



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE ROPA Y ACCESORIOS DEPORTIVOS PARA DEPORTES NO
CONVENCIONALES.

AUTOR

JAVIER ALFREDO RICAURTE CEDEÑO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA Y ACCESORIOS PARA DEPORTES NO CONVENCIONALES.

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

Profesora Guía

María Dolores Muñoz Alarcón

Autor

Javier Alfredo Ricaurte Cedeño

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

María Dolores Muñoz Alarcón

Magíster en Marketing

C.C. 1714478631

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

María Verónica Dávalos González

C.C. 1707895767

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Javier Alfredo Ricaurte Cedeño

C.C. 0924599368

AGRADECIMIENTOS

Palabras sobran para agradecer aquellos que siempre han estado presentes en este largo proceso, a mi infaltable y única familia por su eterna paciencia y su ayuda, a los profesores compartiendo sus experiencias y sabidurías, y a los verdaderos amigos, a los cuales me uno para poder crecer. Una y otra vez, mil GRACIAS.

DEDICATORIA

Mis seres queridos, que siempre estuvieron en este largo camino y que siempre estarán en los cercanos logros que traerá el futuro.

RESUMEN

La empresa Deporte Sin Limites importara, confeccionara, comercializara y adicionalmente asesorara profesionalmente ropa y accesorios deportivos para deportes no convencionales, específicamente para Football americano, como cascos, hombreras, pantalones y zapatos. Aunque son actividades deportivas nuevas, la oportunidad de negocio es grande ya que no hay empresas en el país que fabriquen y comercialicen dichos productos. Añadiendo que se ofrecerá asesoría personalizada puesto que al tratarse de un deporte extranjero carece de profesionales en el país. Dentro del mercado objetivo se encuentran distintas personas que gustan y practican el deporte; estas se encuentran en la edad de 16 a 50 años, con un nivel de ingreso suficientemente estable para adquirir los equipamientos deportivos. Se tendrá una tienda física en la ciudad y el equipo de trabajo estará constituido por una fuerza de ventas, marketing y comercialización. Externamente se tendrá un diseñador gráfico que ayudará en la estrategia de marketing enfocado en las redes sociales. Aunque la inversión inicial no será tan significativa se financiará con el 70% mediante un préstamo al banco. Por último, según las expectativas y haciendo énfasis en el precio y costos de los productos, se espera recuperar la inversión al finalizar el primer año.

ABSTRACT

The company Deporte Sin Limites will import, fabricate, commercialize and additionally offer professional consulting of sports clothes and accessories for non-conventional sports, specifically for American Football, such as helmets, shoulder pads, pants, and shoes. Although they are new sports activities, the business opportunity is huge because there are no companies in the country that manufacture and commercialize these products. Also, this is a foreign activity and it is very difficult to have a personal consulting which is something that it is need it to take advantage. Within the target market are people who like and practice sports. They are in the age of 16 to 50 years old, with a level of income stable enough to acquire the sports equipment. There will be a physical store in the city and the work team will consist of a sales force, marketing, and production. Externally, the company will have a graphic designer that will help in the marketing strategy focused on social networks. The initial investment will not be as high as expected but will be financed with 70% through a loan to the bank. Finally, according to the price and costs expectations, it is expected to recover the investment at the end of the first year.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno externo (Pestel).....	3
2.1.2. Análisis de la industria (Porter).....	8
2.1.3. Matriz EFE.....	10
2.2. Conclusiones de la industria.....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	13
3.1.1. Presentación y análisis: Focus Group	13
3.1.2. Presentación y análisis: entrevista.....	15
3.1.3. Presentación y análisis: encuestas.....	16
3.2. Conclusiones análisis del cliente	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	20
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y de cliente.....	20
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1. Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1. Mercado Objetivo.....	24

5.1.2. Propuesta de valor.....	26
5.2. Mezcla de Marketing	27
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.	37
6.2. Estructura organizacional	39
6.3. Procesos	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	45
7.1. Proyección de ingreso, estructura de costos y gastos principales.	45
7.1.1. Activos y pasivos corrientes, políticas de pago y de cobro, y manejo de inventarios.	46
7.1.2. Inversión en activos no corrientes.	47
7.2. Composición de la inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	47
7.2.1. Crecimiento de la propiedad, planta y equipos de acuerdo con la necesidad de ampliación de la capacidad instalada.	48
7.3. Análisis de estado de resultados, flujos de efectivo, financiamiento y liquidez de los flujos proyectados.....	49
7.3.1. Justificaciones y conclusiones de estructura de capital, fuentes de financiamiento y tasas de interés.	50
7.4. Proyección flujo de caja del inversionista y del proyecto. ...	51
7.4.1. Valor terminal y de la tasa de descuento (capm y wacc).....	51
7.4.2. Criterios de valoración del VAN, TIR, Índice de Rentabilidad y Período de Recuperación.....	51

7.4.3. Viabilidad financiera del proyecto.	52
7.5. Índices Financieros.	52
8. CONCLUSIONES GENERALES	53
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS	57

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El deporte es una “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas; también, en una segunda acepción, más amplia, como recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre” (RAE, 2014)

Las actividades deportivas poco convencionales “son deportes raros que poco a poco se están haciendo un hueco en el mercado deportivo. El consumo de estas prácticas deportivas, muchas de ellas relativamente nuevas, crece con fuerza en los países. ¿A qué se debe? Unos responden a modas, otros por un ejercicio de marketing, y otros porque han surgido derivados de otros deportes”. (Mateo, 2014)

Los tipos de actividades físicas y de recreación que se están realizando en el país son cada vez más variados y nuevos. En la actualidad las tendencias están cambiando, esto se debe a que las personas viajan más y su conocimiento y gustos por actividades que se realizan fuera del país se incrementa.

Un punto importante para recalcar es que cada vez son más los extranjeros que se quedan a vivir en el país, los cuales no solo traen sus costumbres, sino que también practican inusuales actividades físicas que lo más probable es que no se practiquen en el país o ni si quiera se hayan escuchado antes.

Sin embargo, según María Eugenia Donoso, “la falta de este y otros implementos dificulta la práctica de una determinada actividad física. Para realizar atletismo, por ejemplo, se requiere de una licra o short y de un sujetador deportivo” (Gavilanes, 2016).

Ahora, “se espera que el primer paso para sea que las marcas deportivas distribuyan productos para demostrar que no se requiere de medidas específicas para iniciarse en el mundo del deporte. También, para que empresas nacionales diseñen camisetas, licras, shorts y otros accesorios que les permita verse bien y estar a la moda” (Gavilanes, 2016).

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Mediante un estudio y plan de negocios, conocer si la fabricación y comercialización de ropa y accesorios deportivos para deportes no convencionales es viable.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Se realizará una investigación sobre el crecimiento de las nuevas tendencias deportivas, su economía y la industria.
- Obtener un buen conocimiento de la industria para conocer las barreras de entradas y salidas mediante la realización del análisis Pestel y Porter.
- Determinar la información de los productos, precios, lugares y promociones que se realizan o se podrían realizar en la industria para generar ventajas competitivas mediante el Marketing Mix.
- Obtener información secundaria sobre desempleo, clases sociales, economía del país y crecimiento de la actividad deportiva en los deportes no convencionales que pueden ser necesarias para saber el crecimiento de la industria.
- Realizar un análisis financiero para tener una valoración real de la viabilidad, rentabilidad e inversión de la producción y comercialización de los accesorios deportivos.
- Realizar una estructura organizacional con todas las funciones y responsabilidades a cubrir por la empresa.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

CIU

C323 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DEL DEPORTE

C3230 Fabricación de artículos del deporte

C3230.0 Fabricación de artículos del deporte

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

2.1.1. Entorno externo (Pestel)

Político

El actual presidente del Ecuador es Lenin Moreno y es de la misma ideología política que el anterior presidente. Aunque lleva en el poder dos meses se puede visualizar un ligero cambio de aires, apertura y confraternidad.

El anterior presidente, Rafael Correa, estuvo nueve años y desde el primer momento hubo una ideología política cerrada, llevada de la mano con el poder y alto precio del petróleo, lo suficientemente estable como para dar estabilidad a la ideología.

Sin embargo, haciendo énfasis en la política deportiva, se puede mencionar que el gobierno anterior, mediante el Ministerio del Deporte en el 2012 “puso al servicio de la ciudadanía infraestructura deportiva de primer nivel valorada en USD78.000.000; apoyó a los deportistas de alto rendimiento con una inversión de USD21.000.000, mejoró las condiciones de vida de los deportistas

dotándolos de viviendas dignas, destinando USD442.000; además, se ha pedido que los organismos deportivos se ajusten a la Ley y rindan cuentas de los fondos que reciben del Estado”. (Ministerio del Deporte, 2012)

Económico

Industria

Actualmente en el Ecuador existen 842.936 empresas hasta el año de referencia 2015, de las cuales 367.242 empresas que representan el 43,7%, registran ingresos por ventas anuales menores a 60.000 dólares, es decir son microempresas.

En la industria manufacturera, del total de las empresas, solamente el 8.63% que es igual a 72.739 están dentro del sector textil. Sin embargo, la industria manufacturera está considerado dentro las 5 principales actividades económicas con el 8.63%. (INEC, 2015)

Inflación

La cifra de inflación correspondiente al mes de febrero 2017 es de 0,20% lo que significa que en general los precios en la industria se han mantenido estables y esto se debe después de la situación del terremoto. Sin embargo, esto no provoca que los posibles clientes o consumidores en la industria no caigan o tenga un impacto negativo inmediatamente. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tasa de Interés Activa

La tasa de interés activa, la cual el Banco Central del Ecuador muestra es del 8,14% (marzo 2017) lo que no favorece a la industria, ya que la mayoría de la

materia prima para la fabricación de varios artículos deportivos son exportados y esto hace que su costo sea mayor.

A la industria no les resulta rentable ya que la tasa representa un porcentaje alto que se le devuelve al banco, por lo que es un riesgo este alto porcentaje de interés, en donde crece la incertidumbre y todos aquellos negocios que quieran entrar en la industria pensarán dos o tres veces, lo que va a frenar la intención de la misma por crecer y tener un aporte y posicionamiento más importante en la economía nacional. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Sociales

Según el INEC, a nivel nacional se presentan 5 clases sociales definidas que son las siguientes: clase social alta (A), clase social media alta (B), clase social media (C+), clase social media baja (C-) y clase social baja (D)

Nivel de ingresos

El ingreso promedio mensual nacional, que se deriva del trabajo asalariado y trabajo independiente, oscila por los \$893. El gasto promedio corriente de los hogares es del 77.2%, siendo las bebidas y el transporte los índices más altos. (INEC, 2012)

En lo que a prendas de vestir y recreación se refiere, los hogares gastan el 7,90% y un 4.40% respectivamente de sus ingresos. Se entiende que estando enfocado en un estrato social C+ para abajo, puede existir la capacidad de compra de accesorios deportivos.

Desempleo

La tasa de desempleo urbano (en diciembre del 2016) se encuentra en un 4,1% lo que indica que como factor económico nacional es positivo, ya que representa que gran parte de la población se encuentra trabajando y aportando al crecimiento económico. (INEC, 2016).

