

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DUAL

**GABBY LORENA INSUASTI SALAS
PAOLA ANDREA MUÑOZ CAICEDO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Director
Fabio Mejía Zambrano
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Nota de aceptación:

**Manuel Iván Ortiz Ramos
Jurado**

**Fernando Guerrero Farinango
Jurado**

San Juan de Pasto, Marzo del 2007

DEDICATORIA

A Dios por ser luz y guía en mi vida, a mis padres, hermanos y sobrinos, a Andrés y su familia, a todos ellos gracias por su amor, comprensión, apoyo y ayuda incondicional.

A mi compañera Paola por todos los momentos compartidos que fueron de gran ayuda para culminar con éxito esta etapa en nuestras vidas.

GABBY LORENA INSUASTI SALAS

DEDICATORIA

La culminación de esta etapa de mi vida la dedico en primer lugar a Dios por todas sus bendiciones, igualmente a mi mamá y a mi papá por su apoyo incondicional; a toda mi familia, a mis amigos quienes creyeron siempre en mí y en especial la dedico a mi pequeña Laura que es el amor, la luz, el motor y la inspiración de todas las actividades que realizo día tras día.

A mi amiga Lorena, por su paciencia y apoyo incondicional.

PAOLA ANDREA MUÑOZ CAICEDO

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, a nuestras familias, amigos y a quienes nos apoyaron en la realización del presente trabajo.

A los profesores: Fabio Mejía Zambrano, Manuel Iván Ortiz y Fernando Guerrero F., por sus valiosos aportes.

Al profesor Francisco Juajinoy España, por su amistad, su tiempo y valiosa colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	23
RESUMEN EJECUTIVO	25
1. ASPECTOS GENERALES	28
1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	28
1.2 LA INDUSTRIA	29
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	32
1.3.1 Misión	32
1.3.2 Visión	32
1.3.3 Concepto del Negocio	32
1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	36
1.4.1 General	36
1.4.2 Específicos	36
1.5 PRODUCTOS	37
1.6 CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS	41
1.7 PROPUESTA DE VENTA UNICA	44
1.8 POSICIONAMIENTO	44
1.9 FIJACIÓN DE PRECIOS	44
2. ESTUDIO DE MERCADO	45
2.1 CLIENTES	45

2.2	TAMAÑO DEL MERCADO	46
2.2.1	Instrumentos para la Recolección de Datos	46
2.2.2	Procesamiento y Análisis de la Información Primaria	46
2.2.3	Tabulación de encuestas dirigidas a deportistas	51
2.2.4	Tabulación del sondeo	63
2.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	64
2.3.1	Demanda Actual	64
2.3.2	Demanda Efectiva	66
2.3.3	Demanda Potencial	66
2.4	COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA	66
2.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	67
2.5.1	Resultado de la Matriz de Perfil Competitivo	69
2.5.2	MEFI	73
2.5.3	MEFE	73
2.5.4	Diagnóstico FAVOD	75
2.5.5	Cinco Fuerzas de Porter	77
3.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	78
3.1	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	78
3.2	ESTRATEGIAS DE PRECIOS	78
3.3	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	79
3.4	ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	80
3.4.1	Promoción	80

3.4.2	Publicidad	80
3.5	ESTRATEGIAS DE VENTAS	81
3.5.1	Método de venta	81
3.5.2	Formas de Pago	81
3.6	ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	82
3.6.1	Venta asesorada	82
3.6.2	Garantía	82
3.6.3	Servicio postventa	82
3.6.4	Opinión pública	82
3.7	POLÍTICA COMERCIAL	82
4.	ESTUDIO TÉCNICO	83
4.1	ESTADO ACTUAL DEL PRODUCTO	83
4.2	PROCESO PRODUCTIVO	83
4.3	IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	86
4.3.1	Petos	86
4.3.2	Antebrazos, maletines y guantes	87
4.3.3	Calzado	87
4.3.4	Canilleras	89
4.3.5	Uniformes y cinturones	89
4.4	UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	90
4.4.1	Macro localización	90
4.4.2	Micro localización	90

4.5	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	92
4.6	PLAN DE CONTINGENCIA	92
4.7	TAMAÑO DEL PROYECTO	93
4.8	ANÁLISIS DE LOS PRECIOS	94
4.8.1	Elasticidad demanda – precio	95
4.8.2	Precio mínimo, técnico y objetivo	97
4.9	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	99
4.10	NECESIDADES DE MATERIA PRIMA	100
4.11	MANO DE OBRA REQUERIDA	103
4.12	CONTROL DE CALIDAD	104
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	105
5.1	GRUPO EMPRENDEDOR	105
5.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	105
5.2.1	Junta directiva	106
5.2.3	Director general	106
5.2.3	Departamento de producción	106
5.2.4	Departamento de mercadeo	106
5.2.5	Departamento de comercialización y ventas	106
5.3	VALORES CORPORATIVOS	107
5.4	CREDO EMPRESARIAL	107
5.5	POLÍTICAS DE LA EMPRESA	107
5.6	TIPO DE SOCIEDAD	107

5.7	CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD MERCANTIL	109
5.8	MARCO LEGAL	111
5.8.1	Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas	111
6.	ESTUDIO FINANCIERO	114
6.1	GASTOS OPERATIVOS	114
6.2	GASTOS DE PERSONAL	114
6.3	GASTOS DE CONSTITUCIÓN	116
6.4	GASTOS ADMINISTRATIVOS	116
6.5	COSTOS DE PRODUCCIÓN	116
6.6	INVERSIÓN EN LA FABRICACIÓN DE IMPLEMENTOS PARA EL PRIMER MES DE OPERACIONES	121
6.7	COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	121
6.8	MUEBLES Y ENSERES	123
6.9	ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS	123
6.10	PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES	124
6.11	ESTADOS FINANCIEROS	128
6.11.1	Balance General	128
6.11.2	Estado de Resultados	131
6.11.3	Flujo de Caja	132
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA E IMPACTO SOCIOECONOMICO Y AMBIENTAL	134
7.1	RAZONES DE LIQUIDEZ	134

7.2	RAZONES DE ACTIVIDAD	134
7.3	RAZONES DE APALANCAMIENTO	135
7.4	RAZONES DE RENTABILIDAD	135
7.5	PUNTO DE EQUILIBRIO	135
7.6	RIESGOS	136
7.7	IMPACTO SOCIOECONOMICO	137
7.8	IMPACTO AMBIENTAL	137
8.	PLAN OPEATIVO ANUAL	139
	CONCLUSIONES	142
	RECOMENDACIONES	144
	BIBLIOGRAFÍA	145
	BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	146
	NETGRAFIA	147
	ANEXOS	148

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Petos	37
Figura 2. Antebrazos	38
Figura 3. Canilleras	38
Figura 4. Uniforme taekwondo	39
Figura 5. Uniforme karate	39
Figura 6. Calzado	39
Figura 7. Uniforme lucha grecorromana	40
Figura 8. Maletines	40
Figura 9. Guantes	41

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Volúmenes de exportaciones	42
Tabla 2. Número de encuestas por deporte	51
Tabla 3. Demanda histórica	64
Tabla 4. Demanda proyectada	65
Tabla 5. Demanda efectiva	66
Tabla 6. Importaciones colombianas	67
Tabla 7. Matriz de Perfil Competitivo	68
Tabla 8. Comparación de precios en pesos colombianos	71
Tabla 9. MEFI	73
Tabla 10. MEFE	74
Tabla 11. Matriz DOFA	75
Tabla 12. Proveedores de materias primas- petos	86
Tabla 13. Proveedores de materias primas – antebrazos, maletines, guantes	87
Tabla 14. Proveedores de materias primas – cuero	87
Tabla 15. Proveedores de materias primas de suelas	88
Tabla 16. Proveedores de materias primas – espuma	88
Tabla 17. Proveedores de materias primas de forro	88
Tabla 18. Proveedores de materias primas – canilleras	89

Tabla 19. Proveedores de materias primas de uniformes y cinturones	89
Tabla 20. Factores relevantes – micro localización	91
Tabla 21. Capacidad de producción	93
Tabla 22. Tasa de inflación	94
Tabla 23. Proyección de precios	94
Tabla 24. Elasticidad demanda precio para taekwondo	95
Tabla 25. Elasticidad demanda precio para karate	95
Tabla 26. Elasticidad demanda precio para lucha greco	96
Tabla 27. Elasticidad demanda precio para maletines	96
Tabla 28. Elasticidad demanda precio para guantes	96
Tabla 29. Precio mínimo	97
Tabla 30. Precio técnico	98
Tabla 31. Precio objetivo	98
Tabla 32. Punto de equilibrio	99
Tabla 33. Requerimiento de materia prima	100
Tabla 34. Costos de materia prima	102
Tabla 35. Gastos de personal	115
Tabla 36. Gastos de constitución	116
Tabla 37. Costos de producción y desarrollo de los productos	117
Tabla 38. Costos de producción y desarrollo de los productos	119
Tabla 39. Inversión primer mes	121
Tabla 40. Costos de publicidad y promoción	121

Tabla 41. Depreciación	123
Tabla 42. Amortización de la deuda	124
Tabla 43. Proyección de las ventas para el primer año	125
Tabla 44. Proyección de ventas para el segundo y tercer año	128
Tabla 45. Balance General	129
Tabla 46. Estado de Resultados	131
Tabla 47. Flujo de Caja	132
Tabla 48. Plan Operativo Anual	140

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Marcas de preferencia taekwondo	46
Gráfico 2. Marcas de preferencia boxeo	46
Gráfico 3. Factor decisivo taekwondo	47
Gráfico 4. Factor decisivo boxeo	47
Gráfico 5. Inversión taekwondo	48
Gráfico 6. Inversión boxeo	48
Gráfico 7. Implemento más utilizado taekwondo	48
Gráfico 8. Implemento más utilizado boxeo	48
Gráfico 9. Frecuencia de rotación canilleras	49
Gráfico 10. Frecuencia de rotación antebrazos	49
Gráfico 11. Frecuencia de rotación petos	49
Gráfico 12. Frecuencia de rotación guantes	49
Gráfico 13. Frecuencia de rotación otro	49
Gráfico 14. Disposición adquirir nueva marca taekwondo	50
Gráfico 15. Disposición adquirir nueva marca boxeo	50
Gráfico 16. Ingresos mensuales taekwondo	50
Gráfico 17. Ingresos mensuales boxeo	50
Gráfico 18. Preferencia de marcas taekwondo	52
Gráfico 19. Preferencia de marcas karate	52
Gráfico 20. Preferencia de marcas boxeo	52

Gráfico 21. Preferencia de marcas lucha grecorromana	52
Gráfico 22. Preferencia al adquirir productos taekwondo	53
Gráfico 23. Preferencia al adquirir productos karate	53
Gráfico 24. Preferencia al adquirir productos boxeo	53
Gráfico 25. Preferencia al adquirir productos lucha grecorromana	53
Gráfico 26. Inversión taekwondo	54
Gráfico 27. Inversión karate	54
Gráfico 28. Inversión boxeo	54
Gráfico 29. Inversión lucha grecorromana	54
Gráfico 30. Implementos más usados	55
Gráfico 31. Frecuencia de renovación uniformes	55
Gráfico 32. Frecuencia de renovación calzado	55
Gráfico 33. Frecuencia de renovación uniformes karate	55
Gráfico 34. Frecuencia de renovación guantes	56
Gráfico 35. Frecuencia de renovación trusas	56
Gráfico 36. Conformidad con productos taekwondo	57
Gráfico 37. Conformidad con productos karate	57
Gráfico 38. Conformidad con productos boxeo	57
Gráfico 39. Conformidad con productos lucha grecorromana	57
Gráfico 40. Disposición adquirir nueva marca taekwondo, karate y lucha grecorromana	58
Gráfico 41. Disposición adquirir nueva marca boxeo	58
Gráfico 42. Ingresos taekwondo	58

Gráfico 43. Ingresos karate	58
Gráfico 44. Ingresos boxeo	59
Gráfico 45. Ingresos lucha grecorromana	59
Gráfico 46. Edades taekwondo	59
Gráfico 47. Edades karate	59
Gráfico 48. Edades boxeo	60
Gráfico 49. Edades lucha grecorromana	60
Gráfico 50. Sexo taekwondo	60
Gráfico 51. Sexo karate	60
Gráfico 52. Sexo boxeo	61
Gráfico 53. Sexo lucha grecorromana	61
Gráfico 54. Estrato taekwondo	61
Gráfico 55. Estrato karate	61
Gráfico 56. Estrato boxeo	61
Gráfico 57. Estrato lucha grecorromana	61
Gráfico 58. Práctica de los deportes	63
Gráfico 59. Disposición a practicar	63
Gráfico 60. Demanda real y futura (Modelo exponencial)	65
Gráfico 61. Proceso productivo	84
Gráfico 62. Flujograma de producción	85
Gráfico 63. Distribución en planta	92
Gráfico 64. Estructura por finalidades	106

LISTA DE ANEXOS

	Pág.	
Anexo A	Objetivos del proyecto	149
Anexo B	Formato de censo	150
Anexo C	Formato de encuestas	152
Anexo D	Formato de sondeo	154
Anexo E	Lista de clubes	155
Anexo F	Diseño tarjeta de presentación y volante.	156
Anexo G	Proyección población 2006	157
Anexo H	Programa: recreación, deporte y utilización del tiempo libre- Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007	158
Anexo I	Cotización Canal CNC	159
Anexo J	Cotización Diario del Sur	160

GLOSARIO

ACADEMIA. Establecimiento que se dedica a la enseñanza de un arte, técnica, profesión o materia.

CLUB. Asociación formada por un grupo de personas con intereses comunes y que se dedica a determinadas actividades de carácter deportivo o cultural.

LIGA. Unión o asociación entre personas, grupos o entidades que tienen algo en común.

RESUMEN

Un Plan de Negocios es una herramienta que permite determinar la viabilidad de un Proyecto para posteriormente servir como tarjeta de presentación ante posibles inversores del mismo; por esto, para la empresa DUAL es de suma importancia conocer sus Fortalezas al igual que sus Debilidades para formular diferentes estrategias que le permitirán dar a conocer de la manera adecuada los implementos deportivos que diseña y fabrica para que sean aceptados y reconocidos en el segmento de mercado al que van dirigidos: el de las Artes Marciales.

Para ello, se formularon como objetivos del Proyecto la realización de varios estudios: de Mercado, Técnico, Administrativo Legal y Financiero; cada uno arrojó resultados que permitieron darle un direccionamiento a la empresa. Así mismo se llevó a cabo una Evaluación Financiera y Social, de la cual se obtuvieron resultados financieros positivos para DUAL; en la parte social se concluye y se reafirma la necesidad de incentivar la creación de empresa, y la creación de una cultura deportiva en la región.

ABSTRACT

A Business Plan is a tool that allows to determine the viability of a Project later to serve like business card for the possible investors; by this, for the DUAL company it's of extreme importance of knowing the Strengths like its Debilities to formulate different strategies that will allow to present in a suitable way the sport implements that it designs and it makes so that they are accepted and recognized in the market segment to which they go directed: Marcial Arts.

For it, they were formulated like objectives of the Project the realization of some studies: of Market, Technician, Administrative Legal and Financial; each one threw results that allowed to give a address to the company. Also a Financial and Social Evaluation was carried out, from which financial results for DUAL were obtained positive, the social part concludes and the necessity is reaffirmed to stimulate the company creation and the creation of a sport culture in the region.

INTRODUCCIÓN

Sin una Idea de Negocio no hay empresa. Sin embargo, la idea no constituye el punto final del proceso creativo, sino su comienzo.¹

Crear empresa significa mucho más que tener una buena idea; es organizarse con un buen equipo de trabajo, contar con información de calidad y tener las condiciones necesarias para que ese sueño se haga realidad. Un plan de negocios es una herramienta que permite estructurar y plasmar de manera coherente lo anteriormente expuesto. Además es útil para analizar detalladamente cada área de una empresa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, formulando estrategias que permitan buscar alternativas y proponer cursos de acción, para así llevar a cabo un estudio minucioso que permita comprobar la factibilidad del negocio.

El presente plan de negocios para la empresa DUAL, se desarrolla por medio del estudio de diferentes etapas conformadas así:

En primera instancia se elabora un Resumen Ejecutivo que contenga la información relevante del plan de negocios, el cual permite tener una idea general del desarrollo del mismo.

En el primer capítulo se identifica el entorno socioeconómico nacional y regional que permite conocer el medio en el cual se desenvuelve la empresa; de igual manera se presenta la situación interna de la misma, dando a conocer su origen, objetivos, misión y visión. Así mismo se describen los productos que diseña y fabrica DUAL y su ventaja competitiva en el mercado.

Un segundo capítulo abarca el Estudio de Mercado que permite identificar quienes serán los posibles clientes, sus gustos, tendencias y tamaño del mercado; información recolectada a través de fuentes primarias y de datos históricos. De igual manera se hace un análisis de la competencia directa e indirecta que permite identificar las mejores alternativas para lograr posicionamiento y poderlas enfrentar por medio de la formulación de diversas estrategias de marketing.

En el tercer capítulo se desarrollan Estrategias de Mercadeo, en todos los aspectos que componen el marketing mix: producto, precio, distribución, promoción y publicidad, así como estrategias de ventas y de servicios, con el fin de lograr la consecución de mejores resultados para el óptimo funcionamiento de la empresa DUAL en todos los aspectos.

¹ MCKINSEY & COMPANY. Manual de Preparación de un Plan de Negocio. Agosto de 2001. p 26

El Estudio Técnico descrito en el cuarto capítulo, muestra el desarrollo de un óptimo proceso productivo, donde se incluye el estudio de proveedores, requerimiento de materias primas y mano de obra, análisis de precios y de localización/ubicación (macro y micro).

En el quinto capítulo, se realiza un Estudio Administrativo que contiene información acerca de la estructura organizacional de la empresa, describiendo funciones de sus miembros y políticas a seguir en el interior de la misma; se establece la manera como va a funcionar jurídicamente la empresa y los requisitos exigidos para la puesta en marcha.

Un sexto capítulo abarca el Estudio Financiero, dentro del cual se analiza y se plasma en cifras el objeto del proyecto; este comprende los principales estados financieros como el balance general, estado de resultados y flujo de caja, los cuales sirven como base para posteriores análisis financieros.

Para el capítulo séptimo se realiza una evaluación de las principales razones financieras, con las cuales se puede comprobar la rentabilidad y efectividad del proyecto, igualmente se hace un análisis del impacto socioeconómico y ambiental del proyecto.

El último capítulo se compone de la formulación de un Plan Operativo Anual, que incluye diferentes actividades que la empresa llevará a cabo en el transcurso del primer año de operaciones.

Por último se formulan conclusiones del plan de negocios y se hacen recomendaciones que se tendrán en cuenta para posteriores tomas de decisiones en la empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa DUAL, se dedica al diseño y fabricación de implementos deportivos para artes marciales y deportes de contacto y se crea para satisfacer las necesidades de los deportistas de estas ramas en la región de San Juan de Pasto, como son la ausencia de productos asequibles de excelente calidad y el escaso estímulo para la práctica de estas disciplinas por parte de organismos municipales que ha limitado el número de practicantes y no ha permitido un incremento considerable de los mismos. Por esta razón, DUAL busca contribuir no sólo con la dotación de los implementos, sino también incentivar a los deportistas para que continúen desarrollando habilidades y destrezas en este campo, y de igual manera motivar a la población en general para que estos deportes sean un medio de recreación, esparcimiento y aprendizaje de valores que conduzcan a mejorar el actual estilo de vida.

DUAL fue creada en 1999, aunque hasta la fecha no se ha constituido formalmente por circunstancias a nivel interno, que impidieron su normal funcionamiento, actualmente se ha querido darle un nuevo rumbo para encaminarla hacia una próspera actividad comercial, por tanto en este momento está conformada por tres (3) profesionales que se desempeñan en las diferentes áreas de la empresa con eficiencia y responsabilidad, que son:

1. Diego Fernando Caicedo Egas, Diseñador Industrial de la Universidad de Nariño, cuenta con una amplia experiencia en este campo, actualmente posee un negocio propio en el que no solo se dedica al diseño industrial, sino también al diseño de Interiores, muebles y publicidad. Practica desde hace más de 10 años el taekwondo, aportando su conocimiento y creatividad en el desarrollo de los productos objeto de la empresa.
2. Gabby Lorena Insuasti Salas: Egresada del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño. Aunque su experiencia laboral no es muy amplia, la creación de la empresa le ha permitido poner en práctica lo aprendido durante la carrera, y tener una expectativa favorable para conducir a la empresa hacia un desarrollo sostenible en la región.
3. Paola Andrea Muñoz Caicedo: Egresada del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño. Su experiencia laboral en el campo del comercio internacional no es amplia, pero los conocimientos adquiridos en la carrera le ha permitido generar grandes expectativas para la empresa.

