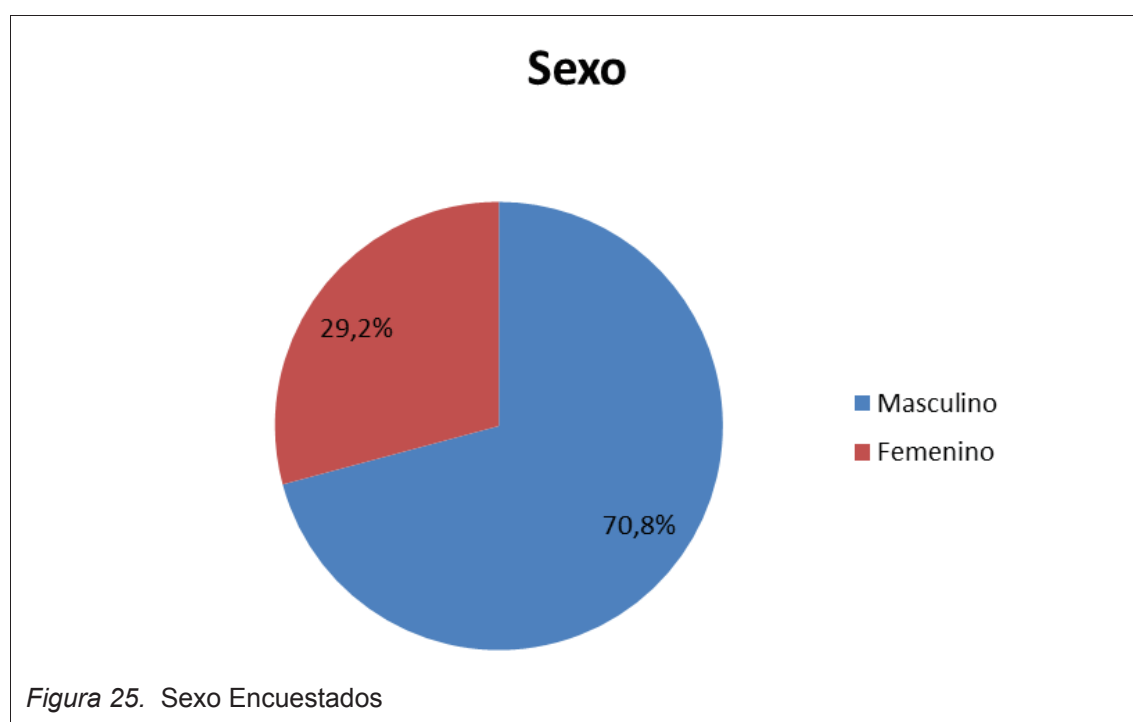
*El universo de las personas encuestadas no corresponde al mercado objetivo en el cual solo se tomó en cuenta a hombres y mujeres de 15 a 39 años con poder adquisitivo, sin embargo para realizar la encuesta se consideró a la segmentación completa de 5 a 54 años que tiene decisión de compra.

3.10.5 Encuesta

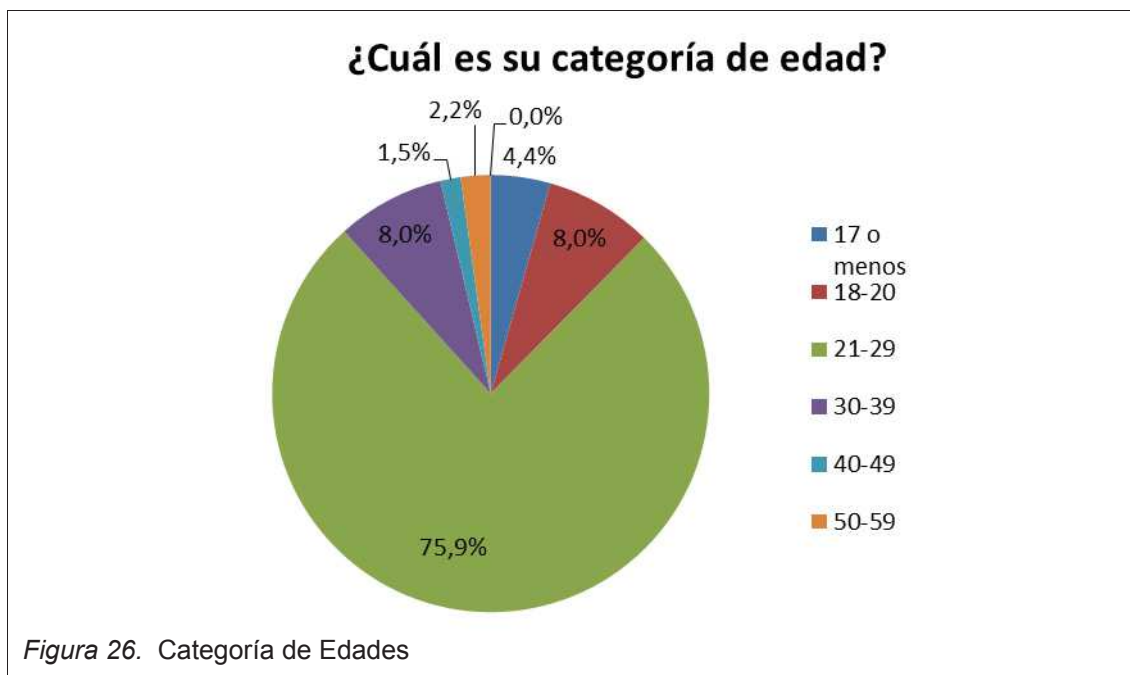
La encuesta con sus respectivos resultados a continuación fue el cuestionario que se realizó a la muestra de 382 personas como mencionamos anteriormente. El diseño de la encuesta se puede encontrar en el Anexo 1.

3.10.6 Análisis de datos y conclusiones

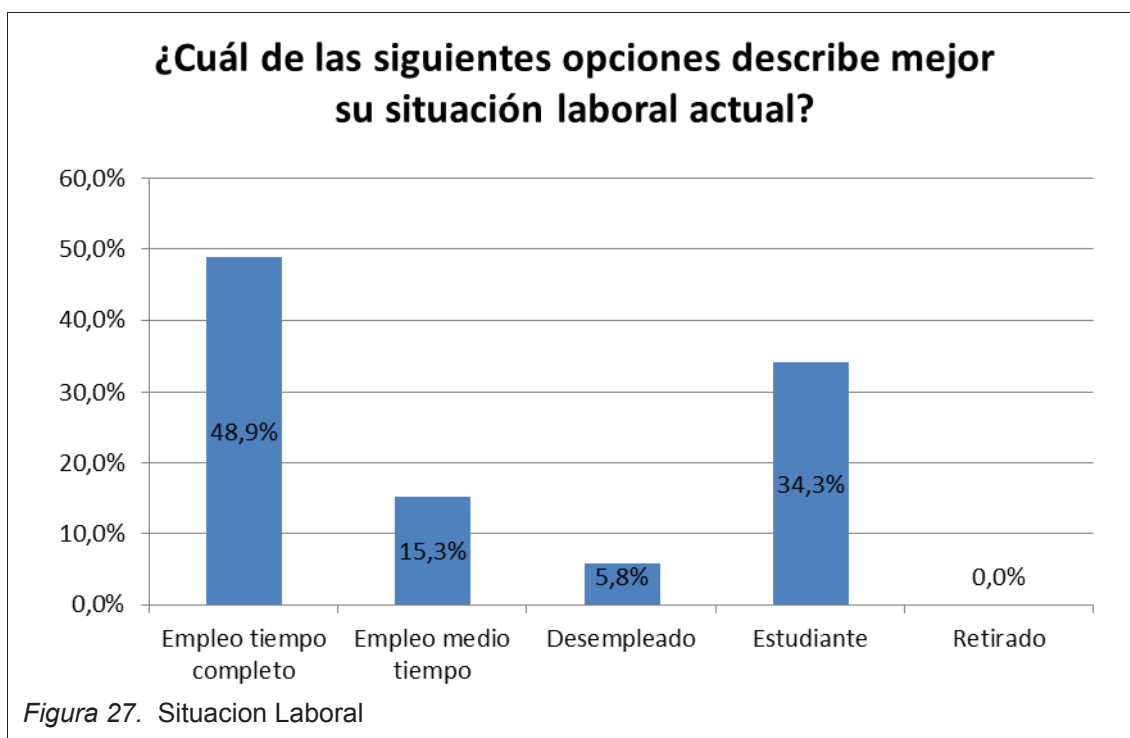
A continuación se encuentra las preguntas de la encuesta con su respectiva tabulación y análisis de acuerdo a los resultados.



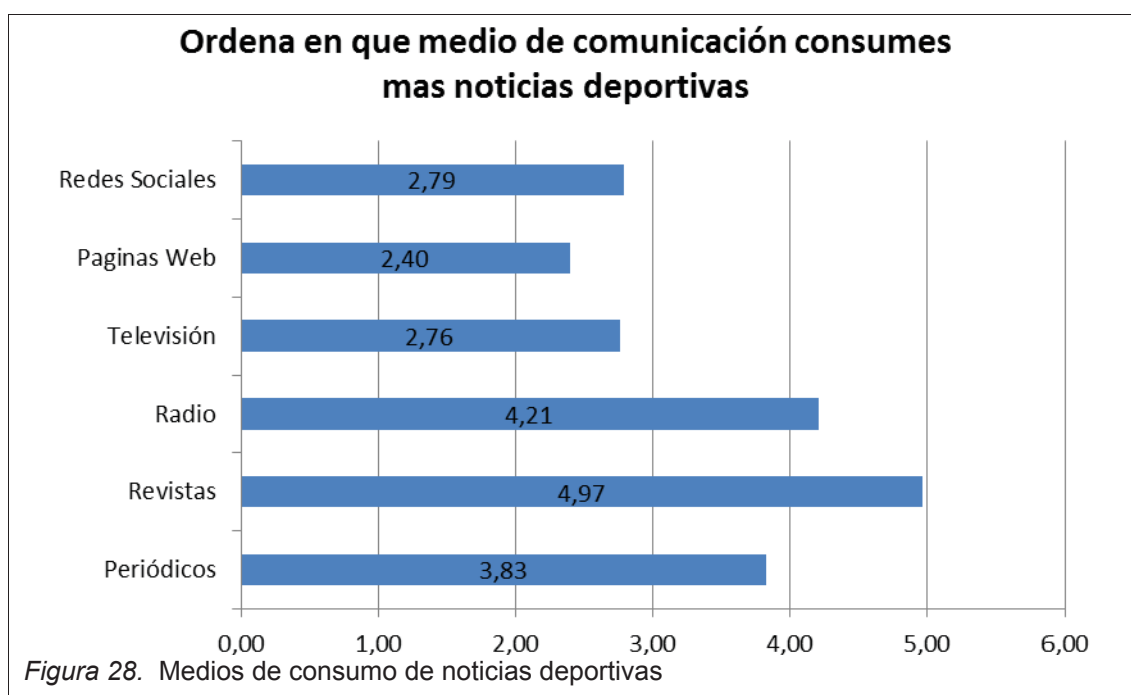
La mayoría de los encuestados fueron hombres un resultado que nos esperábamos ya que la encuesta se trataba de un producto deportivo, específicamente el fútbol que es practicado en su mayoría por hombres. Sin embargo también obtuvimos una respuesta favorable por parte de las mujeres casi el 30% de la muestra lo que señala que nuestro producto, como el fútbol no está dirigido solamente a los hombres.



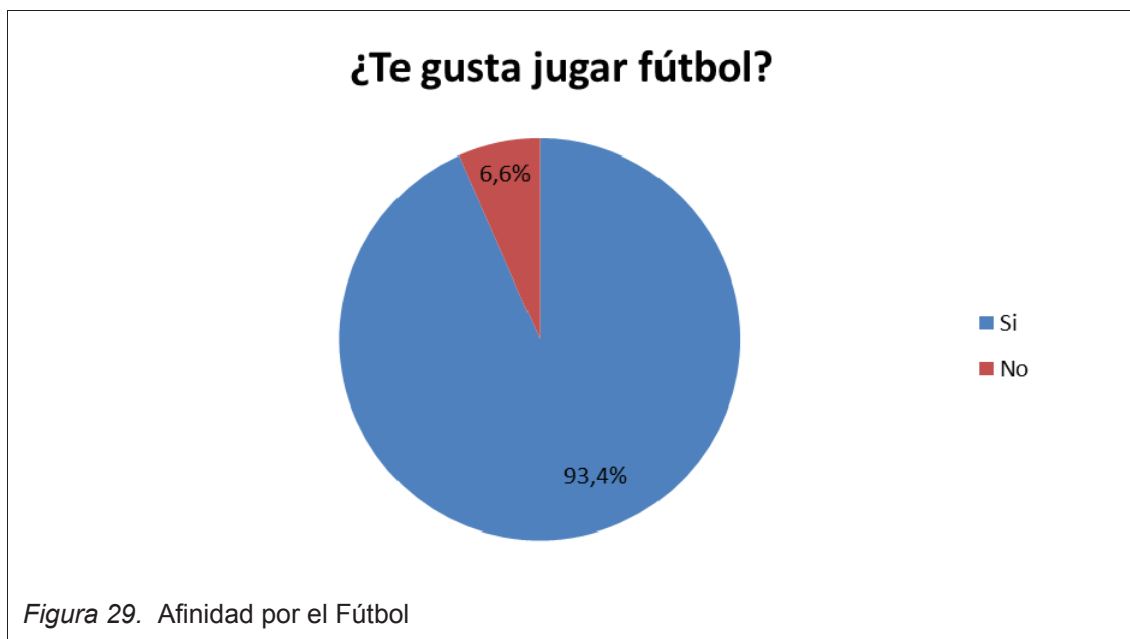
El 97,8% de los encuestados se encuentran dentro de nuestro segmento de edades entre los 4 a 55 años, la mayoría dentro del rango de edad entre 21 a 29 años. Este rango de edad son personas con poder de adquisición ya que cuentan con ingresos propios y que practican fútbol activamente.



Más del 50% de los encuestados cuentan con un empleo a tiempo completo o medio tiempo, esto corrobora que cuentan con poder adquisitivo para adquirir nuestro producto. A pesar de que es un producto con un precio mediano de acuerdo a los otros oferentes del mercado contamos con la diferenciación de la personalización que de acuerdo al gusto del consumidor puede ir cambiando con el tiempo. Al tener un mayor poder adquisitivo y con un precio mediano en el mercado permite al consumidor adquirir más de un par de canilleras.



En esta pregunta se puede observar que la mayoría de los encuestados consume noticias deportivas en páginas web, seguido por redes sociales. Esto quiere decir que nuestros esfuerzos de publicidad y comunicación deben ubicarse en estos medios donde nuestro mercado objetivo elige consumir fútbol. Es transcendental comunicar nuestro producto en los medios que más utiliza nuestro segmento y al ser estas redes sociales y páginas web significa que el costo de publicidad será bajo en comparación a pautar en medios tradicionales ATL.

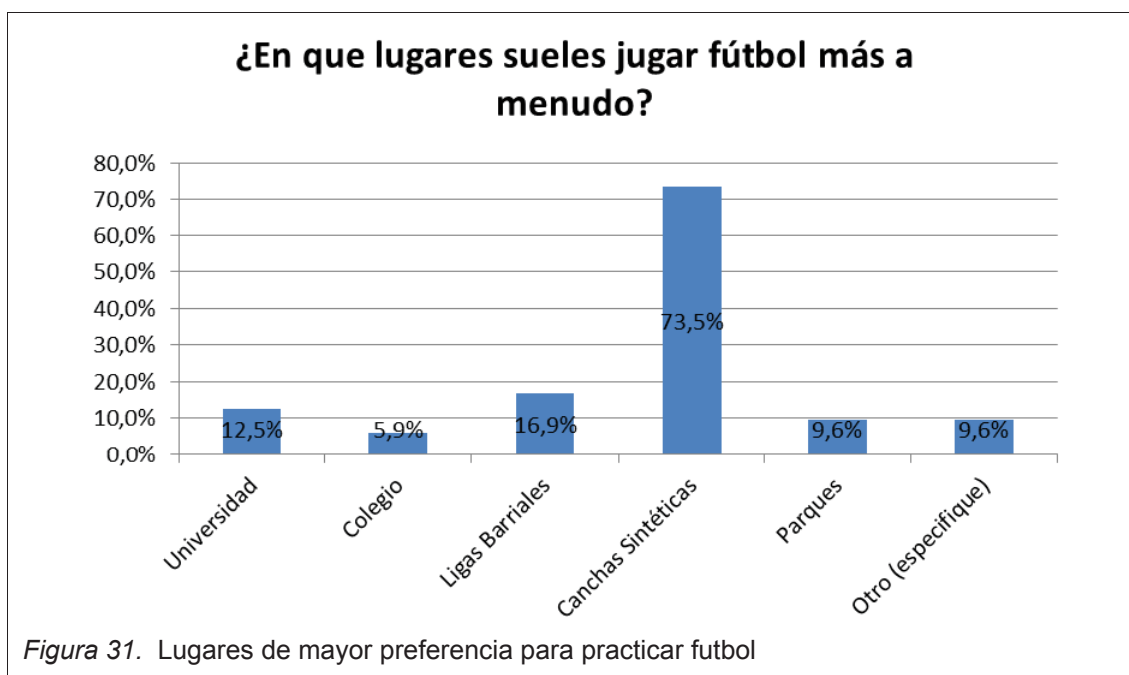


El 93,4% de los encuestados respondió positivamente a practicar fútbol, esto quiere decir que un producto relacionado a la práctica del futbol que en muchos casos es considerado su uso obligatorio como son las canilleras tendrían una respuesta positiva para su uso.

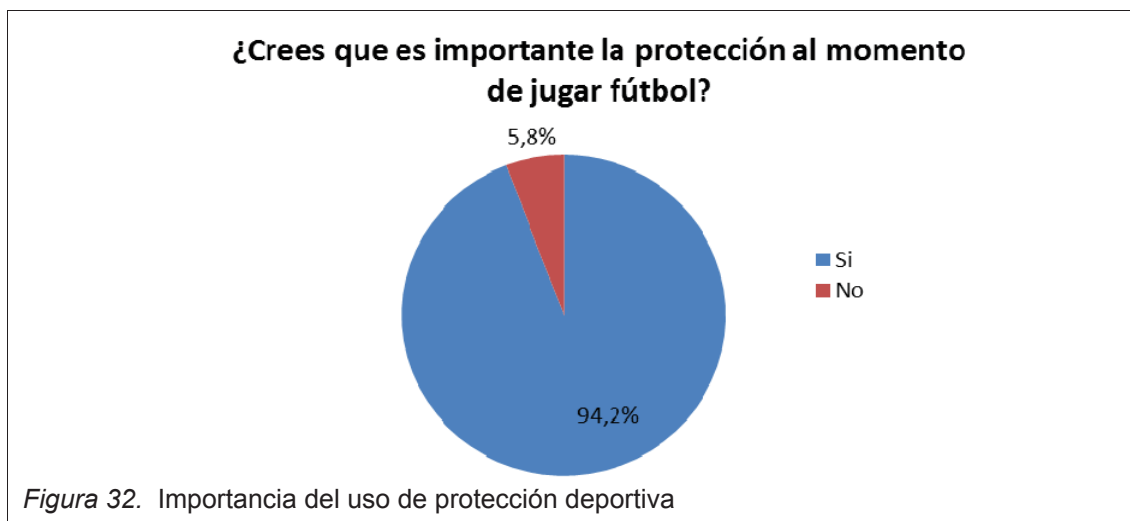


Más del 90% de los encuestados practica fútbol entre 1 a 4 veces por semana, lo que quiere decir que están expuestos altamente a golpes o lesiones por la

intensidad con la que practican del deporte. En nuestro caso que ofrecemos un producto que protege al futbolista las canilleras se convierten en un producto necesario para su realización. Así mismo al practicar de forma constante el fútbol y en distintos lugares como veremos en la siguiente pregunta las canilleras están expuestas a un alto tráfico de uso y de probabilidades de pérdida lo que puede significar un índice medio de compra de este producto.



En esta pregunta los encuestados podían elegir más de una opción por lo que nuestro techo de respuesta fue del 128% de los encuestados. El 73,5% de estas personas eligieron a las canchas sintéticas como opción donde más juegan fútbol, estos datos nos revelan que además de contar con presencia de la marca en estas canchas con patrocinios también debemos realizar actividades BTL como activaciones donde el consumidor puede conocer nuestro producto de forma más tangible. Esto también nos ha permitido utilizar a las canchas sintéticas como un canal de distribución a través de alianzas estratégicas se convierte en puntos de venta y promoción de nuestros productos. Considerando que el uso de canilleras en ligas barriales y en canchas sintéticas es obligatorio es un punto importante ya que se convierte en un producto de necesidad básica.



Más del 90% de los encuestados considera que utilizar protección al momento de jugar fútbol es importante, esta pregunta es sin considerar si el uso de las mismas es obligatorio o no. Independientemente del uso forzoso las personas consideran protegerse adecuadamente para practicar fútbol.



Un alto porcentaje de los encuestados, más del 60%, utilizan protección como canilleras el momento de jugar fútbol. Este es un número alto de personas considerando que la mayoría de jugadores en partidos amistosos entre amigos o conocidos no suelen utilizar canilleras. A pesar de que en estos tipos de partidos amistosos no es obligatorio el uso de canilleras casi el 67,4% de los encuestados opta por usar canilleras.

¿Cuanto dinero gastas anualmente en productos ligados al fútbol (camisetas, zapatos, canilleras, etc)?