Estilo de vida

En 2014, el 41,8% de los habitantes de Ecuador de 12 años y más practicaron algún deporte. El 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedica a la semana 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre. El 69,2% lo hace en espacios públicos, el 30,9% en establecimientos educativos, mientras que el 7,7% lo hace en su propia casa. (El Telegrafo, 2015)

Ambiental:

Según el Ministerio del Interior, en la ciudad de Quito “gracias a un proceso de información y de gestión comunitaria, 599 parques, plazas, bulevares, jardines y espacios temáticos han sido reutilizados en plena forma. En estos espacios se efectúan ferias ciudadanas, encuentros con los moradores de cada barrio y exposiciones culturales que convocan a la comunidad a replantear actitudes de integración y no vivir aislados debido al azote de la delincuencia y actividades recreativas”. (Ministerio del Interior, 2014)

Los lugares más comunes en los cuales las personas hacen deporte están los parques públicos. Son lugares amplios y abiertos además de equipados la mayoría para la recreación deportiva. Diario El Telégrafo afirma que “parques de alrededor de 9 mil metros cuadrados puede beneficiar alrededor de 50 mil personas”. (El Telegrafo, 2013)

Tecnología:

TIC's

El equipamiento tecnológico en cuanto a computadoras y teléfonos portátiles por hogar se ha incrementado significativamente en los últimos 5 años. A nivel nacional el 27% de los hogares tienen una computadora portátil y el 90.1% un teléfono portátil. Por lo que es acertado decir que el acceso a internet inalámbrico también creció por necesidad. (INEC, 2016)

Internet

El uso de internet es un medio de comunicación que en la actualidad se ha venido desarrollando en gran medida y se ha vuelto necesario para algunas actividades dentro de algunas industrias.

El 55,6% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 63,8% de la población ha utilizado internet. El 78,9% de los jóvenes entre 16 a 24 años afirmaron que utilizaron la computadora en el último año. (INEC, 2016)

- 1'108.925 personas, juntando tanto a hombres como a mujeres, usó una computadora con internet,
- 1'417.300 personas usaron un celular con internet.

Se puede deducir para la industria que es necesario darse a conocer mediante estos medios electrónicos, es decir hacer campañas de expectativa, de marketing, aplicando promociones, publicidad, etc.

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

Amenaza de entrada de nuevos competidores - Medio

Para determinar la posible entrada de nuevos competidores se hace mención a los siguientes factores: primero, la inversión requerida es muy grande, esto quiere decir, que se debe exportar la maquinaria y parte de la materia prima para la fabricación de los diferentes artículos. Segundo, hay escaso personal capacitado.

Del argumento anterior, Marathon Sports y Kao, empresas especializadas en deporte, tienen el poder adquisitivo para realizar la inversión, sin embargo, el personal capacitado haría falta para fabricar los productos en cuestión. Por tal motivo la entrada de nuevos competidores es medio.

Poder de negociaciones de los clientes - Medio

Por ser deportes o actividades especializadas, los posibles clientes tienen conocimiento del o los productos y fuentes tecnológicas, como el internet, para buscarlas. Una de las páginas web más conocidas por los clientes es FootballAmerica.com. Hay que añadir que al tener conocimiento del o los productos, estos clientes exigen calidad y durabilidad.

Sin embargo, a pesar de tener fuentes y conocimiento, los clientes se apoyan en terceros o no saben cómo para adquirir dichos productos. Esto provoca muchas veces que los productos no sean lo que ellos esperan, no pueden conseguirlos fácilmente y especialmente los precios sobrepasan sus presupuestos hasta que al final deciden no adquirirlos. Dicho lo anterior, el poder de negociación promedio de los clientes es medio.

Amenazas de productos sustitutos - Baja

Existe poco o nada a lo que se refiere a productos sustitutos. Los más comunes a encontrar son los bucales y se utilizan zapatos de otros deportes. Sin embargo, por la falta de productos accesibles en el país, las personas se las ingenian para cubrir dichas falencias y poder realizar la actividad deportiva.

Una última alternativa, es la de no utilizar nada y arriesgarse a recibir fuertes golpes o lesionarse innecesariamente especialmente en la parte inferior del cuerpo. Por tal motivo el poder de la amenaza de productos sustitutos es bajo.

Poder de negociación con los proveedores - Medio

Parte de la materia prima especialmente la textil, con la cual se van a fabricar los accesorios y equipamientos, principalmente se traerá del extranjero específicamente en Colombia y Perú.

También podemos encontrar parte de la materia prima en abundancia y de buena calidad en el Ecuador como puede ser el caucho en la ciudad de Ambato o Ibarra, esto ayudaría a contrarrestar la necesidad de adquirir materia prima del extranjero. Por lo tanto, el poder de negociación promedio de los proveedores es medio.

Rivalidad entre los competidores existentes - Medio

Existen empresas con mucho tiempo, Marathon Sports o Kao, que no se enfocan específicamente en deportes no convencionales como es el rugby, béisbol y hockey, pero tiene ciertos productos, aunque muy escasos. Por ejemplo, se utilizan zapatos de otros deportes para la práctica de estas actividades. Por lo que la rivalidad entre los competidores existentes es media.

2.1.3. Matriz EFE

Tabla 1. EFE

Oportunidades	Peso	Valor	Valor ponderado
Barreras de entrada no establecidas	0.18	4	0.72
Mejoramiento de la Matriz Productiva	0.15	4	0.6
Alto uso de los TIC's en la región insular	0.10	3	0.3
Maquinaria accesible	0.04	3	0.12
Crecimiento de la industria	0.08	3	0.24
Amenazas			
Políticas arancelarias	0.11	3	0.33
Productos extranjeros similares bien posicionados	0.16	3	0.48
Inflación	0.04	2	0.08
Posibilidades de competencia	0.08	2	0.16
Personal no capacitado para la elaboración	0.06	2	0.12
TOTAL	1,0		3,15

Conclusiones del EFE

- Las oportunidades están dadas para que el plan de negocio pueda efectuarse de una manera sobresaliente. Las barreras de entradas no están constituidas por lo que tienen un peso relativo de 0,18 lo cual es considerado alto, es decir, es un nicho de mercado nuevo y esto incluye el crecimiento sostenible de la industria manufacturera gracias a la

evolución de la Matriz Productiva que hace que los productos sean de mayor calidad.

- Hay que añadir que la utilización de las diferentes técnicas de comunicación va evolucionando de una rápida manera y las personas no se quedan atrás en su uso, por lo que es una oportunidad de comunicar y hacer llegar el producto de una manera más rápida.
- Las amenazas más importantes que existen son de parte del gobierno; con las políticas arancelarias a los productos y maquinarias.
- No hay que dejar de lado que los productos sustitutos extranjeros están bien posicionados y que existe la posibilidad de encontrar diferentes formas para traer los productos.
- Por último, hay que indicar que el personal para la fabricación no está capacitado, pero se puede considerar una amenaza menor.

2.2. Conclusiones de la industria

1. La industria manufacturera textil, especializada en la fabricación de artículos deportivos para deportes no convencionales, no está bien posicionada en el país.
2. El valor de la materia prima y maquinaria que se tiene que exportar del exterior son elevados por las políticas arancelarias impuestas por el actual gobierno.
3. La mano de obra no está capacitada para la fabricación de los diferentes productos, por lo tanto, su calidad bajaría y puede ocasionar que la confianza de los consumidores por el producto también baje.
4. La industria está en crecimiento debido a la evolución de la matriz productiva. Esto también hace que el PIB No Petrolero aumente gracias a la misma.
5. La constitución de una empresa dentro la industria no es muy complicada porque en la actualidad no existen barreras y/o competidores que eviten su creación.

6. Existe la facilidad en la adquisición de productos sustitutos mediante diferentes medios de envío, aunque su valor final llega a ser un poco excesivo y el tiempo de esperar en muchos casos largos.
7. El acceso y uso de la tecnología por parte del consumidor es cada vez mayor, por lo que el conocimiento de los diferentes productos incrementa de igual manera.
8. La comunicación vía redes sociales, tanto de los productos como de la evolución de la industria, es importante realizarla en todos los ámbitos del marketing y comunicación.
9. Es importante estar actualizado de las nuevas tendencias del mercado: su crecimiento y oportunidades. Es tener una ventaja competitiva sobre los demás y reconocimiento de del público objetivo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Técnica exploratoria: Dos entrevistas fueron realizadas a expertos del tema y un grupo focal de siete a ocho personas que tenían relación con el Football americano.

Técnica descriptiva: Se realizó 50 encuestas a diferentes personas que estaban vinculadas con el Football americano en la ciudad de Quito y Guayaquil.

3.1.1. Presentación y análisis: Focus Group

Metodología

Ocho compañeros que practican Football americano fueron invitados a que se unan una hora después del entrenamiento al grupo de enfoque. Se lo realizó en la ciudad de Guayaquil en una vivienda. Mediante la modalidad de que cada uno podía hablar si es que tenía el balón de Football americano, las respectivas preguntas referentes al tema en cuestión se hicieron en un orden predeterminado.

Se procedió de la siguiente manera mediante 6 puntos específicos:

1. Introducción.
2. Calentamiento.
3. Presentación del primer tema.
4. Segundo tema importante.
5. Elementos concretos del evento.
6. Cierre de la sesión con sugerencias e ideas finales.

Resultados

- La mayoría de las personas concuerdan con que las hombreras y los cascos son los equipamientos indispensables para la práctica del Football americano.

- El 100% de las personas afirman que, al no encontrar los equipamientos deportivos en el país, buscan maneras para traerlas del extranjero.
- Ya que la totalidad del grupo de enfoque trae sus equipamientos por terceras personas, consideraron que el valor y el tiempo esperado valió la pena.
- Al 90% de las personas les gustaría que se fabrique en el país, cascos y hombreras, esto se debe a que, por su tamaño y peso, traerlo del exterior es complicado y se lo hace en pocas cantidades.
- Un precio promedio de los siguientes equipamientos: Cascos, hombreras y zapatos es de \$55. Hay que tomar en cuenta que estos equipamientos deben tener calidad y comodidad.
- Por último, el 95% de las personas en el grupo de enfoque, les gustaría que existiese una tienda física para probarse los accesorios. Añadieron que las redes sociales que ellos más utilizarían para buscar los accesorios serían Instagram y Facebook.

Conclusiones:

- Para los futuros clientes la comodidad, calidad y que cumpla los estándares internacionales, deben ser las prioridades a la hora de fabricar los equipamientos.
- Una tienda física es esencial para que los clientes se puedan acercar a probar el producto. Esto le dará confianza a la hora de la compra.
- Uno de los consejos más repetidos en el grupo de enfoque, fue que, aunque se haga en pocas cantidades, los cascos y las hombreras deben fabricarse, ya que son los accesorios más difíciles de exportar.
- La promoción de los productos debe ser muy visual por lo que se enfatizó en la red social Instagram ya que esta es mucha más visual y para ganar adeptos Facebook.

3.1.2. Presentación y análisis: entrevista

Metodología

La entrevista se la realizo a dos personas expertas en sus ramas. Algunas de las preguntas realizadas estuvieron enfocadas en la industria y también sobre la práctica y crecimiento del Football americano.