Para la producción, se trabajará por medio de talleres satélites de confección ubicados en la ciudad. DUAL se encargará del diseño, adquisición de materias primas, y actividades de gerencia, comercialización, mercadeo y ventas.

Los productos que se ofrecen son netamente nariñenses confeccionados con asesoría de expertos en el área del diseño y de los deportes hacia los cuales están dirigidos que son los mínimos requeridos para la práctica de taekwondo (petos, canilleras, antebrazos, uniforme, calzado y maletín), karate (uniforme), lucha grecorromana (uniforme) y boxeo (guantes); fabricados con materias primas de excelente calidad lo que garantiza un buen desempeño de los deportistas.

La empresa se establecerá en el municipio de San Juan de Pasto, que es el mercado que se espera atender, y para que los clientes tengan acceso a los productos, y se pueda ofrecerles atención y asesoría, se establecerá un punto de venta ubicado en un lugar estratégico en el centro de la ciudad.

El presente proyecto posee una demanda actual y efectiva de 693 y 675 personas respectivamente para el presente año; estas cifras se pueden incrementar si se logra abarcar gran parte de la demanda potencial (347.307 personas) por medio de los planes y actividades que se tienen contempladas en el presente proyecto.

Los productos DUAL se diferencian de la competencia porque poseen características específicas, los diseños son originales y acordes con la contextura del prototipo humano del nariñense, la empresa es única en el medio y ello permite ajustar los precios a las condiciones socioeconómicas de la región. La empresa implementará un servicio de seguimiento a los clientes, con el fin de analizar y evaluar los cambios en las tendencias, necesidades, gustos y capacidad económica. Se ofrecerá un servicio de asesoría en la práctica de estos deportes y la utilización del producto. Además se vinculará a las políticas de desarrollo social de las entidades territoriales a través del fomento de estas actividades deportivas, como parte de los programas de aprovechamiento adecuado del tiempo libre.

La empresa permite la generación de empleo, ya que con la política de trabajo con talleres satélites se empleará mano de obra, además cuenta con recurso humano altamente capacitado para el desarrollo de los diferentes procesos, desde el diseño hasta la administración y comercialización de los bienes.

La empresa DUAL presenta estados financieros favorables, con una inversión inicial de \$13.000.000, los cuales están representados en la fabricación de implementos para el primer mes, muebles y enseres de oficina, pago de nómina del primer mes, gastos de constitución de la empresa, gastos administrativos (arriendo, servicios) y gastos de promoción y publicidad. Los ingresos que se supone tendrá la empresa (115.764.031 para el primer año de funcionamiento) compensará los gastos (52.472.259 para el primer año de funcionamiento) en que

incurrirá la misma para los períodos analizados y por lo tanto se obtendrán beneficios (63.291.772 para el primer año de funcionamiento), que dependerán en gran medida de la realización y ejecución de los planes y estrategias contempladas en el proyecto y de las políticas económicas que pueda formular el gobierno nacional.

Se estima que las ventas crecerán alrededor de un 18% anual y se obtendrá un margen bruto de utilidad del 30% para los períodos analizados.

El proyecto arroja un tasa interna de retorno del 21%, que demuestra que se encuentra por encima de la tasa de oportunidad del mercado (19.2% anual), por tanto indica la capacidad que tiene la empresa para producir utilidades, consecuentemente se puede hacer efectiva la puesta en marcha de la empresa DUAL.

El proyecto representa un impacto socioeconómico positivo debido a que no solo se generarán puestos de trabajos directos e indirectos y se contribuye al desarrollo de políticas que fomenten la formación de microempresas en la región, sino que además contribuirá al desarrollo personal, por medio de actividades que fomenten la práctica de estos deportes, el sano esparcimiento y el aprovechamiento del tiempo libre.

1. ASPECTOS GENERALES

Es de suma importancia que antes de profundizar en el trabajo, se conozca aspectos que proporcionan información general de la empresa y el entorno.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Colombia, es un país que cuenta aproximadamente con 41,2 millones de habitantes (Censo nacional 2005, DANE), que representa la tercera población más grande de América Latina. Es tal la riqueza étnica, lingüística y cultural de Colombia, que cuenta con más de 87 pueblos indígenas diferenciados que representan el 1.5 % de la población total del país, varios millones de afro colombianos, que representan cerca de un 16 % de la población colombiana, más de 30 millones de habitantes mestizos, portadores de una inmensa variedad de manifestaciones culturales; cerca de doce mil gitanos, llegados desde la época de la colonia, y algunos núcleos de inmigrantes en diferentes regiones del territorio nacional.²

Estas características multiétnicas y pluriculturales convierten a Colombia en un país heterogéneo en cuanto a gustos y necesidades como las de desarrollo de la autoestima y de realización personal³. El deporte se practica en todo el territorio nacional y ha sido un pilar fundamental que sobresale como un medio de aprendizaje y de superación personal y social en un entorno donde el ser humano carece cada vez más de valores y de oportunidades para aprovechar con calidad el tiempo.

San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño cuenta en su área urbana con 387.423 habitantes, se comunica con el resto del país a través de la vía Panamericana, la cual presenta buenas condiciones para el transporte terrestre; existen adecuadas redes de comunicación que facilita las actividades comerciales; en el ámbito tecnológico, las microempresas presentan diferentes problemas; uno de ellos se relaciona con la especialización de los procesos, en donde se observa un alto grado de obsolescencia con respecto a dotación técnica ya que es muy frecuente encontrar en estas empresas la presencia de maquinaria netamente tradicional, con la que se viene trabajando por mas de 20 años.

En Pasto, la práctica de las artes marciales y deportes de contacto se realiza a través de ligas inscritas y reguladas por INDERNARIÑO como ente Departamental

² Fondo de promoción turística Colombiana[online]. Colombia,2005.Población.En www.turismocolombia.com/newsdetail.asp?ID=3497&IDCompany=122.google.com.

³ Ibid., www.turismocolombia.com/newsdetail.asp?ID=3497&IDCompany=122

y a su vez las ligas están conformadas por clubes reglamentados por PASTO DEPORTE como ente municipal; y para su aprobación cada club debe estar conformado por mínimo veinte (20) deportistas.

Las artes marciales son sistemas de combate sin armas, que fueron evolucionando y fusionándose hasta lograr la amplia variedad que se pueden apreciar en la actualidad. Artes que aparte de pretender armonizar mental y/ o espiritualmente al practicante, siguen cumpliendo su ancestral propósito de ser un medio de repeler con las armas naturales que posee el cuerpo humano, cualquier agresión que se le presente al hombre y a la mujer en estos tiempos; así mismo los deportes de contacto que son ramas derivadas de las artes marciales en donde los practicantes tienen un contacto entre si, requieren de gran agilidad, destreza, concentración y técnica.

Estos deportes han aportado reconocimiento en varios certámenes deportivos, no solo a nivel nacional sino también internacional. En Nariño, la participación de los deportistas en diferentes campeonatos, entre ellos los Juegos Nacionales ha sido representativa, se destacan los taekwondistas: Darío Antonio Ayala Gavilanes, Henry Agustín Rodríguez Moncayo, Jaime Moreno, Diego Caicedo, Fernando Oviedo, Yeiro Zúñiga, entre otros; en la rama de Lucha grecorromana sobresalen los deportistas Mónica López, Nilsa Betancourth, Doris Betancourth, Carmen Eugenia Narváez, Angélica Ortiz, Flor del Carmen Cuatín, Fabián Enríquez Ramírez, Charly M. Ortiz Erazo, Mario A. Ortiz Erazo, Víctor H Ortiz Erazo, Miguel D'vries Jurado, Wilson Cruz Sanabria, Efrén Palacios y Edgar Eraso;⁴ en Karate Do, no ha habido representación del Departamento en certámenes, porque todavía no alcanza un nivel competitivo.

1.2 LA INDUSTRIA

La cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, la agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimiento, alfombras, etc.

Las actividades de la cadena vista de manera muy general y según su grado de transformación van desde la producción de materia prima (fibras naturales,

⁴ Coldeportes[online].Colombia 2000.Memórias técnicas.En www.coldeportes.gov.co/versión1/documentos/Memorias.doc.google.com.

artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de una gran variedad de productos semiacabados y acabados.

Desde el punto de vista de la generación de valor, de empleo y de divisas, la cadena textil-confección es una de las más importantes de Colombia, situación que le es común con muchos países en desarrollo. Ello en razón a que casi todas sus etapas registran producción nacional. En las etapas finales de la cadena hay una participación relativamente alta de las exportaciones en el total de la producción y se observa una tendencia reciente de añadir valor agregado a través de la industria de la moda. Asimismo, la competencia externa en los eslabones finales de la cadena es muy intensa, situación que se demuestra por la elevada penetración de importaciones.

Con cifras estimadas para 2003, esta cadena representa el 14,7% del total del empleo industrial y el 8,6% de la producción total.

Durante la década de los noventa la cadena perdió participación en la generación de empleo industrial, situación generada por la recesión económica enfrentada por el país, debido a su inserción al mercado mundial de manera agresiva como fruto de la implementación de políticas neoliberales para el manejo de la economía. Su efecto primario fue la disminución de empresas dedicadas a esta actividad, sin embargo, a pesar del severo impacto recesivo de 1998-1999 y la disminución de las empresas, la tasa de reducción tanto del empleo como de la producción fue menos dramática que lo usualmente percibido por la opinión nacional. La producción bruta retrocedió en menor medida que el total de la industria, evidenciando que el sector enfrentó la crisis con un ajuste en el empleo y, de hecho, mejoró sus tasas de productividad laboral, por tanto la industria nacional de textiles y confecciones dispone de alto potencial de crecimiento.⁵

Uno de los factores que explica el desempeño alentador del sector, es su alta calidad dada por la innovación en los modelos, los diseños y los materiales utilizados en los productos, los cuales son de gran aceptación en el mercado externo.

La industria colombiana ha sabido responder de manera positiva a los retos impuestos por la competencia, a través de la implementación de maquinaria moderna, estrategias de mercadeo, mayor organización y por innovación en sus productos, que la convierten en una industria fuerte en la economía global y local.⁶

La economía de Nariño se fundamenta en la producción agropecuaria, en donde se destacan la producción de papa, yuca, plátano, palma africana, caña panelera entre otros. El sector productivo está organizado básicamente en microempresas

⁵ Fuente: Dane seccional Pasto.

⁶ Cámara de Comercio de Pasto, Diagnóstico de Competitividad del sector textilconfecciones. 2001.p.5

sin elevadas inversiones en maquinarias, equipos, estudios de mercado, innovación del producto, infraestructura, capacidad instalada y calidad, lo cual las hace débiles en el mercado nacional.

La industria manufacturera representa cerca del 5% del PIB regional, y el 0.4% del sector industrial nacional. Nariño así como otros departamentos que no se encontraban preparados para enfrentar los cambios suscitados en la economía sufrieron los embates del debilitamiento del potencial comercial de sus empresas, limitando aún más la inversión y rezagándose del proceso de desarrollo económico y social que este nuevo esquema genera.

Las microempresas de confecciones, pertenecientes al sector manufacturero, se podrían clasificar como de “trabajo por encargo”, ya que sólo producen o distribuyen sus productos con previa contratación con el cliente, del cual generalmente logran obtener un anticipo que al menos cubra en parte el costo de la materia prima. Este tipo de microempresas presentan ciertas ventajas comparativas con relación a las del mercado abierto, entre ellas están los anticipos y el pago seguro; sin embargo la mayoría de los empresarios no valoran esta situación ventajosa, de tal manera que desaprovechan las oportunidades para conservar y aumentar su clientela a través de la satisfacción de las necesidades de los consumidores.⁷

Actualmente, en la Cámara de Comercio de Pasto, se encuentran registrados 203 establecimientos dedicados a la industria de la confección, que hacen parte del sector secundario de la economía. Dentro de este sector de la economía se encuentran los talleres dedicados a la fabricación de ropa deportiva, las cuales representan un 7.88% de las empresas registradas. Así mismo el sector del calzado cuenta con 34 establecimientos de los cuales el 20.5% se dedican a la fabricación de calzado deportivo. En cuanto a la fabricación de bolsos en materiales sintéticos se encuentran registrados 7 establecimientos que representan el 7.21% del total de establecimientos inscritos.⁸ El resto de la demanda es satisfecha con productos importados.

En la actualidad, en Pasto existen doce (12) establecimientos dedicados a la producción y comercialización de artículos deportivos, más no existe entre ellos alguno dedicado exclusivamente a la producción y venta de artículos para deportes de contacto y artes marciales (taekwondo, karate, lucha grecorromana y boxeo). Estos son proveídos por empresas de otras ciudades y países, los cuales despachan esta mercancía siempre y cuando se trate de un volumen significativo, lo cual los hace escasos, costosos y restringidos por disponibilidad.

⁷ Ibid., p. 12

⁸ Cámara de Comercio de Pasto. Registro Mercantil 2005.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Se decidió que la empresa y los productos lleven el mismo nombre DUAL; este nombre se deriva de dualidad que significa la interacción de fuerzas opuestas, donde la armonía se logra cuando las fuerzas se distribuyen en igualdad, lo que da como resultado el equilibrio.

Por lo tanto los productos DUAL van tras la búsqueda de ese equilibrio entre lo estético y lo confortable dando paso a una nueva generación en productos de contacto.

1.3.1 Misión. Aportar al desarrollo regional a través del fomento de formas empresariales de iniciativa privada, que puedan generar empleo, aprovechen los recursos humanos existentes en la región y permita además el mejoramiento del modo de vida de la población.

1.3.2 Visión. Consolidar en cinco años una empresa sostenible en el mercado, con expectativas de expansión, que tenga credibilidad, que sea gestora de desarrollo y promotora de valores, que tenga una posición de privilegio en el mercado y lidere procesos de construcción social.

1.3.3 Concepto del Negocio. A partir de 1999 y como fruto del auge de las actividades deportivas relacionadas con las artes marciales, las cuales con el transcurso del tiempo se han ido consolidando e incluyendo a una gran cantidad de personas de todas las edades, convirtiéndose además en una alternativa para el aprovechamiento del tiempo libre, se genera la iniciativa de crear una empresa dedicada al diseño y fabricación de implementos para la práctica del taekwondo

Se toma como punto de referencia el taekwondo, porque es la primera disciplina en artes marciales que entra al municipio de Pasto y que tiene una gran acogida.

La práctica de las artes marciales y los deportes de contacto, implican el desarrollo de casi todo el cuerpo y la mayoría de los atributos físicos: potencia, fuerza, rapidez, elasticidad, coordinación, precisión, ritmo, agilidad, resistencia, dureza, etc.

Dentro de las artes marciales el taekwondo es uno de los deportes más practicados, nace y se desarrolla en Korea, su antigüedad data de hace 2000 años.

Tae Kwon Do significa:
Tae:Pie

Kwon: Mano
Do: Arte o Sendero

Literalmente: "El arte o el camino del desarrollo de la técnica de pies y manos".

A través de los años este deporte se ha fortalecido y expandido hasta convertirse en un deporte olímpico.⁹

En una sociedad en la que impera el estrés, el sedentarismo, el acomodo, la alimentación desequilibrada y la polución atmosférica, la práctica deportiva resulta casi imprescindible para mantener la salud física y mental.

Con el tiempo, se incrementa el número de academias existentes en Pasto, se crean campeonatos en diferentes categorías y se empieza a generar una cultura en cuanto a la práctica de la cultura física. Los campeonatos ínter barrios, los encuentros entre academias, los torneos municipales, nacionales e internacionales, vieron aparecer una gran cantidad de participantes que tuvieron la posibilidad de llegar hasta los más encumbrados escenarios, motivando la adhesión de más adeptos.

El incremento considerable de la población asociada con este tipo de actividades físicas, no fue proporcional con el incremento de espacios para su práctica, de implementos adecuados, de programas de formación técnicamente dirigidos y del apoyo de sectores privados y oficiales que dieran realce a este deporte y su contribución al desarrollo personal y social. Es así como se ha ido limitando la práctica por el incremento de los costos en la adquisición de los implementos mínimos que estas actividades requieren, porque son consideradas deportes de alto riesgo, se han ido disminuyendo e incluso desapareciendo los torneos regionales, locales, las exhibiciones y el patrocinio a clubes que en otra época fueron de gran relevancia.

Esta situación dio origen a la iniciativa de la creación de una empresa dedicada a motivar la práctica del taekwondo, y a la vez proporcionar los implementos adecuados para su práctica, recuperando la importancia que este tiene en el proceso de formación personal por los beneficios que ofrece la práctica de las artes marciales que son indudablemente deportes que mejoran y potencian de forma más armoniosa el físico y la salud del practicante.

En este año (1999) se dio origen a la idea, se pensó en un nombre "DUAL" (equilibrio, interacción de fuerzas) y se diseñó un logo. Se hicieron contactos con

⁹Academia panameña de taekwondo[online].taekwondo En <http://taekwondo.es.tripod.com>. Google.com.

empresas distribuidoras de este tipo de productos a nivel nacional, pero no se adelantó ninguna gestión que llevara a la estructuración formal de la empresa.

En el año 2001, se retoma la idea y se decide hacer prototipos de los productos básicos: petos, canilleras, antebrazos y calzado, y se los puso a consideración de los practicantes quienes dieron conceptos favorables sobre la calidad, el diseño, la ergonomía y el precio de los mismos. Al siguiente año se repitió este ejercicio y se promocionó los productos en un evento deportivo llevado a cabo en la ciudad de Pasto: "1ª Copa de Integración Taekwondista DUAL". Este campeonato permitió la participación de competidores de otras regiones (Cali, Medellín), quienes tuvieron la posibilidad de probar los implementos diseñados y posteriormente realizaron pedidos que aunque no muy significativos, si dejaron en el ambiente la posibilidad de convertir esta idea en una empresa a gran escala. A ellos también se unieron entidades regionales que creyeron en las bondades del producto ofrecido (Pasto Deporte, academias de Medellín, Pasto e Ipiales).

Durante los años siguientes, la empresa disminuyó significativamente sus operaciones debido a circunstancias a nivel interno que impidieron su normal funcionamiento. A mediados del año 2004, la empresa toma un nuevo rumbo, se integran nuevos socios y se ve la necesidad de darle un direccionamiento que mejore su actividad, diversificando su objeto inicial, por lo tanto se desarrollan prototipos de implementos para lucha grecorromana, boxeo y karate, con miras a incursionar en otros mercados sin perder la esencia de los productos, como son los de contacto.

El karate es una disciplina de las artes marciales que se desarrolló en Okinawa (Japón) que significa 'mano vacía', arte marcial (sin armas) de autodefensa en la que desde posiciones de equilibrio se dirigen o enfocan puñetazos o patadas acompañadas de respiraciones y gritos especiales. Más que un método de combate el kárate hace hincapié en la autodisciplina, la actitud positiva y los propósitos de elevada moral.¹⁰

Se le conoció primero como Ryu Kyu Kempo ("Boxeo chino") y más tarde como Karate Do ("Camino de la mano vacía"). Es un sistema de lucha basado en el impacto que alcanza su máxima efectividad en enfrentamientos de distancias medias. Generalmente se basa en una fuerte acción muscular para desarrollar fuerza y por tanto se considera "duro". Un aspecto competitivo se ha desarrollado, con subsecuentes modificaciones de la técnica.

Aunque no es reconocido como un deporte olímpico, su práctica se ha incrementado en los últimos años por su contribución a los procesos de formación del ser humano.

¹⁰ Microsoft ® Encarta ® 2006.

La lucha grecorromana es un deporte en el cual cada participante intenta derrotar a su rival sin el uso de golpes. El objetivo consiste en ganar el combate haciendo caer al adversario al suelo y manteniendo sus dos hombros fijos sobre el tapiz o ganando por puntuación mediante la valoración de las técnicas y acciones conseguidas sobre el adversario. Está prohibido el uso activo de las piernas en el ataque, así como atacar las piernas del rival.

La lucha grecorromana junto a la lucha libre olímpica y a su variante femenina, la lucha femenina se les denomina luchas olímpicas ya que están presentes en los Juegos Olímpicos.¹¹

El boxeo, es un deporte en el que dos personas combaten entre sí, únicamente con sus puños. Un combate de boxeo se desarrolla bajo unas reglas establecidas y cuenta con un árbitro, jueces y un cronometrador. El término pugilismo (del latín *pugil*, 'boxeador') también se usa a veces para referirse a este deporte.¹²

Los primeros datos de una pelea de boxeo en los tiempos modernos, se ubica en Inglaterra en 1681. Para la práctica de este deporte se utiliza guantes diseñados para golpear al oponente. Aunque es un deporte muy criticado por la violencia utilizada y por la mínima reglamentación en cuanto a la protección de los contendientes, se ha convertido en un espectáculo que genera el movimiento de grandes sumas de dinero y por ello se ha convertido en la panacea para salir de la pobreza a muchos jóvenes a costa de su propia vida.