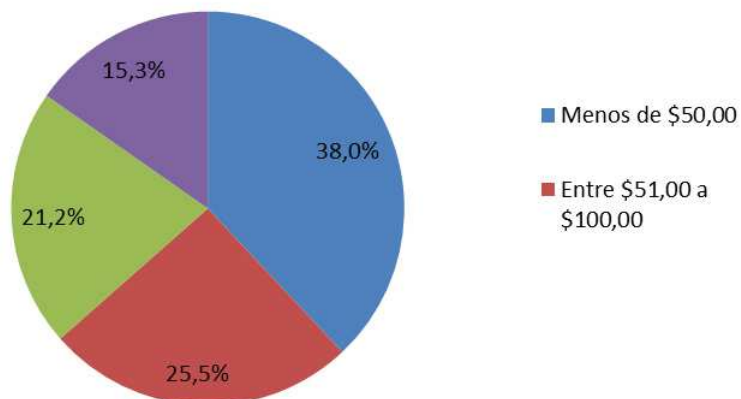


Figura 34. Dinero gastado en implementos deportivos

Los implementos deportivos en el Ecuador tienen un costo elevado para el consumidor, sin embargo podemos ver que aproximadamente el 62% de las personas encuestadas gasta anualmente entre \$50.00 a \$150.00 dólares en productos ligados al fútbol. Considerando que nuestro producto tiene un precio promedio de \$23.00 dólares y es un producto necesario para practicar fútbol existe una alta posibilidad de compra de nuestro mercado objetivo.

¿Si tuvieras que comprar canilleras, que marca elegirías?

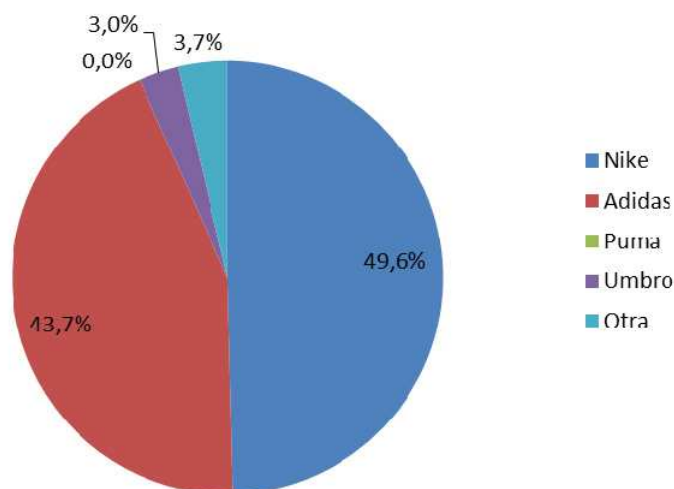
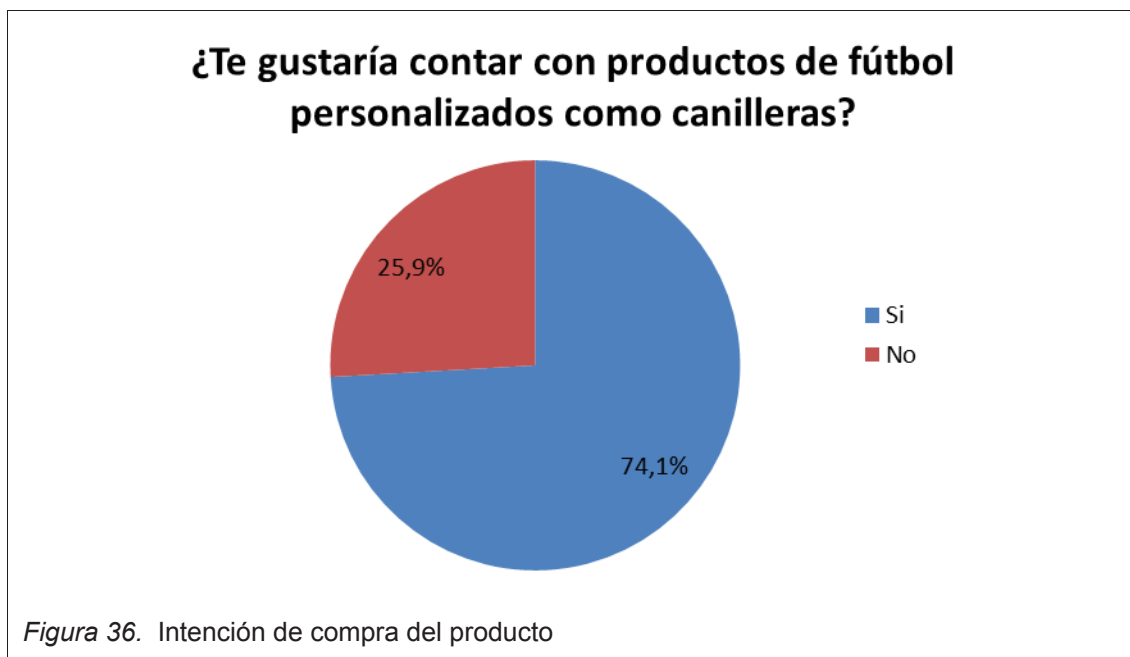


Figura 35. Disposición de compra de acuerdo a marca preferida

En esta pregunta podemos observar una tendencia evidente que es la preferencia por productos Adidas y Nike en general. Es importante sin embargo estar al tanto de las estrategias de estas marcas para comercializar productos como canilleras y en cuanto a los diseños y tecnologías que aplican. De esta forma podemos realizar benchmarking de lo que a los consumidores gozan de estas marcas y sus productos.



La personalización de artículos deportivos han sido un moda en constante crecimientos en los últimos años, las canilleras no han sido ajenas a esta. El consumidor deportivo demanda productos personalizados que le permitan sentir una identificación con los jugadores profesionales, en esta pregunta vemos que el consumidor ecuatoriano está dispuesto y quiere productos personalizados.

¿Cada cuánto tiempo compras canilleras?

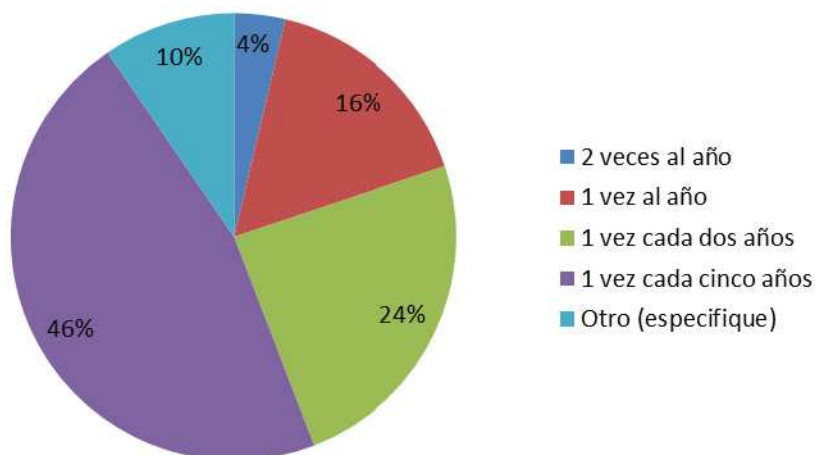


Figura 37. Porcentaje de rotación de canilleras en cuanto a compra

Las canilleras son un producto que tiene una rotación baja como podemos ver la mayoría de los encuestados compra canilleras cada 2 o 5 años y la razón principal es por perdida. Sin embargo al contar con la diferenciación de la personalización creemos que la rotación de nuestra canilleras incrementara. Aun así existe un 20% de la población encuestada que cambia de canilleras entre 1 a 2 veces en un año.

¿Cuanto dinero estuvieras dispuesto a pagar por unas canilleras que sean personalizadas a tu gusto y medida?

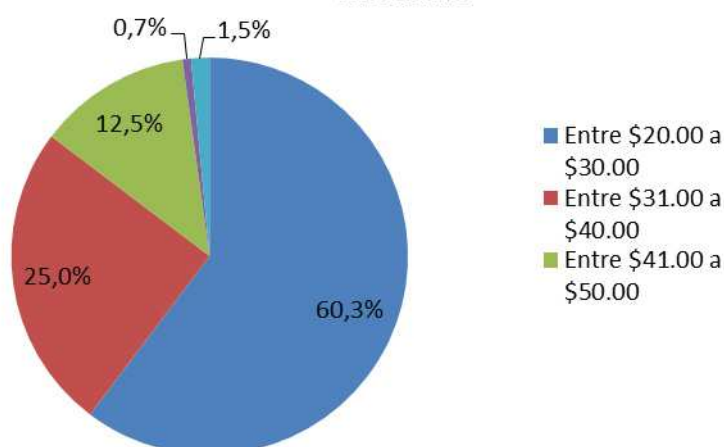
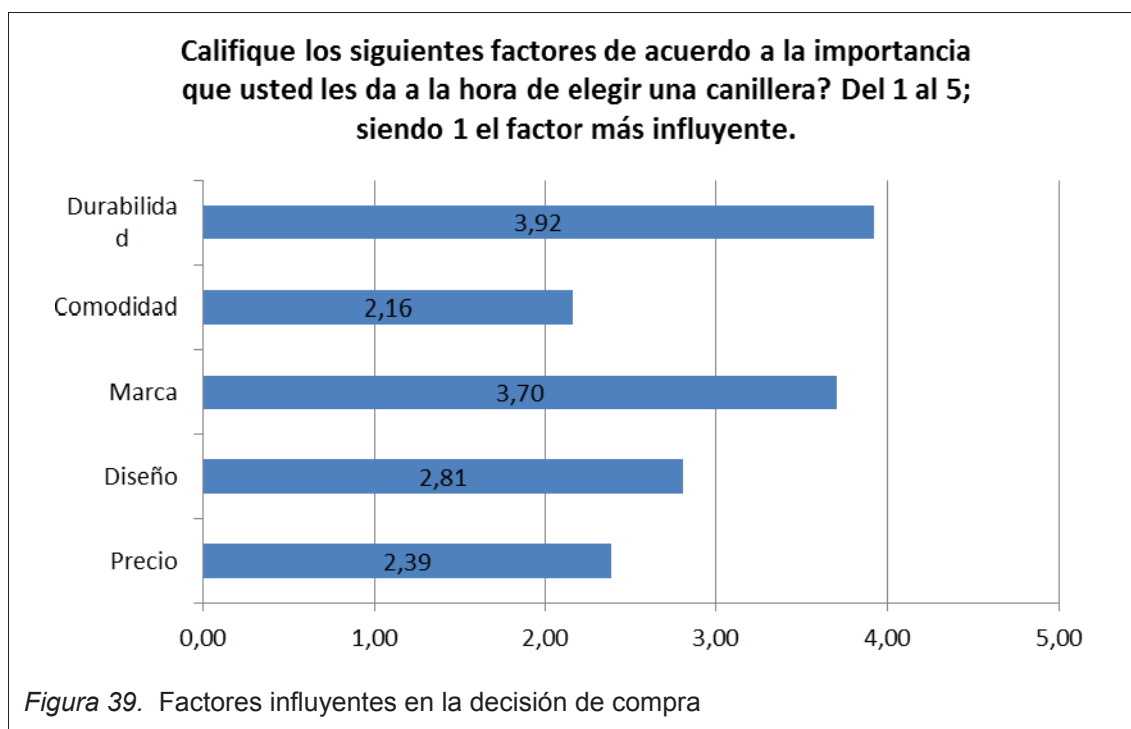
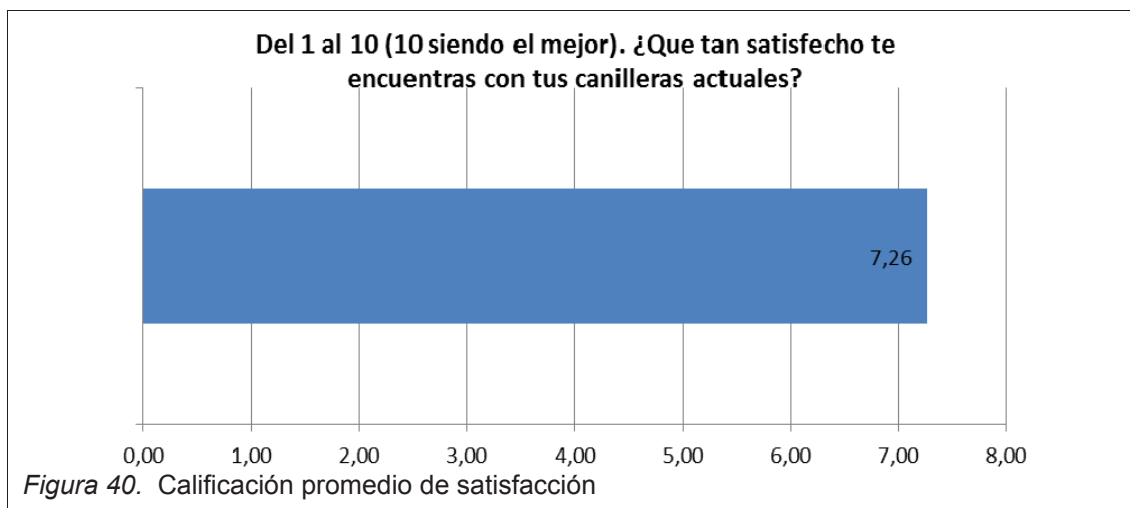


Figura 38. Disposición de pago por el producto ofrecido

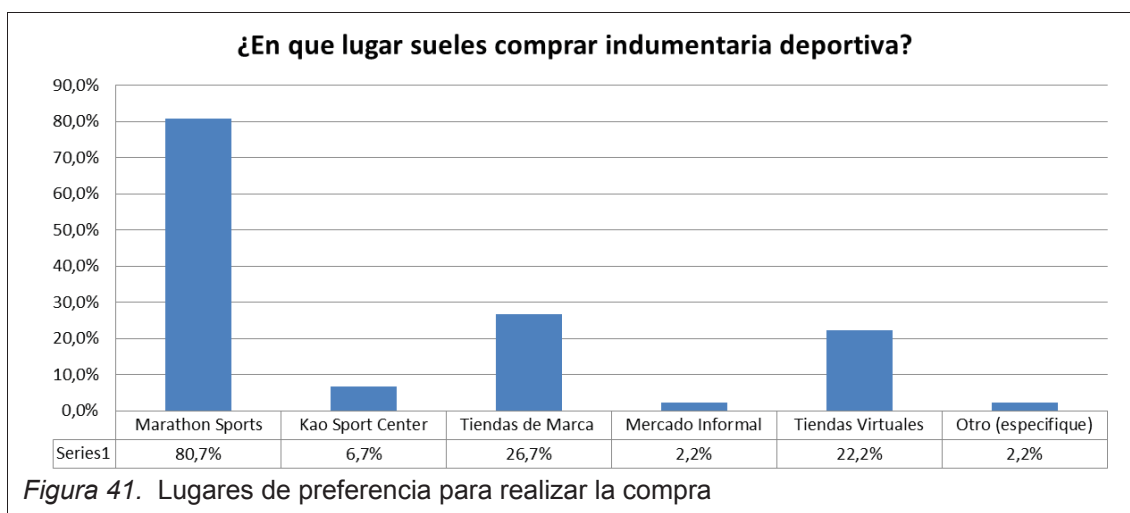
El 60,3% de los encuestados pagaría por unas canilleras personalizada entre \$20.00 a \$30.00 el rango de precios dentro del cual nuestro producto se encuentra. Este fue el rango más bajo de precios que tenían como opción los encuestados. Casi un 40% estaría dispuesto a pagar más por canilleras personalizadas lo cual es un dato importante en cuanto a la política de precios que debe manejar la empresa.



La comodidad de las canilleras es el factor más influyente para los consumidores al momento de adquirir estos productos, seguido por el precio y el diseño que esta tenga. Es importante resaltar que nuestro producto es totalmente personalizado por esta razón ofrecemos distintas tallas para que el usuario encuentre un producto que este hecho a su medida y también diseñado totalmente a su gusto uno de los factores más determinantes al momento de la compra como refleja la encuesta.

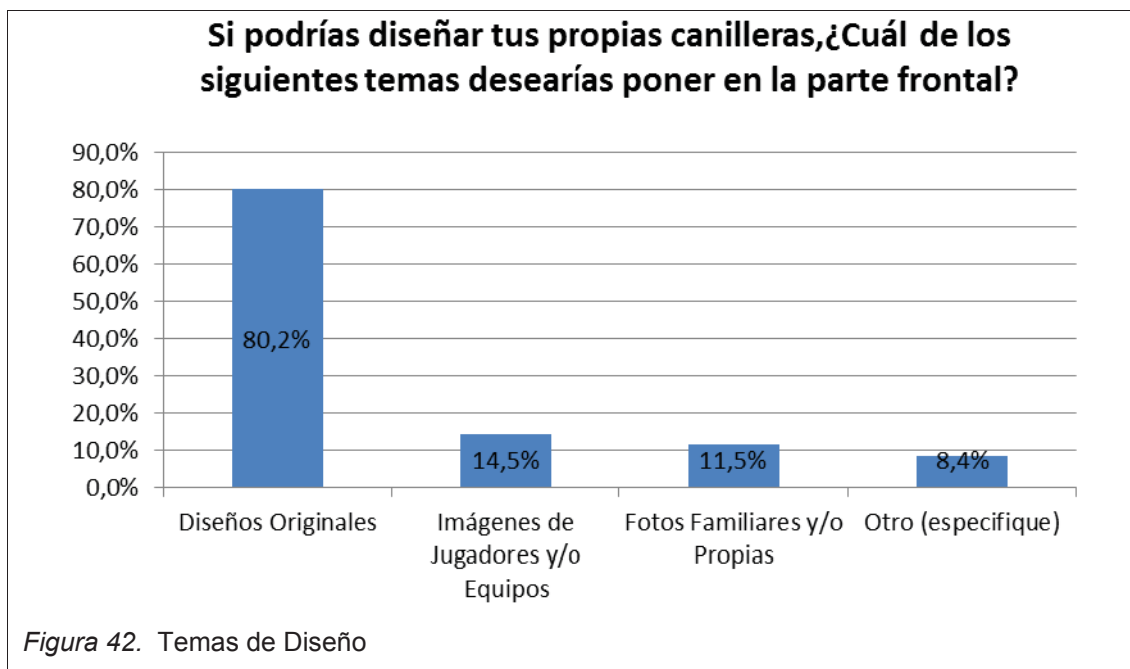


En promedio la calificación con las canilleras actuales que encuentran los encuestados es de 7.26 lo cual es alto. Esto significa que debemos hacer grandes esfuerzos de comunicación que nuestro producto ofrece mejores características que las de la competencia. De esta forma a pesar de que los consumidores se encuentran medianamente satisfechos con sus canilleras actuales prefieran cambiar a nuestra marca.



Marathon Sports es el canal de distribución más importante del país en cuanto a implementos deportivos que maneja las marcas deportivas más trascendentales. Se puede manejar como una opción convertirse en proveedor de esta empresa con nuestro producto beneficiándonos de su estructura a nivel nacional aunque tendríamos que renunciar a márgenes de

ganancia. Sin embargo en la figura podemos observar como las tiendas virtuales con un 22,2% es un canal importante donde tendremos una página web que permita al consumidor diseñar, ordenar y pagar por las canilleras que ofrecemos.



El tema más elegido por los encuestados para personalizar sus canilleras son diseños originales, por esta razón es importante contar con una página web y vendedores capacitados con las herramientas necesarias que permitan al cliente diseñar su canillera. Así mismo debemos contar con un banco de imágenes y varios ejemplos de diseños originales que los clientes tengan como ejemplo. No existen limitantes en cuanto a los diseños que se puedan crear para la personalización de las canilleras.

¿Compraría una canillera personalizada como regalo o para uso personal?

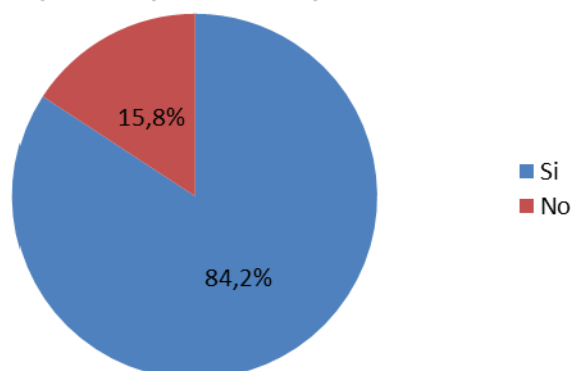


Figura 43. Disposición de compra del producto

El 84,2% de los encuestados respondió que estarían interesados en comprar nuestro producto sea para uso personal o como un regalo. Estos datos son alentadores ya que existe una alta intención de compra de nuestro producto. Esto significa que existe un mercado potencial grande y que le gusta el producto.

Del 1 al 5. ¿Cuáles son los productos complementarios que más te gustaría recibir con tus canilleras personalizadas?