Primera entrevista: Pedro Carrión

Director de marketing de Armatura Protecciones desde hace más de 3 años empresa en la cual se especializan en la fabricación de canilleras en impresiones 3D con material mixto a nivel nacional. Adicionalmente es el vicepresidente del equipo de fútbol amateur Atlético Kin donde forman a los mejores talentos deportivos del país, de manera integral y con educación especializada.

Respuestas

- “Aunque las barreras de entrada no están establecidas, en la industria existe un monopolio y los accesorios son fabricados en China e importados por lo que la competencia llega a ser dura para las pequeñas y medianas empresas”.
- “Conseguir la maquinaria y el proceso de fabricación son relativamente sencillos, sin embargo, no existe personal capacitado para la utilización y proceso del mismo, por lo cual se debería de mejorar este inconveniente para poder ser más efectivos y rentables”.
- “Es satisfactorio saber que mis productos son aceptados en el público objetivo al cual me centro. La calidad y la personalización de los productos hacen que los clientes se sientan atraídos y sobre todo satisfechos con el mismo”.

Segunda entrevista: Miguel Cunalata

Especialista en negocios internacionales, resolución de conflictos y administración de empresas añadiendo una suficiencia en inglés avanzado, alemán nivel 4 e italiano nivel 4. Seguidor del Football americano desde 1996, siendo jugador en Lobos de Quito desde el 2013 para después ser entrenador de Football Americano Certificado por IAAFL Modulo 1 en abril 19 de 2015. Actualmente es coordinador de novatos, entrenador de Flags en diferentes categorías y jugador destacado siendo primer campeón con Lobos de Quito en el primer Campeonato Nacional Copa Mitad del Mundo año 2016.

Respuestas:

- “Las nuevas tendencias y el mercado de los deportes no convencionales en el país están creciendo a pasos agigantados. Este factor es muy importante ya que puede llegar hacer un mercado sin explorar con una gran demanda de por medio y que ninguna empresa está especializada”.
- “Las necesidades de los clientes en este tipo de nuevos deportes también es necesaria satisfacer, esto hace que empresas actuales o nuevas se ajusten a estas necesidades. Hay que adicionar que el conocimiento por los deportes está creciendo y gracias a la innovación de la tecnología, la información llega más rápido”.
- “El equipamiento deportivo es necesario para esta práctica. Lo saben los entrenadores y las personas que lo juegan. Por tal motivo, es muy factible la producción de accesorios deportivos para deportes no convencionales, pero sobre todo la oportunidad que tendrán las personas para acercarse y probarse antes de comprar”.

3.1.3. Presentación y análisis: encuestas

Metodología:

El motivo de la encuesta es para la realización de un Plan de Negocios para la fabricación y comercialización de accesorios deportivos para deportes no

convencionales. Se la realizo a 50 personas, específicamente a personas que utilizan accesorios deportivos especializados para la práctica desde guantes, zapatos, hombreras hasta cascos. Las encuestas fueron realizadas tanto de forma física como virtual.

Resultados:

- El 92% de los encuestados fueron hombres y tan solo el 8% fueron mujeres. Esto nos indica que es un deporte enfocado más a los hombres por ser un juego violento. Sin embargo, no se puede dejar de lado el mercado femenino ya que por experiencia propia cada día más las mujeres se involucran, practican y juegan estos deportes físicos.
- El 54% indico que los “equipamientos deportivos” son lo más necesario para la práctica del Football americano. Esto es muy importante saber, ya que las personas que practican saben de la necesidad de los equipamientos para realizar la práctica de este deporte.
- El 44% dijo que los equipamientos deportivos que actualmente tenían eran enviados desde el exterior y ayudados por un tercero, 50% de aquellos especifico que el tiempo de demora fue entre 15 a 30 días, el 25% fue entre 7 a 14 días y el otro 25% más de 30 días.

Del 44% de las personas que dijeron que sus equipamientos fueron enviados desde el exterior, el 82% subrayo que el precio pagado fue satisfactorio por el tiempo esperado, mientras que el 18% afirmado que el tiempo esperado no fue satisfactorio.

Estos datos son muy interesantes y hay que tomar mucho en cuenta porque se puede observar que en el país no se encuentra estos tipos de accesorios, pero sobre todo el tiempo de espera no es largo y el precio pagado es satisfactorio.

- La totalidad de los encuestados, es decir el 100%, les gustaría que existiese una tienda física en el país.

Conclusiones:

- Los equipamientos deportivos es una parte primordial a la hora de la práctica deportiva del Football americano para los clientes. Esto debe ser aprovechado como una oportunidad para proceder a la fabricación de los accesorios.
- El precio y tiempo de espera son variables que debo tomarlas a consideración y deben ir juntas. Se debe tener un precio competitivo y el tiempo de espera no tiene que ser excesivo ya que el cliente está acostumbrado a un tiempo de espera considerablemente corto y, pero de un precio elevado por no haber dentro del país.
- Las personas que realizan estos deportes no convencionales, si están dispuestos a adquirir accesorios hechos en el país, por lo que se debe aprovechar esta apertura para comercializar los respectivos equipamientos.
- Tener una tienda física es importante. Los clientes, en este tipo de deporte, no tienen la facilidad para probarse los equipos antes de comprarlos.
- Las redes sociales son los medios más solicitados por parte de los clientes. Esto quiere decir que la información debe ser expuesta en estos medios ya que tendrá más acogida y visualización.

3.2. Conclusiones análisis del cliente

Después de realizar los respectivos estudios de mercado, como lo son las encuestas, el grupo de enfoque y las entrevistas a profundidad a los expertos en el tema, para un deporte nuevo y de contacto como el Football americano, la mayoría de las personas que lo practican son hombres y, aunque su práctica es considerada de alto rendimiento físico, es muy agradable y retadora e incluso concuerdan que es un deporte inclusivo y eso lo hace más atractivo a la hora de practicarlo.

Para la realización de esta actividad, las personas saben que contar con el equipamiento deportivo especializado adecuado es necesario y de vital

importancia pero que lamentablemente su adquisición, compra y acceso es muy complicada.

Las personas que practican y juegan este deporte consideran que sería muy beneficioso, para este nuevo deporte en crecimiento, una tienda especializada física con diferentes equipamientos para probárselo y si les satisface poder comprarlo, y no tanto depender de una tercera persona, que es la forma más común al momento de adquirir la mayoría de los equipamientos.

Las hombreras y los cascos son algunos de los equipamientos más pedidos por las personas que practican Football americano. Esto se debe a que son, por su tamaño, peso y precio, difícil de traer en cantidades grandes al país. Sin embargo, afirman que para comprarlos primero deberán sentir su calidad, comodidad y que cumpla con los estándares internacionales. Por lo que hay que tener personal capacitado para fabricar estos tipos de productos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

El constante crecimiento de los deportes no convencionales en el país, específicamente del Football americano, no es algo que hay que dejar pasar desapercibido. En cambio, hay que aprovechar este nuevo mercado que está en auge y posicionarse fuertemente.

En el párrafo anterior se hace referencia a la cantidad de equipos que en el año 2017 duplica al del 2016 (de cuatro a ocho) y tomando en cuenta que por equipo hay entre treinta (30) a cincuenta (50) personas practicándolo, la fabricación, importación y comercialización de ropa y accesorios deportivos para el Football americano, ayudará a satisfacer la necesidad de un mercado nuevo y en rápido crecimiento.

El punto de partida de los accesorios deportivos se la empezará en la ciudad de Quito porque el crecimiento del deporte en esta ciudad es mayor a la de las otras ciudades.

El auge de los deportes no convencionales en el país se debe a que el actual gobierno y municipalidades de las diferentes ciudades, gracias a la política sobre deporte, se han enfocado en crear nuevas instalaciones deportivas y recuperar espacios públicos. Lo más importante es que estos espacios físicos no tienen ningún costo para su uso.

El Parque La Carolina en la cruz del papa, se adecuó la antigua pista atlética y dentro de la misma en la zona central en un espacio verde se instalaron zonas de anotaciones para las actividades deportivas como el Football americano y el

Rugby. Adicional a un lado de la misma se invirtió en un espacio para el ejercicio físico que bien puede ser utilizado para cualquier actividad.

Por otro lado, según el INEC, el ingreso mensual del mercado objetivo al que se va a estar enfocado tiene un poder adquisitivo lo suficiente alto para poder comprar y adquirir dichos equipamientos deportivos que se van a fabricar y a importar.

Considerando que gastan alrededor del 12% en prendas de vestir y recreación, y que según las encuestas que muestran que el precio promedio entre \$50 a \$70 por un par de zapato, estaría dentro de un valor competitivo de mercado, haría que los clientes tengan la oportunidad de adquirir dichos accesorios y que estos no afecten a sus ingresos mensuales.

La oportunidad de poder ser la primera empresa especializada en el Football americano, añadiendo la experiencia de muchos años practicando el deporte con el equipo de Lobos, se tiene que aprovechar para establecer un posicionamiento marcado desde el primer instante en la mente del futuro cliente y esto ayudará para crear desde un inicio barreras de entradas y obtener una ventaja competitiva sobre futuros competidores.

Incrementando la ventaja, se contará con una tienda física que ofrecerá a los clientes una oportunidad de acercarse, preguntar y probar los diferentes productos que se vayan teniendo en stock, sean estos los que se fabriquen en el país o los que se importen. Adicionalmente también hay aprovechar las dudas que tengan los clientes para poder mejorar tanto en el servicio como en el producto.

La gran cantidad de proveedores, ofrece la oportunidad para que los costos de fabricación de los accesorios deportivos que se van hacer aquí en el país no sean tan altos y al mismo tiempo se pueda poner precios competitivos y alcanzables para los futuros clientes.

Por ser una actividad deportiva con poco tiempo en el país no existe competencia directa en lo que se refiere a la fabricación e importación de equipamiento deportivo. Esto quiere decir, que los accesorios para poder practicar el juego se deben traer del exterior por lo que su coste y tiempo de espera es alto y medio respectivamente.

Se aprovechará esta dificultad que tienen las personas y futuros clientes, para la fabricación de productos que son muy difíciles de traer como los son las hombreras y cascos, pero en una cantidad mínima. La otra alternativa que la empresa va a tener por su conocimiento en el medio y experiencia con los equipamientos es la de brindar un servicio extra de asesoramiento con la oportunidad de traer dichos equipamientos desde el exterior, esto para satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes.

Se puede determinar que por el momento no se encuentran productos sustitutos. Una de las alternativas que tienen las personas que practican este deporte, es fabricarlas ellos mismo o no usar nada. Las alternativas son válidas, sin embargo, en la primera la calidad de dichos equipamientos es paupérrimo y solo sirven para uno o dos partidos máximos.

En la segunda, existe un alto porcentaje de que sufran una lesión mediante el no uso de ninguna protección. Lo que se quiere aprovechar y añadir es que los futuros clientes sientan que se los está cuidando con productos de calidad y con todos los estándares necesarios.

Los futuros clientes y personas involucradas en esta actividad deportiva utilizan los medios electrónicos para conocer más del deporte y especialmente de los equipamientos deportivos.