Estas actividades en su conjunto, asocian a las personas que potencial y efectivamente forman parte del mercado hacia el cual está orientada la empresa.

A finales del año 2004 y principios del 2005, se tiene la posibilidad de participar en una convocatoria para la dotación de material deportivo para la Caja de Compensación Familiar de Nariño (Comfamiliar), quienes escogieron la propuesta presentada por DUAL concretándose un negocio de \$4.200.000 representados en petos, canilleras, antebrazos y uniformes.

Se tuvo la oportunidad de participar, en calidad de observadores en un evento a nivel nacional los "Juegos Deportivos Nacionales", en donde se entró en contacto con deportistas de alto rendimiento, con quienes se tuvo la posibilidad de conocer las nuevas tendencias y los adelantos en cuestiones de diseño, marcas y materiales, además de referenciar algunas empresas a nivel nacional e internacional líderes en este ramo. A este evento se asistió con un portafolio de los productos ofrecidos por DUAL, el cual fue dado a conocer a los Presidentes de las ligas deportivas del Valle, Atlántico y Antioquia, quienes se interesaron por la

¹¹.Wikipedia [online]. 22:54, 12 ene 2007. Lucha grecorromana.En http://es.wikipedia.org/wiki/Lucha_grecorromana.Google.com

¹² Microsoft ® Encarta ® 2006

propuesta pero exigieron ver los productos para llevarse una mejor impresión de los mismos, a pesar del interés mostrado por algunos de ellos, no se materializó ningún tipo de negocio.

Si bien la empresa ha tenido movimiento comercial, así sea en pequeña escala ha carecido de una organización adecuada, que le permita dar continuidad y regularidad a los procesos administrativos, razón por la cual este trabajo esta orientado a suplir esta deficiencia.

1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.4.1 General. Constituir una empresa sólida, orientada hacia el diseño y la fabricación de implementos deportivos para artes marciales y deportes de contacto, que permita satisfacer la demanda creciente de este tipo de bienes.

1.4.2 Específicos.

Realizar un estudio minucioso del mercado al que se pretende llegar, analizando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Formular un plan de negocios acorde con las expectativas generadas en el estudio de mercado.

Implementar y poner en funcionamiento una empresa para el diseño y la fabricación de implementos deportivos para artes marciales y deportes de contacto.

Establecer un punto de venta, cuya ubicación sea estratégica.

Posicionar la empresa en el mercado regional a través del diseño de estrategias de mercadeo acordes con las características del medio.

Consolidar el mercado objetivo con el fin de garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Diseñar estrategias para la ampliación del mercado objetivo, orientado hacia el mercado nacional e internacional.

Propiciar el diseño de una cultura en torno a la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre, a través de la promoción de eventos, festivales, exhibiciones, patrocinios deportivos, capacitaciones, talleres, establecimiento de

academias, programas de intercambio entre academias a nivel nacional e internacional.

1.5 PRODUCTOS

DUAL, se dedicará a la producción de implementos para taekwondo, karate, lucha grecorromana y boxeo.

En la línea de taekwondo, se producirán petos, antebrazos, canilleras, calzado, uniformes y maletines.

Figura 1. Peto



Los petos son protectores para el área pectoral, sirven para amortiguar el impacto producido por puños, patadas, golpes y caídas. Es un implemento exigido para la práctica del taekwondo, tanto para entrenamiento como para competencias. Están elaborados en material sintético altamente resistente (lona); el interior se refuerza con jumbolón para recibir el impacto; los tirantes están hechos en lona y resorte para un mejor ajuste; los amarres están fabricados en nylon. Los artículos son reversibles (doble faz). Se fabrican en tallas S, M, L, XL, A-B (niños). Su peso aproximado se estima en 1 Kg., en promedio mide 45 cm. de largo x 1 mt. de ancho, y se fabricarán en los colores azul y rojo con fondo blanco.

Figura 2. Antebrazos



Los antebrazos son protectores de impactos para el área del antebrazo. Son livianos, de fácil utilización, resistentes y durables. Gracias a los materiales con que están fabricados, permiten realizar una fácil limpieza. Una de las principales fortalezas de los antebrazos DUAL, es que se adaptan bien a la forma del antebrazo. Por su diseño ergonómico garantizan gran movilidad y flexibilidad al deportista. Están elaborados en material sintético (cuerona), forro impermeable para contrarrestar la sudoración, broches en belcro y resorte, su peso aproximado es de 500 gr, miden entre 30 cm. de largo x 16 cm. de ancho, y se fabrican en colores negro y blanco.

Figura 3. Canilleras



Las canilleras protegen de impactos el área de la tibia y peroné del deportista, son livianas, cómodas y por sus materiales se adhieren a la piel evitando que se deslicen, siendo esta una de sus principales fortalezas frente a otras marcas. Están elaboradas en resorte de 15 cm. de ancho que lleva un forro interno en la parte delantera en lycra dentro del cual lleva caucho espuma (jumbolón), para proteger y amortiguar impactos producidos por patadas, su peso aproximado es de 250 gr.; en promedio miden 30 cm. de largo x 20 cm. de ancho y se producirá en color blanco.

Figura 4. Uniforme karate

Figura 5. Uniforme taekwondo



Uniformes, para taekwondo y karate, son necesarios para la práctica de estos deportes debido a que por su amplitud y diseño son muy cómodos y livianos, además están reglamentados por la entidad que regula el taekwondo a nivel internacional. La chaqueta y el pantalón están confeccionados en dril, con estampados de la bandera de Colombia y de la Federación de taekwondo, se fabrica en tallas S, M, L, XL, A-B (niños), su peso oscila entre los 500gr y 700gr dependiendo de la talla, en color blanco.

El accesorio complementario de los uniformes son los cinturones elaborados en dril en tallas S, M, L, XL, A-B (niños), su peso aproximado es de 50 gr.; en promedio mide 1.50 mt. De largo X 5 cm. de ancho, en colores blanco, amarillo, rojo, azul, verde y negro; esta categoría de colores representa el rango del deportista.

Figura 6. Calzado

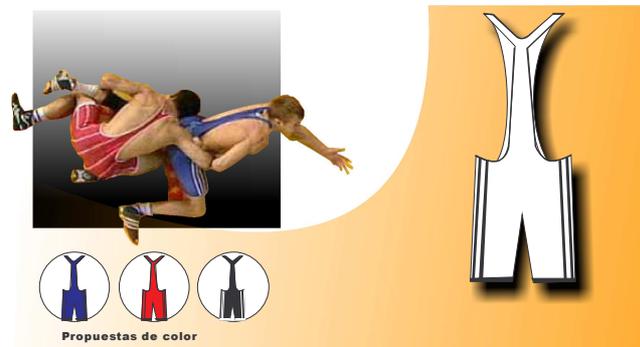
T.W.D CALZADO



El calzado es útil para el entrenamiento ya que brindan soporte, estabilidad y protección al pie del deportista. El calzado DUAL, es liviano y antideslizante. Están confeccionados en cuero suave de alta resistencia, laterales en malla para una adecuada ventilación, suela flexible con centro en caucho espuma para una adecuada absorción del impacto en los saltos, sistema de ajuste en belcro o cordón. Las tallas van desde el número 27 a la 42, en promedio pesan 1kg y el tamaño depende de la talla. Se fabrican en color blanco.

Figura 7. Uniforme lucha grecorromana.

LUCHA UNIFORME



Para la línea de lucha grecorromana se fabricarán trusas enterizas, ceñidas al cuerpo, van hasta la parte media de la pierna, con tirantes que dejan la espalda semi descubierta, por su diseño y el material de su fabricación ofrece flexibilidad y comodidad. Serán elaborados en lycra, por ser un material elástico y resistente. Las tallas que se ofrecerán son S, M, L, XL, el tamaño de la trusa depende la talla, su peso aproximado es de 500 gr., y los colores que se utilizan son rojos y azules que son los reglamentados por la federación.

Figura 8. Maletines

T.W.D

MALETINES



Los maletines son el producto innovador de DUAL y por tanto una de sus mayores fortalezas; este permite el traslado de todos los implementos de taekwondo con facilidad y comodidad. Es resistente, ergonómico y durable.

Este implemento surge de las necesidades de los deportistas, y como la empresa DUAL trabaja en función de sus expectativas y exigencias, se diseñó este práctico maletín que suple dichas necesidades, dadas sus características es único en el mercado y por ende se convierte en un producto original de DUAL.

Están elaborados en lona impermeable, tiene prácticos bolsillos para cada elemento (peto, canilleras, antebrazos, calzado, cinturón, uniforme, casco, inguinal, vendas, esparadrapo y paletas), cierres plásticos, tirantes acolchados, se puede realizar el bordado del club (opcional), las tallas son S, M, L, XL, A-B (niños), su peso aproximado es de 1 Kg., y viene en diferentes colores.

Figura 9. Guantes

BOXEO

GUANTES



Propuestas de color



Para boxeo los guantes son el implemento a fabricar, los cuales sirven para proteger las manos y golpear al adversario, confeccionados en cuero sintético, con interior en algodón sintético, lleva un cordón para ajustar a la muñeca del deportista, son livianos y resistentes. En tallas júnior y master. Su peso aproximado es de 1 Kg. el par. Color negro, rojo y azul.

Todos los implementos diseñados y fabricados por DUAL, llevarán el logo de la empresa en una parte visible.

1.6 CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

Para establecer en qué etapa del ciclo de vida se encuentran los productos DUAL, se tuvo en cuenta que la gran mayoría de los establecimientos registrados en la Cámara de Comercio no declaran anualmente ante Industria y Comercio, no es posible obtener información acerca de los volúmenes de ventas para el sector de productos deportivos, por lo tanto este análisis se realizará teniendo en cuenta los volúmenes de exportación según las partidas arancelarias descritas así:

Tabla 1. Volúmenes de Exportación.

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCION	ANOS					
		VALOR EN US\$					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
6217900000 Canilleras	Partes de prendas o de complementos (accesorios), de vestir, excepto las de la partida 62.12	203851	162373	48409	87458,43	246287	201063
4202121000 Maletines	Baúles, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo; con la superficie exterior de plástico o material textil.	451397.5	192689	1034056	682277,72	430416	847768
6211390000 Uniformes	Las demás prendas de vestir de las demás materias textiles; para hombres o niños	26010	12587	5410	10576,30	32190	8813
6307909000 Petos y antebrazos	Los demás de demás artículos textiles confeccionados	670237	607182	1983792	2052800,64	2164196	228942 3
6403190000 Calzado	Los demás calzados de deporte, con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural	531397.5	785822	481814	302568,98	422911	156505
TOTAL		1882893	1760653	3553481	3135682,07	3296000	3503572

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

$$V_f = V_i(1 + i)^p$$

$$\left(\frac{V_f}{V_i}\right)^{1/p} - 1 = i$$

Por tanto si $0\% < i < 5\%$ = Etapa de Introducción
 $i > 10\%$ = Etapa de Crecimiento
 $i = 5\%$ = Etapa de Madurez
 $10\% > i > 5\%$ = Etapa de Turbulencia
 $i < 0\%$ = Declive.

$$\left(\frac{3503572}{1882893}\right)^{1/4} - 1 = 0.1679422 = 16\%$$

De acuerdo al nivel de exportaciones entre el período 2001 -2004, se concluye que este tipo de productos se encuentran en la etapa de crecimiento del ciclo de vida la cual se caracteriza porque los volúmenes de ventas aumentan significativamente y se empiezan a percibir beneficios¹³

En esta etapa el producto en el mejor de los casos sería aceptado en el mercado y se apreciaría un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios, caracterizándose principalmente por:

- Un aumento de la competencia.
- Un manejo de calidad de los productos.
- Acaparamiento de otro segmento de mercado.
- Mejores canales de distribución.

Estrategias en la etapa de crecimiento.

Durante esta etapa se intentaría sostener el crecimiento del mercado y se lograría mediante las siguientes medidas:

- a. Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores.
- b. Estudiar y buscar nuevos sectores del mercado.

¹³ Wikipedia. ultima modificacion 15:00, 5 feb 2007 'Ciclo de vida del producto. En [http:// es.wikipedia. org / wiki/Ciclo_de_vida_del_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto).Google.com.

- c. Encontrar nuevos canales de distribución posibles (con objeto de que el producto tenga una mayor exposición).
- d. Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las compras.
- e. Determinar cuando es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a estos.

Sin embargo, esto acarreará más costos en las mejoras promocionales y distribución pudiendo alcanzar posición predominante, pero perdiendo a cambio el máximo de beneficios.¹⁴

1.7 PROPUESTA DE VENTA ÚNICA

Los productos se diferencian de la competencia porque poseen características específicas, los diseños son originales y acordes con la contextura del prototipo humano del nariñense, la empresa es única en el medio y ello permite ajustar los precios a las condiciones socioeconómicas de la región. La empresa implementará un servicio de seguimiento a los clientes, con el fin de analizar y evaluar los cambios en las tendencias, necesidades, gustos y capacidad económica. Se ofrecerá un servicio de asesoría en la práctica de estos deportes y la utilización del producto. Además se vinculará a las políticas de desarrollo social de las entidades territoriales a través del fomento de estas actividades deportivas, como parte de los programas de aprovechamiento adecuado del tiempo libre.

La empresa permite la generación de empleo, ya que con la política de trabajo con talleres satélites se empleará mano de obra, además cuenta con recurso humano altamente capacitado para el desarrollo de los diferentes procesos, desde el diseño hasta la administración y comercialización de los bienes.

1.8 POSICIONAMIENTO

Para conducir a la empresa DUAL a un posicionamiento dentro del mercado en estudio y diferenciarlo de la competencia, se pretende conquistar este segmento ofreciendo a los clientes implementos a precios asequibles, diseños originales, calidad y servicio postventa que satisfaga las necesidades y requerimientos, por medio de una atención personalizada, y que además permita llevar un control y seguimiento de los mismos, debido a que en la región los productos existentes se ofrecen a precios elevados, y en algunos casos los implementos no son de buena calidad ni fáciles de conseguir. De igual manera se pretende que DUAL se posicione como una empresa que contribuye al desarrollo social en Pasto, por

¹⁴ Instituto tecnológico de la paz.Mexico.Estrategias de crecimiento. En: www.itip.edu.mx/publicatutoriales/mercadotecnia2tema2_1.htm. Google.com.Mexico

medio de la participación activa en el fomento de la práctica de estos deportes y en la consecución de nuevos espacios para llevar a cabo estas actividades recreativas y de competencia.

1.9 FIJACIÓN DE PRECIOS

Los precios de los productos DUAL, se fijarán teniendo en cuenta los costos variables unitarios y margen de utilidad esperada, haciendo énfasis en un control exhaustivo de los tiempos y movimientos, en la estructura de los diferentes componentes generadores de costos, teniendo en cuenta que esta será una de las estrategias para penetrar en el mercado. Lo anterior se toma como base debido a que se va a controlar el producto a partir del proceso de producción. Se busca disminuir precios sin atentar contra la calidad. Para ello se definirán políticas que tiendan a influir en el comportamiento de variables como materiales, insumos, costos fijos y comercialización.

2. ESTUDIO DE MERCADO

El mercado de análisis está conformado por las personas que se dedican a actividades deportivas y que para desarrollarlas requieren de unos implementos especiales, específicamente el proyecto se orienta hacia las actividades relacionadas con las artes marciales y los deportes de contacto (taekwondo, karate, lucha grecorromana y boxeo), inscritos en academias, clubes, practicantes aficionados, estudiantes y grupos de población vulnerable.

2.1 CLIENTES

Los clientes de la empresa DUAL, serán los deportistas de las ramas femenina y masculina, sin importar profesión, ocupación, estado civil, religión o educación, con edades comprendidas entre los 5 y 39 años, considerados como los límites mínimos y máximos requeridos para la práctica de estos deportes, dependiendo de la exigencia física de cada modalidad. Así mismo para el presente proyecto se tiene en cuenta la población que potencialmente practicaría estos deportes, que se encuentren dentro del rango de edad señalado anteriormente y que pertenezcan a la ciudad de Pasto y sus corregimientos.

Aunque son productos no populares, se orientarán a atender las necesidades en la zona urbana y rural de Pasto, dependiendo de cada disciplina como es el caso del taekwondo y karate, cuyos implementos son más costosos; mientras que para lucha grecorromana y boxeo son más económicos, porque son practicados por deportistas pertenecientes a los estratos más bajos, según los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

Los deportistas de estas disciplinas se caracterizan por su contextura atlética, su flexibilidad, agilidad, destreza y fuerza; esto hace que sean exigentes con los implementos que utilizan, porque buscan comodidad, ergonomía, resistencia y protección especial debido a los golpes propios de estos deportes, además que sus costos estén acordes con su capacidad económica.

El mercado meta es Pasto y sus corregimientos (Genoy y La Caldera, Obonuco, Gualmatán, Mapachico, Santa Bárbara, Mocondino, La Laguna, Jongovito, Catambuco, Cabrera, Morasurco, Buesaquillo y El Encano). El proyecto se suscitó en y para el municipio, y pretende crear empresa y de esta manera contribuir al desarrollo socioeconómico de la ciudad. DUAL, pretende en un mediano plazo llegar a otros deportes de la categoría de las artes marciales y de contacto, para ampliar el mercado y satisfacer otras necesidades con nuevas líneas de productos. Igualmente para sostener y ampliar el mercado, es necesario fomentar la práctica de estos deportes por medio de actividades recreativas y de ocupación

del tiempo libre, dirigida a niños, jóvenes y población vulnerable (desplazados, reinsertados, pandillas, mujeres maltratadas etc.).

2.2 TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado en el municipio de Pasto, y de acuerdo al censo poblacional realizado por el Instituto Departamental de Salud, y de acuerdo a los criterios de edad establecidos anteriormente, está conformado por 560753 personas entre las edades de 5 a 39 años, según datos del 2006.

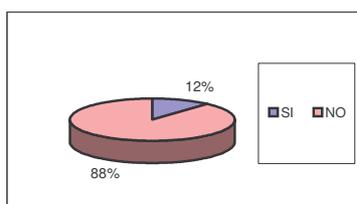
2.2.1 Instrumentos para la recolección de datos. Para llevar a cabo esta fase se realizaron, censos, encuestas y sondeos. Los censos se aplicaron a directivos de clubes y academias de taekwondo y boxeo que poseen reconocimiento ante el organismo regulador. Las encuestas se dirigieron a una muestra representativa de deportistas de todas las ramas asociadas al objeto del proyecto, y el sondeo se realizó a una muestra representativa de población en general.

En la ciudad de Pasto existen 34 clubes en total asociados a estas actividades deportivas (taekwondo, karate, lucha grecorromana y boxeo) que poseen 20 personas inscritas en promedio en cada uno de ellos, por lo tanto y en vista de que el censo estará dirigido al directivo de cada club quien es el encargado de adquirir los implementos (principalmente los de protección) para los deportistas, la población para el presente estudio es de 19 personas: taekwondo 13 personas y boxeo 6 personas; no se tiene en cuenta karate ni lucha grecorromana ya que para estos deportes solo se ofrecen los uniformes, los cuales los adquieren los deportistas.

2.2.2 Procesamiento y análisis de la información primaria. Luego de aplicar los censos a los directivos de los clubes, se obtuvo el siguiente resultado:

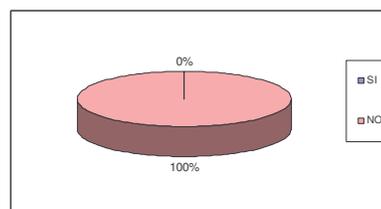
2.2.2.1 Marcas de preferencia. En taekwondo, el 88% de los directivos encuestados, respondieron que no tienen una marca de preferencia en sus productos, debido a que tienen en cuenta otros aspectos como resistencia y precios asequibles, antes que la marca; sólo un 12 % respondió que si tienen marcas de preferencia por tradición y la calidad de los implementos.

Gráfico 1. Marcas de preferencia - taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 2. Marcas de preferencia - boxeo

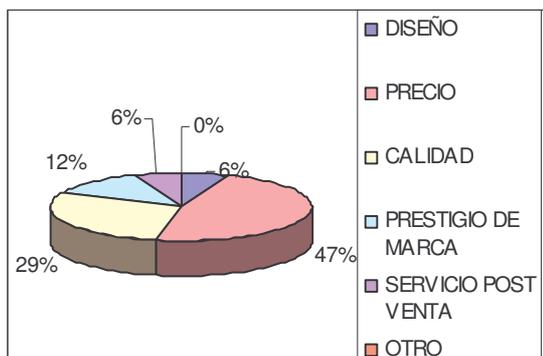


Fuente: Esta investigación

Para el caso de boxeo, el 100% de los encuestados, no tienen marcas de preferencia, debido a que los productos reconocidos como Everlast son muy costosos y es muy difícil adquirirlos por la falta de recursos de los deportistas. Por lo general la orientación del consumo se dirige hacia productos sin marca reconocida.