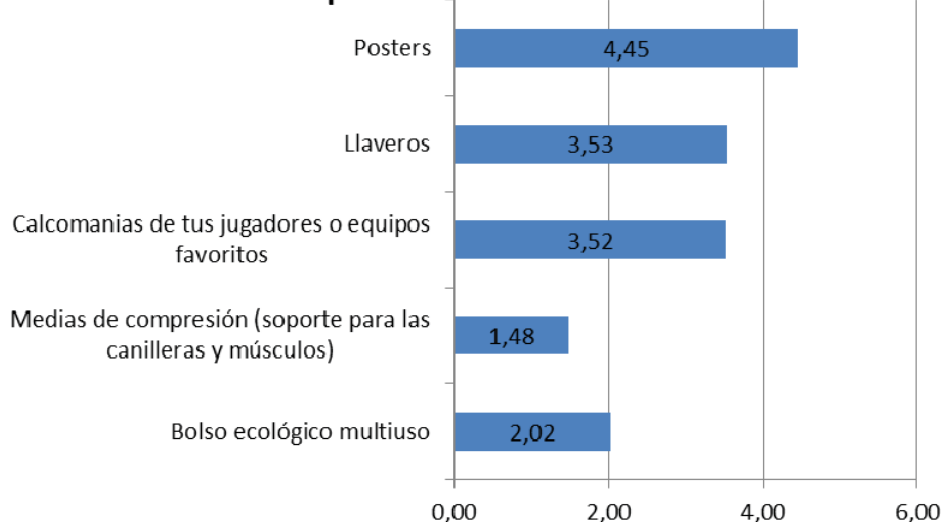
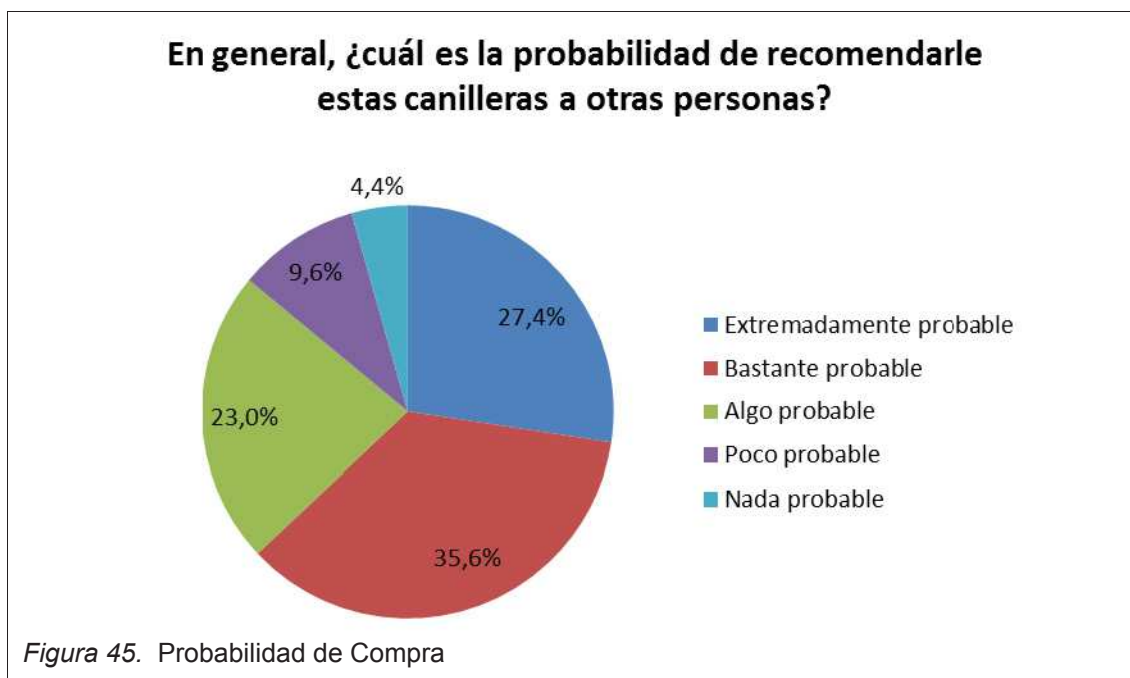


Figura 44. Preferencia de productos complementarios

Los productos complementarios que más fueron elegidos para acompañar a las canilleras fueron las medias de compresión que sirven como soporte para las canilleras y los músculos y el bolso ecológico multiuso. Esto genera un valor agregado adicional a la personalización ya que en el caso de las medias sirven como complemento a las canilleras y solo hemos visto que la marca Nike ofrece para un modelo específico de canilleras que comercializan. El bolso ecológico multiuso es el empaque del producto que tiene otros beneficios como un compartimiento para guardar las canilleras y las medias u otros implementos.



Estos datos son positivos ya que vemos que menos del 5% de los encuestados no recomendarían este producto a otras personas, sin embargo podemos observar que alrededor del 80% recomendaría nuestras canilleras a otros. La mejor forma en la que nuestro producto reciba la mejor publicidad es a través de la recomendación de otros clientes a clientes potenciales y los resultados de la encuesta reflejan un alto porcentaje de recomendación entre los posibles consumidores.



El precio siempre es un factor determinante de un producto, en nuestro producto vemos que los encuestados consideran que para las canilleras personalizadas más del 80% respondieron que el precio es moderadamente y muy importante. Nuestro precio se encuentra dentro del rango más elegido por los encuestados esto significa que están satisfechos con el precio que hemos elegido.

3.11 NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

3.11.1 Mercado Disponible

El mercado disponible es de 1.489.378 hombres y mujeres que viven en Quito de un estrato social A, B y C.

3.11.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo es de 59.575 hombres y mujeres que practican fútbol, este es el 4% de la población dato de acuerdo a un estudio de la FIFA.

3.11.3 Nivel de Aceptación Real

De acuerdo a la investigación realizada a través de la encuesta el nivel de aceptación real del producto es del 84% de los encuestados.

3.11.4 Mercado Potencial

El mercado potencial de acuerdo a la multiplicación entre el mercado objetivo y el nivel de aceptación real es 33.064 hombres y mujeres entre los 15 a 39 años que viven en Quito que tienen decisión de compra. Sin embargo nuestro mercado se extiende a 59.575 incluyendo los grupos de edades 5 a 14 años y 40 a 49 años que juegan futbol.

3.12 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Dentro del Ecuador, la gran mayoría de estas marcas (Adidas, Nike, Puma) pertenece a Super Deporte S.A, comercialmente conocida como Marathon Sports (75%). Casi todo el mercado está dominado por la empresa antes mencionada (75%), el resto se dividen la empresa KAO (7%), SOCCER (3%) y el mercado informal (15%).

Actualmente, no existe ninguna empresa que se dedique a la comercialización de canilleras personalizables en el Ecuador. En el exterior, la empresa española “Blindaxe” es la única que se dedica a lo mismo. Blindaxe tiene gran parte del mercado europeo y parte del sudamericano (Argentina, Brasil). La empresa tiene 3 años de vida y sus clientes son futbolistas profesionales mayoritariamente. Sus precios son excesivamente prohibitivos y ninguno de sus productos baja de los 160 euros.

Por otro lado, existen empresas como Nike, Adidas o Marathon Sports, que ofrecen productos sustitutos. Estas empresas ofrecen canilleras en un rango de precios que oscila entre los 10 y los 80 dólares. Por lo general, estas empresas atienden una amplia gama de consumidores.

Productos Sustitutos: Canilleras comunes, PVC, cartón.

Productos Complementarios: Mangas de compresión, zapatos, medias, vendas, balones de fútbol, entre otras.

3.13 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTA DE LA INDUSTRIA

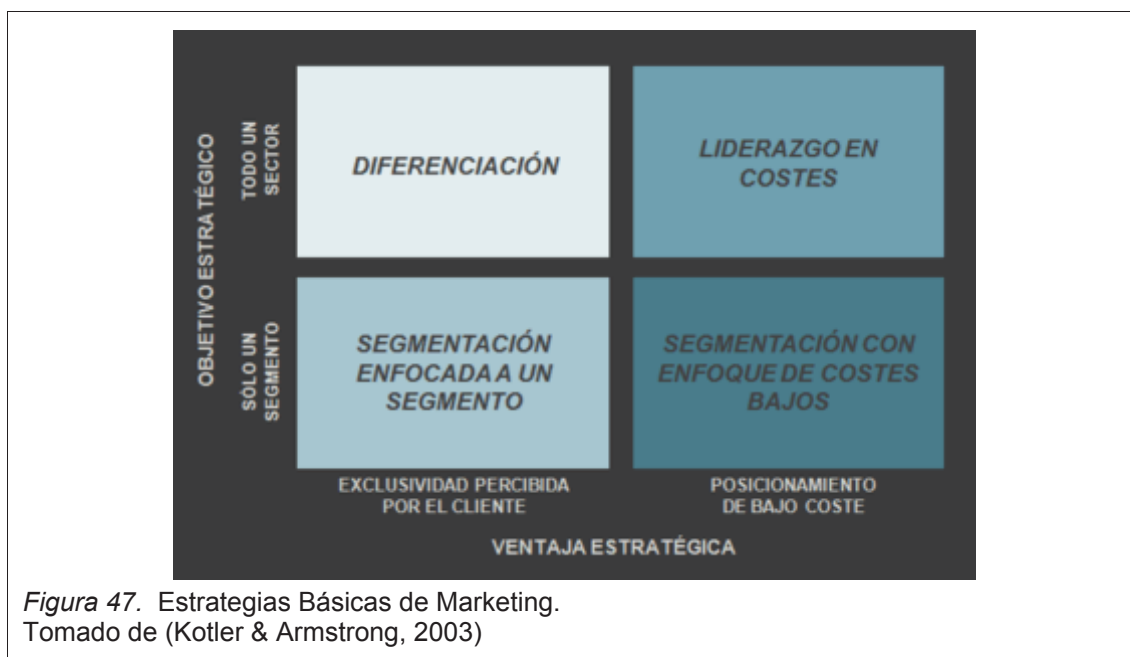
Según la investigación de mercado la participación de mercado es la siguiente, Nike tiene el 27%, Adidas 21%, Umbro 17%, Puma 14%, Astro 9% y el 12% otras marcas. Todas estas marcas pertenecen a Marathon Sports lo cual quiere decir que tiene una participación del 88% de la venta de canilleras en el mercado. El nivel de ventas que pretende Knemis en el primer año, es de 1200 canilleras. Esto supondría el 15% del mercado de canilleras de Quito, el 2% a nivel Nacional.

3.14 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Para recolectar información y tomar decisiones acertadas, Knemis creará un sistema de retroalimentación para poder medir el desempeño de los productos vendidos. La información externa será recopilada a través de encuestas de satisfacción (online y físicas), comentarios en redes sociales, entrevistas a expertos (deportistas e usuarios). Mientras que la información interna se recabará de los estados financieros, niveles de venta, inventario, reuniones mensuales con empleados, proveedores y distribuidores.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING



Las estrategias básicas de marketing varían de acuerdo a la ventaja competitiva que busca la empresa. Las 4 estrategias básicas competitivas que encontramos en la figura son por medio de diferenciación, brindar cualidades distintivas al producto que sean significativas para el comprador. Liderazgo en costos que se basa en la productividad y las dos finales de enfoque en segmento y enfoque en costes bajos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

4.1.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing brinda un enfoque general el cual la empresa deberá seguir para lograr los objetivos que se ha propuesto.

La estrategia general que implementara Knemis es por medio de Nicho de Mercado, es decir enfocarse en el mercado de fabricación y comercialización de canilleras para jugar fútbol el cual se encuentra dentro de la industria de

indumentaria deportiva. Nuestro nicho de mercado son las personas que practican fútbol.

Knemis intenta cubrir las necesidades de una menor parte del mercado. Pretendiendo desarrollar un producto de manera más eficaz que los competidores que abastecen a un mercado mayor.

Contamos con una ventaja estratégica como es la personalización del producto lo cual es percibido por los consumidores ya que somos los únicos en el Ecuador que ofrecen este tipo de producto y nos enfocamos en un segmento en particular que son los futbolistas.

A pesar de que nuestra ventaja competitiva es imitable para los competidores al ser los primeros en introducir esta ventaja en el mercado de canilleras deportivas nos convertimos en pioneros y nos permite posicionarnos como tales dentro del mercado.

Es una ventaja enfocarse en un nicho específico ya que la empresa se especializa en un solo producto permitiendo desarrollar a este producto como uno de los mejores sino el mejor debido a que los esfuerzos de investigación y desarrollo, ventas y marketing se enfocaron en las canilleras solamente y dirigido a un solo nicho de mercado.

4.1.2 Estrategia de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento permiten a las empresas de forma estratégica aumentar sus ventas y participación dentro del mercado. Existen tres tipos de estrategias de crecimiento intensivo que permiten un desarrollo dentro del mercado en el que la empresa se encuentra. Estos tipos de estrategias de crecimiento intensivo son Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto.

La estrategia de crecimiento que se utilizara para las canilleras será de Desarrollo de Mercado. Esta estrategia permitirá que el producto sea introducido en nuevos mercados por ende aumentado las ventas donde se introducirán las canilleras personalizadas.

A través de esta estrategia permite la empresa crecerá ingresando a nuevos mercados geográficos, apuntando a nuevos segmentos y desarrollando nuevos canales de distribución. Knemis comercializará las canilleras en otras ciudades mencionadas anteriormente como Guayaquil, Cuenca y Manta. Al contar con una página web y redes sociales tampoco se descarta la posibilidad de nuevos mercados internacionales como los son Colombia y Perú.

A través del desarrollo e investigación del producto es posible apuntar a nuevos canales de distribución más masivos, convirtiéndose en un proveedor de empresas y marcas más grandes que quieran comercializar el producto con su marca.

4.2 CICLO DE VIDA



Figura 48. Ciclo de Vida del Producto.

El ciclo de vida del producto según Kotler y Armstrong es el curso que las ventas y utilidades de un producto siguen durante su existencia el cual tiene 5 etapas como se puede observar en la figura. (Kotler & Armstrong, 2003)

A continuación se detalla las estrategias que se va a utilizar en cada fase del ciclo de vida.

FASE DE INTRODUCCIÓN:

Objetivo: Fabricar y comercializar canilleras personalizadas para futbolistas en la ciudad de Quito a través de grandes esfuerzos de marketing y promoción.

Estrategia: Penetración de Mercado

FASE DE CRECIMIENTO:

Objetivo: Introducir las canilleras a nuevos mercados nacionales como Guayaquil y Cuenca y a través de la página web a mercados internacionales lo que permitirá que la marca se posicione más y gane mayor participación de mercado.

Estrategia: Desarrollo de Mercado

FASE DE MADUREZ:

Objetivo: Desarrollar el producto existente con innovaciones tecnológicas y en materia prima. Fabricar nuevos productos de protección y personalizados para otros deportes como el motociclismo, ciclismo y patinaje.

Estrategia: Desarrollo de Producto

4.2.1 Producto

4.2.1.1 Niveles de Producto

Producto Básico

Ofertar unas canilleras de protección para jugar fútbol, personalizadas que cumplan con los requisitos de seguridad y protección para la práctica de este deporte.

Producto Real

El producto es único en el mercado ya que ofrece la posibilidad al cliente de personalizar sus canilleras con el diseño que desee. Así mismo las canilleras vienen con unas medias de compresión hechas de tela tipo licra que sostiene a las canilleras en su lugar sin causar incomodidad y previene la pronta fatiga muscular, acompañado por un bolso ecológico que sirve para guardar tanto las canilleras como las medias de compresión.

Canillera de Plástico a inyección: Canilleras hechas en moldes, bajo el sistema de inyección de plástico PLA. Serán personalizables y ligeras pero tendrán una resistencia menor a la de plástico ABS. La finalidad de esta gama es hacer las canilleras personalizables accesible a personas con ingresos bajos.

Canillera de Plástico ABS: Hechas en impresora 3D y a base de plástico ABS. Serán personalizables, ligeras y con buena resistencia al impacto. La finalidad de esta gama es hacer las canilleras personalizables para personas de ingresos medios y altos.

Producto Aumentado

La política de devolución es en un plazo de 30 días después de realizar la compra o desde el día que es envió el producto. La devolución será aceptada

siempre y cuando no haya sido utilizado, en caso de que se evidencie uso del producto no será válida la política de devolución.

Adicional a la política de devolución de 150 días, es importante resaltar que contamos con una garantía de 150 días de nuestros productos, siempre y cuando nuestros supervisores técnicos confirmen que el problema del producto efectivamente se trata de un defecto de material o de fabricación.

Contamos con el servicio de envío y entrega en caso de que el consumidor opte por esta opción.

Mezcla de Producto

Tabla 6. Mezcla de Producto

Mezcla de Producto		
ANCHURA	Canilleras	Canilleras KNEMIS
	APU	
LONGITUD	Plástico a Inyección	Plástico ABS
PROFUNDIDAD	L	L
	M	M
	S	S

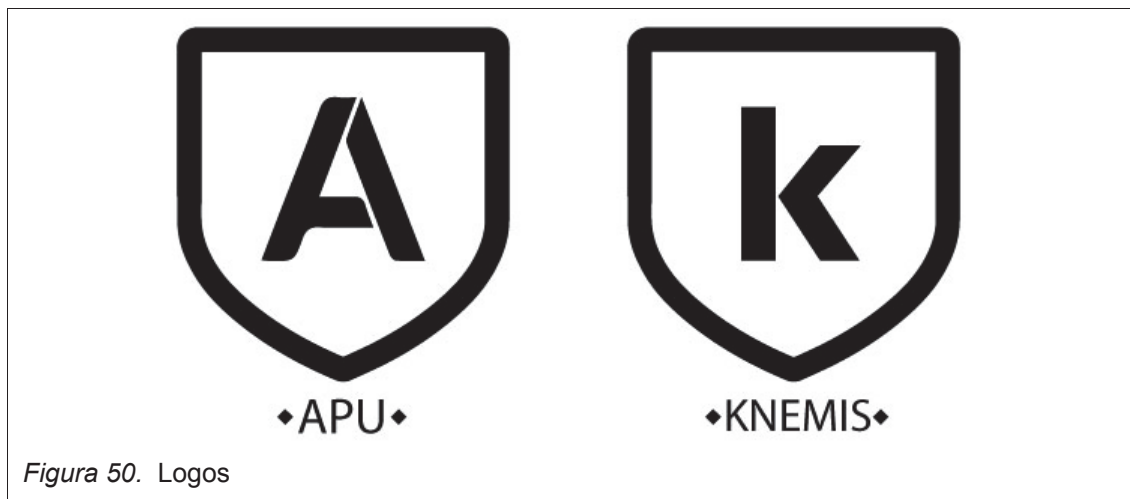
4.2.2 Imagen y Logotipo



Figura 49. Logo

El diseño del logo de la empresa que será la encargada de fabricar y comercializar las dos marcas que mencionamos anteriormente. Es un logo simple y adaptable a cualquier fondo.

A continuación el diseño de las dos marcas de canilleras que se van a fabricar y comercializar dirigidas a distintos segmentos.



Estos son los logos de las dos marcas que vamos a manejar se puede observar son similares para que los consumidores asocien fácilmente con la marca. El logo es compuesto por un contorno simbolizando un armadura, instrumento de protección al igual que unas canilleras. Los dos tienen la primera letra de cada marca como símbolo de escudo de armas. En la parte inferior del logo se encuentra los nombres de cada marca claramente identificados en tipografía Myriad Pro.

Es un diseño simple y fácil de recordar como también de adaptar al producto en sí y a otros elementos de merchandising que permitirán posicionar la marca y productos que se desarrollaran para otros deportes.

Colores

Los dos colores que se manejan en los logos son el negro y blanco. Se eligió estos dos colores por su simpleza y fácil adaptación y armonía con otros

colores y elementos como son los diseños que los clientes adaptan a sus canilleras. El logo debe ser visible en los diseños para que la marca sea identificada claramente pero sin embargo debe mantener un sombrío frente a los diseños de los clientes.

El negro es un color que simboliza protección, nobleza y elegancia atributos que deseamos asociar con nuestra marca.

El blanco es un color asociado con pureza y perfección, así mismo es considerado el color más protector de todos.

4.3 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio que se fijó para las canilleras se hizo de acuerdo a un análisis de los gastos que representan implementar este proyecto, los gastos de manejo del negocio como también una comparación con los precios de las canilleras existentes del mercado comercializadas por marcas formales.

La estrategia básica de precio de las canilleras Knemis tiene que ver con el costo de fabricación más margen de ganancia. Debido a que existen diferentes tallas los costos de fabricación son distintos por tala como podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 7. Precios

PRECIOS CANILLERAS ARMATURA		
Tamaño Canilleras (largo-ancho)	Costo de Fabricación	Precio
L	\$ 11.18	\$ 25.00
M	\$ 10.18	\$ 23.00
S	\$ 9.18	\$ 21.00

Para el análisis se decidió utilizar el costo y precio promedio. Si elegimos el precio promedio de las canilleras, que es \$23, el porcentaje de utilidad es del

46% dejando a la empresa una utilidad bruta de \$10,52 por canillera. En la siguiente tabla se puede evidenciar los márgenes de acuerdo al uso de un costo y precio promedio por canillera.

Tabla 8. Márgenes Promedio

Márgenes Promedio		
PVP Promedio	\$ 23.00	100%
Costo de Fabricación Promedio	\$ 10.18	44%
Comisión Vendedor	\$ 2.30	10%
Margen de Utilidad Bruta	\$ 10.52	46%

Se espera un crecimiento similar al del mercado de implementos deportivos anual promedio del 10% en la venta de canilleras de acuerdo a las importaciones desde el 2008 hasta el 2014 de implementos deportivo, obtenido del servicio de comercio exterior del Banco Central del Ecuador.

4.3.1 Estrategia de Ingreso al Mercado

Como estrategia de precios de ingreso al mercado se utilizara penetración de precios con un precio más bajo que el resto del mercado de canilleras de marcas formales. Esta estrategia nos permitirá ingresar rápidamente al mercado y atraer a un gran número de consumidores. Si nuestra cuota de mercado es grande y logramos tener un gran volumen de ventas, se reducirán los costos de producción. Debido a que nuestro producto se encuentra en la etapa de introducción dentro del ciclo de vida de producto la estrategia de penetración es la adecuada cuando un producto es nuevo ya que nuestro objetivo es penetrar masivamente en el mercado, generar un volumen sustancial de ventas y lograr una gran participación dentro de nuestro mercado meta.

Esta estrategia es conveniente para nuestro producto debido a que contamos con un tamaño de mercado amplio. De acuerdo a una investigación de campo realizada en varios locales de la empresa Marathon Sports a los jefes de local,

nos comentaron que durante el año 2013 se vendieron alrededor de 40,000 canilleras a nivel nacional. Así mismo la estrategia de penetración de precios es conveniente para nuestra empresa ya que al introducir nuestro producto esperamos que se presente un alto nivel de competencia tanto formal como informal. Por esta razón una de nuestras estrategias de distribución que estará detallado más adelante en la sección de plaza del marketing mix, es alianzas con el mercado informal pero para esto debemos mantener precios bajos pero que exista una buena utilidad para las partes involucradas.

La política de pagos de la empresa será de la cancelación del 50% del valor del producto lo que permitirá que los costos de producción sean totalmente cubiertos, el otro 50% será cancelado el momento de la entrega del producto final. Este método se empleara para los pedidos de personalización específicos que se hagan a través de nuestro vendedor. Si la compra es por medio de la página web como mencionamos anteriormente utilizaremos el método de pago PayPal donde el cliente deberá cancelar el valor total del producto para registrar su compra y que se proceda a fabricar su canillera.