El cliente promedio y el mercado objetivo donde se van a enfocar los accesorios deportivos, tienen la capacidad de tener en su poder algún aparato electrónico, sea este un teléfono celular o una computadora portátil en casa, con acceso a internet.

Hay que aprovechar, sin embargo, que la mayoría de páginas enfocadas en el Football americano, están en el idioma inglés. Por lo que la mayoría de los clientes tendrán preguntas y por ende es necesario siempre estar en la vanguardia y conocer el mercado. Esto permitirá un asesoramiento directo con el cliente.

Hoy en día, las redes sociales son el instrumento de comunicación más grande y barata que existe. Por lo cual, es necesario hacer énfasis en este punto y utilizar todas las herramientas de publicidad y promoción para hacer llegar los productos de una manera más directa y rápida.

Hay que agregar que, por ser accesorios deportivos, es decir productos tangibles, la visualización de los mismos es primordial. Es lo que llama más la atención de las personas y su interés por los mismos se incrementará.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Existe, según la fundamentación teórica de Lambin (2010), tres estrategias fundamentales para aquellas empresas que tratan de encontrar un espacio en un nicho de mercado específico y que además tengan repercusión posterior. Estas son: liderazgo en costos, desarrollo de producto y diferenciación. Para el plan de marketing actual se utilizará la estrategia de diferenciación.

Estrategia de Diferenciación:

“Posicionarse en la mente del consumidor se vuelve cada vez más retador” (Chevéz, 2013) Por tal motivo la empresa tendrá dos tipos de estrategias de diferenciación para, y a pesar de no tener competencia directa, destacarse desde el principio.

El primero será mediante un personal capacitado y con experiencia, es decir, tener una fuerza de venta especializada, que sea considerado un asesor y no tan solo un vendedor.

El segundo es la de facilitar la llegada del producto al cliente, es decir tener un canal de distribución destacado, esto puede ser con mercadería hecha en el país o con ayudar a traerlas desde el extranjero.

5.1.1. Mercado Objetivo

La producción y comercialización de accesorios deportivos para el Football americano, está enfocado tanto para hombres como para mujeres inclinándose más para el género masculino por lo que es un deporte de mucho contacto físico.

La edad promedio que practica este deporte es de 15 hasta los 65 años, ya hay mucha variación en el deporte. Un gran porcentaje oscilan entre los 15 a 35 años por lo que hay un gran número que son estudiantes y la otra tiene un trabajo o están en busca de uno.

Los futuros clientes y personas que practican el Football americano, se aglomeran en la zona centro – norte de Quito, específicamente en los parques más grandes de la ciudad, inclusive 2 de los 3 equipos que practican este deporte lo hacen en estos parques.

Siendo el 12% el consumo mensual en ropa y actividades deportivas del mercado objetivo, el valor según las encuestas para unos zapatos de caña media alta está dentro del rango del poder adquisitivo de los futuros clientes.

Dentro del grupo del mercado objetivo, las personas tienen en su poder un tipo de aparato electrónico, este puede ser un teléfono celular o una computadora portátil en casa con acceso a internet. Por tal motivo, tiene la facilidad de información de los accesorios deportivos por medio de las redes sociales y páginas web especializadas.

5.1.2. Propuesta de valor

Tabla 2. Modelo Canvas.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Socio internacional para el envío de accesorios. - Fabricantes de los diferentes accesorios. - Proveedores de los insumos. - Servicio de transporte rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar redes sociales. - Buscar proveedores para la fabricación de los diferentes accesorios. 	<p>La producción de accesorios deportivos para un deporte nuevo y en crecimiento con un asesoramiento basado en la experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar asesoramiento personal. - Fidelización mediante la creación de promociones. 	<p>Hombres y mujeres que practican Football americano entre 16 hasta 65 años.</p>
	<p>RECURSO CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado. - Maquinaria 3D 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física en la ciudad de Quito. - Redes sociales. 	
<p>COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago de personal. - Pago servicios básicos. - Adquisición de materia prima. 		<p>INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio promedio sacado del estudio del mercado. - Mediante cualquier método de pago. 		

La propuesta de valor que tendrá la empresa será la de establecer una producción de accesorios deportivos para un deporte nuevo y en crecimiento con asesoramiento basado en la experiencia, este último punto será la diferencia con la competencia y con el cliente se generará una fidelización.

Hay que añadir que para que el asesoramiento y la fidelización sean efectivos se debe hacer una continua investigación de los productos y de las necesidades de los futuros clientes. Esta investigación debe ser constante para estar siempre a la vanguardia, poder ser innovador y único. El objetivo principal de la propuesta de valor es establecer un posicionamiento en la mente de los futuros consumidores.

5.2. Mezcla de Marketing


Producto

Atributo

El atributo de los productos es que se fabricaran con material mixto y que así los costos de fabricación de los productos no sean altos y poder mantener precios competitivos.

Tabla 3. Atributos de los productos.

Producto	Cantidad	Descripción	
Cascos	1	Importado	
Hombreras	1	Importado	
Zapatos	1	Hechos en el país	

Pantalones	1	Hechos en el país	
------------	---	-------------------	--

Branding

La empresa que se hará cargo de la parte de branding y publicidad será CachiVache cuyos paquetes depende de la cantidad de dinero que se quiera invertir en desarrollar el diseño y crear las diferentes promociones.



Figura 1. Logo de la empresa

El nombre seleccionado es “Deporte Sin Límite” o “DSL” en corto. La idea principal del nombre es establecer un impacto en la sociedad en donde se pueda alcanzar las metas, así como la de no cerrarse para una posible incursión a otros deportes no convencionales y en crecimiento.

Los colores escogidos fueron establecidos por tener vinculación con el deporte, el blanco por la pureza y el negro poder.

Empaque

El empaque escogido será de un material biodegradable para combatir la contaminación del medio ambiente.



Figura 2. Diseño de paquete

Soporte

Aparte de ofrecer productos tangibles, se añadirá un servicio adicional intangible, pero de igual importancia y que ayudará a potencializar la venta de los artículos deportivos. Este será mediante la asesoría de los respectivos equipamientos incluido el hecho de que vivirán la experiencia de estar en la única tienda especializada del país.

Costos de Fabricación

El costo de fabricación unitario de cada uno de los productos es el siguiente:

1 casco = \$ 131

1 hombrera = \$ 71

1 par zapatos = \$ 35

1 pantalones = \$ 30

1 par bucales = \$ 15

El costo de fabricación proyectada a 5 años se lo toma por la cantidad de productos que se fabricarán anualmente incluidos la inflación.

Tabla 4. Proyección Costos.

COSTO TOTAL DE PRODUCTOS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	8.901,22	9.270,72	8.757,76	9.514,33	10.671,06

Precio

Estrategia de precios

La estrategia de precio será la de una estrategia de descremado, el cual consiste en establecer un precio alto en un producto nuevo pero lo suficientemente accesible para aquellos clientes que quieran comprarlo y para aquellos que tengan la capacidad económica para adquirirlo.

Después de un tiempo determinado del producto en el mercado, el valor del mismo bajara un porcentaje no tan grande para evitar pérdidas. Esto consistirá en uno de dos aspectos para que se cumpla dicha fórmula: primero, si la demanda del mercado está satisfecha o dependiendo del ciclo de vida del producto. Segundo, cuando se fabriquen nuevos productos para el mercado.

Esta estrategia ayudará a la empresa para los siguientes propósitos: recuperar la inversión inicial tanto de investigación como de desarrollo, fabricar una cantidad específica de productos y no sobrepasar la capacidad de producción de la compañía y, por último, la empresa tendrá la oportunidad futura de estratégicamente bajar los precios a los clientes hasta un nivel donde se pueda cubrir los costos de producción.

Por último, hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

- Los productos, aunque no son originales, son los únicos que se venderían dentro del país.
- No hay competencia directa en cuanto a los productos que se fabricarán.
- Se añadirá el servicio personalizado a todos los productos.
- Los clientes pueden tomar en consideración que un precio alto conlleva calidad en el mismo.

Tabla 5. Comparación de precios con la competencia.

Productos	Valor Nacional	Valor Internacional
Cascos	\$ 150	\$ 195
Hombreras	\$ 110	\$ 140
Pantalones	\$ 60	\$ 120
Zapatos	\$ 80	\$ 150

Las diferencias en el valor de los productos es que fueron escogidos para evitar que haya pérdidas en la empresa. Sin embargo, un punto muy importante a tomar es que fueron los futuros consumidores que aprobaron el valor mediante consulta y tomando en cuenta su percepción en cuanto al precio-calidad de los diferentes productos.

Para los futuros clientes, según las encuestas, el precio va de la mano con la calidad del producto. Si un producto es demasiado barato significaba que era de mala calidad. Por otro lado, el producto podría ser de una calidad sobresaliente pero no se pagaría un valor tan elevado por el mismo.

Plaza

Estrategia de distribución

La estructura del canal de distribución se enfocará en ser mediante los canales exclusivos o directos. Esta estrategia consiste en que la empresa fabricara e importara los productos y la misma empresa se encargara de hacer llegar el producto final al futuro cliente. Esto quiere decir: del gerente de producción, pasa los operativos y de forma personal a los clientes.

Se escoge esta estrategia de distribución por dos motivos: primero la empresa tendrá un servicio adicional que es el de la asesoría personal basada en la experiencia y segundo, no depender de intermediarios sin conocimiento de los productos.

Puntos de venta

Como este deporte es extranjero, las personas no viven la experiencia de entrar a una tienda especializada en el mismo. Hay que aprovechar esta falta de vivencia y desde un principio hacérsela vivir al cliente para que desde el primer instante sienta que es un lugar donde se puedan responder preguntas o incluso vivir la experiencia del Football americano como si estuvieran en los Estados Unidos.

Ya que el mercado objetivo se reúne más en la zona del norte de Quito, entre los parques La Carolina y El Bicentenario y para tener visualización, se escogió la zona de la Gaspar de Villarroel teniendo las siguientes opciones:

Tabla 6. Opciones de ubicación

Sector	Metros	Guardianía	Parqueadero	Valor
Av. Shyris y Gaspar de Villarroel CC. La Galería	14 metros cuadrados	Si	Si	\$ 500
Av. Gaspar de Villarroel y av. 6 de diciembre	22 metros cuadrados	No	No	\$ 400

Tabla 7. Costos de arriendo

Descripción	Precios
Gasto de arriendo Mensual (incluido alícuota)	\$ 500
Gasto de arriendo Anual	\$ 6.000

Tabla 8 . Proyección Arrendamiento.

COSTO ANUAL ARRENDAMIENTO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000

Promoción

Publicidad

La estrategia por utilizar será la de llegar de manera directa al consumidor final sin la necesidad de intermediarios mayoristas o minoristas. La estrategia

incluirá pruebas gratuitas de los productos, ventas puerta a puerta en este caso a cada equipo, entrega en puntos de venta o a domicilio, campañas de mercadeo por internet y campañas de telemarketing.

La empresa de diseño CachiVache dentro de sus paquetes comerciales, aparte de incluir los diseños y branding, también se encarga de asesorar las respectivas menciones que se pueden hacer al día, a la semana y al mes en cada uno de las redes sociales los cuales vamos a tener. Esta asesoría viene dentro de los paquetes por lo que no se considera un gasto adicional.