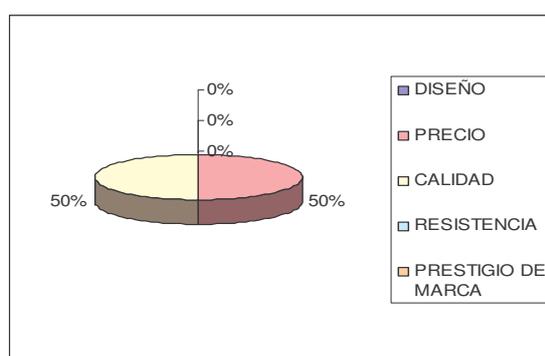
2.2.2.2 Factor decisivo en la compra de los implementos. Al momento de adquirir los productos deportivos, los directivos de taekwondo, opinan que prima los precios asequibles y la calidad, con un 47% y 29% respectivamente, entendiendo que en la calidad se encuentran inmersos el desempeño, las características, seguridad, confiabilidad, conformidad y estética; el prestigio de marca con un 12%; el servicio post venta y el diseño con un 6%.

Gráfico 3. Factor decisivo taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 4. Factor decisivo boxeo



Fuente: Esta investigación

En el boxeo, los directivos al momento de adquirir los productos tienen en cuenta el precio y la calidad (50% c/u) frente a otros aspectos como: diseño, prestigio de marca y servicio post venta, debido a que los requerimientos en este tipo de productos no es muy elevado.

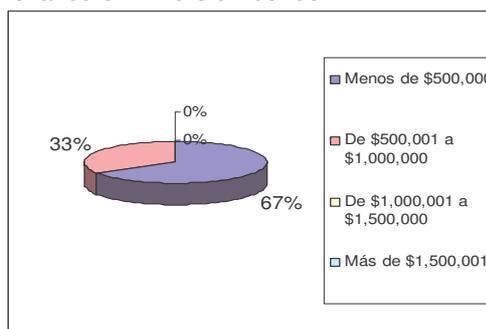
2.2.2.3 Inversión en la compra. Para taekwondo, el 53% de los censados invierte entre \$500.001 y \$1.000.000 en la compra de sus productos deportivos; el 35% invierte de \$1.000.001 a \$1.500.000 y el 12% más de \$1.500.000, y ninguno menos de \$500.000.

Gráfico 5. Inversión taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 6. Inversión boxeo

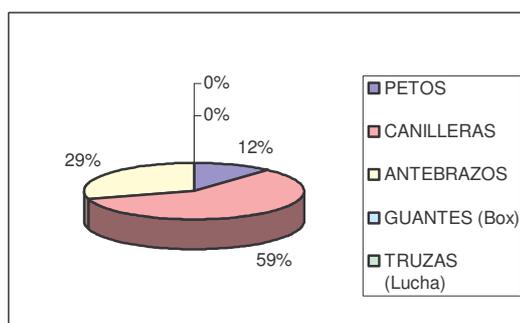


Fuente: Esta investigación

En el caso de boxeo, el 67% de los directivos invierte menos de \$500.000 en la compra de sus productos deportivos que para esta rama son los guantes, y el 33% invierte de \$500.0001 a \$1.000.000.

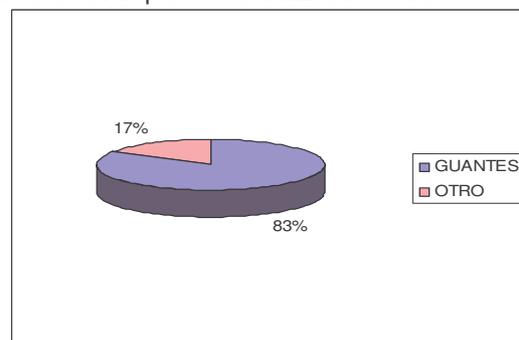
2.2.2.4 Implemento más utilizado. El implemento que se cambia con mayor regularidad en los clubes de taekwondo son las canilleras, debido a su constante uso, con un 59%; seguido por los antebrazos con un 29% y por último los petos con el 12% que por sus características son más durables.

Gráfico 7. Implemento utilizado taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 8. Implemento utilizado boxeo



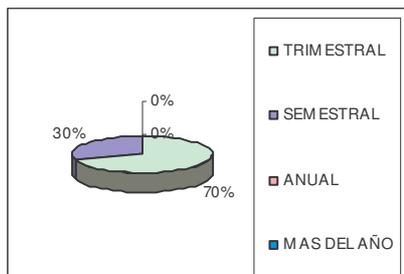
Fuente: Esta investigación

En cuanto al boxeo, el implemento que cambian con mayor regularidad son los guantes (83%), y el 17% respondió que otro, dentro del cual se encuentra las tulas para entrenamiento.

2.2.2.5 Frecuencia de rotación. En taekwondo, del 59% de las personas que cambian con mayor regularidad las canilleras, el 70% lo hace trimestral, y el 30%

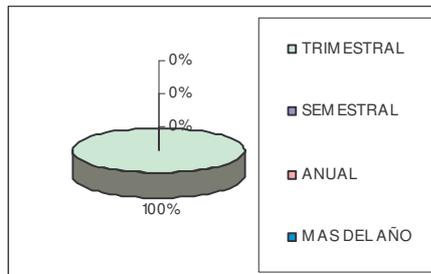
semestralmente; quienes escogieron los antebrazos los cambian trimestralmente; y los que eligieron los petos, los cambian semestral y anualmente, por ser el implemento más durable.

Gráfico 9. Frecuencia rotación canilleras



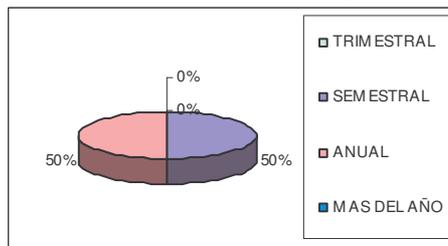
Fuente: Esta investigación

Gráfico 10. Frecuencia rotación antebrazos



Fuente: Esta investigación

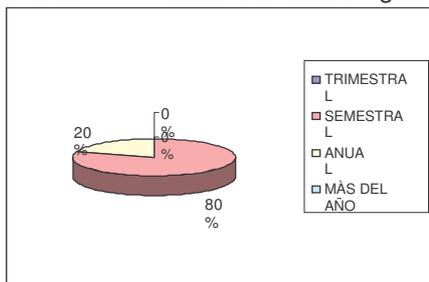
Gráfico 11. Frecuencia rotación petos



Fuente: Esta investigación

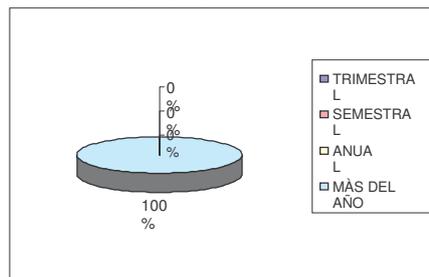
En boxeo, el 83% que escogieron los guantes el 80% los cambia o renueva semestralmente y el 20% lo hace anualmente; los que eligieron otro producto como las tulas asegura que las cambian mas del año.

Gráfico 12. Frecuencia rotación guantes



Fuente: Esta investigación

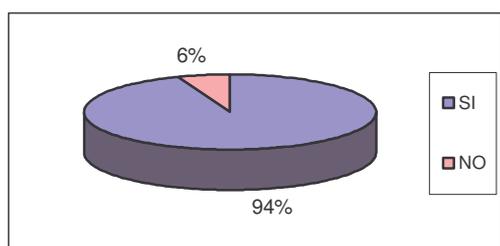
Gráfico 13. Otro



Fuente: Esta investigación

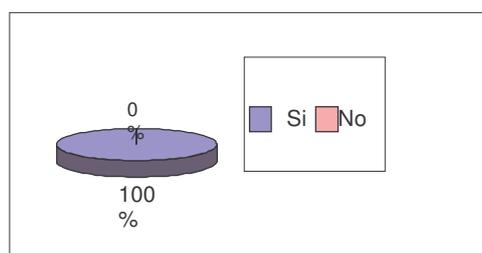
2.2.2.6 Disposición a adquirir una nueva marca. Los directivos de los clubes de taekwondo en su mayoría (94%) estarían dispuestos a adquirir implementos de una nueva marca de productos que reúnan características como precio, calidad, diseño y servicio post venta; mientras que sólo un 6% no lo harían, porque se encuentran conformes con la que usan actualmente.

Gráfico 14. Disposición taekwondo.



Fuente: Esta investigación

Gráfico 15. Disposición boxeo

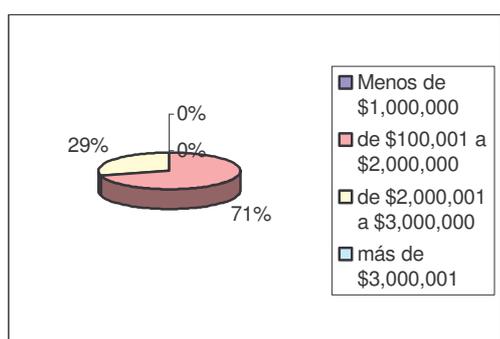


Fuente: Esta investigación

Para boxeo todos los directivos están dispuestos a adquirir una nueva marca de productos que les ofrezca características como un buen precio, calidad y diseño entre otras, debido a que algunos productos nacionales de bajos precios no son resistentes y no ofrecen las características propias de este deporte; y los implementos de marcas importadas son muy costosos y no están a su alcance.

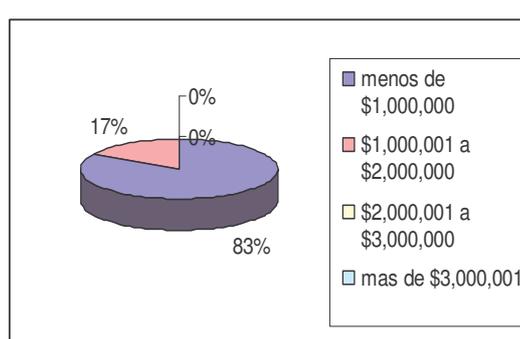
2.2.2.7 Ingresos mensuales. Los clubes de taekwondo encuestados presentan unos niveles de ingresos mensuales que incluyen matrículas y pensiones, donde se observa que el 54% perciben de \$1.000.000 a \$2.000.000.

Gráfico 16. Ingresos taekwondo.



Fuente: Esta investigación

Gráfico 17. Ingresos boxeo



Fuente: Esta investigación

Los clubes de boxeo manejan unos ingresos mensuales muy bajos, el 83% menos de \$1.000.000 y un 17% de \$1.000.0001 a \$2.000.000; ninguno tiene ingresos superiores a estos rangos.

❖ Síntesis del censo

Taekwondo. Debido a que en su mayoría los directivos no tienen una marca de preferencia, es un mercado atractivo al cual se puede ingresar sin mucha dificultad. Además dado que los productos DUAL se ofrecerán con precios asequibles y excelente calidad, estos podrían ser aceptados con mucha facilidad. Por otra parte la inversión que cada club hace en la compra de sus productos y la rotación de los mismos, resulta provechoso para que la empresa DUAL maneje un adecuado stock que le permita satisfacer las necesidades de la demanda en este mercado o en otros en los cuales se pueda incursionar en un mediano plazo.

Boxeo. A pesar de que los directivos no tienen una marca de preferencia, los ingresos que cada club recibe y la inversión que realizan en la compra de los productos, no es significativa, y por ende no es atractiva para la empresa DUAL. Además la rotación de los implementos, en este caso los guantes, se hace en períodos de tiempo muy largos, por tanto no se podría mantener un stock de ventas; sin embargo la empresa estaría dispuesta a elaborarlos sobre pedido en connotación de servicio.

2.2.3 Tabulación de encuestas dirigidas a deportistas

Se realizaron encuestas a los deportistas de cada club y cada modalidad, de acuerdo a la siguiente muestra:

POBLACIÓN: 680 personas
 NIVEL DE CONFIABILIDAD: 95%
 ERROR ESTIMADO: 0.05
 VARIABLE ESTANDARIZADA: 1.96
 PROBABILIDADES: P: 0.5 Q: 0.5

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2) \cdot N - 1 + (z^2) \cdot p \cdot q} = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot 680}{(0.05^2) \cdot 679 + (1.96^2) \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 471 \text{ Encuestas}$$

Tabla 2. Número de encuestas por deporte.

DEPORTE	No ENCUESTAS
TAEKWONDO	180
KARATE	83
BOXEO	83
LUCHA GRECORROMANA	125
TOTAL	471

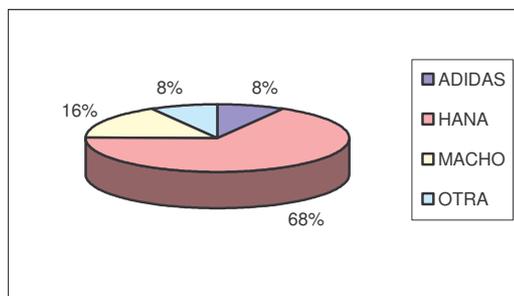
Fuente: Esta investigación

Esta selección del número de encuestas que le corresponde a cada una se realizó teniendo en cuenta el número de academias y clubes de la ciudad de Pasto.

2.2.3.1 Preferencias de marcas. En la rama de taekwondo, los deportistas prefieren la marca de productos nacional Hana con un 68%; Macho con un 16%, Adidas con el 8% y el 8% restante respondió que en el caso de los uniformes los hacen elaborar en talleres de confecciones ubicados en la ciudad de Pasto.

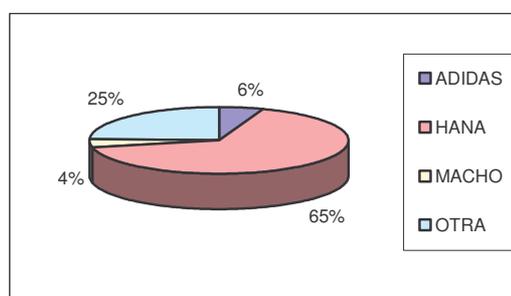
Para el caso de karate, la mayoría de la población encuestada prefiere la marca Hana con el 65%, seguida por los uniformes elaborados en talleres de confecciones de Pasto (25%), el 6% Adidas y el 4% la marca Macho.

Gráfico 18. Preferencia marcas taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 19. Preferencia marcas karate

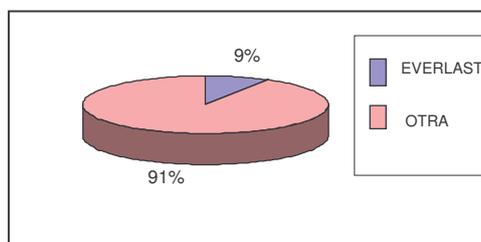


Fuente: Esta investigación

Por otra parte los deportistas de boxeo en su mayoría (91%) prefieren productos, en este caso guantes de bajo precio como los elaborados nacionalmente los cuales no tiene ninguna marca específica y no son estéticamente bien elaborados; mientras que el 9% prefiere la marca Everlast, mundialmente conocida y la cual ofrece mucha calidad pero que es costosa.

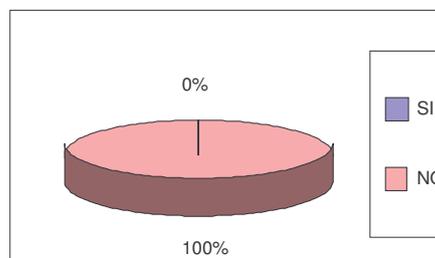
En cuanto a lucha grecorromana el 100% de las personas encuestadas respondió que no tiene una marca de preferencia en sus productos (trusas), ya que estas son de fácil confección.

Gráfico 20. Preferencia marcas boxeo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 21. Preferencia marcas lucha grecorromana



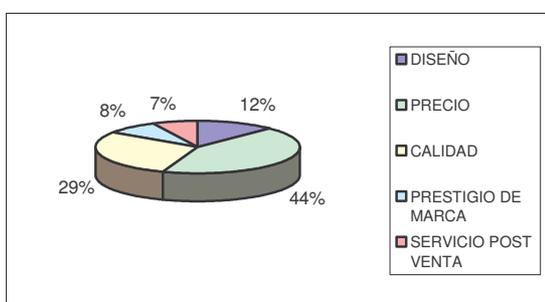
Fuente: Esta investigación

2.2.3.2 Preferencias al momento de adquirir los productos. Al momento de adquirir los productos los deportistas de taekwondo buscan principalmente precios asequibles (44%), seguido por la calidad con un 29%, diseño con un 12% y prestigio de marca y servicio post venta con un 8% y 7% respectivamente.

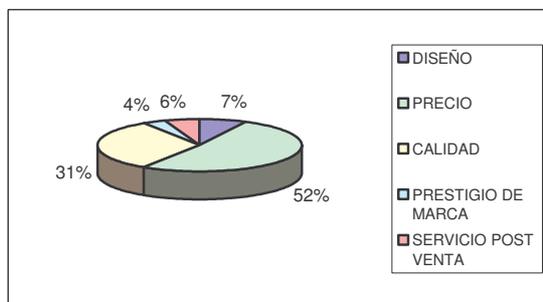
Los deportistas practicantes de karate al momento de adquirir sus productos deportivos, en este caso los uniformes, buscan ante todo un precio asequible (52%), en segundo lugar que sean de buena calidad (31%), en tercer lugar que tengan un diseño adecuado (7%), y no tienen muy en cuenta el prestigio de la marca (4%).

Gráfico 22. Preferencias taekwondo

Gráfico 23. Preferencias karate



Fuente: Esta investigación



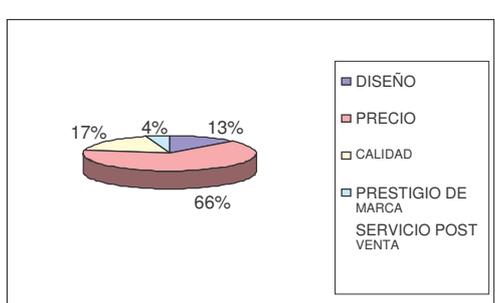
Fuente: Esta investigación

Para el 66% de los deportistas practicantes de boxeo es importante el precio al momento de adquirir sus productos (66%), el 17% busca calidad, el 13% diseños ergonómicos y el 4% prestigio de marca.

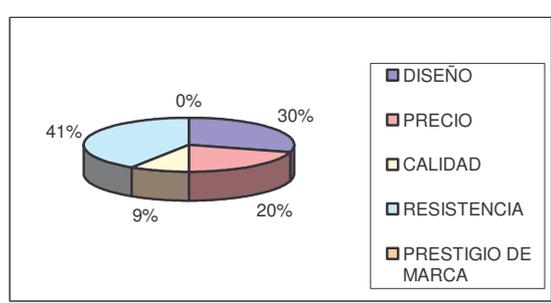
Los deportistas de la disciplina de lucha grecorromana buscan resistencia en sus productos (41%), le sigue el diseño con un 30%, mientras que el precio y la calidad con un 20% y 9% respectivamente.

Gráfico 24 Preferencia boxeo

Gráfico 25. Preferencia lucha grecorromana



Fuente: Esta investigación



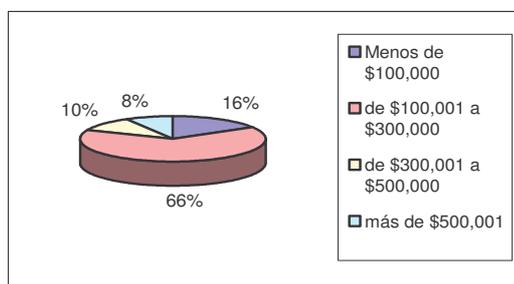
Fuente: Esta investigación

2.2.3.3 Inversión en la compra de los productos deportivos. En taekwondo, el 66% de los deportistas invierten en la compra de sus productos deportivos entre \$100.0001 y \$300.000, un 16% invierte menos de \$100.000, el 10% de \$300.001 a \$500.000 y solo un 8% más de \$500.001.

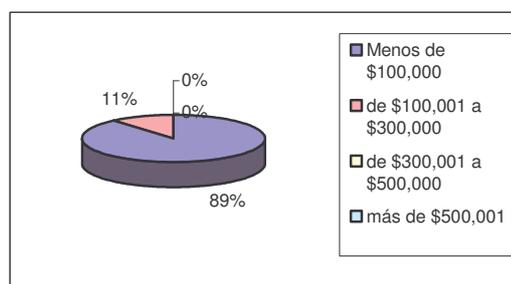
La mayoría de los deportistas que practican karate, invierten en la compra de sus uniformes menos de \$100.000 (89%), y solo un 11% invierte entre \$100.001 y \$300.000, ninguno superior a este valor.