Es importante recalcar que no existirá un precio diferenciado para mayoristas o tiendas deportivas. Se aplicara un descuento a partir de los 50 a 99 unidades mensuales con un 5% de descuento en el valor total. De 100 a 199 unidades mensuales se aplicara un descuento del 10%, de 200 a 499 del 16% y por ultimo de 500 a 999 unidades se aplicara un descuento de 24%. Como requisito se solicita el pago del 50% del valor total del pedido, y el otro 50% deberá ser cancelado al momento de la entrega.

4.4 TÁCTICA DE VENTAS

Para iniciar la venta de las canilleras se optara por dos métodos de ventas, dentro de los que hemos elegido las ventas directas y una tienda on-line. La táctica de venta directa se aplicará a través de vendedores propios de la empresa que trabajen en la venta directa a los consumidores directos y que

también ofrezcan la fabricación de canilleras en las tiendas y lugares que venden uniformes deportivos. De acuerdo a una investigación propia existen más de 60 canchas sintéticas privadas en la ciudad de Quito que cuentan con un promedio de 100,000 jugadores anuales. Así mismo del fútbol barrial moviliza alrededor de 220,000 jugadores entre hombres, mujeres y niños, donde se calcula que no hay menos de 3,000 partidos cada fin de semana. (El Telégrafo, 2013). Es por esta razón que estos lugares son los principales puntos donde nuestros vendedores deben estar promocionando el producto y vendiendo directamente al consumidor. En muchos de los casos se tendrá que firmar convenios o alianzas estratégicas que permitan que nuestros vendedores cuenten con presencia en las canchas sintéticas y barriales de la ciudad.

Por otro lado también hemos elegido crear una página web con tienda para la comercialización de las canilleras. No podemos ser ajenos a los avances tecnológicos y a las estadísticas que demuestran que el ecuatoriano usa el internet cada vez con mayor frecuencia. De acuerdo al análisis PESTEL que realizamos para esta investigación el 64% de los ecuatorianos en el 2013 ingresaron al internet al menos una vez al día. Cada vez es mayor el consumo de internet de los ecuatorianos y las empresas ofertan sus productos por este medio, por lo que es imprescindible que tengamos presencia con una tienda online. En esta tienda online el consumidor podrá ver todo nuestro catálogo de productos y diseñar su propia canillera por este medio.

En cuanto al equipo de vendedores que necesita la empresa es muy bajo, empezaremos con tres vendedores que deben cumplir con el objetivo de ventas de 773 canilleras mensuales, los vendedores contarán con una comisión del 10% sobre cada par de canillera vendida que equivale a \$2,30. Estos vendedores serán contratados sin relación de dependencia con la empresa sino al final de cada mes se realizara un pago a través de facturación por servicios prestados. También estableceremos alianzas estratégicas con terceros para que puedan ganar una comisión de venta sobre cada par de

canillera. Hemos decidido que se tendrán un 5% como comisión por cada par de canillera vendida.

Esperamos un crecimiento conservador del 10% anual por lo que nuestra fuerza de ventas no deberá aumentar sino hasta el segundo año de operaciones donde queremos expandirnos a otras ciudades como Cuenca y Guayaquil. Las ventas de la empresa Knemis se encuentran dentro de orden cíclico, es decir que el producto está en constante rotación a pesar de que tradicionalmente las canilleras son un producto estacional. Esto se da en nuestro producto debido a que es personalizable y los diseños que elige el consumidor cambian constantemente. No necesariamente es un producto indispensable para el futbolista sino pasa a ser un producto de moda, ya que constantemente el cliente va queriendo cambiar el diseño de acuerdo a sus gustos y preferencias en ese momento.

Es importante detallar el perfil de vendedor que buscamos ya que nos hemos propuesto un objetivo de ventas alto. Necesitamos una persona con experiencia en el área de ventas de productos especializados, con buena presentación y que sea muy desenvuelto y práctico. Es importante que este colaborador este actualizado sobre los acontecimientos más importantes del fútbol mundial y también de la industria de entretenimiento de niños y niñas.

4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

En cuanto a la política de devolución y garantías que va ofrecer le empresa contaremos con la misma política que la mayoría de empresas con productos de consumo deportivo que explicaremos a continuación. Todos los productos de Knemis, canilleras y/o las mangas de compresión de la canilleras puede ser devueltas en un plazo de 30 días después de realizar la compra o desde el día que se envió el producto en el caso de elegir la opción de entrega a domicilio. El producto puede ser devuelto pasado el plazo de 30 días siempre y cuando no haya sido utilizado, en caso de que se evidencie uso del producto no será válida la política de devolución.

Adicional a la política de devolución de 150 días, es importante resaltar que contamos con una garantía de 150 días de nuestros productos, siempre y cuando nuestros supervisores técnicos confirmen que el problema del producto efectivamente se trata de un defecto de material o de fabricación. Es obligatorio incluir una carta con la explicación del motivo de la devolución y defecto encontrado en el producto. En caso de que la devolución del producto sea aceptada Knemis no realiza la devolución del valor del producto sino se cambia el producto con defecto por uno totalmente nuevo. También contamos con la opción de que en caso de que fue un regalo y quieres devolver el producto sin que la persona que te haya regalado sepa, te podemos proporcionar una tarjeta de regalo Knemis.

Como servicio postventa contamos con redes sociales, así como también una opción en nuestra página web. Las redes sociales en las que estaremos presentes a parte de ser una forma de comunicar publicidad de nuestros productos es un método de interacción con el cliente de CRM y servicio postventa. Queremos que nuestros clientes mantengan contacto con nuestra marca luego de la compra de su producto enviándonos fotos utilizando sus canilleras y dejándonos comentarios sobre su experiencia con Knemis. Adicional a redes sociales implementamos en nuestra página web un espacio donde el consumidor puede escribirnos un comentario que llegara directamente a un correo electrónico de la empresa y será respondido inmediatamente a quien lo envió.

Es importante que nuestro consumidor sepa que Knemis son canilleras de muy buena calidad y que ofrecemos un producto distinto y único en el mercado a pesar de que las canilleras existen desde hace mucho tiempo. Nuestra diferenciación en cuanto a la personalización de las canilleras es nuestra distinción de calidad. En nuestra página web y en redes sociales exponemos de qué materiales están hechas nuestras canilleras por lo que demostramos confiabilidad y seguridad a nuestro cliente que está adquiriendo un producto de calidad. Nuestros productos son totalmente personalizados, el cliente tiene la opción de elegir cada componente de su canillera y es parte del proceso de

fabricación conjuntamente con Knemis. En nuestra página web contamos con una guía paso a paso de la forma en que se puede adquirir nuestro producto como también información de las personas que pueden atender personalmente a nuestros clientes.

Algo muy importante es la medición de satisfacción de nuestros clientes, para esto utilizaremos las herramientas que nos brindan ciertas redes sociales como Facebook para medir el nivel y cantidad de interacción con los consumidores. En nuestra página de Facebook es posible calificar y opinar sobre los productos, así mismo se puede medir a través de número de fans en redes sociales. En cuanto a nuestra página web también podemos medir la satisfacción de nuestros clientes con una calificación de nuestros productos y con el espacio que tienen para enviarnos mensajes.

4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

4.6.1 Publicidad

Durante la etapa de investigación de mercados en la encuesta que realizamos preguntamos a nuestro público objetivo en qué medio de comunicación tradicional y no tradicional es donde más consume noticias deportivas. Alrededor del 38% de los encuestados respondió que donde más consulta noticias deportivas es en páginas web. Un estudio realizado por una empresa de Amazon llamada Alexa, realizó un informe de las páginas web más visitadas en el Ecuador durante el 2014 en las cuales figuran futbolecuador.com y ecuagol.com en las primeras 30 más visitadas. (Amazon, 2014). Es por esta razón que hemos elegido pautar en estas páginas web donde se encuentra nuestro consumidor.

En el caso de la página futbolecuador.com hemos elegido este medio ya que es uno de los principales portales en internet de información deportiva ecuatoriana. Cuenta con más de 1.500.000 visitas y un poco más de 420.000 usuarios registrados con una duración de navegación media de tres minutos y

cincuenta segundos. El 68,82% de su audiencia total es del Ecuador, mercado al cual se dirige nuestro producto. Esta página web cuenta con versiones para dispositivos móviles y con una revista digital disponible gratuitamente. En este medio elegiremos pautar con un paquete que nos permita tener presencia en la página web, dispositivos móviles y en la revista digital con 500.000 impresiones en un espacio de 300x250 y 320x50 más un aviso en la revista digital, este paquete tendrá un costo de \$750,00. Adicional a este paquete de pauta queremos mantener un híper banner expandible de 980x50 a 980x200 con un CPM (costo por cada mil impresiones) de \$6,00 lo cual mantendremos disponible con un presupuesto máximo de \$1.500,00.

Se utilizaran medio alternativos de publicidad en redes sociales para promocionar la página web y por ende el producto en sí. Estas campañas tienen costos diferentes dependiendo de lo que nosotros como empresa decidamos promocionar y por cuanto tiempo. En nuestra campaña de Facebook vamos a dedicar un presupuesto de \$100,00 anuales para promocionar nuestra fan page. Una de las formas más importantes de publicidad con el que contamos es el marketing de boca en boca, en cuanto a que los clientes que ya compran nuestro producto recomienden a otras personas y que el producto sea visto, la idea es convertirlos en apóstoles de la marca y atraigan a más clientes potenciales.

En la tabla a continuación se puede observar los valores que se invertirán en publicidad en el primer año, de acuerdo al análisis financiero contaremos con el presupuesto de publicidad será conforme el 1% del valor de las ventas mensuales.

Tabla 9. Presupuesto Publicidad

Presupuesto de Publicidad Primer Año		
Medio	Canal	Valor (Anual)
Internet - Página Web	Futbolecuador.com	\$ 2.250,00
Internet - Página Web	Facebook	\$ 100,00
Total		\$ 2.350,00

4.6.2 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son parte importante de la promoción no solo de nuestro producto sino también de la marca. Es importante en la actualidad que la empresa guarde una imagen positiva ante todos los *stakeholders* de la compañía. Al realizar el lanzamiento de la marca y el producto al mercado se efectuara un evento de lanzamiento en el que invitaremos a todos los medios de comunicación en especial a los medios deportivos y realizaremos una rueda de prensa presentando el proyecto con todos sus productos.

Es importante contar con la imagen de un personaje público como representante de la marca, esto lo haremos a través de un patrocinio pagado a uno o dos de los jugadores más importantes del país donde ellos utilizaran nuestras canilleras y promocionen las mismas a través de sus redes sociales. Los publrreportajes en medios importantes del país también son una forma de generar reconocimiento de marca, estos pueden ser reportajes diversos como los procedimientos de fabricación que son amigables con el medio ambiente.

4.6.3 Promoción de ventas

Una de las promociones más importantes que vamos a realizar es a través de las alianzas estratégicas con canchas sintéticas vamos a promocionar nuestro producto directamente donde se encuentra el consumidor de fútbol y por ende de canilleras. Esto lo haremos a través de material POP como posters y volantes que estén en constante exposición y rotación dentro de estos establecimientos deportivos. En cuanto a los lugares con los que no tengamos convenio como canchas barriales y parques realizaremos un volanteo durante los picos de visitas en estos lugares que son los fines de semana. En estos establecimientos implementaremos activaciones con un stand donde el posible cliente se puede acercar a manipular el producto y solicitar información y hacer pedidos. A través de trivias o encuestas de satisfacción realizaremos sorteos donde el consumidor pueda ganar cupones o tarjetas de regalo con productos gratis y con descuentos.

4.7 DISTRIBUCIÓN

Inicialmente contaremos con un canal de distribución directo entre Knemis y el cliente final de las canilleras. De esta forma evitamos los costos de intermediarios en cuanto a la distribución del producto. Para esto hemos desarrollado una página web en la que el cliente tendrá disponible un catálogo de las canilleras y varios ejemplos de los modelos que ya hemos desarrollado para otras personas. En la página web el consumidor, a través de un software, podrá inclusive diseñar su canillera personalizada y automáticamente enviar su diseño.

Una vez finalizado el diseño también cuenta con la opción de realizar la compra a través de la página web por medio del método de Paypal. Si es que desea realizar el pago de otra manera una vez enviado el diseño un colaborador de la empresa se comunicará inmediatamente con el cliente para acordar el pago entre otros detalles por medio de correo electrónico. Contamos también con servicio de entrega a domicilio del producto que tiene un costo adicional de \$5.00 independientemente de la cantidad de canilleras que haya comprado.

También pensamos tener stands de venta y convenios con las siguientes canchas sintéticas y escuelas de fútbol de Quito;

- La Bombonerita
- Fútbol City
- La Canchita
- El Potrero de San Luis
- Water Valley
- La Gambeta
- Rey de Cancha

5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES

El producto se encuentra totalmente desarrollado y listo para salir al mercado. Para obtener este producto realizamos investigación y pruebas durante 8 meses. Durante este tiempo generamos 3 prototipos, que mejoraron paulatinamente en resistencia y comodidad.

Las acciones que se deben realizar para que el producto salga a la venta se detallan a continuación:

Tabla 10. Tareas y responsables para producción de canilleras.

Tarea	Responsable
1. Comprar materia prima (<i>Foamy</i> , Plásticos, Tela y otros materiales)	• Jefe de Producción
2. Corte y Adecuaciones materia prima	• Corte Laser Artmarkt y Aritex
3. Toma de pedidos y diseños a realizar	• Vendedores externos y asistente administrativa
4. Impresión de la imagen y las canilleras	• Digital Image y Jefe de Producción
5. Ensamblaje de las canilleras	• Artesano (ensamblador de canilleras)
6. Entrega del producto	• Servientrega o vendedores externos

5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

La fabricación de canilleras es un proceso complicado que enfrenta las siguientes dificultades y riesgos. En primer lugar, la industria ecuatoriana carece de diversidad y calidad de proveedores. Muchos de los productos utilizados para la producción deben ser importados, aumentando costos y tiempo de fabricación. Por otro lado, existe poco personal capacitado para realizar las actividades demandadas por la empresa.

Por último, la elaboración de canilleras involucra el uso de sustancias químicas que pueden ser dañinas para el ser humano. Por lo tanto, todas las actividades se realizan cumpliendo las normas de seguridad. Todos los empleados que están en contacto con estas sustancias serán debidamente equipados con los elementos necesarios (máscara, uniforme, guantes, etc.). También se realizarán inspecciones semanales y mensuales para verificar que los procesos se cumplan adecuadamente.

5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

Si bien las canilleras ya se encuentran listas para salir al mercado, la empresa buscará el constante desarrollo de estas. Desde el momento que en un producto salga a la venta, se trabajará instantáneamente para la mejora de este. Se presentarán nuevas versiones de los productos existentes todos los años. A partir del quinto año se ofrecerá nuevos productos; canilleras de fibra de carbono y productos de protección para el motociclismo y otros deportes.

5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADAS

A continuación, los costos de 6 meses de investigación y desarrollo para el producto mencionado;

Tabla 11. Costos de Investigación y Desarrollo de las Canilleras.

Costos de desarrollo proyectados			
Etapas	Materiales Utilizados	Salarios	Honorarios
Prueba de Materiales	600	450	
Elaboración de diseño	200	450	70
Prueba de Resistencia	160	450	
Pruebas Generales	450	450	
Ensamblaje del Producto	95	450	
Total	1505	2250	70
Total costo desarrollo 6 meses	3825		

5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL

La empresa contará con licencias y patentes de imágenes deportivas, para poder personalizar las canilleras al gusto del cliente. Se adquirirán licencias para utilizar las imágenes de los equipos y los futbolistas.

Para protegerse de imitaciones, la empresa trabajara conjuntamente con los proveedores de las licencias para tener contratos exclusivos y parámetros de seguridad que reduzcan la copia.

Por último, la marca y el slogan se encuentran debidamente registrados en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para un correcto funcionamiento de la empresa, es indispensable que se cumplan las tareas a tiempo para evitar retraso en los pedidos. Además, el servicio al cliente debe ser crítico para explicar los beneficios del producto y para transmitir los valores de la empresa.

Los proveedores que utilizará la empresa son los siguientes:

- Zortrax (Suministros de plástico impresora 3D)
- Coco (suministro de plástico a inyección)
- Imprenta Digital Image (Suministro imágenes)
- Produvarios (Fommi)
- Aritex (Telas)
- Artupack (estampados)

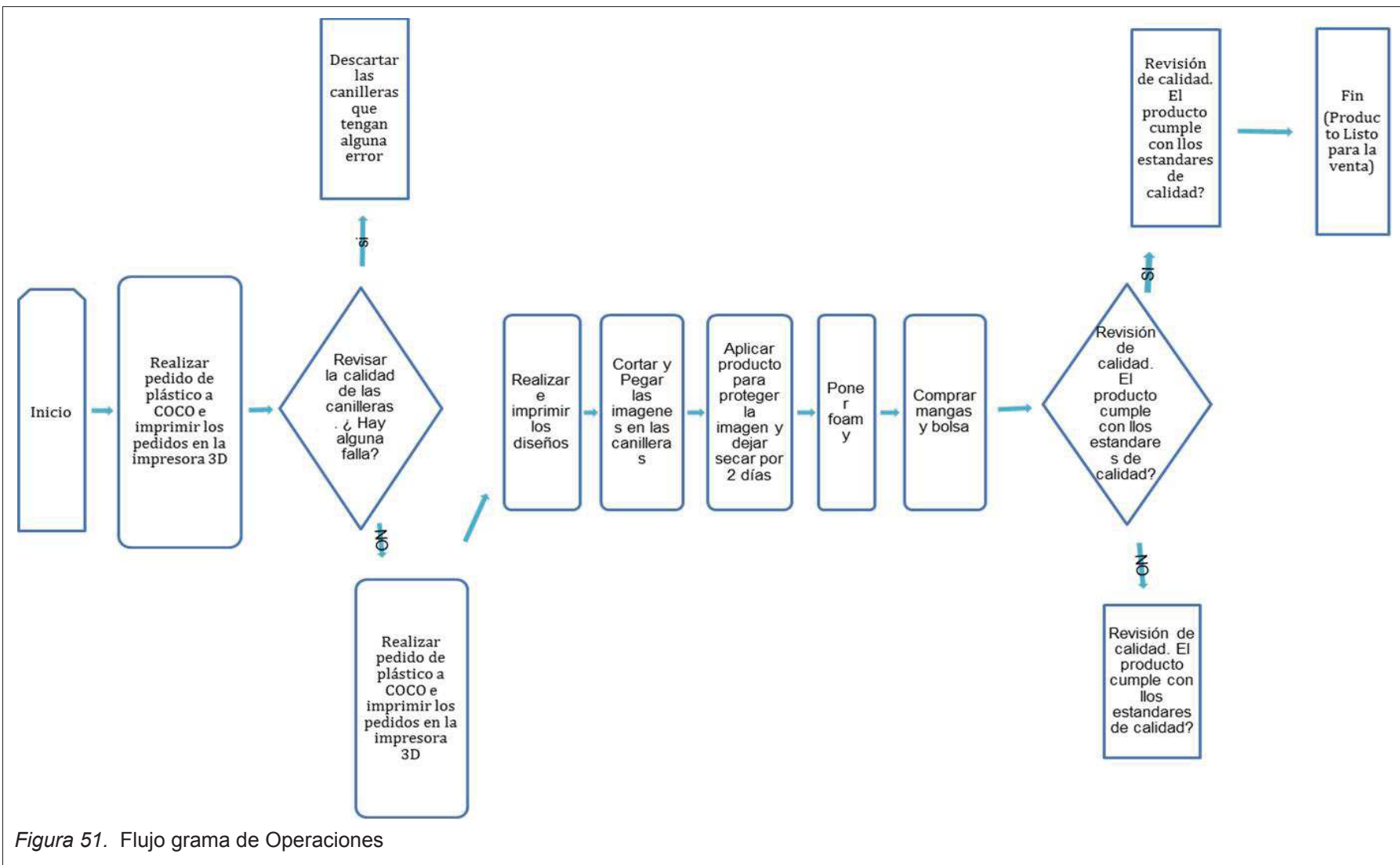


Figura 51. Flujo grama de Operaciones

Tabla 12. Detalle de los Proveedores

Proveedor	Costos	Cantidad mínima	Tiempo de envío	Políticas de envío	Políticas de pago
Zortrax	70 \$ (1 rollo)	1 rollo	10-15 días	Entrega a domicilio sin costo	De contado. Depósitos y efectivo.
Coco	0.70 (unidad)	500 unidades	7-12 días	Recoger del local	De contado. Depósitos y efectivo.
Imprenta D. I.	1.50 (A3)	1 papel A3	30 min	Recoger del local	De contado. Depósitos y efectivo.
Produvarios	1.50 (1 lamina)	1 fommi 90x60 cm	7-10 días	Entrega a domicilio con un extra de 15 \$	De contado. Depósitos y efectivo.
Aritex	0.95 par mangas 0.50 bolsas	1 par de mangas	1-7 días	Recoger del local	De contado. Depósitos, tarjetas y efectivo.
Artupack	0.40 \$ estampado		2-4 días	Recoger del local	De contado. Depósitos y efectivo.
Juan Marcet	25 \$	1 galón	5 min	Recoger del local	De contado. Depósitos y efectivo.