Redes sociales

Según las encuestas, la promoción de los productos tendría que ser por redes sociales, la inversión para llegar al mercado objetivo no sería para nada alto y redes sociales como Facebook por una inversión mínima, ayudará a llegar incluso a más personas.

La forma de aprovecharlos es tener la información de los diferentes accesorios que la empresa fabricara. Aunque tengan conocimiento del mismo, siempre tendrán preguntas, y como las páginas son por lo general extranjera apegadas al idioma inglés, se tiene que aprovechar para estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias y así siempre conocer la respuesta.

Promoción de ventas

Las promociones de ventas, consistirá en ofrecer productos o accesorios necesarios pero pequeños por la compra de un artículo de un cierto valor. Estas promociones serán de un corto tiempo para que los clientes se motiven en comprar dichos accesorios. Por otro lado, también para promocionar nuevos

productos y que haya variedad en los artículos pequeños que se vayan a promocionar.

Promociones, por ejemplo, Por la compra de un casco, gratis bucales.

Relaciones públicas

Como responsabilidad social corporativa tenemos la opción de que como:

El Football americano es un deporte que en los Estados Unidos se juega desde la escuela, haciendo una comparación es como Fútbol Soccer aquí en el país. Muchas escuelas y colegios, al año, renuevan sus equipamientos deportivos dejando atrás accesorios casi nuevos.

La idea principal es hablar con varias escuelas que siempre donan sus equipamientos viejos para equipos y ligas en países donde el Football americano está creciendo o empezando.

Por medio de un contenedor en el cual se traerá los productos importados, se puede aprovechar el espacio que sobra para que las donaciones puedan ser llegadas de una manera más rápida. Los equipamientos serán gratis para entregar, sin embargo, no serán muchos y esto será una vez al año para evitar que los futuros clientes solamente esperen las donaciones y adquieran los productos que la empresa va a fabricar.

Fuerza de ventas

El equipo de trabajo tendrá que tener experiencia en el mercado deportivo, específicamente en el Football americano y tendrá que ofrecer un asesoramiento de calidad. Este grupo deberá ir a los respectivos equipos para ofrecer el producto, presentarlo e invitar que visiten la tienda.

Marketing directo

Crear un base de datos de los clientes, será la ocasión perfecta para estar más cerca de ellos y hacer llegar la información de los nuevos productos que salgan mediante E-Mailing. La idea principal es que sean parte de la empresa, por tal motivo siempre se los tendrá que invitar cuando un producto salga o cuando haya promociones.

Tabla 9. Paquete publicidad CachiVache.

Descripción	Cantidad	Tiempo	Valor por paquete
Branding	1	Uno al año	
Empaquetado Diseño	1	Uno al año	
Redes Sociales	4 portadas	Cada 2 semanas	\$150
Promociones	8 Flyers promocionales	Cada 2 semanas	

Tabla 10. Proyección Promoción.

COSTO TOTAL PROMOCIÓN					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.

Misión

“Deporte Sin Limites ofrecerá productos de alta calidad y asesoría profesional basada en la experiencia y valores, para aportar en el crecimiento de los deportes no convencionales satisfaciendo la demanda de un nuevo mercado a nivel nacional”

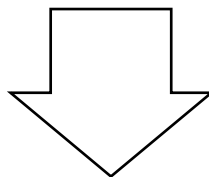
Visión

“Para el 2022 ser la mejor empresa constituida en la comercialización de productos y asesorías para deportes no convencionales en el país, creando en nuestros consumidores un experiencia única y ayudando en el desarrollo de nuevas actividades deportivas para el gusto de la sociedad”

Objetivos

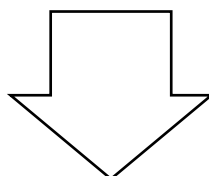
Corto Plazo

- Posicionar a la marca en la mente del 20% de los consumidores en la ciudad de Quito para los primeros 6 meses por la calidad de los productos y por el asesoramiento profesional personalizado.
- Finalizar el primer año siendo reconocido como la única tienda especializada en el país en el 100% de las provincias en las cuales existen equipos de Football americano.



Mediano Plazo

- Realizar una encuesta al inicio del segundo año de al menos el 50% de los clientes actuales sobre la satisfacción de los productos y servicios otorgados durante el primer año en el mercado.
- Consultar a más del 50% de los clientes globales antes de finalizar el segundo año en el mercado sobre la adición de nuevos productos y servicios.
- Toda encuesta o consulta será motivada por incentivos promocionales para así tener la participación esperada.



Largo Plazo

- Adquirir al final de los primeros 5 años en el mercado la maquinaria necesaria para la fabricación de al menos 50% (1 producto de 2 importados) en la ciudad de Quito.
- Capacitar al 100% del personal administrativo y operativo al finalizar el 5 año de operaciones para la fabricación nacional de al menos un accesorio deportivo.

Figura 3. Objetivos

6.2. Estructura organizacional

Estructura Legal de la empresa

Se creará una compañía limitada, es decir, estará conformado por 2 socios con capital cerrado. A continuación, se reservará el nombre en la Superintendencia de Compañías para dar paso a la elaboración de los estatutos que regirá a la sociedad y que será firmada por el abogado de la empresa.

Una cuenta de integración será creada con un mínimo de capital de \$400 por ser una compañía limitada. Después se acudirá donde un notario público para elevar a escritura pública. Se procede a la aprobación del estatuto por parte de la Superintendencia de Compañías y a la respectiva publicación de la resolución en un diario nacional.

Se deben obtener los permisos municipales. Inscribir la compañía en el Registro Mercantil del cantón donde estaremos ubicados. Realizar una junta donde se nombrarán los representantes de la empresa según los estatutos. Y por último, obtener el RUC de la empresa en el SRI. Se la hará a nombre del gerente de la empresa.

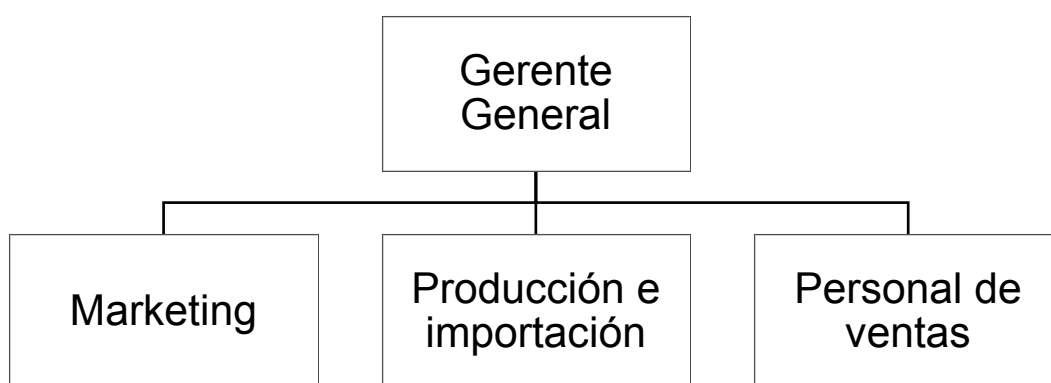


Figura 4. Organigrama

El tipo de estructura organizacional será funcional en donde los miembros del equipo trabajaran para un departamento específico siendo la máxima autoridad el Gerente General de la empresa.

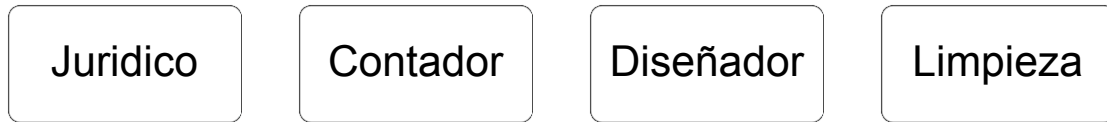


Figura 5. Actividades externas

Funciones

Gerente General: (1 persona)

El Gerente General será el mayor accionista y dueño de la empresa. Mediante su gestión, coordinación y control la empresa deberá cumplir con los objetivos y ser rentable.

Responsabilidades:

- Planificar el uso adecuado de los recursos.
- Coordinar las mejores estrategias para la rentabilidad de la empresa.
- Cumplir con los objetivos establecidos.

Marketing: (1 persona)

El Gerente General será también el encargado del marketing de la empresa. Con la ayuda del diseñador, se llevarán las redes sociales. Lo más importante será la de responder inmediatamente a los clientes por las redes sociales y subir constante información.

Responsabilidades:

- Establecer las estrategias de Marketing de la empresa.
- Encargarse de las redes sociales de la empresa.
- Servicio al cliente vía redes sociales.

Producción e importación: (1 persona)

El encargado de la producción e importación de los productos tendrá que estar al día de las tendencias de los diferentes artículos deportivos. También tendrá que mantener una buena relación con los proveedores y capacitar constantemente al personal de venta.

Responsabilidades:

- Negociación con los proveedores.
- Controlar los tiempos de la producción e importación de los productos.
- Revisar precios de materia prima, leyes, etc.

Personal de ventas: (2 personas)

La cara física de la empresa. Hablarán y asesoran a los clientes principalmente. Tendrán que saberse los productos de pie a cabeza.

Responsabilidades:

- Atención al cliente cuando entran a la tienda.
- Atención vía telefónica.
- Cobro de los artículos y accesorios.
- Mantener arreglada la tienda.

Jurídico: (1 persona)

El abogado ayudará con la constitución de la empresa, la cual se establecerá con un RUC propio del Gerente General y se sacará factura al nombre del mismo. Los diferentes contratos serán controlados por el abogado.

Responsabilidades:

- Ayudar a establecer la compañía.
- Realizar los contratos a los trabajadores.

Contador: (1 persona)

Llevará la contabilidad de la empresa mensualmente. Las facturas, costos y gastos se tendrán que darle oportunamente para que no se atrase en su trabajo.

Responsabilidades:

- Llevar la contabilidad de la empresa.

Diseñador: (1 persona)

Trabjará junto al Gerente General para las diferentes activaciones por redes sociales, promociones o nuevos productos que la empresa saque al mercado para su visualización y comercialización.

Responsabilidades:

- Trabajar en el diseño de la marca. Branding.
- Diseño de redes sociales.
- Promociones trimestrales.

Limpieza (1 persona)

Una vez a la semana, limpiará la tienda para que los clientes vean una tienda limpia y agradable.

Responsabilidades:

- Limpiar la tienda.

6.3. Procesos

Tabla 11. Proceso de fabricación.

Obtención de materia prima	
1er paso:	El encargado del departamento de producción conseguirá la materia prima de los proveedores para los diferentes accesorios deportivos a fabricarse. Conseguir los materiales demorara un tiempo estimado entre 1 a 3 días laborables.
Fabricación	
2do paso:	Al cuarto día la materia prima es entregada a los encargados de fabricación, los cuales tienen un tiempo determinado entre 1 a 2 semanas para entregar terminados los productos.
Entrega de la mercadería	
3er paso:	Al finalizar las dos semanas los fabricantes proceden a la entrega de los productos. El encargado de producción los llevará a la tienda para la exposición de los mismos. El proceso se repetirá cada mes.

Tabla 12. Proceso de importación.