Gráfico 26. Inversión taekwondo

Gráfico 27. Inversión karate



Fuente: Esta investigación



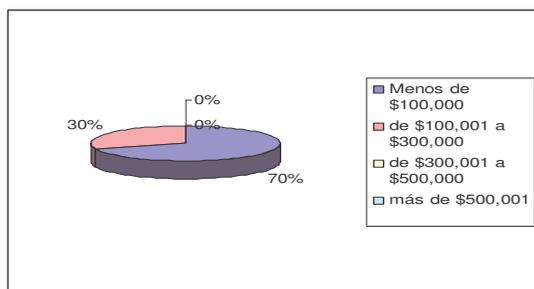
Fuente: Esta investigación

Para el caso del boxeo, el 70% invierte menos de \$100.000 en la compra de sus productos deportivos y el 30% restante de \$100.001 a \$300.000.

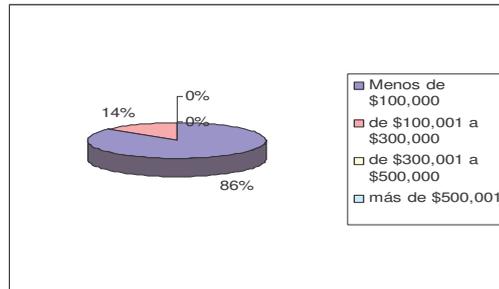
El 86% de los deportistas de lucha grecorromana, invierte menos de \$100.000 en la compra de sus productos y el 14 % restante invierte de \$100.001 a \$300.000.

Gráfico 28. Inversión boxeo

Gráfico 29. Inversión lucha grecorromana



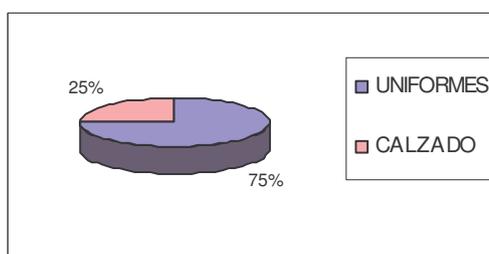
Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

2.2.3.4 Implementos más usados y frecuencia de renovación. Dentro los implementos más usados y que se cambian con mayor regularidad en taekwondo, se encuentran los uniformes y el calzado.

Gráfico 30. Implementos más usados

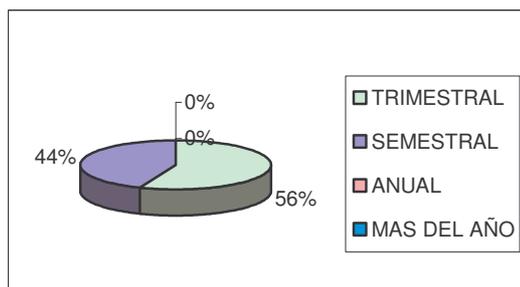


Fuente: Esta investigación

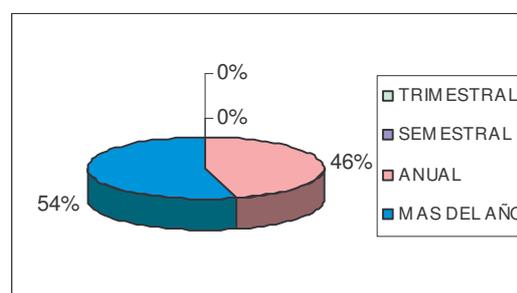
Del 75% que escogió los uniformes, el 56% los cambia o renueva trimestralmente y el 44% lo hace semestralmente; del 25% que escogió el calzado, el 54% los renueva después de mas un año de uso y el 46% anualmente.

Gráfico 31 Frecuencia de renovación uniformes

Gráfico 32. Frecuencia de renovación calzado



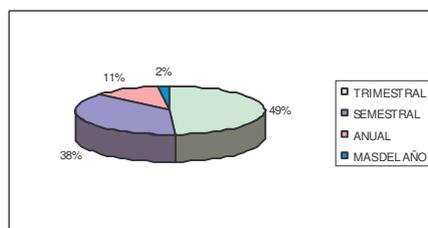
Fuente: Esta investigación



Fuente: Esta investigación

En cuanto a karate, para la población encuestada, los uniformes son los únicos que se cambian ya que en este deporte no se utilizan otros implementos, el cual es renovado por el 49% trimestralmente, el 38% semestralmente, el 11% anualmente y el 2% más del año.

Gráfico 33. Frecuencia de renovación karate.



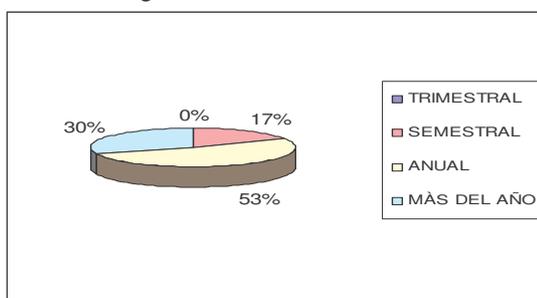
Fuente: Esta investigación

Para las personas encuestadas en boxeo el implemento más usado por los boxeadores son los guantes, aunque son productos resistentes debido a su constante uso para entrenamiento y combates competitivos, se desgastan y se hace necesario renovarlos.

Por lo tanto estos implementos se cambian en su mayoría anualmente (53%), más del año lo hace el 30% y solo un 17% semestralmente.

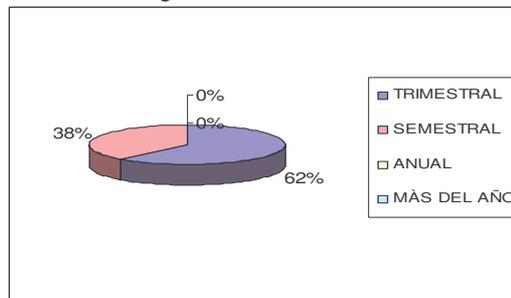
En el caso de Lucha grecorromana, el 100% respondió que el implemento más usado son los uniformes (trusas), que es el exigido para este deporte, y lo cambian en su mayoría trimestralmente (62%) y el 38% semestralmente.

Gráfico 34. Frecuencia de renovación guantes de boxeo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 35. Frecuencia de renovación trusas lucha grecorromana



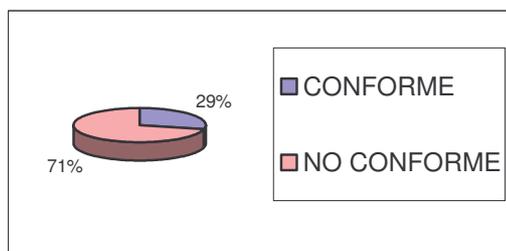
Fuente: Esta investigación

2.2.3.5 Conformidad con los productos. Desde el punto de vista de los deportistas que practican taekwondo el 71% no se encuentra conforme con los productos que utiliza actualmente debido a que en el caso de los uniformes, por economizar costos utilizan telas de baja calidad en los productos nacionales y por tanto no ofrecen la resistencia esperada; En el caso del calzado buscan productos mas ergonómicos que les brinden comodidad lo que no se consigue en los productos nacionales. Además opinan que para el caso de los eventos deportivos donde cada deportista tiene que hacerse cargo de los implementos y llevarlos a la competición como son los petos, canilleras, antebrazos entre otros, es difícil dado el tamaño de cada uno; el 29% restante si se encuentran conforme. Véase Gráfico 36.

La gran mayoría (79%) de los deportistas de la rama de karate no se encuentra conforme con los productos que utiliza actualmente, debido a que la calidad de la tela con que se elaboran los uniformes no son de muy buena calidad y no ofrecen mucha comodidad.

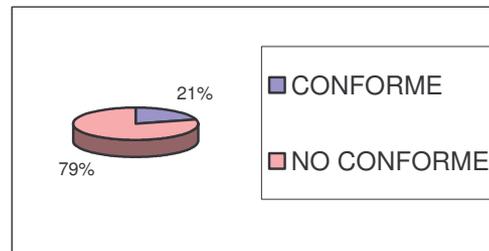
Quienes dijeron que si están conformes es porque adquieren productos de marcas importadas como Adidas o Macho.

Gráfico 36. Conformidad taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 37. Conformidad karate

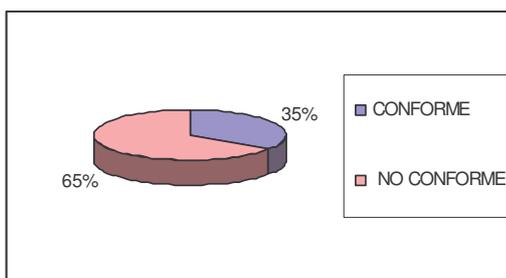


Fuente: Esta investigación

Para el caso de boxeo, el 65% de los deportistas no se encuentran conformes con los productos que utilizan actualmente debido que los diseños no satisfacen sus necesidades para la práctica, sin embargo los adquieren por el bajo precio; el 35% si está conforme con los productos ya que son de marca reconocida.

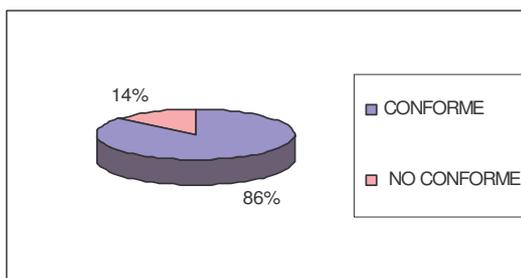
El 86% de los practicantes de la disciplina de lucha grecorromana, se encuentran conformes con los uniformes que utilizan actualmente, debido a que a pesar de ser elaborados en diversos talleres de confecciones de la ciudad y otros por fuera de ella, resultan de buena calidad; mientras que sólo el 14% no se encuentra conforme porque no son resistentes ni de buena calidad.

Gráfico 38. Conformidad boxeo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 39. Conformidad lucha



Fuente: Esta investigación

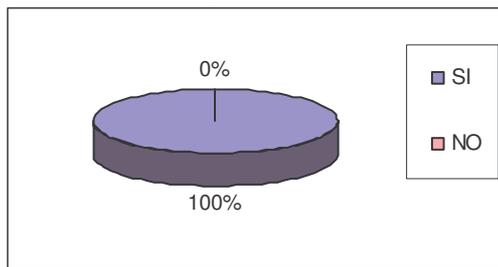
2.2.3.6 Disposición para adquirir una nueva marca. En taekwondo a pesar que algunos deportistas se encuentran conformes con los productos que utilizan actualmente, están dispuestos a adquirir implementos de una nueva marca si reúnen características como calidad, precio asequible, diseño entre otros.

El mismo caso se presenta en karate lucha grecorromana donde aunque algunos deportistas se encuentran conformes con los uniformes que utilizan estarían

dispuestos a adquirir productos de una nueva marca que brinden comodidad, calidad y a un buen precio. Véase Gráfico 40.

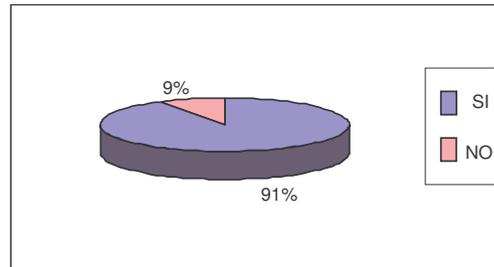
Por el contrario en boxeo debido a que algunos deportistas de la población encuestada utilizan implementos de una marca reconocida, el 9% no los cambiarían por una marca nueva en el mercado; mientras que el 91% si los adquiriría, siempre y cuando cumplan con los requisitos para este deporte.

Gráfico 40. Disposición taekwondo, karate y lucha grecorromana



Fuente: Esta investigación

Gráfico 41. Disposición boxeo

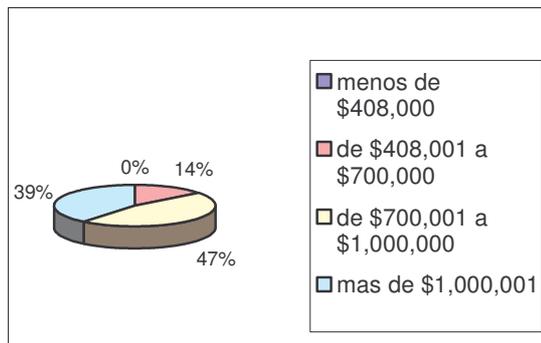


Fuente: Esta investigación

2.2.3.7 Nivel mensual de ingresos. En taekwondo el nivel de ingresos mensual de cada persona o del grupo familiar para el caso de los menores de edad, está distribuido así: el 47% percibe ingresos de más de \$700.001 a \$1.000.000, el 39% más de \$1.000.001, y el 14% de \$408.001 a \$700.000.

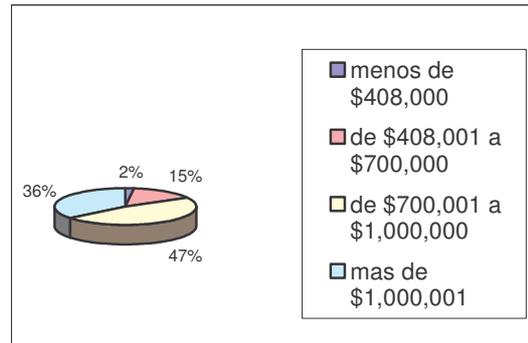
Para karate, el nivel de ingresos de los deportistas o del núcleo familiar (menores de edad) oscila entre los \$700.001 y \$1.000.000 (47%), mas de \$1.000.001 el 36%, de \$408.001 a \$700.000 el 15% y solo el 2% menos de \$408.000.

Gráfico 42. Ingresos taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 43. Ingresos karate

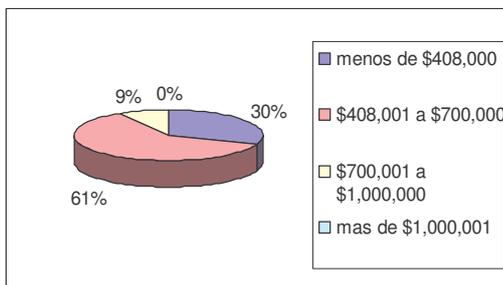


Fuente: Esta investigación

El nivel mensual de ingresos para los deportistas de boxeo, el 61% es de \$408.001 a \$700.000; el 30% menos de \$408.000 y solo el 9% de \$700.001 a \$1.000.000; ninguno superior a este valor.

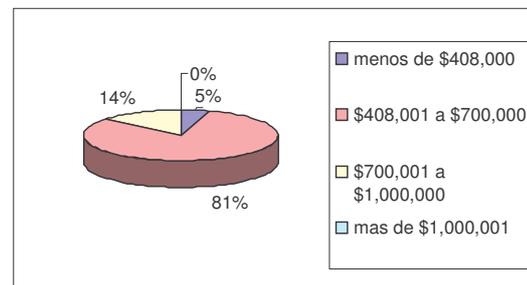
En cuanto a lucha grecorromana, en el nivel de ingresos mensual de los deportistas el 81% es de \$408.001 a \$700.000, el 14% de \$700.001 a \$1.000.000, y un 5% menos de \$408.000.

Gráfico 44. Ingresos boxeo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 45. Ingresos lucha grecorromana

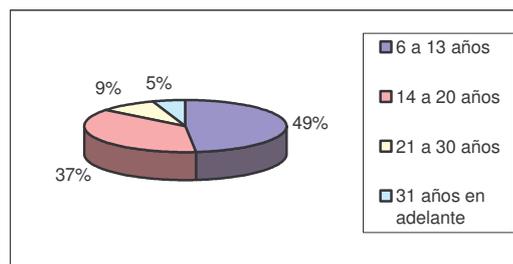


Fuente: Esta investigación

2.2.3.8 Edades. De la población encuestada en la rama de taekwondo, la mayor parte pertenece al rango de los 6 a 13 años, seguido por los de 14 a 20 años con un 37%, en un tercer lugar de 21 a 30 años y por último de 31 años en adelante.

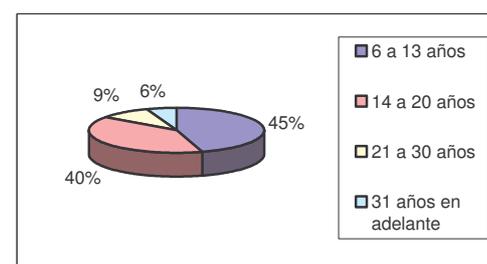
El rango de edades al que pertenecen la mayoría de los encuestados en karate es el de 6 a 13 años con un 45%, seguido por el de 14 a 20 años con un 40%, de 21 a 30 años el 9% y solo el 6% de 31 años en adelante.

Gráfico 46. Edades taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 47. Edades karate

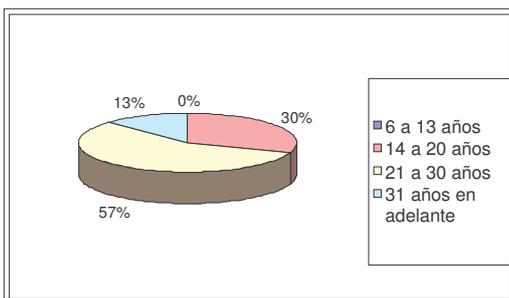


Fuente: Esta investigación

En boxeo, el rango de edades al que pertenece la mayoría de los encuestados es de 21 a 30 años (57%), el 30% de 14 a 20 años y el 13% de 31 años en adelante.

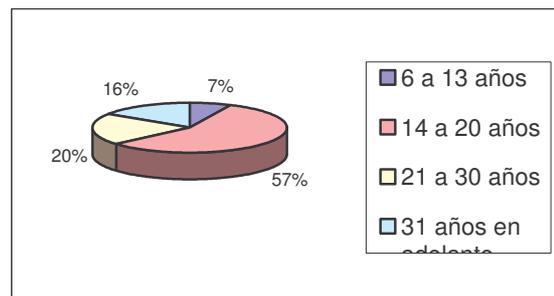
Para lucha grecorromana, a la categoría de 14 a 20 años corresponde el 57% de la población encuestada, el 20% de 21 a 30 años un 16% más de 31 años y un 7% de 6 a 13 años.

Gráfico 48. Edades BOXEO



Fuente: Esta investigación

Gráfico 49. Edades Lucha Grecorromana

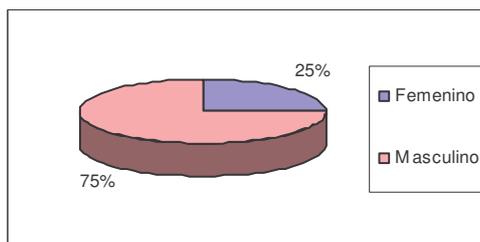


Fuente: Esta investigación

2.2.3.9 Sexo. La mayoría de los deportistas de la rama de taekwondo, pertenecen al sexo masculino, con un 75%, mientras que sólo un 25% corresponden al sexo femenino.

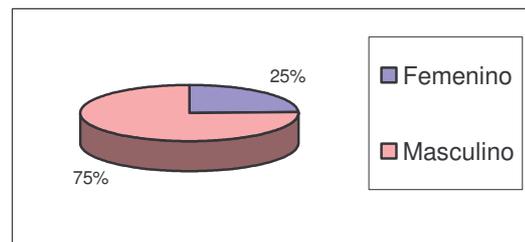
En karate, el 75% de los deportistas, pertenece al sexo masculino y el 25% restante al femenino.

Gráfico 50. Sexo taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 51. Sexo karate

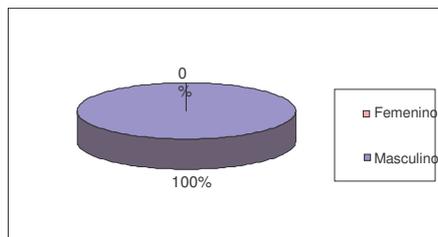


Fuente: Esta investigación

El 100% de la población encuestada en boxeo pertenecen al sexo masculino.

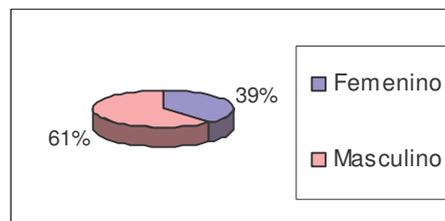
En lucha grecorromana, el género femenino tiene una participación del 39% frente a un 61% del masculino.

Gráfico 52. Sexo boxeo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 53. Sexo lucha grecorromana

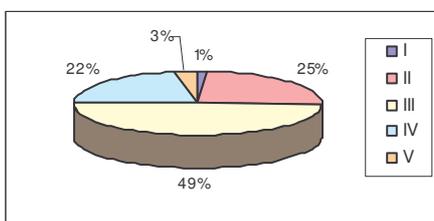


Fuente: Esta investigación

2.2.3.10 Estrato socioeconómico. En taekwondo, el estrato al que pertenecen la gran mayoría de los encuestados, es el III (49%); el 25% al estrato II, el 22% al IV, el 3% al estrato V y sólo un 1% pertenece al estrato I.