6.2 CICLO DE OPERACIONES

Tabla 13. Detalle del proceso de operaciones

Proceso	Tiempo del proceso	Posibles problemas	Costos
1. Realizar pedido de las canilleras a COCO e imprimir los pedidos en la impresora 3D	1 – 7 días	Fallas en algunas de las canilleras. Revisar para analizar si pueden ser arregladas o son descartadas definitivamente.	Coco 1 pedido mensual de 2.000 unidades= 1400 \$ Zortrax: 1 pedido mensual de 10 rollos= 700\$
2. Realizar los diseños a imprimir	1 día	Revisar los diseños minuciosamente, ya que las imágenes pueden tener errores	Salario jefe de producción
3. Imprimir y cortar las imágenes	30 min	Las imágenes deben estar debidamente cortadas	Imprenta= 1.50\$x1000= 1500\$
4. Pegar las imágenes en las canilleras	30 min	La imagen debe pegarse poco a poco para asegurarse que quede centrada	Salario ensamblador de canilleras. (450/1000)=.45
5. Aplicar Producto para proteger la imagen	45 min	Es necesario revisar que no queden burbujas en las canilleras	20 dólares la lata. Alcanza para 70. Se necesitan 15 mensuales, son 300\$
6. Dejar secar	2 días	Deben estar en un lugar sin polvo	
7. Poner el Foamy	1 hora	Se debe poner peso luego en las canilleras luego de pegarlas para mejor adhesión.	El foamy cuesta 1.50 y entran 10 pares. Se necesitan al menos 100 láminas. Pero es necesario comprar al menos 150 para tener en stock. Eso sería 225 \$
8. Comprar mangas y bolsas	2 días	Verificar la calidad de los pedidos	.95 precio del par de mangas y.50 las bolsas. Por 1200 para tener en stock un poco de producto, da un total de 1,740\$
9. Armar los pedidos y entregarlos	1 día	Verificar que los pedidos estén sin fallas.	Salario ensamblador de canilleras
Total	De 7 a 15 días el primer pedido		Primer Mes: 6,315 \$ Los siguientes: alrededor de 5,000 \$

- Capacidad máxima de la planta: 10.000 mensual (330 diarias)
- Tiempo estimado de entrega del producto: 7 a 10 días

6.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Tabla 14. Requerimientos de equipos y herramientas para la fabricación de las canilleras

Maquina o Herramienta	Costo	Unidades	Presupuesto Mantenimiento	Capacidad Max de Producción
Impresora 3D	2,000\$	1	200 \$ anual	240 mensuales. 1 par cada 3 horas
Molde a inyección	1,200 \$	3	50 \$anual	5000 mensuales
Compresor	1,000 \$	1	100\$ Anual	7 horas diarias. En 1 día puede hacer 490 canilleras
Amoladora	70 \$	1	10\$ anual	5 horas diarias
Dremel	100 \$	1	50\$ anual	2 horas diarias
Tijeras	10\$	5	10\$	
Lijas	2\$	50	100\$	
Guantes	2\$ (100 unidades)	100 mensuales	100\$	
Mascaras	50\$	5	100\$ anual	

6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

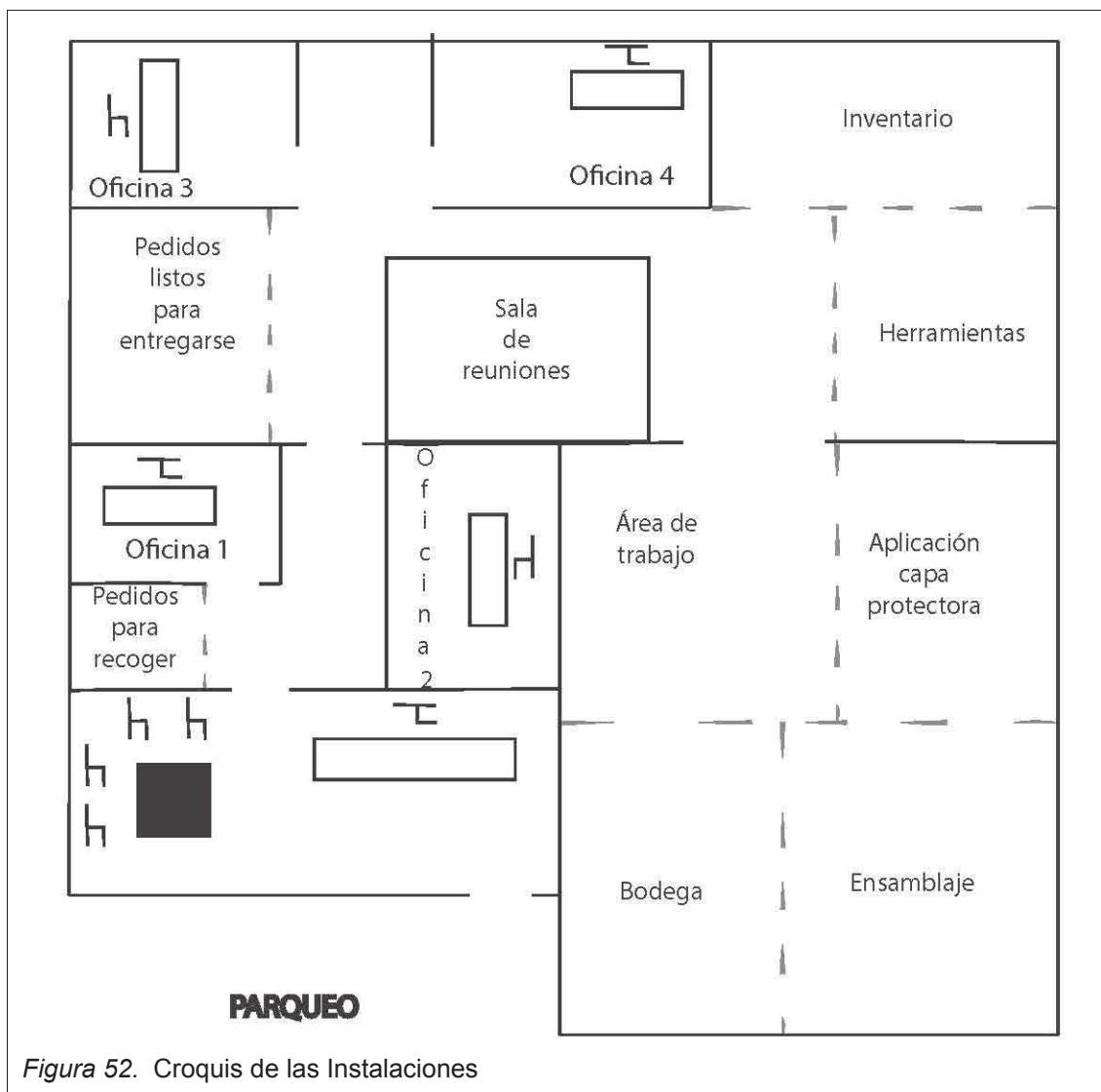


Figura 52. Croquis de las Instalaciones

6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Dirección: Francisco de Orellana y Calle Latacunga Sector Tumbaco

Precio del Arriendo \$ 800.00

Espacio: 120 metros



Figura 53. Ubicación de las Instalaciones.
Tomado de Google Maps

Se escogió este espacio geográfico ya que muchos de los proveedores se encuentran a escasos kilómetros de la zona. Además, la gran mayoría de nuestros clientes se concentran en los valles y en el sector norte de la ciudad. Por la cercanía de los contactos, el acceso a servicios, la buena infraestructura del lugar y por el precio, la ubicación elijada es la mejor alternativa para la empresa.

6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Dado el espacio de almacenamiento que tenemos y en relación a las expectativas de venta, será necesario tener en stock al menos 250 pares de canilleras y sus elementos para ensamblarlas. Es decir, será necesario tener en inventario 500 unidades de canilleras, 500 mangas, 500 bolsas, 50 Fommi y 2 Galones de la capa de protección.

6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Todo el personal que participe en los procesos de fabricación estará correctamente uniformado y seguirá todas las normas de seguridad estipuladas. Será necesario que los empleados usen máscaras durante la elaboración de las canilleras. Además el jefe de producción se encargará de vigilar el uso y el almacenamiento de los productos peligrosos. Estos serán debidamente almacenados bajo llave en la bodega. Además se contará con los extintores necesarios y se desarrollará un plan de evacuación para emergencias.

7. EQUIPO GERENCIAL

El equipo gerencial de la empresa Knemis está conformado por cuatro posiciones, que serán ocupadas por los dos miembros fundadores de Knemis. Estarán a cargo de ejecutar el plan de negocios para hacer cumplir los objetivos empresariales trazados y lograr el éxito de la empresa las posiciones serán de un presidente/gerente general, director financiero, jefe de producción y un director de marketing y comunicación.

El presidente/gerente general quien será la cabeza de la organización y se encargara de que se cumplan los objetivos generales y que el resto de áreas trabajen en conjunto de forma eficaz y organizada. Esta persona será el representante legal de la empresa y quien a través de su visión estratégica y capacidad de toma de decisiones será quien guíe a la empresa durante su periodo. Sus principales funciones serán las de planeación, organización, dirección y control.

El director financiero es quien tendrá una responsabilidad muy grande dentro de la empresa en cuanto a la administración financiera de Knemis. Deberá contar con una extraordinaria visión estratégica para asegurar y aprovechar eficazmente los recursos financieros de la empresa para maximizar los rendimientos y beneficios de los mismos. Dentro de sus responsabilidades estarán las de implementar una política y estrategia de control y gasto de la empresa como también llevar a cabo un análisis y evaluación de los indicadores financieros de la empresa. Esta posición será ocupada por la misma persona que ocupe el cargo de gerente general de la empresa.

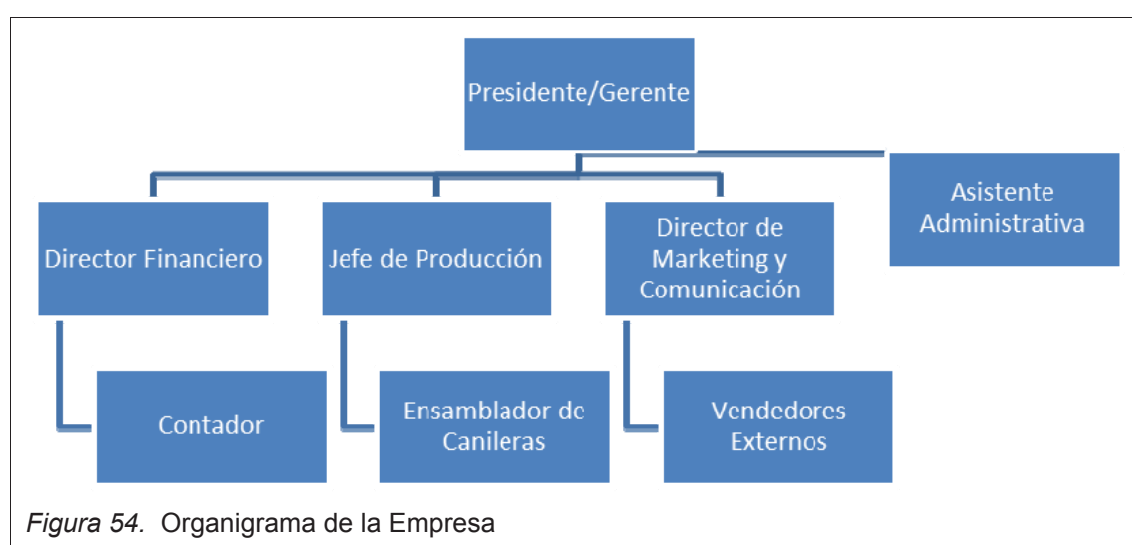
El cargo de jefe de producción es responsable del diseño y fabricación de las canilleras. Debe cumplir con los objetivos de producción y entrega siempre a tiempo, no pueden existir atrasos en el área de producción, por lo que es sumamente importante que esta persona cuente con una gran experiencia en el manejo de una cadena de producción de productos y en el manejo de

personas. Se debe contar con procesos de fabricación sistemáticos para poder controlar los tiempos y la calidad de las canilleras desde el momento de diseño y fabricación hasta el proceso de entrega.

Finalmente nuestra segunda posición gerencial será la del director de marketing y comunicación, quien estará a cargo de hacer cumplir el plan de marketing establecido para comercializar las canilleras. Deberá contar con una visión estratégica y capacidad de toma de decisiones para un mercado que es cambiante y que se cuenta con un producto innovador. Es responsable de la estrategia de comunicación de la marca como también de generar una evaluación constante de la marca y sus rendimientos a través de indicadores. Este análisis permitirá al equipo gerencial contar con información para la toma de decisiones. Es una de las personas que más debe trabajar en conjunto con el resto del equipo ya que de acuerdo a su estrategia y visión del mercado se debe proyectar anualmente presupuestos y coordinar la producción de canilleras.

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1.1 Organigrama



7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

En cuanto al personal administrativo de la empresa contaremos con un contador que prestara los servicios contables para mantener a la empresa en orden de acuerdo a la ley. Sus funciones son llevar acabo la contabilidad de la empresa y mantener al día en las obligaciones con las instituciones públicas como el SRI, IESS y Superintendencia de Compañías. Su cargo en la empresa será como la de contador y reportara directamente al director financiero de la empresa y por ende al gerente.

La persona que ocupe el puesto de contador deberá poseer título de contador público de tercer nivel con experiencia profesional mínimo de dos años y práctica en auditoria interna, evaluación de controles y desarrollo de políticas y procedimientos. Debe ser una persona con visión estratégica y capaz de anteponerse a posibles cambios positivos o negativos dentro de la empresa.

Adicional al contador, es indispensable contar con un asistente administrativo que colabore directamente con el equipo gerencial. Esta persona tendrá como funciones la coordinación y asistencia de procesos administrativos, planificación de adquisición y entrega de suministros y equipos para la administración y finalmente debe llevar un control y archivo de documentos importantes e inventario. Deberá contar con conocimientos administrativos y en otras áreas como de contabilidad y marketing ya que asistirá a todas las áreas de la empresa.

Esta persona deberá que tener un título universitario en carreras afines en administración de empresas. Deberá tener mínimo dos años de experiencia laboral con práctica en empresas donde sus funciones han sido supervisión, coordinación y control administrativo. El cargo tiene un alto grado de responsabilidad por lo que debe manejar un buen nivel de confidencialidad y honestidad. El asistente administrativo reportara directamente al equipo

gerencial y asistirá en el control de los vendedores y del ensamblador de las canilleras.

Finalmente se contara con una persona que estará a cargo de la producción del producto final, en este caso las canilleras. Este individuo estará a cargo de fabricar las canilleras y trabajara directamente con el jefe de producción. Como requisito mínimo será haber cumplido el bachillerato y que tenga conocimientos en el manejo de los procesos de fabricación del cual será capacitado. Debe manejar inventarios y será responsable de los suministros que se le entreguen para la fabricación.

7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Las compensaciones salariales de los colaboradores de Knemis serán de acuerdo a la tabla a continuación donde podemos observar al personal administrativo que cuenta con todos los beneficios que las leyes ecuatorianas obligan, como también al personal considerado operativo que no tiene relación de dependencia con la empresa para totalizar los costos en sueldos. Los propietarios de la empresa ocuparan los puestos del equipo de gerencia por lo que su compensación también se ve reflejada en esta tabla.

En el Anexo 3 se encuentra la tabla de compensación y beneficios de cada colaborado durante el primer año con los beneficios que la ley ecuatoriana exige tales como pagos las IESS, sueldo décimo tercero y décimo cuarto entre otros beneficios. En cuanto a las vacaciones los colaboradores gozaran con los 15 días de vacación anual que la ley exige.

Tabla 15. Sueldo personal Knemis.

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente General	1.500,00
Director Financiero	1.000,00
Director Marketing y ventas	1.000,00
Jefe Producción	900,00
Asistente Administrativa	600,00
Obrero	400,00
Vendedor	400,00

7.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La política de contratación de personal contempla los siguientes puntos que se deben cumplir para contratar a personal.

1. Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, la empresa analizará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna únicamente cuando el colaborador venga trabajando al menos un año con la empresa y cumpla con el perfil solicitado.
2. Todos los candidatos deberán someterse a entrevista y a los exámenes laborales donde deberán obtener resultados satisfactorios de acuerdo al gerente de área encargado de la entrevista. Todas las pruebas realizadas a los candidatos deberán enfocarse en identificar las competencias más importantes con las que cada uno de ellos cuenta, las mismas que se compararán con el perfil idóneo para el cargo.
3. No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
4. Queda totalmente descartada la contratación de menores de edad (18 años).

5. Ningún trabajador será discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, así como por razón de lengua.
6. El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
7. La gerencia será responsable de integrar los archivos del personal y manejar confidencialmente su información, así como de elaborar los contratos de trabajo de acuerdo a la ley respectivos, solicitando para tal efecto la siguiente documentación:
 - Hoja de vida con las certificaciones laborales acorde a la experiencia acreditada, copia de la cedula de identidad, certificado de votación, certificado de estudios y/o título académico, y cualquier otra documentación que solicite la empresa para verificar su capacidad para el empleo.
8. Los datos y referencias que proporcionen los trabajadores serán verificados por la empresa, quedando entendido que de comprobarse la falsedad de los mismos, no será admitido en el trabajo, o, si ya estuviese trabajando, le podrá ser rescindido el contrato Individual del trabajo, sin responsabilidad alguna de la empresa.
9. Toda persona contratada para realizar una función en la empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas.
10. Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le

corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.

11. Todo empleado nuevo será sometido a un período de prueba de tres meses, al finalizar este período el jefe directo deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación a la gerencia.
12. Se deberá informar a todo el equipo de trabajo del ingreso de un nuevo miembro, el área en el que trabajará y sus funciones.
13. La inducción será de cinco días laborables, tiempo durante el cual el responsable del área deberá evaluarlo constantemente.
14. No se admitirá por ninguna razón, algún indicio de racismo o discriminación a ninguna persona. Todos los aspirantes al cargo vacante, deberán gozar de las mismas posibilidades y facilidades para rendir cada una de las pruebas realizadas.

7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN:

La Compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y por el Gerente General.

JUNTA GENERAL:

La Junta General de Accionistas legalmente convocada y reunida es la autoridad máxima de la Compañía, con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la misma.

ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL:

Son atribuciones de la Junta General, además de las establecidas en la Ley de Compañías, las siguientes:

- a) Nombrar y remover a los administradores y comisarios libremente;
- b) Fijar la retribución de los funcionarios por ella elegidos;
- c) Conocer anualmente el balance general, las cuentas de resultados y los informes que deberán presentar el Gerente General y el Comisario, referentes a los negocios sociales;
- d) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
- e) Resolver sobre el aumento o disminución del capital suscrito, la constitución de reservas especiales o facultativas, y en general acordar todas las modificaciones al contrato social y la reforma de estatutos;
- f) Disponer el establecimiento y supresión de agencias y sucursales, fijar su capital y nombrar a sus representantes;
- g) Cuando lo considere conveniente y previo a una reforma estatutaria, podrá nombrar un Directorio compuesto por hasta cinco miembros, accionistas o no, que colaborarán con la administración de la Compañía, señalándose sus funciones y el período para ejercerlas; y,
- h) Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la Ley, los presentes Estatutos y los Reglamentos o Resoluciones de la misma Junta General.

- i) Autorizar al Gerente General de la compañía a suscribir actos o contratos, en conjunto con el Presidente, que obliguen a la empresa por un monto superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 20.000,00).
- j) Autorizar al Gerente General la suscripción de contratos de compra venta, hipotecas y en general a la intervención de todo acto o contrato relativo a bienes muebles e inmuebles que implique transferencia de dominio o gravamen de ellos.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS:

Son derechos de los accionistas especialmente los siguientes:

- a) Tener la calidad de socio.
- b) Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto.
- c) Participar en los beneficios sociales en proporción a sus acciones.
- d) Participar en proporción a sus acciones en la división acervo social, en caso de liquidación de la compañía.
- e) Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital.
- f) Impugnar las resoluciones de la Junta General conforme a la Ley.
- g) Limitar su responsabilidad hasta el monto de sus respectivos aportes. Pedir la convocatoria de la Junta General, en la forma establecida en la Ley de Compañías, siempre que concurrieren el o los accionistas que representen por lo menos el veinte y cinco por ciento del capital social.

Son obligaciones de los accionistas principalmente:

- a) Pagar la aportación suscrita en el plazo previsto en los Estatutos de la Compañía, caso contrario la compañía podrá ejercer cualquiera de las acciones previstas en la Ley de Compañías.
- b) No interferir en modo alguno en la administración de la compañía.
- c) Las demás contempladas en la Ley o en los estatutos de la compañía.

7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

En cuanto a un equipo de asesores contaremos con el respaldo y asesoramiento de la firma de abogados Barrera, Andrade-Cevallos y Abogados que es una de las firmas más reconocidas en el ámbito jurídico en el Ecuador. Es un estudio jurídico que presta asesoría legal en los sectores; industrial, banca y finanzas, comercial, así como también en resolución de conflictos y propiedad intelectual.

También contaremos con los servicios profesionales de un contador externo que se encargue de llevar acabo la contabilidad de la empresa y que conjuntamente con el gerente general asesore en temas contables y administrativos con instituciones públicas como el SRI, IESS y Superintendencia de Compañías.

8. CRONOGRAMA GENERAL

8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Para que la empresa Knemis empiece su funcionamiento es necesario enlistar las actividades que sirvan para que exista un plan organizado y con responsables que deban cumplir con las actividades asignadas. Cada una de estas actividades cuenta con un responsable de la empresa que debe hacer cumplir la actividad en el tiempo asignado de acuerdo a la figura Gantt que veremos a continuación.

Dentro de las actividades para poner en marcha el negocio tenemos la constitución de la empresa, esta actividad tiene una duración de un mes y es responsabilidad del gerente general de la empresa que contará con la colaboración de la asistente administrativa. Es importante esta actividad ya que permitirá a la empresa trabajar conforme la ley ecuatoriana exige, con su respectivo RUC, constitución de empresa, contratos elaborados entre otros documentos importantes.

Las actividades de investigación y desarrollo como también la de adquisición de materia prima son las que más tiempo han tomado y que se realizaron al principio para que el proyecto tome forma desde una idea hasta un plan de negocio. Hemos realizado una investigación de seis meses en la cual hemos probado con distintos materiales para finalmente ofrecer un producto de alta calidad. Durante la semana 18 de las 24 que duraron las investigaciones se empezó con la compra de los equipos y las adecuaciones al lugar donde se producirán las canilleras Knemis. Así mismo simultáneamente se empezó el proceso de contratación y capacitación del personal nuevo como los vendedores y el artesano encargado de ensamblar las canilleras. Estas actividades se llevaron a cabo por parte del Jefe de Producción y el Gerente General.

Finalmente otra de las actividades importantes fue la creación de una página web que sirva a la empresa como una plataforma de comunicación y promoción de los productos con el cliente. De la mano se creó una campaña publicitaria donde se eligió pautar en páginas web deportivas y en redes sociales como Facebook y You Tube de acuerdo a la investigación de mercado realizada, con una duración de 38 semanas. El encargado de estas actividades es el director de marketing que debe continuamente comunicar a los potenciales consumidores los beneficios y promociones que la empresa ofrece.