Búsqueda	
1er paso:	El departamento de producción buscará y comprará los diferentes productos para la importación de los mismos.
Compra	
2do paso:	Se hace el pedido por las páginas especializadas y se demoran entre 3 a 5 días laborables para llegar al container en el cual serán trasladadas al país.
Envío	
3er paso:	La mercadería se envía desde los Estados Unidos y se demora 5 días laborables en llegar al país.
Retiro y a la tienda	
4to paso:	Los accesorios son retirados del container por el encargado de importación y llevados inmediatamente a la tienda donde van

hacer expuestos para la comercialización.

Tabla 13. Proceso de servicios especiales

Cliente en la tienda	
1er paso:	Para ofrecer el servicio especializado los clientes deben estar en la tienda buscando algo específico.
Operativo se acerca al cliente	
2do paso:	La fuerza de ventas en la tienda, una persona en horario rotativo atiende al cliente personalmente respondiendo dudas y preguntas.
Operativo ofrece el servicio	
3er paso:	El servicio especial se lo ofrece inmediatamente, mientras el cliente está en la tienda preguntando y asesorándose.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingreso, estructura de costos y gastos principales.

Fuentes de ingreso

La expectativa de venta anual será: 60 productos importados y 132 los fabricados en el país. El año 2 se intentará incrementar el 10%. El año 3 será el 15% cada artículo. El año 4 el 15%. Y con una expectativa para el año 5 con el 20%. Habrá una disminución del precio a mitad de año. (Ver Anexo 5)

Tabla 14. Valores de los productos.

VALOR DE PRODUCTOS ANUAL		
Descripción	1 - 6 mes	6 - 12 mes
Casco	\$ 150,00	\$ 130,00
Hombreras	\$ 110,00	\$ 100,00
Zapatos	\$ 80,00	\$ 70,00
Pantalones	\$ 60,00	\$ 50,00
Bucales	-	-

Estructura de costos

Como se dijo anteriormente, algunos artículos se importarán desde Estados Unidos por lo que se debe sumar el costo del envío. El resto se fabricarán en el país por lo tanto se sumará la materia prima y mano de obra. Los costos finales se desglosan en siguiente cuadro. (Ver Anexo 6)

Gastos generales

Dentro de los gastos generales que la empresa tendrá, se encuentran los siguientes: Suministros de oficina, servicios básicos, gasto de arriendo, publicidad y gastos de constitución. Se tiene valores mensuales como los suministros de oficina, servicios básicos y arrendamiento. Publicidad se pagará una vez al inicio del año y en otra ocasión a la mitad del año por promoción. Gasto de constitución un solo pago una sola vez. (Ver Anexo 7)

7.1.1. Activos y pasivos corrientes, políticas de pago y de cobro, y manejo de inventarios.

Activos y pasivos corrientes

Los activos corrientes corresponden a los activos que se puede hacer dinero en un periodo normal de actividades. En el caso del proyecto se encuentra el efectivo en caja, cuentas por cobrar e inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado. (Ver Anexo 8)

Los pasivos corrientes en cambio son los pasivos que la empresa tiene que pagar antes de finalizar el año. Cuentas por pagar a los proveedores por costos de fabricación los cuales no se tendrá porque se mandarón hacer los artículos, sueldo por pagar e impuestos por pagar. (Ver Anexo 9)

Políticas de pago y cobro

Por mantener una política de cuentas por cobrar cómoda para el cliente, podrán pagar de diferentes formas, es decir, efectivo, tarjeta e incluso cheques. La forma de pago será la siguiente:

Tabla 15. Cuentas por cobrar.

	Contado	60%
Política de cuentas por cobrar	30 días	40%

En cuanto a la política de cuentas por pagar, se lo piensa hacer 50% al contado para los artículos confeccionados en el país y 50% al finalizar el mes para los importados.

Tabla 16. Cuentas por pagar.

	Contado	50%
Política de cuentas por pagar	30 días	50%

Manejo de inventarios

Como la empresa tendrá una tienda física en la cual se quiere mostrar los equipamientos deportivos al público en general, la idea es siempre tener mercadería en la tienda. Por tal motivo, el manejo de inventarios se la llevará de la siguiente manera:

- Al momento de abrir la tienda, se tendrá inventario completo para que la tienda luzca, es decir, que se tendrá inventario previo a la inauguración de la tienda.
- Para cada mes siguiente, se procederá con la compra del 50% del inventario previo con el mismo fin que el anterior el cual es que la tienda no se quede sin inventario y que no se vea vacía.

7.1.2. Inversión en activos no corrientes.

Activos no corrientes

En activos no corrientes tangibles dentro de la propiedad, planta y equipo se encuentra solamente el equipo de cómputo e impresora y su respectiva depreciación. En activos no corrientes intangibles está el software que se va a adquirir para facilitar la forma de pago a los clientes y su respectiva amortización. (Ver Anexo 10)

7.2. Composición de la inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

La inversión inicial está conformada por todos los gastos operativos iniciales necesarias para que la empresa funcione sin ningún retraso. El inventario y los gastos en efectivos son los dos componentes con mayor valor en la inversión inicial. La inversión inicial total es \$ 12.634,57. (Ver Anexo 11)

Proyección de los próximos 5 años.

Nivel de ingresos inicial para los próximos 5 años.

Tabla 17. Valor ventas anuales.

VALOR VENTAS DE PRODUCTOS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	168.720,00	185.592,00	220.248,00	256.956,00	306.432,00

Crecimiento de los costos para los siguientes 5 años añadiendo la tasa de inflación anual.

Tabla 18. Costo total anual.

COSTO TOTAL DE PRODUCTOS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	8.901,22	9.270,72	8.757,76	9.514,33	10.671,06

Crecimiento de los gastos directos e indirectos

El crecimiento en gastos se deriva de los sueldos, gastos generales, depreciación y amortización añadiendo la tasa de inflación anual que actualmente es del 1.12%. (Ver Anexo 12)

Crecimiento del capital de trabajo para los primeros 5 años.

Tabla 19. Crecimiento capital de trabajo.

GASTOS TOTAL					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos	\$39.903,73	\$34.534,89	\$34.613,46	\$35.929,94	\$36.909,87

7.2.1. Crecimiento de la propiedad, planta y equipos de acuerdo con la necesidad de ampliación de la capacidad instalada.

La empresa para los primeros 5 años de existencia, trabajará con fabricantes externos para la confección e importación de los equipamientos deportivos para

el Football americano. Por tal motivo, no habrá necesidad ampliación y de crecimiento de la propiedad y de la planta. Sin embargo, si existirá renovación del equipo de cómputo ya que en el Ecuador la depreciación de dicho aparato electrónico es de 3 años. (Ver Anexo 13)

7.3. Análisis de estado de resultados, flujos de efectivo, financiamiento y liquidez de los flujos proyectados.

Estados de resultados

La empresa en el primer año de creación tendrá un repunte por ser la novedad del momento aparte de ser la única tienda física para Football americano en el país. En el segundo año disminuyen un poco las ganancias pero se entiende porque el momento ha pasado. Para el tercer, cuarto y quinto año se mantienen constantes. (Ver Anexo 14)

Margen de Utilidad

Tabla 20. Margen de Rentabilidad

Margen de Rentabilidad					
MARGEN BRUTO	94,72%	95,00%	96,02%	96,30%	96,52%
MARGEN OPERACIONAL	75,22%	76,40%	80,31%	82,32%	84,47%
MARGEN NETO	75,17%	50,62%	53,22%	54,55%	55,99%

Flujo de efectivo

El Flujo de Efectivo muestra que existe un aumento de efectivo en el saldo final. Las actividades operativas están obteniendo recursos de las operaciones y no buscando endeudarse o apalancamientos. Las actividades de inversión son mínimas. Las actividades de financiamiento, la deuda a largo plazo se está cumpliendo si retrasos.

Liquidez

Tabla 21. Liquidez.

TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.435,25	670.930,87	1.730.680,94	2.987.105,43	4.511.290,63	6.377.108,93

La tabla anterior representa la cantidad del flujo de efectivo que tendrá la empresa debido a la acumulación de utilidades en los siguientes cinco años.

7.3.1. Justificaciones y conclusiones de estructura de capital, fuentes de financiamiento y tasas de interés.

Estructura de capital

La estructura de capital se conformará de la siguiente manera, siendo la inversión propia del treinta por ciento (30%) igual a \$ 3.790,25 y mediante una deuda a largo plazo del setenta por ciento (70%) que equivaldría a \$ 8.843,92. (Ver Anexo 15)

Fuentes de financiamiento

Internamente se puede hablar de tener una reserva en caso de emergencia y si el caso lo amerita será una ampliación en el patrimonio. Externamente sería un préstamo a largo plazo. La deuda a largo plazo será pagada en cuotas mensuales a cinco (5) años plazo es decir 60 meses.

Tasa de interés

Las tasas de intereses actuales que se encuentran en el país para pequeñas y medianas empresas están alrededor del 11% al 12%. Con una tasa de interés del 11,50% anual, el valor de pagos mensuales fijos llegaría a ser de \$ 194,50.

7.4. Proyección flujo de caja del inversionista y del proyecto.

Flujo de caja del proyecto

En el flujo de caja podemos observar los cambios de inversión y variación en el capital de trabajo neto incluido inversiones tangibles. La empresa a lo largo de sus primeros años en el mercado tendrá variaciones en los ingresos y egresos como se lo muestra en el cuadro. (Ver anexo 16)

Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se encuentra conformado por el préstamo hecho al banco, los gastos de interés y amortización de capital. Se puede observar que el flujo de caja del proyecto es optimista para el inversionista. (Ver Anexo 17)

7.4.1. Valor terminal y de la tasa de descuento (capm y wacc).

Dentro de los recuadros se encuentran la tasa libre de riesgo, rendimiento del mercado, Beta, riesgo país, tasa de impuestos y CAPM (Ver Anexo 18 y 19)

7.4.2. Criterios de valoración del VAN, TIR, Índice de Rentabilidad y Período de Recuperación.

Tabla 22. Criterios de inversión.

Criterios de Inversión Con Modelo CAPM			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$20.749,64	VAN	\$22.650,12
IR	\$2,64	IR	\$6,98
TIR	23,15%	TIR	43,73%
Período Rec.	4,08	Período Rec.	3,33

Los datos muestran un rendimiento positivo. El Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero, en conjunto con Índice de Rentabilidad (IR) el cual indica que por

cada dólar invertido se recupera \$2,64. El porcentaje de la Tasa Interna de Retorno (TIR) en comparación con la tasa de descuento es mayor y el Período de Recuperación está entre 3 años y medio a 4 siendo un tiempo prudente.

7.4.3. Viabilidad financiera del proyecto.

Viabilidad

Los datos otorgados mediante el plan financiero hacen que el proyecto sea viable. Con tan solo el 10% del mercado en la ciudad, las ventas otorgarían la oportunidad de que los costos y gastos de la empresa no sean un problema a la hora de cubrirlos. La inversión inicial no sería tan alta, aunque el financiamiento se lo haría a largo plazo. Se tendría liquidez desde el inicio del segundo año. Y los criterios de valoración el VAN y TIR otorgan un respaldo de confianza para la empresa y los posibles accionistas.