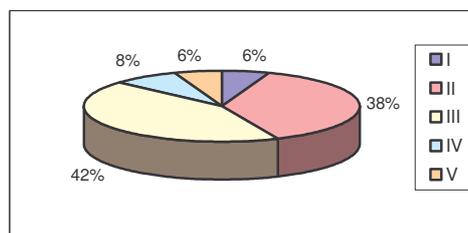
En cuanto a karate, de las personas encuestadas el 42% reside en el estrato III, el 38% en el estrato II, el 8% al IV y a los estratos I y V el 6% respectivamente.

Gráfico 54. Estrato taekwondo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 55. Estrato karate

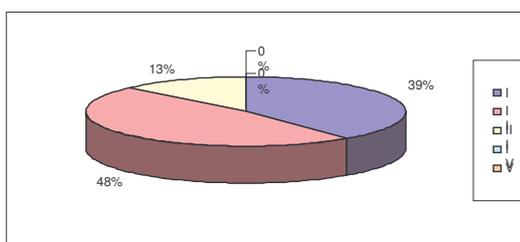


Fuente: Esta investigación

La mayoría de la población encuestada en boxeo, se encuentra en el estrato II con el 48%; seguido por el estrato I con 39% y el 13% al estrato III.

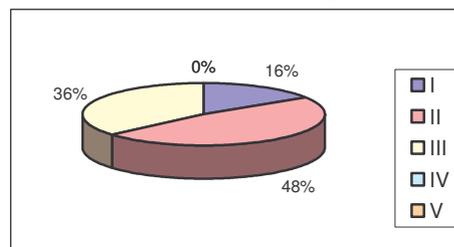
El 48% de la población encuestada en lucha grecorromana, corresponde al estrato 2, un 36% al estrato 3 y un 16% al estrato 1.

Gráfico 56. Estrato boxeo



Fuente: Esta investigación

Gráfico 57. Estrato Lucha grecorromana



Fuente: Esta investigación

❖ Síntesis de Encuestas

Taekwondo. Los implementos que más se utilizan en esta disciplina son los uniformes (75%) y el calzado (25%); el de mayor rotación son los primeros y prefieren la marca nacional Hana por precio, más no se encuentran muy conformes con la calidad de estos. La inversión que realizan en la compra de los uniformes no es alta, pero es trimestral y semestralmente al tratarse de productos no populares. Además ya que el rango de edades que prevalece es de 6 a 20 años, se entiende que a medida que el deportista va creciendo la talla varía, necesitando renovarlo en períodos de tiempo más cortos (6 meses).

Por tanto el escenario que ofrece este mercado puede ser aprovechado por la empresa DUAL; para el caso del calzado al ser un implemento de baja rotación, no sería rentable su producción en serie para el mercado en estudio (Pasto), sin dejar de lado las ventas por pedido.

Cabe destacar, que uno de los motivos con el que no están conformes los deportistas, es la incomodidad que representa el traslado de los implementos de taekwondo, oportunidad que aprovecharía la empresa para diseñar un maletín multifuncional exclusivamente para este deporte y sus implementos.

Karate. El implemento más utilizado en este deporte, son los uniformes y los encuestados los prefieren de la marca Hana y elaborados en talleres de confección de la ciudad, que en comparación con las marcas importadas, poseen precios más asequibles, pero la calidad es baja y no ofrecen comodidad. Estos son renovados trimestral y semestralmente, debido a que la edad de la mayoría de los deportistas oscila entre los 6 y los 20 años se presentaría el mismo caso que en taekwondo.

Para la empresa DUAL, el mercado de este deporte es significativo y puede aprovecharse, con productos que satisfagan las exigencias de los deportistas.

Boxeo. Los guantes son el implemento característico de este deporte, y por ende el más usado; sin embargo la rotación de los mismos es larga dada su durabilidad, además los guantes que se consiguen en el mercado regional no presentan diseños adecuados y cómodos pero son económicos para los deportistas, quienes al percibir ingresos bajos tienen que conformarse con estos.

Para DUAL este mercado no es atractivo dada las anteriores circunstancias, sin embargo la empresa estaría en condiciones de fabricarlos si son requeridos por los clubes.

Lucha Greco-romana. La trusa es el uniforme exigido para esta disciplina, y cualquier taller de confecciones lo puede elaborar a bajos costos, por tanto no

tienen una marca de preferencia para adquirirlos; estos son renovados trimestral y semestralmente dado su constante uso, lo cual sería una oportunidad para DUAL el ingresar a este mercado que aunque es competido si al producto se le da un valor agregado es posible encontrar una característica que lo diferencie y de esta forma lograr participación y reconocimiento por parte de los deportistas.

2.2.4 Tabulación del sondeo.

Se tomó como base la población de Pasto y sus corregimientos (560.173 personas) a quienes se les aplicó un sondeo para determinar la demanda potencial del proyecto. La siguiente es la muestra seleccionada:

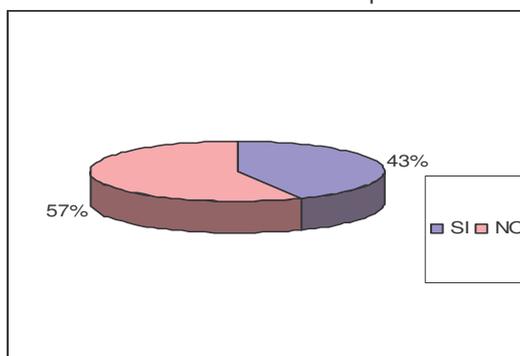
POBLACIÓN (N): 560.173 personas
 NIVEL DE CONFIABILIDAD: 90%
 ERROR ESTIMADO (e): 0.1
 VARIABLE ESTANDARIZADA (z): 1.65
 PROBABILIDADES: P: 0.5 Q: 0.5

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2) * N - 1 + (z^2) * p * q} = \frac{(1.65)^2 * (0.5) * (0.5) * 560.173}{(0.1^2) * 560.172 + (1.65^2) * (0.5) * (0.5)} = 272 \text{ sondeos}$$

Al indagar sobre si practican o no estos deportes taekwondo, karate, lucha grecorromana y boxeo, el 43% lo practica, por lo tanto hace parte de la demanda actual. El 57% no lo hace. Véase Gráfico 58. De esta última cifra, el 62% le gustaría y estaría en condiciones de practicarlos, por lo tanto esta sería la demanda potencial; el 38 % no le gustaría ni estaría en condiciones de practicarlos. Véase Gráfico 59.

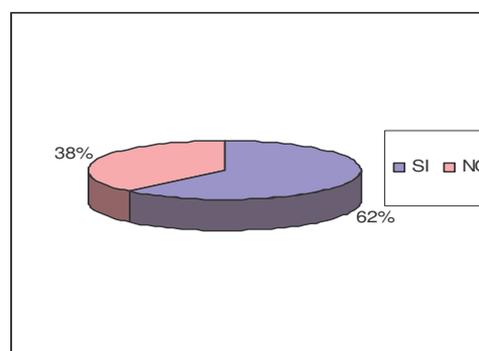
El 62% al ser trasladado al total de la población (560753), representa 347.666 personas.

Gráfico 58. Práctica de estos deportes



Fuente: Esta investigación

Gráfico 59. Disposición a práctica



Fuente: Esta investigación

2.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.3.1 Demanda Actual. Se tomó como base 693 personas pertenecientes a clubes y academias de taekwondo, karate, lucha grecorromana y boxeo, en San Juan de Pasto para el año 2006.

De igual manera, se plantea un comportamiento futuro (con base en las técnicas de predicción) de la demanda real basada en los datos anteriormente nombrados:

Por lo tanto se tiene:

Tabla 3. Demanda histórica.

AÑO	No PERSONAS
2000	380
2001	440
2002	425
2003	470
2004	580
2005	640
2006	693

Fuente Pasto Deporte

La tasa de crecimiento es del 12.76% anual es constante para el período comprendido entre 2000 y 2006, obtenida así:

$D_n = D_0 (1 + r)^{n-1}$, en donde:

D_n : demanda del año base (2006)

D_0 : demanda inicial (2000)

n : períodos (5)

r : tasa de crecimiento

Reemplazando:

$$693 = 380 (1+r)^5$$

$$\frac{693}{380} = (1+r)^5$$

$$1.8236 = (1+r)^5$$

$$\sqrt[5]{1.8236} = \sqrt[5]{(1+r)^5} \quad 1.1276 = 1+r$$

$$0.1276 = r$$

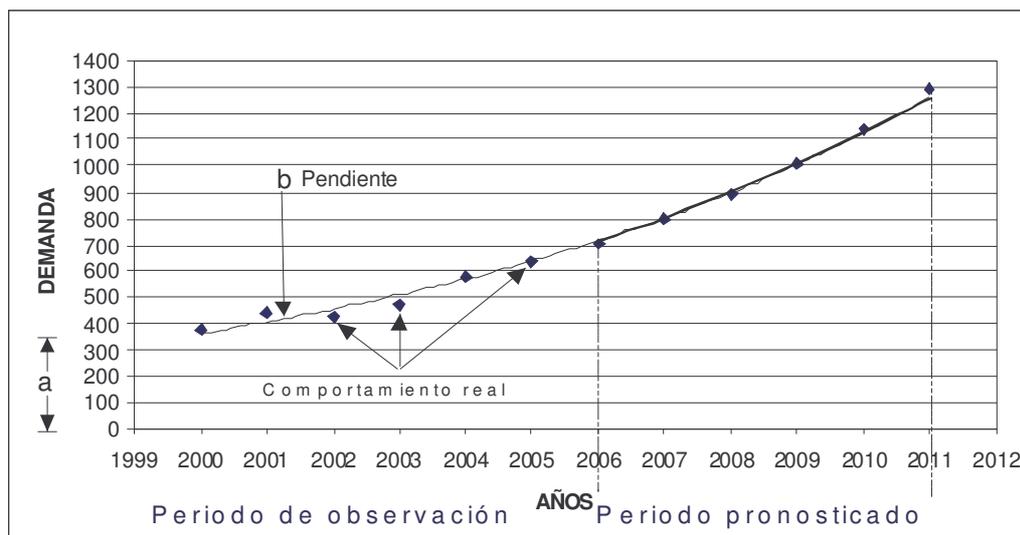
La proyección de la demanda se hizo bajo el supuesto de que esta continuará creciendo para el período proyectado.

Tabla 4. Demanda proyectada.

AÑO	Demanda Proyectada Nº de personas
2007	781
2008	880
2009	992
2010	1118
2011	1260

Fuente: Esta investigación

Gráfico 60. Demanda real y futura (Modelo exponencial).



Fuente: Esta investigación

Se observa que el comportamiento real de los años anteriores se ubica arriba y debajo de la curva, permitiendo realizar la proyección exponencial.

También se puede observar que entre los años 2001 y 2002 se presentó un decrecimiento en el número de personas, recuperándose en el 2003 y manteniendo su crecimiento hasta el presente año.

2.3.2 Demanda efectiva. Las personas que representan el mercado efectivo del proyecto, son 675 en el año 2006, quienes estarían dispuestos adquirir los productos DUAL.

Teniendo en cuenta la tasa de crecimiento de la demanda actual (12.76%) se proyecta la Demanda efectiva así:

Tabla 5. Demanda efectiva.

AÑO DEMANDA 2006	2007	2008	2009	2010	2011
675	761	858	967	1090	1229

Fuente: Esta investigación.

2.3.3 Demanda potencial. La demanda potencial del proyecto comprende la población de Pasto incluyendo la zona rural a quienes les gustaría y estarían en condiciones de practicar estos deportes, que son 347.307 personas, representando el 62% del total de la población para el año 2006. Se estima que crecerá a una tasa del 15.16% entre los años 2005 a 2010, según estadísticas del IDEAM (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales Esta es población a la cual se pretende llegar realizando e implementando planes, programas y actividades en torno al objeto del proyecto.

La tendencia del mercado objetivo, se puede afirmar que es creciente por lo expuesto anteriormente.

2.4 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA.

“Estudiar la oferta de un producto, en la realidad es estudiar la competencia que se debe enfrentar en el futuro cuando el proyecto esté operando”¹⁵.

Para el presente proyecto, dado que a nivel nacional existe un solo productor reconocido en el mercado (Hana), y las demás son extranjeras, se recurrió a analizar las estadísticas de importaciones de los productos a partir del año 2001 de acuerdo a las partidas arancelarias a que corresponden cada producto.

¹⁵ CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías, Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: UNISUR. 1996. p 185

Tabla 6. Importaciones colombianas

Partida Arancelaria	Descripción	AÑO			
		VALOR EN KILOGRAMOS			
		2001	2002	2003	2004
6217900000 Canilleras	Partes de prendas o de complementos (accesorios) de vestir, excepto las de la partida 62.12, excepto los de punto.	52945	77468	75217	71046
4202121000 Maletines	Baúles, maletas (valijas) y maletines incluidos los de aseo, con la superficie exterior de plástico o de materias textiles.	2829716	2278315	2078099	1597964
6211390000 Uniformes	Las demás prendas de vestir de las demás materias textiles, para hombre o niños, excepto los de punto.	1521	1643	3681	30097
6307909000 Petos, antebrazos	Los demás artículos confeccionados de materias textiles.	114011	260025	208578	114147
6403190000 Calzado	Los demás calzados de deporte con suela de caucho plástico, cuero natural, artificial o regenerados y parte superior de cuero natural.	604969	375246	354222	220793

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

Se puede observar que para el tercer caso, en el año 2004 hubo un incremento sustancial, mientras que para las demás partidas se presentó un decrecimiento en el transcurso de los años, se puede decir que son volúmenes bastante considerables; sin embargo se debe tener en cuenta que este cuadro solo sirve para mostrar la evolución de las importaciones de los productos que de manera general corresponden a estas partidas arancelarias, por lo tanto no es un dato muy explícito del comportamiento particular de cada producto, por eso se recurre a hacer un análisis de los competidores.

2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para realizar este análisis se tomó como herramienta la Matriz del Perfil Competitivo, en donde se analiza las Fortalezas y Debilidades que poseen las empresas competidoras con mayor reconocimiento y aceptación en el mercado de las Artes marciales y Deportes de contacto, lo que permite realizar un detenido análisis de la situación actual de la empresa DUAL, e identificar en qué área se puede mejorar para ser más competitiva.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	EMPRESA DUAL		COMPETIDOR NACIONAL HANA		COMPETIDOR INTERNACIONAL MACHO		COMPETIDOR INTERNACIONAL ADIDAS	
		VALOR	TOTAL PONDERADO	VALOR	TOTAL PONDERADO	VALOR	TOTAL PONDERADO	VALOR	TOTAL PONDERADO
Precio	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Producción	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Promoción	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Calidad	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48
Innovación	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Distribución	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Talento Humano	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Nivel de Tecnología	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
Satisfacción del cliente	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44
Capacidad financiera	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
TOTAL	1		2.26		2.47		3.68		3.8

COMPETIDOR INTERNACIONAL EVERLAST	
VALOR	TOTAL PONDERADO
2	0.20
4	0.44
4	0.40
4	0.48
4	0.32
4	0.32
4	0.32
4	0.48
4	0.44
4	0.40
	3.8

CALIFICACION
4 = Fortaleza mayor
3 = Fortaleza menor
2 = Debilidad menor
1 = Debilidad mayor

Fuente: Esta investigación

2.5.1 Resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo.

Hana. Empresa colombiana ubicada en la ciudad de Bogotá; entre sus fortalezas se encuentran la distribución, posee un sistema eficiente que le permite atender la demanda que tiene la empresa; el precio, el cual para ser un producto nacional es alto; pero es bajo en relación a los productos importados.

La producción se realiza principalmente por pedidos, que es una consecuencia de la escasa promoción que realiza y de la baja capacidad financiera de la empresa; la satisfacción del cliente es regular por la calidad de los productos que es considerada baja y se rigen por modelos de productos ya establecidos, por tanto no se realiza investigación para mejorar los productos existentes; en cuanto al nivel de tecnología que manejan, es bajo debido en gran parte al reducido espacio en el que laboran, lo que no permite ampliar o mejorar su maquinaria.

La publicidad es muy escasa, y se dificulta conseguir información sobre la misma, no poseen página Web, por tanto es complicado contactar con la empresa.

Macho. Es una empresa norteamericana ubicada en Sebastián, Florida, que cuenta con grandes fortalezas en diferentes aspectos como:

Producción. Manejan una filosofía sobre el proceso de fabricación que va más allá de expectativas de alta calidad. El acercamiento a la fabricación es como estar en un descubrimiento continuo, toman lo que ya conocen y lo perfeccionan¹⁶. Es por eso que son los expertos en implementos protectores. La producción es manejada a un nivel tecnificado y con personal calificado altamente comprometido con la empresa; uno de sus principales objetivos es brindar seguridad tanto en el entrenamiento como a nivel competitivo, por esto posee una amplia variedad de productos que se los puede encontrar en versión económica y de lujo.

Promoción y distribución. Macho posee un amplio sistema de promoción en diferentes medios como Internet y revistas especializadas en estos deportes, facilitando a sus clientes el acceso a los productos que ofrece llegando a más de cuarenta países.

Innovación. los diseños de los productos van de acuerdo a las expectativas y sugerencias de las personas que practican las artes marciales y utilizan sus productos. Como muchos de los empleados de Macho son artistas marciales, tienen una idea clara de lo que los deportistas buscan en la práctica del mismo, prueban nuevos materiales y diseños.

¹⁶ Macho Products Inc@ [online].2006.History.En: www.macho.com/pages.aspx?docid=14.htm

Capacidad financiera. Es una ventaja que la convierte en una fuerte competencia dado la trayectoria que posee esta empresa.

Por otra parte una de sus debilidades son los precios altos de los productos, esto hace que no sean asequibles a los deportistas nacionales. En el mercado norteamericano, por ejemplo en el caso de uniformes los precios van desde U\$ 66,95 hasta U\$ 99,95; los precios de los petos van desde U\$ 49,90 hasta U\$ 119,95, los cuales se incrementan al ser importados para el mercado colombiano¹⁷.

Adidas. Es una marca estadounidense con una larga trayectoria en el mercado internacional, su principal objetivo es brindar comodidad en cualquier condición¹⁸.

En la línea de las artes marciales posee gran variedad de productos como implementos de lujo diseñadas para maestros de estos deportes, los cuales cuentan con una alta tecnología y materiales de primera calidad; una línea intermedia diseñada para expertos practicantes, los cuales son flexibles, durables pero menos suntuosos; y los económicos diseñados para principiantes y niños. Los precios de los productos Adidas, varían de acuerdo a la anterior clasificación; sin embargo y dado su posicionamiento en el mercado, hasta los productos “económicos” no resultan asequibles para el mercado colombiano.

Adidas maneja una excelente publicidad en televisión, revistas, vallas, Internet, catálogos y eventos deportivos, donde participan los deportistas más reconocidos a nivel mundial siendo esta una estrategia clave para el reconocimiento de la misma, por lo tanto la inversión en publicidad es cuantiosa dado el prestigio que la ha consolidado como una de las mejores.

En cuanto a su distribución, esta es selectiva; para Centro y Suramérica el único distribuidor autorizado es México, y en Colombia el único centro de ventas autorizado se encuentra ubicado en la ciudad de Cali; esto hace que los productos que se desee adquirir no se los encuentren en cualquier ciudad del país y se los maneje únicamente sobre pedido¹⁹.

Los precios de los productos DUAL son muy competitivos y en la mayoría de los casos inferiores a otras marcas como se puede apreciar en el siguiente cuadro, lo que demuestra que es una ventaja que puede ser percibida por los consumidores, al momento de adquirirlos.

¹⁷ Macho Products Inc@[online].2006.Taekwondo.En: www.macho.com/category.aspx?id=10000026.htm.

¹⁸ Adidas [online].2006.historia.En: www.adidas.com

¹⁹ Ibid. www.adidas.com

Everlast (Boxeo)²⁰. Es una marca estadounidense reconocida a nivel internacional por la calidad de sus productos.

Está especializada en la línea de boxeo a partir del año 1917, trabaja con boxeadores mundialmente conocidos y fue así como se dio a conocer.

La distribución es bastante amplia, es así que llega a muchos países, entre ellos Sur África. En Colombia la distribución se hace a través de almacenes deportivos especializados; para Pasto, los productos Everlast se los adquiere a través de pedidos por medio de almacenes deportivos ha otras ciudades del país,

Ha tenido varios reconocimientos por su apoyo a fundaciones sociales, también los ha obtenido por la calidad e innovación de los implementos que fabrica.

Los precios que maneja Everlast, son cómodos en el mercado norteamericano (U\$ 80), pero en el mercado nacional resultan costosos (\$160.000 aprox.)

Tabla 8. Comparación de precios (en pesos colombianos).