8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Existen actividades y procesos en los cuales imprevistos pueden poner en riesgo el cronograma de actividades que la empresa Knemis debe cumplir a cabalidad. Se debe desarrollar planes de contingencia que permita a los encargados de las actividades solventar una situación donde el proyecto pueda estar en riesgo. Las actividades que se pueden considerar riesgosas es la adquisición de productos complementarios como son las magas de compresión y los bolsos ecológicos que complementan las canilleras. Estos bienes complementarios son fabricados por terceros y no dependemos de la capacidad de producción de la empresa, podría existir la posibilidad que estos proveedores ni puedan cumplir con los pedidos o tengan algún problema.

Para esta situación hemos decidido realizar pedidos grandes y con diferentes tallas para ya tener en stock independientemente de la cantidad de pedidos que tengamos de canilleras y contar con al menos dos proveedores. Otro de los problemas que podemos enfrentar es la demora en la importación de ciertos materiales como los rollos de plástico, hemos optado por la misma política que los proveedores nacionales, mantener pedidos grandes que inclusive reducen los costos y tener en stock cantidades que superen el mínimo de pedidos mensuales.

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Este plan de negocios está basado en supuestos y criterios que hemos utilizado a través de una investigación extensa y hechos reales y actuales en el Ecuador. Las ventas proyectadas anuales de 27.849 pares de canilleras han sido basadas en el cálculo que realizamos de nuestro segmento y grupo objetivo. El cálculo del segmento lo realizamos reuniendo la población de Quito entre las edades de 15 a 39 años hombres y mujeres que se encuentran dentro de los estratos sociales A, B, C y C+ que son el 85,2% de la población quiteña y nos arrojó alrededor de 826.600 personas. Finalmente este dato fue multiplicado por el 4% que de acuerdo a un estudio de la FIFA es el porcentaje de la población mundial que practica fútbol.

Nuestro grupo objetivo es de alrededor de 33.064 personas lo cual nos permite tener unas ventas de 27.849 pares de canilleras anuales de acuerdo al 84,2% de intención de compra que recibimos en nuestra investigación de mercado. De esta forma venderemos 2.320 pares de canilleras mensuales para lo que necesitaremos un artesano ensamblador y tres vendedores para cumplir esta cuota mensual. Hemos optado por el crecimiento de la industria de un 10% de acuerdo a un promedio en los últimos 8 años de las importaciones de indumentaria e implementos deportivos.

La investigación de mercado realizada nos ha permitido no solo basarnos en criterios y supuestos sino en información con respaldo, por esta razón hemos optado por distintos canales de distribución y basándonos en nuestra capacidad de producción. Los canales que hemos elegido para distribuir nuestro producto han sido directamente a través de una fuerza de ventas y con una página web donde el cliente podrá inclusive realizar el pago de los productos adquiridos. También realizaremos convenios con canchas sintéticas

para mantener presencia de nuestra marca y que nos permitan vender nuestros productos con una comisión para el local.

Elegimos el sector de Tumbaco como el espacio geográfico para nuestras instalaciones debido a que la mayoría de los proveedores se encuentran en la misma zona. La gran mayoría de nuestros clientes están concentrados en los sectores de los valles y en el sector norte de la ciudad. Además de la buena infraestructura del sitio y precio del arriendo, la ubicación elijada es la mejor alternativa para la empresa.

9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Dentro de los riesgos y problemas que puede enfrentar la empresa están los siguientes; reacción de la competencia, niveles de venta menores a los proyectados, incremento en costos de materia prima y cambios en los gustos del consumidor.

Para combatir estos problemas es necesario crear estrategias que minimicen o acaben con los riesgos. En primer lugar, para evitar que la competencia elabore productos similares a los nuestros, poseemos licencias exclusivas y un producto de gran calidad. En caso de niveles de venta menores a los proyectados, se incrementará el número de vendedores y los mercados a atender. En relación al posible incremento de los costos (impuestos, aranceles, etc), la empresa invertirá en investigación y desarrollo para encontrar insumos alternativos. Por último, se desarrollarán investigaciones anuales para evidenciar los cambios en los gustos del consumidor. De esta manera se podrán elaborar productos de moda, que cumplan con las exigencias del cliente.

10. PLAN FINANCIERO

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del proyecto es de \$ 81,430.51. Este valor incluye las inversiones en planta, propiedad y equipo (\$9,580), en intangibles (\$26,400), en inventarios (\$450.51) y gastos efectivos (\$45,000). Los gastos efectivos incluyen los valores de constitución de la empresa.

Tabla 16. Inversión Inicial

Inversiones PPE	9,580.00					
Inversiones Intangibles	26,400.00					
Inventarios	450.51					
Gastos efectivos	45,000.00	Capital de				
Varios		Trabajo Neto				
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	81,430.51	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60.00%	48,858.31	
			Deuda L/P	40.00%	32,572.20	
Monto	32,572.20					
Tasa de interés	11.50%	anual	0.96%	mensual		
Plazo	5	años	60	meses		
Pagos mensuales fijos						
CUOTA	\$ 716.35					

10.2 FUENTES DE INGRESOS

10.2.1 Ingresos

Las dos fuentes de ingresos de la empresa son; canilleras personalizables y canilleras con diseños pre-establecidos. Con estos productos se busca llegar a estratos sociales altos y medios-bajos respectivamente. A partir del tercer año la empresa empezará a operar en otras ciudades. Fuentes secundarias de ingresos pueden incluir la venta de materiales o suministros de fabricación. A continuación la proyección de ingresos de Knemis.

Tabla 17. Proyección de ventas anuales

	1	2	3	4	5
Ventas	131,260.50	295,778.71	439,094.90	690,810.01	845,680.43

10.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

10.3.1 Costos Variables

El costo variable total X canillera es de \$10.18. Este es el mismo para ambas canilleras y está compuesto del costo del plástico, fommi, impresión de la imagen, capa protectora, pegamento, mangas y el bolso ecológico. A continuación, una explicación detallada de los costos de cada variable;

Tabla 18. Costos Variables

Costos Variables					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Material requerido</i>	<i>Material mínimo de venta</i>	<i>Precio del Insumo</i>	<i>Precio unidad material</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Plástico ABS (gramos)	83	800.00	\$ 54.46	\$0.07	\$ 5.650
Fommi (pliego 90x60)	2	40.00	\$ 2.80	\$0.07	\$ 0.140
Impresión imagen (Hoja A3)	2	5.00	\$ 1.80	\$0.36	\$ 0.720
Capa protectora (Gramos)	25	750.00	\$ 35.00	\$0.05	\$ 1.167
Pegamento (gramos)	2	750.00	\$ 3.00	\$ 0.004	\$ 0.008
<i>Materia prima indirecta</i>					
Mangas	2			\$ 0.70	\$ 1.400
Bolso Ecológico	1			\$ 1.10	\$ 1.100

Nota: Costo variable total X canillera: 10.18\$

10.3.2 Costos Fijos

Los costos fijos tienen un valor de 10,607.96 \$ durante el primer año. Estos aumentan paulatinamente año a año por el incremento estipulado de los sueldos. Vale recalcar que los costos fijos de Knemis están compuestos por sueldos, gastos fijos generales (publicidad, suministros oficina), depreciaciones, amortizaciones y gastos en interés.

Tabla 19. Costos Fijos

Costos Fijos						
AÑO	1	2	3	4	5	6
Costo fijo (sueldos)	7194.53	9919.28	12397.27	16665.89	20250.47	20250.47
Gastos fijos generales	2432.00	961.36	991.80	1027.35	1100.06	1104.06
Depreciaciones (fijo)	229.28	229.28	229.28	329.00	411.78	669.28
Amortizaciones (fijo)	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00	440.00
Gasto interés (fijo)	312.15	263.14	208.18	146.56	77.47	6.80
COSTOS FIJOS	10607.96	11813.05	14266.53	18608.80	22279.78	22470.61

10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto corresponde a los ingresos del negocio menos el costo de ventas correspondientes a dichos ingresos, mientras que el operativo se obtiene al restar del margen bruto de los gastos operacionales.

A continuación los valores del margen bruto y el operativo para Knemis;

Tabla 20. Margen Bruto y Operacional

	1	2	3	4	5
Ventas	131,260.50	295,778.71	439,094.90	690,810.01	845,680.43
Costo de los productos vendidos	70,584.69	148,450.28	196,194.23	294,410.93	300,434.45
MARGEN BRUTO	60,675.81	147,328.43	242,900.67	396,399.08	406,067.09
Gastos sueldos	67,256.83	83,807.14	105,605.44	143,058.43	174,979.97
Gastos generales	12,172.61	12,661.30	14,450.58	17,336.92	19,268.36
Gastos de depreciación	993.33	993.33	993.33	2,410.56	3,368.33
Gastos de amortización	5,280.00	5,280.00	5,280.00	5,280.00	5,280.00
MARGEN OPERACIONAL	-18,463.93	44,586.66	116,571.32	228,313.17	235,049.47

Los datos revelan que Knemis genera buen nivel de ingresos como para cubrir los costos de fabricación y otros gastos relacionados con la operación central de la empresa.

10.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Los estados de resultados revelan la situación de una empresa en un momento específico. Mientras el estado de resultados actual revela pérdidas de 8,725 \$,

la proyectada muestra que Knemis empieza a generar utilidad a partir del segundo año. A continuación, el estado de resultados actual y el proyectado;

Tabla 21. Estado de Resultados Actual

	Enero 2015	1
Ventas		2,300.00
Costo de los productos vendidos		2,830.20
UTILIDAD BRUTA		(530.20)
Gastos sueldos		5,057.82
Gastos generales		2,303.00
Gastos de depreciación		82.78
Gastos de amortización		440.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(8,413.79)
Gastos de intereses		312.15
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		(8,725.94)
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(8,725.94)
22% IMPUESTO A LA RENTA		-
UTILIDAD NETA		(8,725.94)

Tabla 22. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO de Diciembre del 2015 a Diciembre 2020					
	1	2	3	4	5
Ventas	131,260.50	295,778.71	439,094.90	690,810.01	845,680.43
Costo de los productos vendidos	70,584.69	148,450.28	196,194.23	294,410.93	300,434.45
UTILIDAD BRUTA	60,675.81	147,328.43	242,900.67	396,399.08	406,067.09
Gastos sueldos	67,256.83	83,807.14	105,605.44	143,058.43	174,979.97
Gastos generales	12,172.61	12,661.30	14,450.58	17,336.92	19,268.36
Gastos de depreciación	993.33	993.33	993.33	2,410.56	3,368.33
Gastos de amortización	5,280.00	5,280.00	5,280.00	5,280.00	5,280.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(18,463.93)	44,586.66	116,571.32	228,313.17	235,049.47
Gastos de intereses	3,481.80	2,861.64	2,166.27	1,386.59	512.36
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(21,945.73)	41,725.02	114,405.05	226,926.59	233,731.98
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	6,258.75	17,160.76	34,038.99	35,059.80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21,945.73)	35,466.27	97,244.29	192,887.60	198,672.18
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	7,802.58	21,393.74	42,435.27	43,707.88
UTILIDAD NETA	(21,945.73)	27,663.69	75,850.55	150,452.33	154,964.30

10.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Los Balances Generales demuestran el desempeño de una empresa en un periodo determinado de tiempo. En el caso de Knemis, estos revelan el crecimiento de la empresa a lo largo del proyecto, A continuación el Balance General proyectado y el actual de la empresa;

Tabla 23. Balance General

A Enero del 2015	Inicial
	0
ACTIVOS	81,430.51
<i>Corrientes</i>	45,450.51
Efectivo	45,250.51
Cuentas por Cobrar	
Inventarios Prod. Terminados	-
Inventarios Materia Prima	-
Inventarios Sum. Fabricación	200.00
<i>No Corrientes</i>	35,980.00
Propiedad, Planta y Equipo	9,580.00
Depreciación acumulada	-
Intangibles	26,400.00
Amortización acumulada	-
PASIVOS	32,572.20
<i>Corrientes</i>	-
Cuentas por pagar proveedores	-
Sueldos por pagar	-
Impuestos por pagar	
<i>No Corrientes</i>	32,572.20
Deuda a largo plazo	32,572.20
PATRIMONIO	48,858.31
Capital	48,858.31
Utilidades retenidas	-
Comprobación	-
Activo corriente	200.00
Pasivo corriente	-
Capital neto de trabajo	200.00

Tabla 24. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
A Enero 2020						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	81,430.51	55,196.41	78,690.09	152,164.27	297,477.50	484,109.06
<i>Corrientes</i>	45,450.51	25,489.75	55,256.76	134,804.27	202,828.05	237,907.95
Efectivo	45,250.51	3,378.66	26,955.22	85,941.54	138,990.87	165,213.54
Cuentas por Cobrar	-	10,016.39	13,006.42	23,952.04	31,895.65	36,853.17
Inventarios Prod. Terminados	-	10,283.03	13,033.14	21,002.47	27,034.49	30,400.59
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	200.00	1,811.66	2,261.99	3,908.22	4,907.03	5,440.65
<i>No Corrientes</i>	35,980.00	29,706.67	23,433.33	17,360.00	94,649.44	246,201.11
Propiedad, Planta y Equipo	9,580.00	9,580.00	9,580.00	9,780.00	94,760.00	254,960.00
Depreciación acumulada	-	993.33	1,986.67	2,980.00	5,390.56	8,758.89
Intangibles	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00
Amortización acumulada	-	5,280.00	10,560.00	15,840.00	21,120.00	26,400.00
PASIVOS	32,572.20	28,283.84	24,113.82	21,737.46	16,598.35	9,713.21
<i>Corrientes</i>	-	826.00	2,390.52	6,444.06	8,514.54	9,713.21
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	826.00	826.00	826.00	826.00	826.00
Impuestos por pagar	-	-	1,564.52	5,618.06	7,688.54	8,887.21
<i>No Corrientes</i>	32,572.20	27,457.84	21,723.30	15,293.40	8,083.82	-
Deuda a largo plazo	32,572.20	27,457.84	21,723.30	15,293.40	8,083.82	-
PATRIMONIO	48,858.31	26,912.58	54,576.27	130,426.81	280,879.14	474,395.84
Capital	48,858.31	48,858.31	48,858.31	48,858.31	48,858.31	48,858.31
Utilidades retenidas	-	(21,945.73)	5,717.96	81,568.51	232,020.84	425,537.54
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	81,430.51	55,196.41	78,690.09	152,164.27	297,477.50	484,109.06

10.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo es indispensable para controlar la liquidez de la empresa. A lo largo del proyecto, Knemis cuenta con niveles apropiados de

flujo de efectivo. A continuación el estado de flujo de efectivo actual y proyectado;

Tabla 25. Estado de Flujo de Efectivo Actual

	Inicial
	0
Actividades Operacionales	(200.00)
Utilidad Neta	-
Depreciaciones y amortización	
+ Depreciación	-
+ Amortización	-
- Δ CxC	-
- Δ Inventario PT	-
- Δ Inventario MP	(200.00)
- Δ Inventario SF	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-
+ Δ Sueldos por pagar	-
+ Δ Impuestos	-
Actividades de Inversión	(35,980.00)
- Adquisición PPE y intangibles	(35,980.00)
Actividades de Financiamiento	81,430.51
+ Δ Deuda Largo Plazo	32,572.20
- Pago de dividendos	
+ Δ Capital	48,858.31
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	45,250.51
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	45,250.51

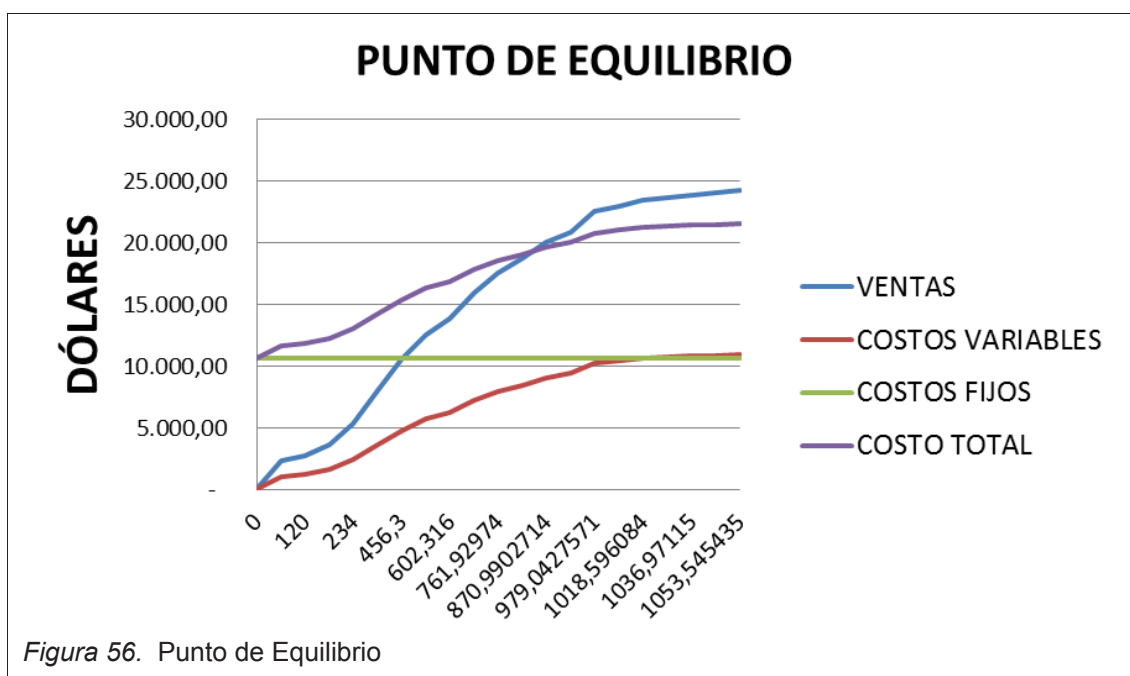
Tabla 26. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

	Año				
	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(36,757)	29,311	65,616	111,083	194,506
Utilidad Neta	(21,946)	27,664	75,851	106,708	193,517
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-
+ Depreciación	993	993	993	1,787	3,368
+ Amortización	5,280	5,280	5,280	3,960	5,280
- Δ CxC	(10,016)	(2,990)	(10,946)	(6,107)	(4,958)
- Δ Inventario PT	(10,283)	(2,750)	(7,969)	(4,772)	(3,366)
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	(1,612)	(450)	(1,646)	(716)	(534)
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	826	-	-	8,964	-
+ Δ Impuestos	-	1,565	4,054	1,259	1,199
	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	-	-	(200)	(84,980)	(160,200)
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	(200)	(84,980)	(160,200)
	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(5,114)	(5,735)	(6,430)	(5,329)	(8,084)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(5,114)	(5,735)	(6,430)	(5,329)	(8,084)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(41,872)	23,577	58,986	20,774	26,223
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	178,738	184,522	594,539	479,339	1,843,300
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	136,866	208,098	653,525	500,113	1,869,522

10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Según el cálculo realizado para el punto de equilibrio, las unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio son de 722 el primer año. Pero el punto de equilibrio recién se alcanza en el mes 13. Vale recalcar que el número de unidades necesarias varía con el cambio de los precios de materia prima, los sueldos y otros gastos.

La empresa se caracteriza por tener costos variables relativamente bajos. Esto ayuda a que la empresa pueda cubrir pedidos grandes sin la necesidad de aumentar el capital.



10.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Si bien la investigación y el trabajo realizado arrojan números positivos, es indispensable que se analice posibles escenarios que influyan en la empresa. Para evitar cualquier percance, Knemis realizó un estudio de costos en caso de que sus ventas aumenten o disminuyan en un 25 % de lo previamente estipulado.