7.5. Índices Financieros.

Los índices financieros muestran que la empresa tendrá una situación estable en cuanto a las finanzas. La liquidez es superior a la de la industria, llegando a tener disponible en efectivo hasta \$ 88. En cuanto al endeudamiento, sigue siendo más bajo que el de la industria, aunque el primer año sería del 12%. Y, por último, los porcentajes de rentabilidad también son muy superiores a los de la industria, esto quiere decir que el proyecto tendrá un manejo razonable en cuanto a las finanzas y las proyecciones. (Ver Anexo 20)

8. CONCLUSIONES GENERALES

El proyecto de la fabricación y comercialización de accesorios deportivos para deportes no convencionales se puede considerar viable. Cada día nuevos deportes no cotidianos se practican en el país y las personas se interesan por estas actividades porque las conocen o se intrigan por saber de ellas hasta que llega a gustarles y se hace parte de su vida.

Hay que recalcar que las políticas gubernamentales del anterior gobierno en contra del sedentarismo y habilitar espacios deportivos, ayudo para que nuevos deportes se puedan constituir en el país. Es el caso del Football americano que con tan solo 4 años de existencia en el país ya existen 8 equipos consolidados con más de 30 personas por equipo y varios equipos más en formación.

La industria del sector textil es muy competitiva. Pero no se han enfocado en este nuevo nicho de mercado que está en constante crecimiento. Involucrarse en este medio teniendo experiencia previa del mercado objetivo es una ventaja competitiva importante y que no hay que desaprovecharla.

Hay que añadir que las personas que practican estas actividades nuevos y poco comunes están entusiasmadas que una empresa pueda satisfacer sus necesidades para mejorar la práctica de cualquier deporte.

Gracias a los diferentes estudios, análisis e investigaciones de mercado y de cliente que se realizó, se puede determinar que la creación de una tienda especializada en la ciudad de Quito es una oportunidad única. Se pudo determinar las necesidades, gustos y preferencias, precios, y demás factores que harán que la empresa pueda y llegue a ser rentable.

Mediante el plan de finanzas exhaustivo que se hizo, se puede concluir que el plan de negocios que se quiere llevar a cabo tiene una viabilidad financiera positiva. El Valor Actual Neto del proyecto y del inversionista es de \$20.749,64 y \$22.650,12 respectivamente, lo cual es superior a la inversión inicial.

La Tasa Interna de Retorno tanto del proyecto como del inversionista es de 23,15% y 43,73% respectivamente, lo cual es superior en comparación a la tasa de descuento. Y el período de recuperación se encuentra entre 3 a 4 años. En ambos casos quiere decir que el proyecto es atractivo hacerlo realidad, así como para la persona que quisiera invertir como accionista.

Por último, los índices financieros, confirman que la empresa tendrá una estabilidad financiera. Importante liquidez, bajo endeudamiento y porcentajes de rentabilidad superiores a la de la industria.

REFERENCIAS

Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor Del Exito*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.

Banco Central del Ecuador. (2017). Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/>

Chevéz, P. (2013). *Estrategia de diferenciación*. Obtenido de Todo Marketing:
<http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>

David, F. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Naucalpan de Juarez: Pearson.

El Telegrafo. (20 de Diciembre de 2013). Nuevos espacios publicos. *Diario El Telegrafo*. Obtenido de
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/un-nuevo-espacio-publico-beneficia-a-50-mil-personas>

El Telegrafo. (24 de Julio de 2015). 41% de los ecuatorianos practican deporte. *Diario El Telegrafo*. Obtenido de
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

Gavilanes, P. (2016). *Tendencias*. Obtenido de El comercio:
<http://www.elcomercio.com/tendencias/ropa-deportiva-tallaplus-mercado-ausencia.html>.

INEC. (2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

INEC. (2015). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

INEC. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Mateo, D. (04 de 11 de 2014). *20Minutos*. Obtenido de
<http://www.20minutos.es/>

Ministerio del Deporte. (2012). Obtenido de Ministerio del Deporte:
<http://www.deporte.gob.ec/>

Ministerio del Interior. (14 de Octubre de 2014). *Ministerio del Interior*. Obtenido de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/category/comunicamos/desde-el-territorio/>

RAE. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de www.rae.es

ANEXOS

Anexo 1

Guía de Grupo de Enfoque

1. Introducción

a) Dar la bienvenida a los participantes.

2. Calentamiento

a) Participación de todos.

- Nombre y dos razones a la siguiente pregunta.
- ¿Por qué escogieron el Football americano como deporte?

3. Presentación del primer tema

a) ¿Qué es lo que más les atrae del Football americano?

b) ¿Han asistido a partidos oficiales?

- Si, cuenten experiencia
- No, ¿a cuál y por qué?

4. Segundo tema importante

a) ¿Qué es lo más necesario para jugar al Football americano?

b) Enfocándonos en los equipamientos, ¿De dónde traen más los equipamientos deportivos?

c) ¿Ha buscado y encontrado algún equipamiento o accesorio de Football americano en el Ecuador?

d) ¿De qué depende la elección en el momento de escoger los accesorios deportivos? (casco, hombreras, guantes, zapatos, etc.) (Que es lo primordial)

e) ¿Cómo hacen para traer conseguir los accesorios o equipamientos?

f) ¿Consideran que el valor o precio pagado por el equipamiento, así como su tiempo de espera en llegar a sus manos, es el adecuado? ¿Tiene un sobreprecio?

5. Elementos concretos del evento

La idea de crear la fábrica es hacer accesorios y equipamientos deportivos especialmente de Football americano con materiales mixtos, es decir, mitad nacional y mitad internacional, y todo bajo pedido.

a) ¿Qué te gustaría que se fabrique en el país? Y ¿Por qué?

- b) ¿Comprarían accesorios y equipamiento para Football americano hecho en el país?
- c) ¿Cuál sería la primera duda que tendría acerca del producto?
- d) ¿Cuál creerían sería un precio adecuado para empezar a vender el producto?
- e) ¿Tienda física o virtual?
- f) Tipos de redes sociales, ¿Facebook, Twitter, Instagram o Página web?

6. Cierre de la sesión con sugerencias e ideas finales

- a) Terminemos con algunas sugerencias o ideas que tengan para mí y el proyecto que quiero impulsar.

Anexo 2

Primera Entrevista - Pedro Carrión

- **¿Cómo encontraste las barreras de entradas en la industria?**

“La industria deportiva del Ecuador es prácticamente un monopolio dominado por Marathon. La industria local tiene muy poca participación, y la mayoría de los productos son de origen chino y a un precio muy competitivo. Por lo general se necesitan de inversiones altas para lograr entrar al mercado”.

- **En el tema de la maquinaria, ¿tuviste algún problema para traerla al país? o ¿La conseguiste en país?**

“La impresora 3D trajimos de Europa y el proceso fue relativamente simple, pero un poco costoso con relación a (Gavilanes, 2016) otros países. En la mayoría de casos, la maquinaria no tiene aranceles o impuestos adicionales. La materia prima puede ser un problema en este sentido”.

- **Si no es inconveniente, ¿me podrías decir el costo de la maquinaria?**

“Cerca de 8.000\$ más los cargos del envío”.

- **La materia prima, ¿nacional, extranjera o mixta?**

“Mixta, tratamos de utilizar la mayor cantidad posible de producto local. Pero lamentablemente el mercado ecuatoriano no es lo suficientemente desarrollado, no conseguimos todos los materiales que necesitamos y nos vemos obligados a importar”.

- **¿Tiempo aproximado de realizar un accesorio en la maquina 3D?**

“El tiempo de producción es uno de los problemas actuales de la impresión 3D y es uno de los factores que va directamente relacionado con el precio de la maquinaria. Si bien existen

impresoras realmente rápidas, sus costos son altamente prohibitivos. En promedio una pieza de 15cm x 8cm x 2cm, se demora entre 4 y 7 horas con nuestra tecnología (dependiendo de la calidad de impresión)”.

• **¿Existe personal capacitado para realizar este tipo de accesorios o te toco capacitarlos?**

“La verdad es que el diseño de los artículos es complejo y creo que solo personal altamente capacitado podría realizar esas tareas. Pero existe una amplia gama de diseños preestablecidos que pueden ser comprados para que sean impresos o comercializados”.

Anexo 3

Segunda Entrevista - Miguel Cunalata

• **¿Cómo has visto el crecimiento de la industria de la fabricación de los artículos deportivos en el país?**

“Es evidente que ante las nuevas normativas gubernamentales, internamente se ha dado un crecimiento en la fabricación nacional de ciertos productos, sin embargo los utensilios y la tecnología no se ha incrementado mayormente, por lo que el tipo de productos específicos para nuestro deporte, podemos decir que es nulo a comparación de textiles o calzado deportivo en general, estos sí han crecido visiblemente, además por la compra de derechos de marca para elaborar cierto tipo de artículos en nuestro país”.

• **¿Consideras que hay más empresas que se interesan por el Football americano, respecto a lo que es accesorios deportivos? Es decir, en traer y comercializar.**

“Definitivamente sí. Años atrás era imposible ver un balón de Football americano en una tienda especializada de artículos deportivos en nuestro país, hoy los traen en varios tamaños, colores y hasta de equipos reconocidos de la NFL. Del mismo modo, han llegado al país marcas identificadas con el deporte desde su concepción, lastimosamente a nivel local todavía se ignora esto y los artículos importados de esta marca en particular son líneas que se desarrollaron después que la marca despegó.

• **¿Cree que se factible fabricar accesorios deportivos para el Football americano? Si o no, y ¿cuáles serían los principales inconvenientes?**

“Desde luego que sí, creo que el equipamiento que es necesario para la práctica del deporte es un terreno inexplorado por los fabricantes locales. Esto debido a que para un jugador de Football americano en nuestro país debe adaptar artículos específicos de otras disciplinas e integrarlo a su equipamiento para un partido normal y no solamente de tackle, sino en cualquiera de las otras modalidades del Football. A esto se debe sumar el suplicio de ISO,

tiempos de tránsito, trámites aduaneros y limitaciones en cupos y descripciones determinadas que se pueden importar. Creo que localmente se puede empezar por textiles, tanto de entrenamiento como de juego, vendajes, protecciones ligeras contra colisiones, ropa de compresión, interiores.

• **Desde el punto de vista como entrenador y conocedor del Football americano durante mucho tiempo, ¿Cómo vez el crecimiento del Football americano en Quito? Y ¿en el país?**

“Grande. El equipo al que pertenezco, Lobos de Quito empezó hace pocos años. Yo me sume hace dos años por estas fechas y éramos apenas 15 personas sin equipos, sin uniformes, con apenas un balón y zapatos de soccer. Un año más tarde ya se sabía de la existencia de 4 equipos a nivel nacional en busca de equiparse y crear la Liga Nacional. En diciembre 19 y 20 del año pasado se juega el Primer Torneo Reducido con cuatro equipos de 9 integrantes cada uno. Más de 40 Equipos de pecheras y cascos a nivel nacional. Qué decir de los juegos de la Liga Nacional que se están llevando a cabo, Lobos contra Cóndores.