PRODUCTO	DUAL	HANA	MACHO (EXW) USA	ADIDAS (EXW) MEX	EVERLAST (EXW) USA
Petos	59.481	65.000	195.000	197.000	
Canilleras	29.898	45.000	40.000	42.000	
Antebrazos	34.960	40.000	43.000	45.000	
Calzado	49.707	64.000	70.000	100.000	
Uniformes Karate	66.032	80.000	190.000	192.000	
Uniformes Taekwondo	66.032	80.000	190.000	192.000	
Uniformes Lucha grecorromana	54.448				
Cinturones	19.288	22.000	19.000	20.000	
Guantes (Boxeo)	44.433				160.000

Fuente: Esta investigación.

Los uniformes de Lucha grecorromana son de libre confección y los precios varían entre \$45.000 y \$ 60.000, dependiendo de la talla.

Los precios de DUAL tienen diferencia con los de la competencia nacional Hana, y se pueden apreciar divergencias en cuanto a diseños y materiales, como es el caso de las canilleras que es un diseño nuevo y práctico y que no permite que ésta se deslice incomodando al deportista.

²⁰ Everlast Worldwide Inc[online].2006. History.En: www.everlast.com/corporate_history.asp

Las marcas internacionales, en Colombia manejan precios altos al ser importados, y además porque son reconocidas y de trayectoria. La calidad de estos productos es excelente, sus diseños están a la vanguardia para satisfacer a los deportistas, lo que representa un valor agregado para los mismos; lo anterior se traduce en la buena imagen que perciben los consumidores.

La marca DUAL está en la búsqueda de lograr un posicionamiento en el mercado de los implementos deportivos para artes marciales y deportes de contacto, meta que se espera alcanzar en un mediano plazo.

Los competidores indirectos, son los almacenes deportivos existentes en la ciudad de Pasto, los cuales se dedican a la comercialización de estos productos, estos son: Deportes Eder, Deportes Tiro Libre, El Dan's, Manufacturas Deportivas Nisa, Deportes Nuevo Mundo, Deportes Sport Tennis, Deportes al Día, La Casa del Deportista, Deportes Triunfo, Multideportes, Confecciones Herida y Deportes 1, de los cuales solamente Deportes Eder comercializa algunos de los productos traídos de otras partes de Colombia específicamente de la marca Hana; y Manufacturas Nisa que trae uniformes de otras partes solo por pedido.

Se tiene en cuenta los anteriores almacenes porque aunque estos no se especializan en las artes marciales y en muchos casos no venden estos productos, si hacen parte del mercado deportivo, y podrían convertirse en competencia para DUAL.

Hace falta estimular la práctica de estos deportes para buscar alternativas a las necesidades que tienen jóvenes y niños de aprovechar el tiempo libre, y las personas laboralmente activas, para manejar y controlar el estrés y como medio de esparcimiento.

Así mismo para buscar reconocimiento y posicionamiento en el mercado, se debe hacer parte de los planes de desarrollo de la región, con programas y actividades que fomenten la práctica de los mismos, y así hacer frente a la competencia directa e indirecta de la empresa DUAL.

Para realizar un mejor análisis del estado actual de la empresa DUAL frente a la competencia se realizan las siguientes matrices:

2.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 9. MEFI

FACTORES	Ponderación	Calificación	TOTAL
FORTALEZAS.			
Diseños ergonómicos.	0.09	3	0.27
Precios bajos	0.12	4	0.48
Personal Capacitado en Diseño y Comercialización	0.08	3	0.24
Proveedores nacionales	0.08	3	0.24
Calidad de los productos	0.11	4	0.44
Pruebas de calidad con deportistas de alto rendimiento	0.08	3	0.24
Trabajo con talleres satélites	0.09	4	0.36
DEBILIDADES			
Bajo Nivel de producción	0.09	1	0.09
No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad	0.09	2	0.18
No se ha llevado a cabo un plan de Financiación	0.09	1	0.09
No se cuenta con una apropiada Red de Distribución.	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.71

Fuente: Esta investigación

La ponderación y calificación de los factores internos, se realizó de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de la empresa.

El resultado obtenido de 2.71, demuestra que posee fortalezas significativas como los precios bajos, calidad, personal capacitado, diseños ergonómicos y el trabajo con satélites que es una buena manera de producir dado el mercado en cuestión; pero también posee grandes debilidades, como el bajo nivel de producción que se deriva del no contar con adecuadas y agresivas estrategias de promoción y publicidad y la falta de un plan de financiación, situaciones que se pueden contrarrestar con un adecuado y estructurado plan de negocios.

2.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Se pretende conocer el efecto que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento en la empresa; estas fuerzas se convierten en Oportunidades o Amenazas dependiendo de si posibilitan opciones de desarrollo o crean obstáculos.

Tabla 10. MEFE

FACTORES	Ponderación	Calificación	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Realización de eventos deportivos.	0.10	4	0.40
Competidores directos con precios más altos	0.10	4	0.40
Incremento en la práctica de Artes marciales y Deportes de contacto.	0.09	4	0.36
Participar en la producción de nuevos productos, de acuerdo al auge en la práctica de nuevos Deportes de contacto.	0.10	4	0.40
Obtención de crédito en ciertas entidades financieras.	0.10	4	0.40
Automatización de Procesos	0.10	4	0.40
Plan de desarrollo municipal.	0.07	4	0.28
AMENAZAS			
Tratado de Libre Comercio	0.09	1	0.09
Inflación	0.08	2	0.16
Falta de apoyo del gobierno regional y nacional para crear empresas.	0.08	1	0.09
TOTAL	1		2.98

Fuente: Esta investigación.

Los factores externos claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

El puntaje obtenido es de 2.98, se concluye entonces que posee oportunidades con las cuales se pueden contrarrestar las amenazas. Se debe aprovechar las oportunidades como: la realización de eventos deportivos que organizan diferentes entidades deportivas como Coldeportes, donde se puede dar a conocer la marca y los productos participando con patrocinio a los deportistas; competidores directos con precios altos, lo cual puede permitir que la empresa DUAL pueda posicionarse en el mercado al ofrecer sus productos a precios más asequibles; la oferta de créditos por parte de entidades financieras, con lo que se podría realizar inversión en maquinaria e insumos y la automatización de procesos que mejora y agiliza la producción.

Por otra parte, la empresa debe ser proactiva para minimizar las amenazas como el Tratado de Libre Comercio, con el cual pueden entrar al país productos de estas líneas deportivas a menor precio; la inflación, que genera incertidumbre por las variaciones que presenta año tras año, esto influye directamente en el precio; La falta de apoyo del gobierno en la creación de empresas, que se convierte en un

desestímulo para nuevos empresarios quienes no ven otra salida a la falta de empleo.

2.5.4 Diagnóstico FAVOD. Para complementar el siguiente análisis se tuvo en cuenta las cinco fuerzas de Porter, con lo cual se busca conocer de manera más detallada el sector en el cual se va a desarrollar la empresa DUAL.

Tabla 11. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Diseños exclusivos en maletines y calzado 2. Precios bajos 3. Personal capacitado en diseño y comercialización 4. Proveedores nacionales 5. Calidad de los productos 6. Pruebas de calidad con deportistas de alto rendimiento. 7. Seguimiento a los clientes 8. Servicio de asesoría en la práctica y organización de este deporte y la utilización del producto.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Realización de eventos deportivos por parte de entidades como Coldeportes 2. Competidores directos con precios más altos 3. Incremento en la práctica de artes marciales y deportes de contacto. 4. Nuevas exigencias y necesidades en productos por parte de deportistas 5. Automatización de procesos 6. Vinculación a las políticas de desarrollo social de las entidades territoriales, como parte de los programas de aprovechamiento adecuado del tiempo libre.	F1.F3.F5-O1: Aprovechar la realización de eventos deportivos para dar a conocer los diseños y la calidad de los productos con campañas promocionales y de publicidad. F2.F4-O2.O3: Lograr un buen nivel de competitividad en base a los precios bajos que maneja DUAL, y la facilidad para obtener los insumos nacionales, para así incrementar la demanda en la práctica de estos deportes. F1.F3.F5-O4: Obtener recursos financieros que permitan incrementar y mejorar el nivel de producción, para así mejorar aún más la calidad de los	F1.F2.F3.F5-A1.A2: Mejorar continuamente la producción y mantener los precios y la calidad en los productos para hacer frente al Tratado de Libre Comercio, y a las políticas económicas gubernamentales F2.F5.F5-A1: Lograr mayor competitividad de los productos DUAL, por medio de estrategias de mercadeo para obtener reconocimiento y posicionamiento en el mercado, y así contrarrestar los efectos del TLC.

	<p>productos DUAL.</p> <p>F2-O5: Lograr mantener un nivel de precios competitivos tanto para incursionar en otros mercados como para conservarlos en el mercado nacional, una vez entre en vigencia el TLC.</p> <p>F3-O5: Desarrollar e implementar planes de recreación y de aprovechamiento del tiempo libre en el municipio de San Juan de Pasto por medio de planes, entre ellos el de desarrollo municipal.</p> <p>F7.F8-O1.O4: Tener un control de clientes y asesorarlos adecuadamente para mantenerlos y ampliar el número de consumidores.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Tratado de Libre Comercio</p> <p>2. Políticas económicas gubernamentales.</p> <p>3. Falta de apoyo del gobierno regional y nacional para crear empresas.</p>	<p>D2.-O1.O3.O6: Desarrollar estrategias de promoción y publicidad para fomentar la práctica de estos deportes, a través de la motivación a los jóvenes por medio de eventos contemplados en el plan de desarrollo municipal.</p> <p>D4-O3.O4: Crear una adecuada red de distribución para cubrir el mercado actual y potencial</p> <p>D3-O5: Fortalecer la empresa financieramente para hacer frente a las ventajas que ofrece el TLC, en cuanto a la adquisición de materias primas, siempre y cuando sean a buen precio y de excelente calidad, de esta manera mantener un stock y mejorar la calidad de los productos DUAL.</p>	<p>D4-A1: Por medio de una eficaz distribución hacer frente a los productos que ingresarán al país por causa del TLC.</p> <p>D2-A3: Desarrollar un agresivo plan de promoción y publicidad para dar a conocer la empresa DUAL logrando posicionamiento y reconocimiento para así obtener apoyo de diversos organismos gubernamentales y de la empresa privada.</p>

Fuente: Esta investigación

2.5.5 Cinco fuerzas de Porter. La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. La naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas:

2.5.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. El segmento de mercado de las artes marciales no presenta fuertes barreras de entrada, por lo tanto pueden llegar nuevos competidores que afectarán a las empresas ya existentes y pueden apoderarse de una porción del mercado.

2.5.5.2 Amenaza de productos o servicios sustitutivos. Para el mercado de las artes marciales no existen productos sustitutos puesto que son los únicos implementos permitidos para la práctica de estos deportes, es una ventaja que puede aprovechar DUAL.

2.5.5.3 El poder de negociación de los proveedores. Los insumos con los que se fabrican los implementos son suministrados por diferentes proveedores nacionales, lo cual favorece la rápida obtención de los mismos; de igual manera algunos insumos si tienen sustitutos y esto hace que no se interrumpa la producción ni disminuya la calidad de los implementos, por tanto conseguir y negociar con proveedores no se constituye en una desventaja para la empresa.

2.5.5.4 Poder de negociación de los compradores. En un ambiente como el que se vive hoy en día, los clientes cada vez son más exigentes y buscan las mejores opciones a la hora de adquirir productos, más aún si se trata de implementos para la práctica de algún deporte donde lo que se desea es encontrar comodidad, resistencia y durabilidad. Por consiguiente el mercado ofrece ventajas, debido a que los deportistas sí están interesados en conocer y adquirir productos de una nueva marca. Además la empresa DUAL está en condiciones de ofrecer a los clientes productos de alta calidad, con diseños exclusivos y a precios asequibles, lo que se reflejaría en una mayor demanda de los mismos.

2.5.5.5 Rivalidad entre competidores. El nivel de competencia del segmento de mercado de artes marciales y deportes de contacto es alto por cuanto existen empresas ya posicionadas en el mismo, tal es el caso de marcas importadas como Adidas, Macho y Everlast entre otras, que manejan un nivel de precios altos lo que representa una ventaja competitiva para la empresa DUAL. Así mismo en el mercado nacional existe una sola marca productora reconocida que es HANA, por tanto incursionar y competir en este mercado resulta posible. Aunque en la región existe competencia directa e indirecta (almacenes deportivos y talleres de confección), no representa mayor peligro, debido a que no son especializados en estos deportes y no tienen un stock que solvente un pedido.

3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Toda empresa necesita plantear alternativas que conlleven a tomar decisiones estratégicas para optimizar el funcionamiento de la misma.

3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Los implementos deportivos fabricados por DUAL son ergonómicos, diseñados de acuerdo al tipo humano nariñense, ajustados a sus características y sus posibilidades económicas, para ello, DUAL garantiza la fabricación en empresas manufactureras regionales lo que certifica un control adecuado de los precios, usos de materiales y procesos.

Los materiales con los que se va a fabricar los productos son certificados por las grandes empresas del sector, son de alta calidad, resistentes, moldeables y son insumos nacionales. Igualmente la empresa estará en constante actualización en cuanto a tendencias en diseños, teniendo en cuenta las normas de los organismos que regulan estos deportes a nivel nacional e internacional, para ello ha conformado un equipo de trabajo encargado de la investigación constante de las necesidades de los consumidores.

Como complemento al producto, su empaque brindará unos beneficios adicionales: protección de los implementos, comodidad para el transporte, seguridad y elegancia. Esto permitirá dar la imagen de un producto de buena calidad.

Se cuenta con la asesoría de profesionales encargados de vigilar la calidad del producto y su uso adecuado, dependiendo de la forma en que vaya a ser utilizado. DUAL ha conformado una oficina de atención al público que permite recibir observaciones sobre el producto.

Los productos llevarán el mismo nombre de la empresa DUAL, de esta forma se posiciona la marca y la empresa. La marca se hará visible por medio de etiquetas o impreso en ellos.

3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

En un proceso de comparación con los precios de la competencia y adecuando los precios del producto a los costos de producción, se estima que como política de introducción al mercado, los precios no serán superiores al 20% de los costos

antes mencionados, esto con el fin de no generar pérdidas y sacrificar rentabilidad la cual puede ser compensada con la cantidad vendida.

Los precios se ajustarán de acuerdo a las capacidades económicas de los practicantes de las diferentes modalidades deportivas, lo que se verá reflejado en la aplicación de márgenes de utilidad moderados, lo que garantiza la flexibilización en las políticas de definición de precios.

La empresa DUAL, para hacer frente a una rebaja de precios por parte de la competencia nacional principalmente, implementará agresivas estrategias promoción y publicidad, con el fin de mantener los precios bajos y ganar mercado y participación en el mismo.

Si los costos de materia prima aumentan considerablemente, DUAL realizará un control y evaluación de los diferentes proveedores y talleres de costura para encontrar la mejor opción en cuanto a precios.

En un mediano plazo los precios pueden equipararse a los de la competencia, dependiendo del comportamiento del mercado, tanto de los insumos y materias primas, como de los precios que se manejen en este segmento al que se dirige DUAL.

3.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La empresa DUAL ha establecido un punto de venta en un lugar céntrico de la ciudad de Pasto para exhibir el producto, cuyo fin será de dar a conocer el producto y en donde se pueda establecer un canal **Productor – Punto de Venta – Consumidor**. Esto permite tener un contacto más directo con los consumidores y un mayor control sobre el producto²¹.

Una segunda estrategia de venta consiste en la realización de convenios con entidades territoriales ofreciendo paquetes orientados a fortalecer el desarrollo de políticas sectoriales para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el aprovechamiento del tiempo libre.

El incremento de los niveles de ventas y la conquista de nuevos mercados permitirá en el mediano plazo, distribuir los productos en puntos de venta de implementos deportivos, no solo en la ciudad de Pasto, si no también en otras

²¹ MENDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. Tercera edición. Bogotá: Quebecor World , 2004. p 214

ciudades del país, para lo cual se contrataría a una empresa reconocida en la región.

3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

Para dar a conocer los productos e incrementar el volumen de ventas, además motivar el deseo de compra y la práctica de estos deportes, se realizarán las siguientes estrategias:

3.4.1 Promoción.

- Para el lanzamiento de la marca y los productos DUAL, se realizarán eventos promocionales de carácter deportivo, que vincule a los organismos de esta rama de la ciudad de Pasto, deportistas, empresarios de la región, prensa y televisión, que permita generar una cultura en cuanto a la práctica deportiva, integrando diferentes actores de este sector.
- Patrocinar deportistas de alto rendimiento, en competencias regionales y nacionales.
- Organizar diversos torneos en la ciudad de Pasto los cuales pueden ser: inter barrios, inter comunas, inter clubes, etc. Lo anterior para incentivar y fomentar la práctica de estos deportes en los jóvenes y así crear una cultura en la práctica deportiva. Teniendo en cuenta el eje estratégico del Plan de Desarrollo Municipal, en lo referente a recreación, cultura y deporte.
- Ser promotora de la creación de escuelas de formación deportiva que oriente a la juventud al aprovechamiento adecuado del tiempo libre, al sano esparcimiento, a la recreación, al respeto al cuerpo humano propio y el de los demás.

3.4.2 Publicidad.

- Volantes, tarjetas de presentación, catálogos, con diseños originales y atractivos.
- Anuncios publicitarios en diario local (relaciones públicas); En el Diario Del Sur se publicitaría en la sección de clasificados que es la mas leída según información suministrada por los asesores comerciales del periódico; el tamaño sería de 6 x 2 columnas. Además esta misma publicidad se llevaría a cabo en la revista Deportivísimo que circula los lunes con el diario con un tamaño de 1/8.

- Cuñas radiales para dar a conocer los productos y la ubicación del punto venta.
- Diseño y elaboración de una página Web, que permita un fácil acceso del cliente a la información de la empresa.
- Realizar demostraciones en público de las técnicas utilizadas en taekwondo, karate, lucha grecorromana y boxeo, donde se den a conocer los implementos DUAL; lo anterior se puede realizar en los diferentes parques donde se concentra la gran mayoría de la población los fines de semana, así se puede incentivar la práctica de estos deportes.
- Realizar convenios con la Alcaldía de Pasto, para llevar a cabo diversas actividades deportivas y de recreación con base en los deportes anteriormente mencionados, dirigidas a la población vulnerable y en general a todos aquellos que deseen participar.
- Participar con stand en ferias

3.5 ESTRATEGIAS DE VENTAS

3.5.1 Método de venta. Para incentivar la compra, se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

- Precio especial de lanzamiento.
- Para grandes volúmenes de ventas, entregar obsequios por la compra de un implemento; por ejemplo en la compra de un uniforme de karate o taekwondo, se obsequia el cinturón,
- Rebajas especiales en precios por volumen en compras, y a clientes regulares.
- Descuentos especiales por pago en efectivo y en temporada de aniversario.
- Se ofrecerá a la venta el kit de taekwondo que incluye petos, canilleras, antebrazos, calzado y uniforme, por un precio especial; igualmente por la compra del kit, se ofrece el maletín a mitad de precio.

3.5.2 Formas de pago.

- De contado.
- Crédito (tarjetas de crédito, cheques, separe y páguela por cuotas).

- Condiciones de pago para ventas superiores a \$500.000
- Por compras superiores a \$1.000.000, el pago podrá realizarse por cuotas convenidas previamente. Conservaría el valor sin financiación si la deuda se paga en máximo 2 meses.
- Para compras en volúmenes menores de \$1.000.000, el pago lo podrán realizar, con el 50% de contado y el resto a treinta días.
- Condiciones de pago para ventas inferiores a \$500.000
- En este caso las ventas se podrán realizar de contado o a través de los mecanismos de crédito mencionados anteriormente.

3.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

3.6.1 Venta Asesorada. Un instructor o una persona especializada en el manejo y en la práctica de una disciplina deportiva, orientará al consumidor en el uso de los productos.

3.6.2 Garantía. Todos los productos tendrán una garantía de 2 meses, la cual se hará válida siempre y cuando los defectos sean de fábrica más no por el mal uso del deportista. Se aceptan cambios, mas no se hará reintegro del dinero.

3.6.3 Servicio post venta. Para la empresa DUAL el cliente es muy importante, por eso se realizará una base de datos que permita tener un seguimiento de ellos para ofrecerles información sobre nuevos diseños de productos, eventos deportivos, promociones, etc.

3.6.4 Opinión pública. Para evaluar constantemente el desempeño de la empresa DUAL, es necesario implementar medios que nos permitan analizar como las encuestas, censos, sondeos, entrevistas, con el fin de que los clientes nos comuniquen sus puntos de vista, inquietudes y opiniones respecto a los productos y a la empresa.

3.7 POLITICA COMERCIAL.

Una de las principales políticas comerciales de la empresa DUAL, será en de ingresar al mercado con precios bajos y con agresivas campañas publicitarias y de promoción, con el fin de ganar participación en el mercado y hacer frente a la competencia. Para cada mes se definirá un nivel de ventas mínimo (metas), de acuerdo a la población que se pretende atender; al finalizar cada mes se evaluará y se definirá cual serán las metas para el mes siguiente.