A continuación, una proyección de los 3 escenarios posibles;

Tabla 27. Escenarios Posibles

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - Esperado					
	1	2	3	4	5
Ventas	131,261	295,779	439,095	690,810	845,680
Costo de los productos vendidos	70,585	148,450	196,194	294,411	300,434
UTILIDAD BRUTA	60,676	147,328	242,901	396,399	406,067
Gastos sueldos	67,257	83,807	105,605	143,058	174,980
Gastos generales	12,173	12,661	14,451	17,337	19,268
Gastos de depreciación	993	993	993	2,411	3,368
Gastos de amortización	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(18,464)	44,587	116,571	228,313	235,049
Gastos de intereses	3,482	2,862	2,166	1,387	512
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(21,946)	41,725	114,405	226,927	233,732
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	6,259	17,161	34,039	35,060
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21,946)	35,466	97,244	192,888	198,672
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	7,803	21,394	42,435	43,708
UTILIDAD NETA	(21,946)	27,664	75,851	150,452	154,964

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - Optimista					
	1	2	3	4	5
Ventas (incremento 25%)	164,076	328,594	471,910	723,625	878,496
Costo de los productos vendidos	83,290	175,171	231,509	347,405	354,513
UTILIDAD BRUTA	80,786	153,423	240,401	376,220	523,983
Gastos sueldos	67,257	83,807	105,605	143,058	174,980
Gastos generales	12,173	12,661	14,451	17,337	19,268
Gastos de depreciación	993	993	993	2,411	3,368
Gastos de amortización	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(4,917)	50,681	114,071	208,134	321,086
Gastos de intereses	3,482	2,862	2,166	1,387	512
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(8,399)	47,819	111,905	206,748	320,574
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	7,173	16,786	31,012	48,086
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(8,399)	40,646	95,119	175,736	272,488
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	8,942	20,926	38,662	59,947
UTILIDAD NETA	(8,399)	31,704	74,193	137,074	212,540

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - Pesimista					
	1	2	3	4	5
Ventas	98,445	221,834	329,321	518,108	634,260
Costo de los productos vendidos	55,056	115,791	153,031	229,641	234,339
UTILIDAD BRUTA	43,389	106,043	176,290	288,467	399,921
Gastos sueldos	67,257	83,807	105,605	143,058	174,980
Gastos generales	12,173	12,661	14,451	17,337	19,268
Gastos de depreciación	993	993	993	2,411	3,368
Gastos de amortización	5,280	5,280	5,280	5,280	5,280
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(42,313)	3,301	49,960	120,381	197,025
Gastos de intereses	3,482	2,862	2,166	1,387	512
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(45,795)	439	47,794	118,994	196,512
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	66	7,169	17,849	29,477
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(45,795)	373	40,625	101,145	167,036
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	82	8,937	22,252	36,748
UTILIDAD NETA	(45,795)	291	31,687	78,893	130,288

Tabla 28. Índices Financieros

	0	1	2	3	4	5
Razón corriente	101.89	6.03	8.06	9.42	10.93	11.39
Prueba ácida	101.89	4.73	9.29	13.93	16.90	17.93
margen de utilidad		-0.17	0.09	0.17	0.22	0.18
ROI	5.23					
ROA		-0.31	0.53	0.72	0.74	0.47
ROE		-0.45	1.03	1.39	1.15	0.55
Rotación Inventarios		6.86	11.39	9.34	10.89	9.88
Rotación del inventario en días		53.17	32.05	39.07	33.52	36.93
Rotación cuentas X cobrar		13.10	22.74	18.33	21.66	22.95
Rotación cuentas X cobrar en días		27.85	16.05	19.91	16.85	15.91

10.10 VALUACIÓN

Según los cálculos realizados, la empresa termina en el año 5 con una valoración de 4084,303 \$. Valoración que empezó a partir de una inversión de 81,430 \$. A continuación, una descripción detallada de la valoración de la empresa;

Tabla 29. Tasa de Descuento WACC

Tasa libre de riesgo	2,54%				
Rendimiento del Mercado	12%				
Beta	0,51				
Riesgo País se suma la salida de capitales	10%				
Tasa de Impuestos	33,70%				
CAPM	17,36%				
WACC		Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Año 1	12,05%	Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
Año 2	13,97%	VAN	66.089,84	VAN	\$68.148,99
Año 3	25,52%	IR	\$2,79	IR	\$16,82
Año 4	16,49%	TIR	47,72%	TIR	78,81%
Año 5	16,93%	Periodo Rec.	2,73	Periodo Rec.	2,55

Tabla 30. Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada

Tasa libre de riesgo	2,5%				
Rendimiento del Mercado	12,6%	Beta Apalancada Industria:	0,85	R Deuda/ Capital Industria:	27,9%
Beta	1,0	Beta No Apalancada:	0,71	R Deuda/ Capital Empresa:	67,5%
Riesgo País	0%	Beta Apalancada Empresa:	1,04		
Tasa de Impuestos	33,7%	Criterios de Inversión Con Modelo CAPM			
CAPM	13,0%	Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
		VAN	\$66.089,84	VAN	\$89.325,46
		IR	\$2,79	IR	\$21,73
		TIR	47,72%	TIR	78,81%
		Periodo Rec.	2,73	Periodo Rec.	2,55

11. PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El proyecto de la empresa Knemis requiere de una inversión inicial de \$81.430,51 para iniciar operaciones y cubrir las obligaciones que la empresa adquiere con proveedores, colaboradores y otros deberes que se deben cumplir para su funcionamiento. El total de la inversión inicial se divide en inversiones de propiedad, planta y equipo que suma \$9.580,00 seguido por las inversiones intangibles que en este caso son las licencias para utilizar las marcas y logos de los equipos profesionales del fútbol ecuatoriano durante 5 años por un total de \$26.400,00 a lo que sumamos el valor de \$450,51 por temas de inventario de las materias primas. Finalmente el valor de \$45.000,00 de gastos de efectivo es la cantidad que permitirá ir cubriendo las obligaciones mencionadas anteriormente.

11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

En cuanto a la estructura de capital y deuda de Knemis el porcentaje de capital propio es del 60% y el de financiamiento será del 40%. Esto quiere decir que el monto equivalentes al 60% es de \$48.858,31 y el 40% de \$32.572,20, la deuda a largo plazo se pagará en un periodo de 5 años con una tasa de interés del 11,5% anual se realizaran pagos fijos mensuales de \$716,35. La inversión directa que se invertirá en la empresa es equivalente con los montos que se obtendrá a través de un financiamiento a largo plazo, es decir 40%, esto quiere decir que el apalancamiento no es alto o en este caso equivalente a la inversión directa.

11.3 CAPITALIZACIÓN

El capital accionario será distribuido equivalentemente a los dos miembros fundadores de la empresa con un 50% de las acciones de la empresa Knemis

para cada fundador. Las dos personas suscritas como miembros fundadores son los dueños de la empresa y que ocuparan inicialmente los puestos gerenciales. A medida que la empresa crezca a partir del tercer y cuarto años a otras ciudades del país se analizara la posibilidad de vender paquetes accionarios de forma privada.

11.4 USO DE FONDOS

El destino de los fondos será utilizado para el financiamiento de los activos fijos, activos intangibles, capital neto de trabajo e inventario, elementos que pertenecen a la inversión inicial requerida para la implementación del negocio.

11.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El rendimiento del inversionista que Knemis ofrece es atractivo para el mercado. La empresa ofrecerá rendimientos por encima de la industria y de marcas comerciales como Nike y Adidas. A continuación, información detallada acerca del retorno para el inversionista;

Tabla 31. Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (4.308,82)	\$ (41.188,45)	\$ 25.734,87	\$ 59.487,35	\$ 54.538,55	\$ 64.944,31
	\$ (41.188,45)	\$ (15.453,59)	\$ 44.033,76	\$ 98.572,31	\$ 163.516,62

Tabla 32. Criterios de Inversion Inversionista Modelo WACC

Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$89.325,46
IR	\$21,73
TIR	78,81%
Periodo Rec.	2,55

Tabla 33. Criterios de Inversión Inversionista Modelo CAPM

Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$68.148,99
IR	\$16,82
TIR	78,81%
Periodo Rec.	2,55

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES

- El objetivo principal planteado al inicio de este plan de negocio, es viable debido a que la producción y comercialización del producto Knemis es factible.
- De acuerdo a la investigación de mercado realizada es evidente una intención de compra de alrededor del 70% de los encuestados lo cual permite concluir que Knemis oferta un producto llamativo hacia el mercado objetivo.
- Las canilleras Knemis tiene un importante factor diferenciador al ser la única marca en Ecuador que permite al cliente personalizar sus canilleras en cuanto a imagen y forma. Es la principal ventaja competitiva de Knemis frente a la competencia.
- En base a una investigación realizada en un periodo de 8 meses, Knemis ha determinado los insumos requeridos para que este sea un producto de calidad, razón por la cual la empresa garantiza un producto de alta calidad.
- Es importante crecer a través de la innovación de producto. La empresa debe evolucionar conjuntamente con los nuevos avances tecnológicos, en cuanto a materia prima, diseños y personal capacitado.
- Parte fundamental para que la empresa ofrezca un producto de primera calidad es contar con recursos humanos especializados, profesionales, innovadores y capacitados.

- El precio de las canilleras es accesible para nuestro mercado objetivo y se encuentra en la media del mercado de canilleras. Según resultados de la investigación del mercado, el 60% de los encuestados están dispuestos a pagar el precio que Knemis ha establecido.
- Haciendo referencia al análisis financiero, el proyecto es atractivo debido a que el VAN es de \$66.089,84 y su TIR es del 47,72%, valores interesantes para los inversionistas.
- La empresa se expandirá a partir del tercer año a otras ciudades del Ecuador.

12.2 RECOMENDACIONES

- Es indispensable para la empresa contar con un personal administrativo especializado, capaz de dirigir su respectiva área y así lograr un crecimiento de la empresa.
- Cada área deberá cumplir con los objetivos generales de la empresa, así como también emprender objetivos específicos que sean medidos a través de indicadores que permitan medir el rendimiento.
- Sostener reuniones de equipo administrativo y de personal semanal y mensual, con el fin de obtener diferentes perspectivas, ideas y retroalimentaciones de todos los colaboradores de Knemis.
- Invertir en la capacitación del personal es importante para la innovación del producto y la superación de los colaboradores ya que así existe un personal motivado, por ende mejores resultados.
- Es importante mantener un seguimiento hacia el cliente a través de estrategias de CRM.

- Innovar en las estrategias de marketing aplicadas para los medios digitales en donde Knemis enfocará sus esfuerzos de marketing.
- Establecer y mantener alianzas estratégicas con los canales de distribución como canchas sintéticas, ligas barriales, escuelas de fútbol, equipos de fútbol, con el fin de distribuir el producto y crecer en la participación de mercado.

REFERENCIAS

- Amazon. (2014). *Alexa*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de <http://www.alexacom/topsites/countries;0/EC>
- Banco Central Ecuador. (2013). *Estadísticas*. Recuperado el 3 de octubre de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201308.pdf>
- Banco Mundial. (2013). *Datos*. Recuperado el 5 de octubre de 2013 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Banco Mundial. (2013). *Indicadores*. Recuperado el 2 de octubre de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Blindaxe. (2013). *Precio de Artículos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de <http://www.blindaxe.com>
- Clip Carbono. (2013). *Precio de láminas 40cm x 20cm*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de <http://www.clipcarbono.com>
- Diario EL Tiempo. (2014). *Salario básico para el 2015 será de USD 354*. Recuperado el 2 de enero de 2015, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/155205-salario-ba-sico-para-el-2015-sera-de-usd-354/>
- El Telégrafo. (2013). *Fanático*. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/deportes/item/deporte-barrial-moviliza-a-unas-200-mil-personas.html>
- El Telégrafo. (2013). *Los sueldos del fútbol local son atractivos para extranjeros*. Recuperado el 13 de agosto del 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/deportes/item/los-sueldos-del-futbol-local-son-atractivos-para-extranjeros.html>
- Granja, J. & Carrión, P. (2013). *Investigación Venta de Artículos Deportivos. Venta de Canilleras*. Quito, Ecuador.
- Grupo del Banco Mundial. (2015). *Datos Ecuador*. Recuperado el 17 de diciembre de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Grupo Vistazo. (2013). *500 Mayores empresas del Ecuador*. (Correa, Ed.) Vistazo, 140-144.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Población y Demografía*. Recuperado el 6 de agosto de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE2011*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *¿En que utilizamos el tiempo los ecuatorianos?* Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 7 de agosto de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR)*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN)*. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=3230.01&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Indicadores Mercado Laboral: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. Recuperado el 18 de agosto de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/empleo/Empleo_junio_2014/10Anios/201406_EnemduPresentacion_10anios.pdf
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson Education.
- Kunz, M. (2006). *Gran Censo 2006*. Recuperado el 11 de enero de 2015, de http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Qwerty Magazine. (2013). *Qwerty Magazine*. Recuperado el 7 de Agosto de 2014, de <http://www.qwertymagazine.com/blindaxe-sport-protecciones-de-carbono/>
- Revista Líderes. (2012). *En Ecuador se elevan los niveles de consumo*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-elevan-niveles-consumo_0_664733554.html
- Revista Vistazo. (2014). 100 Marcas Top of Mind. *Vistazo*, 147-149.
- Sáenz, D. (2012). *La Fibra de Carbono*. Recuperado el 3 de octubre de 2013 de <http://www.slideshare.net/DavidBuenoSaenz/fibra-de-carbono-1543937>
- Salzman, M. (2001). *Tendencias: las claves del futuro próximo*. Madrid, España: Editorial Planeta.

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta

Top of Form

1. ¿Sexo?

Masculino

Femenino

2. ¿Cuál es su categoría de edad?

17 o menos

18-20

21-29

30-39

40-49

50-59

60 o más

3. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación laboral actual?

Empleo tiempo completo

Empleo medio tiempo

Desempleado

Estudiante

Retirado

4. Ordena en qué medio de comunicación consumes más noticias deportivas

Periódicos

Revistas

Radio

Televisión

Páginas Web

Redes Sociales

5. ¿Te gusta jugar fútbol?

Si

No

6. ¿Cuántas veces por semana dedicas a la práctica de fútbol?

- 1 a 2 veces
- 3 a 4 veces
- 5 a 6 veces
- Más

7. ¿En qué lugares sueles jugar fútbol más a menudo?

- Universidad
- Colegio
- Ligas Barriales
- Canchas Sintéticas
- Parques
- Otro (especifique)

8. ¿Crees que es importante la protección al momento de jugar fútbol?

- Si
- No

9. ¿Utilizas protección cuando juega fútbol tales como canilleras, vendas, tobilleras etc.?

- Si
- No

Cuales (especifique)

10. ¿Cuánto dinero gastas anualmente en productos ligados al fútbol (camisetas, zapatos, canilleras, etc.)?

- Menos de \$50,00
- Entre \$51,00 a \$100,00
- Entre \$101,00 a \$150
- \$151,00 o más

11. ¿Si tuvieras que comprar canilleras, que marca elegirías?

- Nike
- Adidas
- Puma
- Umbro
- Otra

¿Por Qué? (especifique)

12. ¿Te gustaría contar con productos de fútbol personalizados como canilleras?

- Si
- No

13. ¿Cada cuánto tiempo compras canilleras?

- 2 veces al año
- 1 vez al año
- 1 vez cada dos años
- 1 vez cada cinco años
- Otro (especifique)

14. ¿Cuánto dinero estuvieras dispuesto a pagar por unas canilleras que sean personalizadas a tu gusto y medida?

Entre \$20.00 a \$30.00

Entre \$31.00 a \$40.00

Entre \$41.00 a \$50.00

Más de \$50.00

Otro (especifique)

15. Califique los siguientes factores de acuerdo a la importancia que usted les da a la hora de elegir una canillera? Del 1 al 5; siendo 1 el factor más influyente.

Precio

Diseño

Marca

Comodidad

Durabilidad

16. Del 1 al 10 (10 siendo el mejor). ¿Qué tan satisfecho te encuentras con tus canilleras actuales?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

17. ¿En qué lugar sueles comprar indumentaria deportiva?

- Marathon Sports
- Kao Sport Center
- Tiendas de Cada Marca (Nike, Adidas, Puma)
- Mercado Informal (San Blas, Nayón, Tumbaco)
- Tiendas Virtuales
- Otro (especifique)

18. ¿Qué problemas encuentras con las canilleras que usas actualmente?

19. Si podrías diseñar tus propias canilleras, ¿Cuál de los siguientes temas desearías poner en la parte frontal?

- Diseños Originales
- Imágenes de Jugadores y/o Equipos
- Fotos Familiares y/o Propias
- Otro (especifique)

20. ¿Comprarías una canillera personalizada como regalo o para uso personal?

Sí

No

21. Del 1 al 5. ¿Cuáles son los productos complementarios que más te gustaría recibir con tus canilleras personalizadas?

Bolso ecológico multiuso

Medias de compresión (soporte para las canilleras y músculos)

Calcomanías de tus jugadores o equipos favoritos

Llaveros

Posters

22. En general, ¿Cuál es la probabilidad de recomendarle estas canilleras a otras personas?

- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

23. En general, ¿qué tan importante es el precio al momento de elegir este producto?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Nada importante

ANEXO 2

Entrevista a Expertos

Entrevista a Gustavo Vallejo Director de Producto de Equinox

¿Cuáles son los productos deportivos más vendidos en el país?

Los productos más vendidos en el país son el calzado deportivo debido a que el Ecuador es un país maduro en cuanto a la industria deportiva ya que cuenta con diferentes canales de distribución desde hace mucho tiempo, el calzado es el que más dinero y ventas mueve.

¿Qué deportes son los más populares para los ecuatorianos?

El fútbol es el deporte más popular en el Ecuador pero no es la categoría más grande actualmente, la que genera más ventas ahorita en el país es Running, existe una tendencia global por la práctica de este deporte que requiere de más productos innovadores. La tercera categoría es la de Estilo Libre que no necesariamente es para practicar deporte es ropa casual inspirado en el deporte que se puede utilizar en la vestimenta a diario.

¿Cómo ha cambiado la demanda por productos deportivos los últimos años?

Ha crecido bastante la demanda no solo en Ecuador sino en el mundo, existe una tendencia de salud global y una gran consciencia social sobre el cuidado de la salud. Esto quiere decir que la industria ha crecido y que no tiene límites constantemente existen nuevos deportes y una gran demanda por productos de calidad. En el Ecuador en el 2014 se creció sin embargo no al ritmo esperado por temas de regulaciones en importaciones e impuestos.

¿Cuáles son las principales diferencias entre el cliente deportivo y el consumidor general?

La diferencia entre estos consumidores es que cuando se compra un producto deportivo para ver los resultados mejorados en tu rendimiento o performance,

esto involucra que los consumidores son más selectivos y busquen beneficios reales. Estos son los retos de las marcas ahora que investiguen y desarrollen nuevas tecnologías sin dejar a un lado el verse *cool* o a la moda. Las mejores marcas en la industria son las que más invierten en tecnología y que los beneficios que ofrecen sean reales.

¿Cómo describirías el perfil del consumidor deportivo en el Ecuador?

El perfil del cliente en Nike es enfocarse en lo jóvenes, la tendencia del deporte crece más en los jóvenes y son los clientes futuros. Ellos imponen las modas por lo que invertimos bastante en ellos. Las mujeres también son un factor muy importante ya que según estudios ellas controlan más del 50% del control de gasto sin embargo el 60% de los productos están destinados a los hombres. Por eso Nike está dedicando más productos a las mujeres.

¿Cómo afectan las nuevas regulaciones a las importaciones, a la comercialización de productos deportivos?

Existen bastantes trabas en el Ecuador en los últimos años, los aranceles son más altos que los que la organización mundial de comercio recomienda, el gobierno en pos de tratar de equilibrar la balanza comercial ha impuesto limitaciones a las importaciones. Esto dificulta la comercialización del producto y cada vez existen más regulaciones del INEN como información en el etiquetado y que son regulaciones que no están claras por lo que este año ha sido un reto y que ha dificultado tener producto a tiempo.

¿Por qué existen productos deportivos que carecen de innovación y han evolucionado poco los últimos años (canilleras, shorts, medias, etc.)?

En primer lugar en el Ecuador es difícil encontrar espacios para todos los productos en una tienda, lo primero que se vende son el calzado, ropa y luego accesorios dependiendo. Existen marcas que descuidan estos productos porque no existe un porcentaje de ganancia alto como son la ropa y el calzado deportivo. Sin embargo siempre se debe innovar sino la marca muere, por esta razón Nike vende los assortments, esto implica no solo vender los zapatos de

Cristiano Ronaldo sino vender productos complementarios y este es el enganche como balones, shorts, medias de Cristiano Ronaldo. Las medias en USA de Básquet son uno de los productos más vendidos ya que cuentan con tecnología que mejora tu rendimiento, lo importante es comunicarle al cliente que los productos están hechos específicamente para rendir mejor.

¿Qué ventajas puede ofrecer la personalización a las marcas deportivas y a los clientes?

Los clientes siempre ven como un plus la personalización, puede ser para verse diferente al resto o como un beneficio de rendimiento. Sin embargo la personalización es muy buena porque a los clientes les gusta y están dispuestos a pagar más por ello, como los zapatos de futbol de *Nike/D* donde el consumidor puede cambiar el color del zapato, escribir su nombre entre otras cosas. Hay que analizarlo bien ya que cuando se produce a gran escala productos existe mucho más margen de ganancia en cambio cuando se personaliza los productos se margina mucho menos ya que el costo unitario es más alto por ítem específico pero es importante tener productos personalizados.

¿Qué problemas existe para producir artículos deportivos en el Ecuador?

El principal problema es que no existen estos productos o industria. Sin embargo si alguien lo quiere hacer sería muy importante para la industria de artículos deportivos ya que existe bastante apoyo por parte del gobierno hacia la industria nacional y existen muchas ventajas como son el tema de importaciones que mencione anteriormente.

Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los artículos deportivos que se consumen en el país, son hechos acá?

La verdad no conozco el dato exacto pero diría que menos de la mitad, el problema es que el mundo está globalizado y el consumidor busca comprar lo que ve en los medios de comunicación y digitales. Los consumidores buscan

lo mejor y la mayoría de estos productos son importados o no se producen aquí.

¿Cuál es el mejor medio de comunicación para llegar a los consumidores?

Todas las marcas tienen una vida paralela en digital, no existe una marca que no tenga una plataforma digital es posiblemente la más importante y básica para comunicarse. Todas las marcas que necesitan comunicarse y tener interacción con los clientes deben enfocarse en medios digitales. En Ecuador la más importante es Facebook ya que se logra una gran interacción y feedback con los clientes. Es crucial tener una estrategia digital que permita hacer cosas que en espacios físicos no hay como lograr.

¿Cuál es el futuro del deporte en el país?

Las personas jamás van dejar de consumir deporte y esto solo va seguir creciendo, sin embargo es importante estar innovando y consciente de los cambios que se generan.

¿Qué oportunidades comerciales encuentras en el deporte ecuatoriano?

Las oportunidades están en entender al consumidor y sus necesidades y cambios y a partir de eso ver cómo podemos mejorar como marca y cómo podemos ofrecer algo más. Siempre hay algo más los deportes y los consumidores cambian y la marca se debe adaptar a eso, la marca que apueste más por la innovación va tener más éxito en la industria.

Entrevista a Ing. Darío Sichel

Gerente General Invictus Sport

¿Cuáles son los productos deportivos más vendidos en el país?

Después de un estudio de mercado que realizamos, pudimos determinar que los productos más vendidos en el país son los relacionados con la indumentaria, esto incluye: camisetas, calentadores, licras, accesorios de neopreno, accesorios de cuero y calzado.

¿Qué deportes son los más populares para los ecuatorianos?

El fútbol (en todas sus variaciones) abarca el 80% de las preferencias dentro de los consumidores, y el running está marcando una tendencia importante los últimos, principalmente en la ciudad de Quito.

¿Cómo ha cambiado la demanda por productos deportivos los últimos años?

La gente se preocupa más por su salud y su aspecto físico, aquí en la tienda hemos aumentado las ventas los últimos dos años, el gobierno apoya más al deporte barrial y tiene campañas muy fuertes para eliminar el sedentarismo.

¿Cuáles son las principales diferencias entre el cliente deportivo y el consumidor general?