Anexo 4

Encuesta Formato

Me llamo Javier Ricaurte, estudiante de la Universidad de las Américas. El motivo de la encuesta es para la realización de un Plan de Negocios para la Fabricación y Comercialización de Accesorios Deportivos para Deportes No Convencionales. La encuesta está enfocada para aquellos que juegan Football americano y tendrá una duración máxima de 10 minutos.

Preguntas

1. ¿Desde hace cuánto tiempo está involucrado en el Football americano en el Ecuador?

- De 3 a 6 meses.
- De 6 a 12 meses.
- Más de 12 meses.

2. ¿Qué es lo más necesario para Ud. para realizar el deporte?

- Equipamiento Deportivo.
- Estado Físico.
- Eficiencia de los entrenadores.
- Campo de juego en óptimas condiciones.

3. ¿Por cuales medios Ud. Revisa más sobre equipamientos deportivos?

- Revistas.
- Redes Sociales.
- Páginas web especializadas.

- Por otras personas.

4. ¿Dónde ha conseguido sus equipamientos deportivos?

- Personalmente, pase a la pregunta 8.
- Por un tercero.
- Envío desde el exterior.
- Courier.
- Tienda local.

5. ¿Cuánto tiempo se demoró en tener su equipamiento deportivo?

- 15 a 30 días.
- 30 a 45 días.
- 45 a 60 días.
- Más de 60 días.

6. ¿El precio ha sido satisfactorio por el tiempo esperado?

- Si
- No

7. Del 1 al 5, siendo uno lo menos satisfactorio y cinco los más satisfactorio, ¿indique que tan satisfecho a que dado con el equipamiento adquirido?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. ¿Le gustaría poder adquirir y comprar equipamiento o accesorios hechos en el Ecuador?

- Si.
- No, y termine la encuesta.

9. ¿Qué tipo de equipamiento deportivo le gustaría que se hagan en el país? Encierre una o varias.

- Hombreras.
- Casco.
- Guantes.
- Zapatos.
- Pantalones.
- Otro _____.

10. ¿Cuál sería su primera preocupación a la hora de adquirir equipamiento deportivo hecho en el país?

- Durabilidad.
- Precio.
- Comodidad.
- Calidad.
- Marca.

11. Del 1 al 5, siendo uno mínimo y cinco lo máximo, ¿Qué tanto le gustaría que existiese una tienda física en el país?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. ¿De qué manera le gustaría que le llegue información acerca de los equipamientos?

- Redes sociales.
- Flyers.
- Página web personalizada.
- Otro _____.

13. Precios:

¿A qué precio pensaría usted que los ZAPATOS PARA FOOTBALL AMERICANO son tan baratos que tendría dudas respecto de su origen y calidad?

\$0 – \$10 \$10 – \$20 \$20 – \$30 \$30 – \$40

¿A qué precio pensaría usted que los ZAPATOS PARA FOOTBALL AMERICANO son baratos, pero los compraría?

\$30 – \$40 \$40 – \$50 \$50 – \$60 \$60 – \$70

¿A qué precio pensaría usted que los ZAPATOS PARA FOOTBALL AMERICANO son caros, pero valdría la pena comprarlos?

\$50 – \$60 \$60 – \$70 \$70 – \$80 \$80 – \$90

¿A qué precio pensaría usted que los ZAPATOS PARA FOOTBALL AMERICANO son tan caros que no valdría la pena comprarlos?

\$70 – \$80 \$80 – 90 \$90 – \$100 \$100 – para adelante

14. Sexo

- Masculino.
- Femenino.

15. Edad

- 16 - 18
- 19 - 24
- 25 - 34
- 35 – 65

Anexo 5

Tabla 23. Cantidad de productos.

CANTIDAD DE PRODUCTOS					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento	0%	10%	15%	15%	20%
Casco	60	72	84	96	120
Hombreras	60	72	84	96	120
Zapatos	132	144	168	192	228
Pantalones	132	144	168	192	228
Bucales	60	72	84	96	120
TOTAL	444	504	588	672	816

Anexo 6

Tabla 24. Costos de los productos.

COSTOS DE PRODUCTOS			
Descripción	Costo Unitario (unidades)	Cant. unidades por paquete	Costo total de productos
Cascos	\$ 131,00	1	\$131,00
Hombreras	\$ 71,00	1	\$71,00
Pantalones	\$ 30,00	1	\$30,00
Zapatos	\$ 35,00	1	\$35,00
Bucales	\$ 15,00	2	\$30,00

Anexo 7

Tabla 25. Gastos generales.

DATOS	VALOR	FORMA DE PAGO	CLASIFICACIÓN
Suministros de oficina	\$ 10,00	Mensuales	OPERACIONAL
Servicios básicos	\$ 200,00	Mensuales	OPERACIONAL
Gasto arriendo	\$ 500,00	Mensuales	OPERACIONAL
Publicidad	\$150,00	2do. Semestre	OPERACIONAL
	\$100,00	Anual	OPERACIONAL
Gastos de constitución	\$ 700,00	Un solo pago	OPERACIONAL

Anexo 8

Tabla 26. Activos corrientes.

ACTIVOS CORRIENTES						
	0	1	2	3	4	5
Efectivo	1.435,25	88.908,85	180.784,68	315.875,00	453.613,77	622.819,68
CxC.	-	5.328,00	5.860,80	6.955,20	8.114,40	9.676,80
Inv. PT	-	431,60	486,13	477,43	502,45	-
Inv. MP	1.340,00	670,00	737,00	903,90	1.054,55	1.257,60
Inv. SF	385,00	192,50	211,75	241,50	281,75	336,00

Anexo 9

Tabla 27. Pasivos corrientes.

PASIVOS CORRIENTES						
	0	1	2	3	4	5
CxP.	-	-	-	-	-	-
SxP.	-	708,33	708,33	708,33	708,33	708,33
IxP.	-	3.323,26	3.730,48	4.659,66	5.555,10	6.537,15

Anexo 10

Tabla 28. Activos no corrientes.

ACTIVOS NO CORRIENTES							
	0	1	2	3	4	5	
Propiedad, Planta y Equipo	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Depreciación acumulada	-	200,00	400,00	600,00	183,33	383,33	
Intangibles	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Amortización acumulada	-	6,00	12,00	18,00	24,00	30,00	

Anexo 11

Tabla 29. Inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones PPE	600,00
Inversiones Intangibles	30,00
Inventarios	1.725,00
Gastos efectivos	10.279,17
Varios	
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	12.634,17

Anexo 12

Tabla 30. Crecimiento gastos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	22.437,43	24.671,93	24.643,47	25.868,40	26.722,22
Gastos generales	10.260,00	9.656,96	9.763,99	9.872,21	9.981,65
Gastos de depreciación	200,00	200,00	200,00	183,33	200,00

Gastos de amortización	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
------------------------	------	------	------	------	------

Anexo 13

Tabla 31. Valor equipo de cómputo.

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Computadoras	1	500,00	500,00	3
Impresoras	1	100,00	100,00	3

Anexo 14

Tabla 32. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	168.720,00	185.592,00	220.248,00	256.956,00	306.432,00
Costo de los productos vendidos	8.901,22	9.270,72	8.757,76	9.514,33	10.671,06
UTILIDAD BRUTA	159.818,78	176.321,28	211.490,24	247.441,67	295.760,94
Gastos sueldos	22.437,43	24.671,93	24.643,47	25.868,40	26.722,22
Gastos generales	10.260,00	9.656,96	9.763,99	9.872,21	9.981,65
Gastos de depreciación	200,00	200,00	200,00	183,33	200,00
Gastos de amortización	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	126.915,35	141.792,39	176.882,78	211.517,72	258.857,08
Gastos de intereses	84,75	83,70	82,64	81,57	80,49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	126.830,60	141.708,69	176.800,14	211.436,15	258.776,59
15% PARTICIPACIÓN		21.256,30	26.520,02	31.715,42	38.816,49

TRABAJADORES					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	126.830,60	120.452,39	150.280,12	179.720,73	219.960,10
22% IMPUESTO A LA RENTA		26.499,53	33.061,63	39.538,56	48.391,22
UTILIDAD NETA	126.830,60	93.952,86	117.218,50	140.182,17	171.568,88

Anexo 15

Tabla 33. Financiamiento.

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	30,00%	3.790,25
Deuda L/P	70,00%	8.843,92

Anexo 16

Tabla 34. Flujo caja proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		116.165,82	129.187,56	130.409,31	131.631,05	132.833,53
Gastos de depreciación		183,33	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos de amortización 15%		6,00	\$ 6,00	6,00	6,00	6,00
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		18.896,32	19.238,33	19.423,60	19.608,90	19.791,32
22% IMPUESTO A LA RENTA		23.557,41	23.983,78	24.214,76	24.445,76	24.673,18
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		84.656,45	86.171,46	86.976,95	87.782,39	88.575,02
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(12.004,17)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		2.160,63	(5.591,15)	(1.080,10)	(1.080,14)	(1.073,90)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-	-	-	-	-
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(12.004,17)	2.160,63	(5.591,15)	(1.080,10)	(1.080,14)	(1.073,90)

INVERSIONES	(630,00)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES		-	-	-	-	-
Recuperación maquinaria		-	-	-	-	-
Recuperación vehículos		-	-	-	-	-
Recuperación equipo de computación		-	-	-	-	-
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(630,00)	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(12.634,17)	86.817,07	80.580,31	85.896,85	86.702,25	87.501,12

Anexo 17

Tabla 35. Flujo caja inversionista.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	(12.634,17)	86.817,07	80.580,31	85.896,85	86.702,25	87.501,12
Préstamo	8.843,92	-	-	-	-	-
Gastos de interés		(945,37)	(932,06)	(918,63)	(905,06)	(891,37)
Amortización del capital		(1.388,64)	(1.401,95)	(1.415,38)	(1.428,95)	(1.442,64)
IV. Flujo de caja del inversionista	(3.790,25)	84.483,06	78.246,30	83.562,84	84.368,24	85.167,11

Anexo 18

Tabla 36. Tasa de Descuento WACC.

Tasa de Descuento WACC	
Tasa libre de riesgo	2,29%
Rendimiento del Mercado	12,50%
Beta	0,6
Riesgo País	7%
Tasa de Impuestos	33,70%

CAPM	15,13%
------	--------

Anexo 19

Tabla 37. Tasa de Descuento CAPM.

Tasa de Descuento CAPM	
Tasa libre de riesgo	2,29%
Rendimiento del Mercado	10,00%
Beta	1,83
Riesgo País	7%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	23,08%

Anexo 20

Tabla 38. Indicadores Financieros.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Industria
LIQUIDEZ						
Razón corriente	\$ 23,70	\$ 42,37	\$ 60,44	\$ 74,01	\$ 87,52	\$ 5
Prueba acida	\$ 23,59	\$ 42,26	\$ 60,35	\$ 73,93	\$ 87,52	-
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	12%	5%	3%	2%	1%	16.2%
Apalancamiento	103%	101%	100%	100%	100%	-
RENTABILIDAD						
Margen bruto	94,72%	95,00%	96,02%	96,30%	96,52%	10%
Margen operacional	75,22%	76,40%	80,31%	82,32%	84,47%	4%
Margen neto	75,17%	50,62%	53,22%	54,55%	55,99%	2,1%