El cliente deportivo conoce el producto, sus características técnicas, tecnología y siempre busca estar al día con lo último que ofrece el mercado. Mientras que el consumidor en general pide una asesoría antes de tomar una decisión al momento de comprar.

¿Cómo describirías el perfil del consumidor deportivo en el Ecuador?

El ecuatoriano cada vez está más informado sobre implementación, es bastante exigente al momento de adquirir productos deportivos, es muy poco conformista a la calidad y es bastante elástico a los precios que ofertan las grandes y medianas tiendas deportivas.

¿Cómo afectan las nuevas regulaciones a las importaciones, a la comercialización de productos deportivos?

Nos afecta de manera directa, tanto a pequeños, medianos y grandes importadores de implementos deportivos. Y a la final el afectado es el consumidor, los precios han sido incrementados esto obviamente no le gusta a los clientes. Lastimosamente la industria nacional no puede fabricar la mayoría de implementos que importamos. Lo que genera inconsistencias dentro de la ley tributaria que intenta implementar el gobierno para fortalecer la producción nacional.

¿Por qué existen productos deportivos que carecen de innovación y han evolucionado poco los últimos años (canilleras, shorts, medias, etc)?

En el mercado nacional prima el precio del producto, la gente prefiere la recompra que la calidad, es por esto que los últimos años el mercado no se han presentado mejoras tecnológicas e innovación en este tipo de productos.

¿Qué ventajas puede ofrecer la personalización a las marcas deportivas y a los clientes?

Una ventaja importante, los clientes buscan diferenciarse de los demás, es por esto que la personalización de los implementos es un valor diferenciador vital en el comercio de implementos deportivos.

¿Qué problemas existe para producir artículos deportivos en el Ecuador?

La falta de Know-How, además de que el mercado deportivo en este país está recién en desarrollo, existen muy pocas empresas en el mercado dedicadas a la fabricación y su calidad aún no alcanza los estándares esperados (respecto a accesorios)

Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los artículos deportivos que se consumen en el país, son hechos acá?

El 10%, nuestros proveedores nacionales son muy pocos y no todos cumplen normas INEN ni de calidad internacional (ISO)

¿Cuál es el mejor medio de comunicación para llegar a los consumidores?

Nosotros contratamos vendedores profesionales, mediante un catálogo físico visitan a nuestros clientes a nivel nacional, estamos incursionando en redes sociales y vamos a ver cómo nos va.

¿Cuál es el futuro del deporte en el país?

Es un mercado enorme por explotar, solo están creadas las bases, nos falta mucho por aprender pero considero que estamos bien encaminados.

¿Qué oportunidades comerciales encuentras en el deporte ecuatoriano?

Cómo digo es un mercado enorme por explotar, cada día encontramos nuevas oportunidades, las empresas que quieren invertir y fortalecer el deporte en este país son muchas, pero falta apoyo del gobierno porque la cultura deportiva del ecuatoriano se está fortaleciendo año tras año.



Ing. Darío Sichel G.

GERENTE GENERAL

Entrevista a Futbolista Profesional sobre el Uso de Canilleras

Luis Fernando Saritama

¿Crees que es importante el uso de canilleras para jugar fútbol?

Es fundamental, no solo por el hecho de que el reglamento obligue el uso de las mismas sino por protección. El fútbol es una profesión que tiene sus riesgos de lesiones y las canilleras son una herramienta clave que nos permite cumplir con nuestro trabajo de la mejor forma sin que nos hagamos daño, más actualmente que el fútbol se ha convertido en un deporte de mucha fricción y competitivo.

¿Qué marca de canilleras utilizas para jugar fútbol profesionalmente?

Depende, actualmente utilizo la marca con la cual tengo un contrato firmado de patrocinio, no me dejo guiar mucho por la marca sino por la comodidad de canilleras.

¿Qué características encuentras indispensables en las canilleras que utilizas actualmente?

Me gustan las canilleras chiquitas y livianas así no me molestan cuando juego porque no las siento pero sé que me van a proteger. Unas canilleras para mi gusto tienen que ser fuertes y resistentes pero como mencione antes livianas y chiquitas.

¿Qué características quisieras añadir a las canilleras que utilizas actualmente?

La verdad me gusta como son, pero si tuviera que agregar alguna otra característica es una forma de sujetar las canilleras y que no se muevan tanto pero que no incomode, muchas veces usamos cinta pero se puede zafar en pleno partido.

¿Te gustan los productos de indumentaria personalizados que actualmente existen como los zapatos y guantes de arquero?

Si, de hecho mis zapatos don personalizados vienen con mi nombre y la bandera de Ecuador, ahora todos los futbolistas utilizan los zapatos así. Me gusta porque a pesar de que el diseño de los zapatos es igual los sientes tuyos tienen tu nombre y la bandera de tu país.

¿Alguna vez haz agregado imágenes o algún mensaje escrito en tus canilleras a través de medios como stickers, masquin tape o marcadores?

Sí, es común dentro de los futbolistas hacerlo tenemos nuestras cábalas y rituales previo a un partido. En mi caso pego la imagen de la virgen y el divino niño en mis canilleras como una forma de pedir que me cuiden y ayuden.

¿Quisieras personalizar tus canilleras con imágenes hechas a tu gusto?

Me encantaría he visto algunos compañeros que juegan en el exterior con canilleras que tienen imágenes de su familia y otras ya incorporadas a sus canilleras.

¿Qué tipo de imágenes son las que más te gustaría tener en tus canilleras tales como imágenes religiosas, familia, tuyas jugando?

Bueno como te comente antes mi cábala es la virgen y el divino niño pero también me gustaría tener imágenes de mis hijos y mi familia. También me gustaría tener alguna frase.

¿Cuál es tu opinión sobre la posibilidad de que este producto se empiece a comercializar en el Ecuador?

Creo que es una buena idea algo novedoso que seguro la mayoría de futbolistas profesionales nos gustaría tener. Los ecuatorianos en general nos gustan los productos novedosos.

¿Estarías dispuesto a comprar unas canilleras personalizadas con imágenes originales, hechas a tu medida?

Si, si las canilleras cumplen con lo indispensable como la comodidad y aparte vengan con fotos de mi familia me encantarían unas canilleras así.

ANEXO 3

PERIODO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento Sueldo													
Gerente General													
Sueldo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Décimo Tercero													\$ 1.500,00
Décimo Cuarto									\$ 236,00				
Fondos de Reserva													
Aportes al IESS Patronal	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25	\$ 182,25
Aportes al IESS Personal	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75	\$ 141,75
Provisión DecTer	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Provisión DecCuar	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75	\$ 1.836,75
Pago Empleado	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.594,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 1.358,25	\$ 2.858,25
Pago IESS	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00
CxP Empleados Período	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ (81,50)	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ 154,50	\$ (1.345,50)
CxP Acumuladas	\$ 154,50	\$ 309,00	\$ 463,50	\$ 618,00	\$ 772,50	\$ 927,00	\$ 1.081,50	\$ 1.000,00	\$ 1.154,50	\$ 1.309,00	\$ 1.463,50	\$ 1.118,00	\$ 118,00

PERIODO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento Sueldo													
Director Financiero													
Sueldo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Décimo Tercero													\$ 1.000,00
Décimo Cuarto									\$ 236,00				
Fondos de Reserva													
Aportes al IESS Patronal	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50
Aportes al IESS Personal	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50
Provisión DecTer	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Provisión DecCuar	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33
Pago Empleado	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 1.141,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 1.905,50
Pago IESS	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00
CxP Empleados Período	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ (123,17)	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ (887,17)
CxP Acumuladas	\$ 112,83	\$ 225,67	\$ 338,50	\$ 451,33	\$ 564,17	\$ 677,00	\$ 789,83	\$ 666,67	\$ 779,50	\$ 892,33	\$ 1.005,17	\$ 118,00	\$ 118,00

PERIODO	Inicial	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incremento Sueldo														
Director Marketing y ventas														
Sueldo		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Décimo Tercero														\$ 1.000,00
Décimo Cuarto									\$ 236,00					
Fondos de Reserva														
Aportes al IESS Patronal		\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50	\$ 121,50
Aportes al IESS Personal		\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50	\$ 94,50
Provisión DecTer		\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33	\$ 83,33
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos		\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33	\$ 1.234,33
Pago Empleado		\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 1.141,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 905,50	\$ 1.905,50
Pago IESS		\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00
CxP Empleados Período		\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ (123,17)	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ 112,83	\$ (887,17)
CxP Acumuladas		\$ 112,83	\$ 225,67	\$ 338,50	\$ 451,33	\$ 564,17	\$ 677,00	\$ 789,83	\$ 666,67	\$ 779,50	\$ 892,33	\$ 1.005,17	\$ 118,00	

PERIODO	Inicial	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incremento Sueldo														
Jefe Producción														
Sueldo	900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Décimo Tercero														\$ 900,00
Décimo Cuarto									\$ 236,00					
Fondos de Reserva														
Aportes al IESS Patronal		\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35	\$ 109,35
Aportes al IESS Personal		\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05	\$ 85,05
Provisión DecTer		\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos		\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85	\$ 1.113,85
Pago Empleado		\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 1.050,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 814,95	\$ 1.714,95
Pago IESS		\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40	\$ 194,40
CxP Empleados Período		\$ 104,50	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ (131,50)	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ 104,50	\$ (795,50)
CxP Acumuladas		\$ 104,50	\$ 209,00	\$ 313,50	\$ 418,00	\$ 522,50	\$ 627,00	\$ 731,50	\$ 600,00	\$ 704,50	\$ 809,00	\$ 913,50	\$ 118,00	

PERIODO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento Sueldo													
Asistente Admin													
Sueldo		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Décimo Tercero													\$ 600,00
Décimo Cuarto									\$ 236,00				
Fondos de Reserva													
Aportes al IESS Patronal		\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90	\$ 72,90
Aportes al IESS Personal		\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70	\$ 56,70
Provisión DecTer		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos		\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40	\$ 752,40
Pago Empleado		\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 779,30	\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 543,30	\$ 1.143,30
Pago IESS		\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60	\$ 129,60
CxP Empleados Período		\$ 79,50	\$ 79,50	\$ 79,50	\$ 79,50	\$ 79,50	\$ 79,50	\$ 79,50	\$ (156,50)	\$ 79,50	\$ 79,50	\$ 79,50	\$ (520,50)
CxP Acumuladas		\$ 79,50	\$ 159,00	\$ 238,50	\$ 318,00	\$ 397,50	\$ 477,00	\$ 556,50	\$ 400,00	\$ 479,50	\$ 559,00	\$ 638,50	\$ 118,00

PERIODO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento Sueldo													
Obrero													
Sueldo	400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Décimo Tercero													\$ 400,00
Décimo Cuarto									\$ 236,00				
Fondos de Reserva													
Aportes al IESS Patronal		\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60
Aportes al IESS Personal		\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80
Provisión DecTer		\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos		\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43
Pago Empleado		\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 598,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 762,20
Pago IESS		\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40
CxP Empleados Período		\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ (173,17)	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ (337,17)
CxP Acumuladas		\$ 62,83	\$ 125,67	\$ 188,50	\$ 251,33	\$ 314,17	\$ 377,00	\$ 439,83	\$ 266,67	\$ 329,50	\$ 392,33	\$ 455,17	\$ 118,00

PERIODO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento Sueldo													
Vendedor													
Sueldo		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Décimo Tercero													\$ 400,00
Décimo Cuarto									\$ 236,00				
Fondos de Reserva													
Aportes al IESS Patronal		\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60	\$ 48,60
Aportes al IESS Personal		\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80	\$ 37,80
Provisión DecTer		\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,33
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Gastos Sueldos		\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43	\$ 511,43
Pago Empleado		\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 598,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 362,20	\$ 762,20
Pago IESS		\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40	\$ 86,40
CxP Empleados Período		\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ (173,17)	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ 62,83	\$ (337,17)
CxP Acumuladas		\$ 62,83	\$ 125,67	\$ 188,50	\$ 251,33	\$ 314,17	\$ 377,00	\$ 439,83	\$ 266,67	\$ 329,50	\$ 392,33	\$ 455,17	\$ 118,00

ANEXO 4

INGRESOS POR VENTAS

Mes	Inicial	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	0	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
Incremento		0%	7%	4%	0,796%	4,000%	5,000%	3,000%	3,000%	1,000%	0,796%
Cantidad proyectada de ventas		100	871	906	1087	1131	1897	1954	2429	2454	2699
Incremento		0%	0,00%	4%	0,00%	4%	0,00%	4%	0,00%	4%	0,00%
Precio		\$ 23,00	\$ 23,00	\$ 23,92	\$ 23,92	\$ 24,88	\$ 25,25	\$ 26,26	\$ 26,26	\$ 27,31	\$ 27,31
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 2.300,00	\$ 20.032,78	\$ 21.667,45	\$ 26.012,83	\$ 28.135,48	\$ 47.904,08	\$ 51.314,86	\$ 63.791,31	\$ 67.006,39	\$ 73.706,33

ANEXO 5



ANEXO 6

Producción de un par canilleras					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Material requerido</i>	<i>Material minimo de venta</i>	<i>Precio del Insumo</i>	<i>Precio unidad material</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Plastico ABS (gramos)	83	800,00	\$ 54,46	\$ 0,07	\$ 5,650
Fommi (pliego 90x60)	2	40,00	\$ 2,80	\$ 0,07	\$ 0,140
Impresion imagen (Hoja A3)	2	5,00	\$ 1,80	\$ 0,36	\$ 0,720
Capa protectora (Gramos)	25	750,00	\$ 35,00	\$ 0,05	\$ 1,167
Pegamento (gramos)	2	750,00	\$ 3,00	\$ 0,004	\$ 0,008
<i>Materia prima indirecta</i>					
Mangas	2			\$ 0,70	\$ 1,400
Bolso Ecologico	1			\$ 1,10	\$ 1,100
		COSTO DE MATERIA PRIMA			\$ 10,18

ANEXO 7

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>	Contratación (Años)	Clasificación
Gerente General	1.500,00	0	GASTO
Director Financiero	1.000,00	0	GASTO
Director Marketing y ven	1.000,00	0	GASTO
Jefe Producción	900,00	0	M.O.D.
Asistente Admin	600,00	0	GASTO
Obrero	400,00	0	M.O.D.
Vendedor	400,00	0	C.I.F.

ANEXO 8

Amortización Deuda

MES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	1	12	13	24	25	36	37	48	49	60
<i>Saldo inicial</i>	\$ 32.572,20	\$ 27.906,74	\$ 27.457,84	\$ 22.226,64	\$ 21.723,30	\$ 15.857,78	\$ 15.293,40	\$ 8.716,63	\$ 8.083,82	\$ 709,55
<i>Pago mensual (cuota)</i>	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35	\$ 716,35
<i>Gasto Interés</i>	\$ 312,15	\$ 267,44	\$ 263,14	\$ 213,01	\$ 208,18	\$ 151,97	\$ 146,56	\$ 83,53	\$ 77,47	\$ 6,80
<i>Amortización al capital</i>	\$ 404,20	\$ 448,91	\$ 453,21	\$ 503,34	\$ 508,17	\$ 564,38	\$ 569,79	\$ 632,81	\$ 638,88	\$ 709,55
<i>Saldo final</i>	\$ 32.168,01	\$ 27.457,84	\$ 27.004,62	\$ 21.723,30	\$ 21.215,13	\$ 15.293,40	\$ 14.723,61	\$ 8.083,82	\$ 7.444,94	\$ 0,00

ANEXO 9

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	131.260,50	295.778,71	439.094,90	690.810,01	845.680,43
(-) Costo de los productos vendidos	70.584,69	148.450,28	196.194,23	294.410,93	300.434,45
(=) UTILIDAD BRUTA	60.675,81	147.328,43	242.900,67	396.399,08	406.067,09
(-) Gastos sueldos	67.256,83	83.807,14	105.605,44	143.058,43	174.979,97
(-) Gastos generales	12.172,61	12.661,30	14.450,58	17.336,92	19.268,36
(-) Gastos de depreciación	993,33	993,33	993,33	2.410,56	3.368,33
(-) Gastos de amortización	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00	5.280,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(18.463,93)	44.586,66	116.571,32	228.313,17	235.049,47
(-) Gastos de intereses	3.481,80	2.861,64	2.166,27	1.386,59	512,36
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(21.945,73)	41.725,02	114.405,05	226.926,59	233.731,98
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	6.258,75	17.160,76	34.038,99	35.059,80
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21.945,73)	35.466,27	97.244,29	192.887,60	198.672,18
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	7.802,58	21.393,74	42.435,27	43.707,88
(=) UTILIDAD NETA	(21.945,73)	27.663,69	75.850,55	150.452,33	154.964,30
MARGEN BRUTO	46,23%	49,81%	55,32%	57,38%	48,02%
MARGEN OPERACIONAL	-14,07%	15,07%	26,55%	33,05%	27,79%
MARGEN NETO	-16,72%	9,35%	17,27%	21,78%	18,32%

ANEXO 10

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	81.881,02	59.277,28	83.785,34	160.967,76	308.530,86	496.364,43
Corrientes	45.901,02	29.570,61	60.352,01	143.607,76	213.881,42	250.163,32
Efectivo	45.000,00	1.109,46	24.121,95	81.046,27	132.844,53	158.398,82
Cuentas por Cobrar	-	10.016,39	13.006,42	23.952,04	31.895,65	36.853,17
Inventarios Prod. Terminados	-	10.283,03	13.033,14	21.002,47	27.034,49	30.400,59
Inventarios Materia Prima	651,02	5.897,16	7.363,02	12.721,70	15.972,94	17.709,93
Inventarios Sum. Fabricación	250,00	2.264,57	2.827,48	4.885,28	6.133,79	6.800,81
No Corrientes	35.980,00	29.706,67	23.433,33	17.360,00	94.649,44	246.201,11
Propiedad, Planta y Equipo	9.580,00	9.580,00	9.580,00	9.780,00	94.760,00	254.960,00
Depreciación acumulada	-	993,33	1.986,67	2.980,00	5.390,56	8.758,89
Intangibles	26.400,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00	26.400,00
Amortización acumulada	-	5.280,00	10.560,00	15.840,00	21.120,00	26.400,00
PASIVOS	33.022,72	32.364,70	29.209,07	30.540,95	27.651,72	21.968,59
Corrientes	450,51	4.906,87	7.485,77	15.247,55	19.567,91	21.968,59
Cuentas por pagar proveedores	450,51	4.080,87	5.095,25	8.803,49	11.053,37	12.255,37
Sueldos por pagar	-	826,00	826,00	826,00	826,00	826,00
Impuestos por pagar	-	-	1.564,52	5.618,06	7.688,54	8.887,21
No Corrientes	32.572,20	27.457,84	21.723,30	15.293,40	8.083,82	-
Deuda a largo plazo	32.572,20	27.457,84	21.723,30	15.293,40	8.083,82	-
PATRIMONIO	48.858,31	26.912,58	54.576,27	130.426,81	280.879,14	474.395,84
Capital	48.858,31	48.858,31	48.858,31	48.858,31	48.858,31	48.858,31
Utilidades retenidas	-	(21.945,73)	5.717,96	81.568,51	232.020,84	425.537,54
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	81.881,02	59.277,28	83.785,34	160.967,76	308.530,86	496.364,43

Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	40,33%	54,60%	34,86%	18,97%	8,96%	4,43%
Capital	59,67%	45,40%	65,14%	81,03%	91,04%	95,57%

ANEXO 11

Estado de Flujo de Efectivo					
	Año				
	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(38.776)	28.747	63.554	110.186	193.838
Utilidad Neta	(21.946)	27.664	75.851	106.708	193.517
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	993	993	993	1.787	3.368
+ Amortización	5.280	5.280	5.280	3.960	5.280
- Δ CxC	(10.016)	(2.990)	(10.946)	(6.107)	(4.958)
- Δ Inventario PT	(10.283)	(2.750)	(7.969)	(4.772)	(3.366)
- Δ Inventario MP	(5.246)	(1.466)	(5.359)	(2.331)	(1.737)
- Δ Inventario SF	(2.015)	(563)	(2.058)	(895)	(667)
+ Δ CxP PROVEEDORES	3.630	1.014	3.708	1.613	1.202
+ Δ Sueldos por pagar	826	-	-	8.964	-
+ Δ Impuestos	-	1.565	4.054	1.259	1.199
	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	-	-	(200)	(84.980)	(160.200)
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	(200)	(84.980)	(160.200)
	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(5.114)	(5.735)	(6.430)	(5.329)	(8.084)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(5.114)	(5.735)	(6.430)	(5.329)	(8.084)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(43.891)	23.012	56.924	19.877	25.554
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	164.442	153.383	550.554	430.891	1.765.318
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	120.551	176.396	607.478	450.768	1.790.872

ANEXO 12

RESUMEN DE COSTOS E INVENTARIO

Materia Prima Directa

Inventario Inicial M.P.D	-	651	5.670	7.080	12.351	15.815	17.570
Compras M.P.D	651	781	5.897	7.363	12.722	15.973	17.710
Inventario Final M.P.D	651	781	5.897	7.363	12.722	15.973	17.710
Costo de Producción M.P.D	-	651	5.670	7.080	12.351	15.815	17.570
TOTAL COSTO M.P.D	768	1.691	8.733	10.904	18.877	23.798	26.397

Suministros de fabricación

Inventario Inicial M.P.I	-	250	2.177	2.719	4.743	6.073	6.747
Compras M.P.I	250	300	2.265	2.827	4.885	6.134	6.801
Inventario Final M.P.I	250	300	2.265	2.827	4.885	6.134	6.801
Costo de Producción M.P.I	-	250	2.177	2.719	4.743	6.073	6.747
TOTAL COSTO M.P.I	250	550	4.442	5.546	9.628	12.207	13.548

ANEXO CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

<i>Política de cuentas por pagar</i>	Contado	1
	30 días	1

Cuentas por pagar iniciales	-	451	3.924	4.899	8.547	10.944	12.159
(+) Cuentas por pagar del período	901	1.081	8.162	10.190	17.607	22.107	24.511
(-) Pagos	451	991	8.005	9.995	17.351	21.997	24.414
(=) Cuentas por pagar finales	451	541	4.081	5.095	8.803	11.053	12.255