4. ESTUDIO TÉCNICO

Este estudio involucra aspectos como: el estado actual del producto, proceso productivo, ubicación de la empresa, tamaño del proyecto, análisis de precios, requerimientos de materia prima y control de calidad

4.1 ESTADO ACTUAL DEL PRODUCTO

Los productos DUAL se clasifican por líneas.

La línea de taekwondo que comprende petos, antebrazos, canilleras, uniforme, cinturón, calzado y maletines, se encuentran terminados y a disposición de los clientes al igual que la línea de karate (uniformes).

Para lucha grecorromana (trusas) y boxeo (guantes), los bocetos ya se encuentran terminados, ya se han elegido los materiales con que se elaborarán y actualmente se encuentran pendientes terminar el prototipo, hacer las pruebas correspondientes con los deportistas para analizar y probar si cumplen con las expectativas y si los materiales son los mejores, posteriormente se harán los arreglos pertinentes y se trasladará a producción para obtener el producto final, proceso que se espera realizar en un corto tiempo.

En cada paso se realizarán controles de calidad para observar los procesos y tomar correctivos.

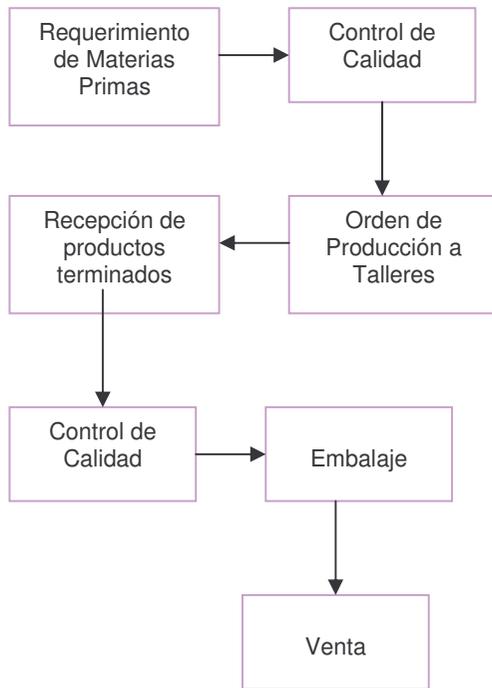
Para todas las líneas aún las que ya se encuentran terminadas, se pretende tener una constante investigación para estar a la vanguardia de las tendencias y exigencias de los deportistas.

4.2 PROCESO PRODUCTIVO

En la fabricación de los implementos deportivos DUAL, participan tanto la empresa como los talleres satélites. La siguiente figura indica el esquema del proceso productivo que tiene como fin optimizar esta actividad.

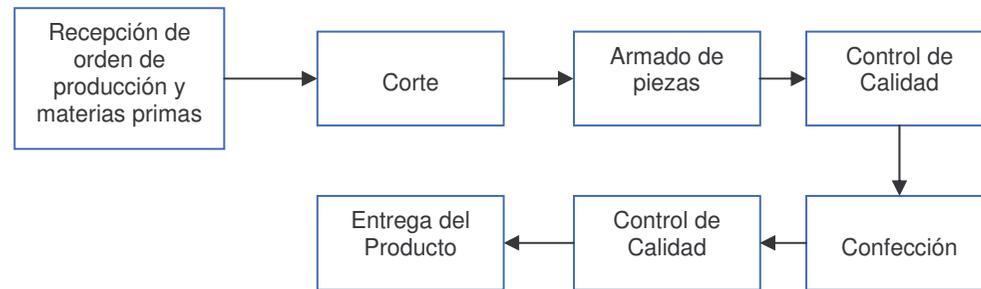
Gráfico 61. Proceso productivo

EMPRESA DUAL

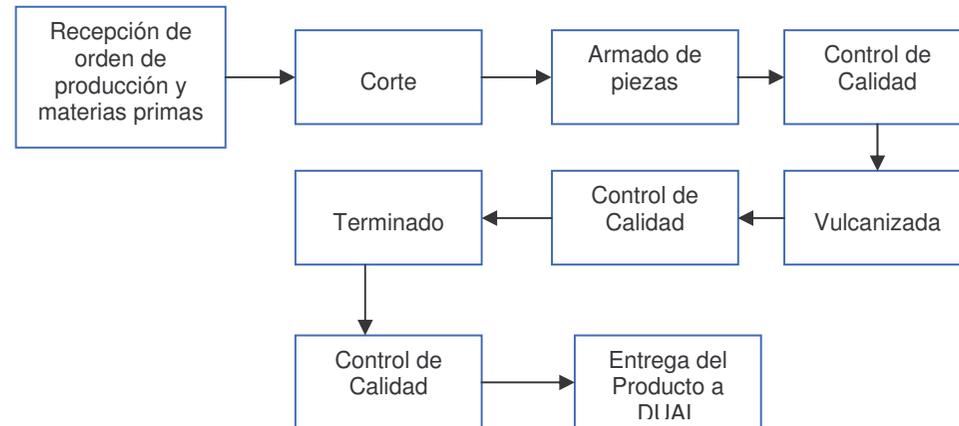


TALLERES DE PRODUCCIÓN

Uniformes, Ante brazos, Canilleras, Maletines



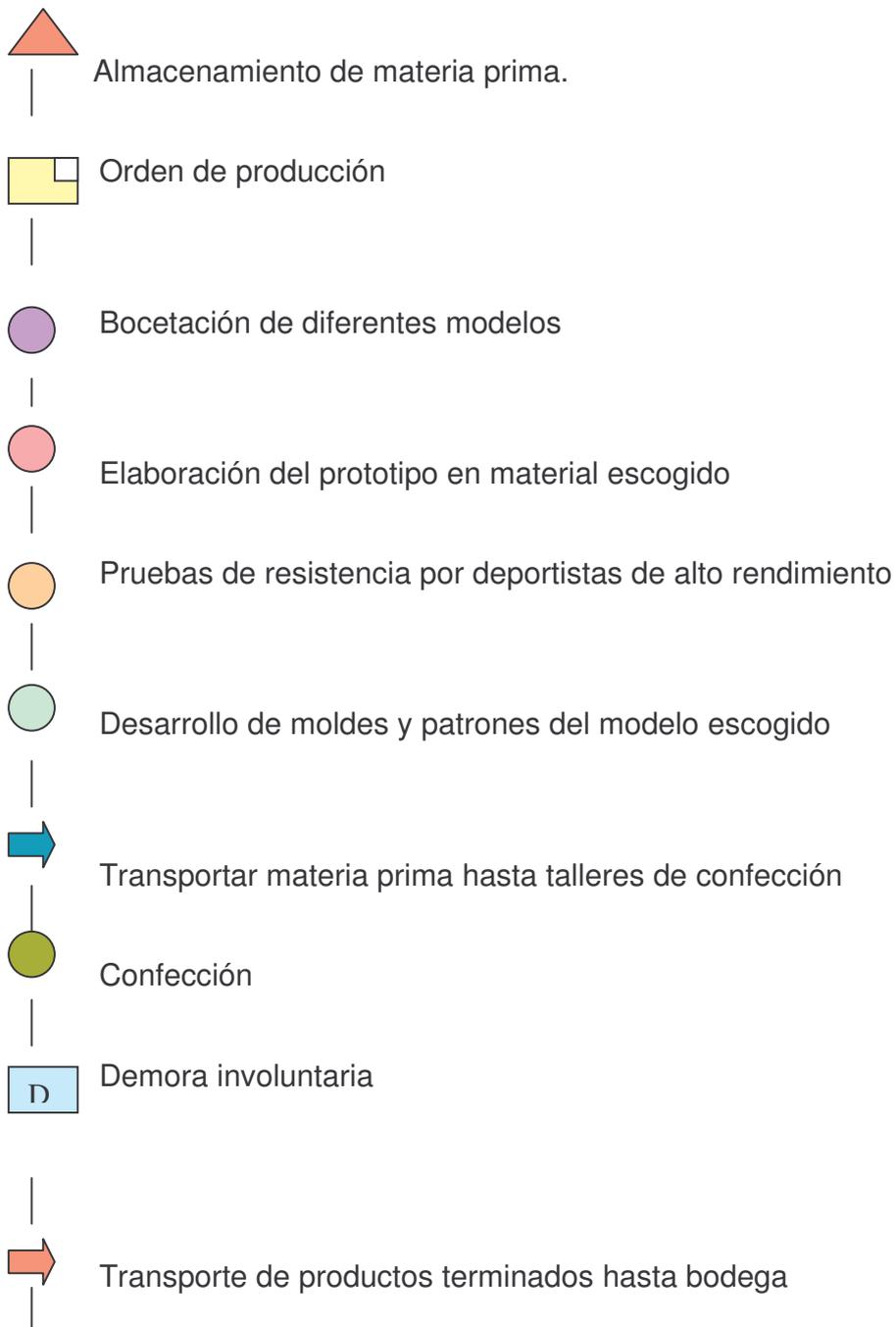
Petos

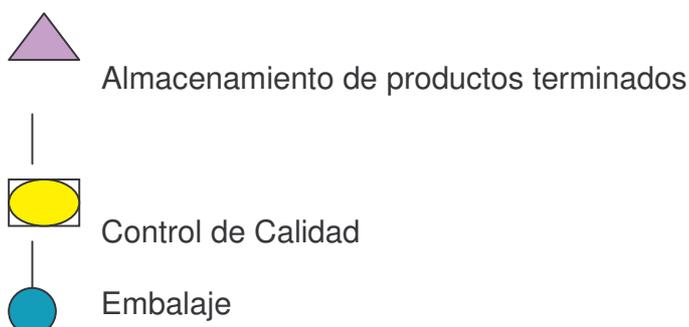


Fuente: Esta Investigación

Para la fabricación de todos los implementos, la empresa DUAL comprará las materias primas necesarias y de óptima calidad para luego siguiendo el proceso, sean utilizadas para la confección de acuerdo a los moldes establecidos.

Gráfico 62. Flujo de producción





4.3 IDENTIFICACION DE PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS

Para escoger la mejor opción en cuanto a los cuatro principales factores que determinan la elección, esta se realizará para cada producto, así:

La matriz de proveedores se construye primero seleccionando los proveedores, luego se eligen los factores determinantes a los cuales se les designará una calificación de uno (1) a cinco (5), siendo uno la más baja. Luego se suman las calificaciones para cada alternativa y se escoge la mejor.

4.3.1 Petos

Tabla 12. Proveedores MP petos.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES	
	CALYPSO	CALIPLÁSTICOS
Precios	4	4
Facilidades de Pago	4	3
Opciones de Crédito	4	3
Calidad de las materias primas	5	5
Facilidad de solventar un pedido	5	5
TOTAL	22	20

Fuente: Esta investigación

Para este producto, la mejor opción es Calypso, debido a que cuenta con mejores formas de pago y crédito; además su principal surtidor es Proquinal, con sede en Bogotá, que es una de las principales fábricas de insumos y materias primas del país; también cuenta con una sede en Ipiales que puede proveer en caso de no encontrar los insumos en Pasto, en un corto tiempo.

4.3.2 Antebrazos, maletines y guantes

Tabla 13. Proveedores MP antebrazos, maletines y guantes.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES	
	EL GRAN SURTIDOR	CALIPLÁSTICOS DEL SUR
Precios	5	4
Facilidades de Pago	4	4
Opciones de Crédito	3	4
Calidad de las materias primas	5	5
Facilidad de solventar un pedido	4	4
TOTAL	21	21

Fuente: Esta investigación

Los dos distribuidores ofrecen similares condiciones, por lo tanto se cuenta con cualquiera de estas buenas opciones.

4.3.3 Calzado

Tabla 14. Proveedores de cuero.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES	
	SURTISUELAS	CUEROS GALERAS
Precios	5	4
Facilidades de Pago	4	5
Opciones de Crédito	4	5
Calidad de las materias primas	5	5
Facilidad de solventar un pedido	4	4
TOTAL	22	23

Fuente: Esta investigación

Cueros Galeras es una buena opción ya que maneja cueros de excelente calidad y proporciona facilidades de pago y crédito.

Tabla 15. Proveedores de suelas.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES	
	SURTISUELAS	SUELAS E INSUMOS SAN DIEGO
Precios	3	5
Facilidades de Pago	3	4
Opciones de Crédito	3	4
Calidad de las materias primas	5	5
Facilidad de solventar un pedido	3	4
TOTAL	17	22

Fuente: Esta investigación

La mejor opción es Suelas e Insumos San Diego porque ofrece precios cómodos, opciones de pago y crédito y tiene capacidad para solventar un pedido.

Tabla 16. Proveedores de espuma.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES		
	DISTRIBUIDOR ESPUMAS	COLTEX R & G	EL GRAN SURTIDOR
Precios	5	4	5
Facilidades de Pago	4	4	4
Opciones de Crédito	3	4	4
Calidad de las materias primas	5	5	5
Facilidad de solventar un pedido	4	4	5
TOTAL	21	21	23

Fuente: Esta investigación

La mejor opción es “El Gran Surtidor”, porque ofrece excelentes precios, buenas alternativas de pago y crédito y cuenta con materias primas de excelente calidad que se encuentran en grandes cantidades.

Tabla 17. Proveedores de forro.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES	
	EL GRAN SURTIDOR	CRISMAR
Precios	5	4
Facilidades de Pago	4	4
Opciones de Crédito	4	4
Calidad de las materias primas	5	5
Facilidad de solventar un pedido	5	4
TOTAL	23	21

Fuente: Esta investigación

Al igual que la espumilla, “El Gran Surtidor” ofrece este material a muy buen precio, buena calidad, y puede responder a un gran pedido.

4.3.4 Canilleras

Tabla 18. Proveedores MP canilleras.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES		
	COSEY & COSEY	HERRAJES MEDELLIN	INSUMOS CALI
Precios	5	4	4
Facilidades de Pago	4	4	4
Opciones de Crédito	4	4	4
Calidad de las materias primas	5	5	5
Facilidad de solventar un pedido	5	5	5
TOTAL	23	22	22

Fuente: Esta investigación

La opción más conveniente por costos es Coser & Coser; las otras dos opciones no se descartan pues se encuentran en igualdad de condiciones.

4.3.5 Uniformes y cinturones

Tabla 19. Proveedores MP uniformes y cinturones.

FACTORES DETERMINANTES	ALTERNATIVAS DE PROVEEDORES	
	MODERNO	JORGE ARABIA
Precios	5	5
Facilidades de Pago	3	4
Opciones de Crédito	4	4
Calidad de las materias primas	5	5
Facilidad de solventar un pedido	4	4
TOTAL	21	22

Fuente: Esta investigación

El almacén Jorge Arabia cuenta con las materias primas a precios óptimos, así como buenas opciones de pago y de crédito, además se encuentra en condiciones de solventar un pedido en grandes cantidades.

4.4 UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

4.4.1 Macro localización. Este proyecto se generó en el departamento de Nariño, en donde su sistema económico productivo está basado en microempresas, quienes son el pilar fundamental del desarrollo socioeconómico del departamento. El mercado colombiano es el principal receptor de los productos nariñenses, a él se dirige aproximadamente el 98% de los productos.²²

Debido a que el proyecto se centra en atender las necesidades del área urbana y rural del municipio de Pasto, el estudio de macro localización se limitó a esta sola alternativa, y se tienen en cuenta aspectos como:

- Ubicación de los consumidores o usuarios. La población con mayor concentración en Nariño para la práctica de estos deportes se encuentra en la ciudad de Pasto y potencialmente en la zona rural.
- Localización de materias primas e insumos. Pasto cuenta con un gran número de establecimientos distribuidores de materias primas de excelente calidad y variedad, provenientes de ciudades como Bogotá, Medellín y Cali.
- Condiciones de vías de comunicación y medios de transporte. Pasto cuenta con diferentes vías de acceso que actualmente se encuentran en adecuaciones para dar a la ciudad mayor movilidad y seguridad.
- Infraestructura y servicios públicos disponibles. La ciudad de Pasto cuenta con buenos servicios públicos como luz, fuentes de agua potable, alcantarillado, recolección de basuras, líneas telefónicas, fax e Internet, entre otras.
- Presencia de actividades empresariales conexas y de servicios auxiliares. Pasto cuenta con un número significativo de talleres de confección y calzado y las diferentes formas de remuneración se realizan en su gran mayoría por obra (76.70%), seguida por el salario fijo con un 10%, y el 9% básico más comisión²³

4.4.2 Micro localización. Una vez analizada y definida la macro localización se ha pensado que los sitios más adecuados para la micro localización son:

- Local comercial 1, ubicado en la carrera 23 con Calle 15
- Local comercial 2, ubicado en la calle 20 con Carrera 28

²² Cámara de Comercio de Pasto, Op. Cit., p. 12.

²³ Ibid. P 26

- Local comercial 3, ubicado en la carrera 24 con Calle 16

Los factores más relevantes para el análisis se expresan en la tabla 20.

Tabla 20. Factores relevantes micro localización.

FACTORES RELEVANTES	PONDERACIÓN 0-1	LOCAL 1		LOCAL 2		LOCAL 3	
		CALIF. 0-100	CALIF. PONDERADA	CALIF. 0-100	CALIF. PONDERADA	CALIF. 0-100	CALIF. PONDERADA
Cercanía a proveedores	0.18	80	14.4	50	9	75	13.5
Cercanía a talleres satélites elegidos	0.15	60	9	75	11.25	70	10.5
Costos de arrendamiento	0.17	50	8.5	70	11.9	60	10.2
Costos de servicios públicos	0.17	50	8.5	50	8.5	50	8.5
Distribución de áreas en el local	0.12	80	9.6	60	7.2	55	6.6
Acceso visual de los clientes.	0.21	65	13.65	70	14.7	75	15.75
TOTALES	1		63.65		62.55		65,05

Fuente: Esta investigación.

Aunque las tres opciones presentan condiciones similares, se considera que la mejor opción es el local No 3, ya que ofrece ventajas en:

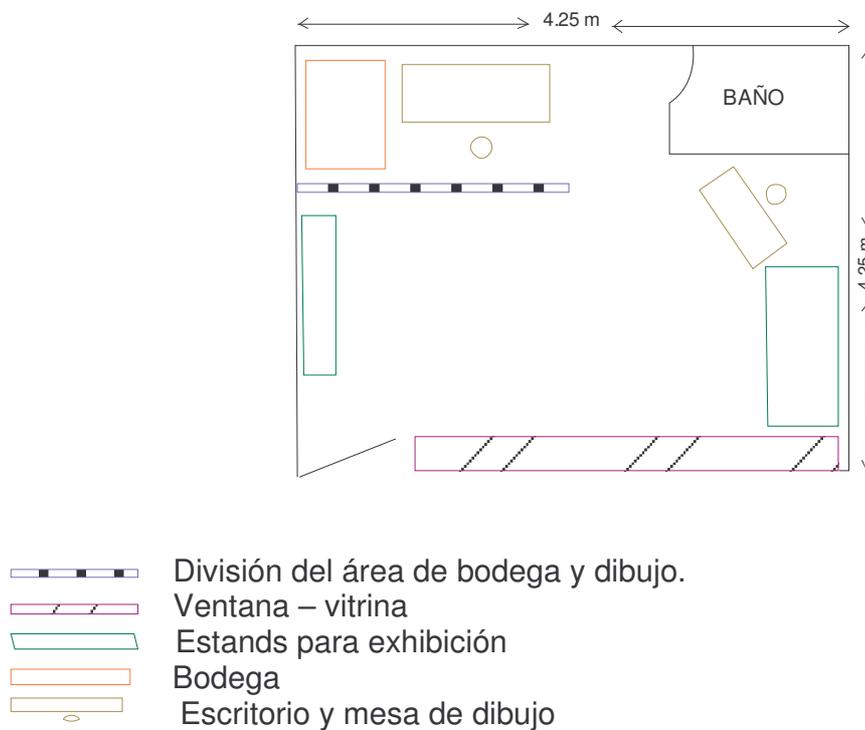
- Acceso Visual; por ser una zona central y concurrida, además está ubicado en un nuevo centro comercial, en el segundo piso el cual es el más llamativo debido a que este cuenta con escaleras eléctricas.
- Cercanía a talleres satélites y a proveedores; los principales proveedores están ubicados a menos de 10 cuadras del local al igual que los talleres, por lo tanto, no se incurre en altos costos de transporte.
- Costos de arrendamiento y servicios públicos; aunque no es una ventaja estos costos se los puede solventar.
- Distribución de áreas en el local; a pesar de que es un local de pequeñas dimensiones, está acorde al tamaño del proyecto.

4.5 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Dadas las características del proyecto inicialmente, para la distribución en planta se tendrá en cuenta el tamaño del local escogido y los fines con que se escogió el mismo.

El local elegido cuenta con 17 mts², que se distribuirán así:

Gráfico 63. Distribución en planta.



4.6 PLAN DE CONTINGENCIA

Para la adquisición de las materias primas se cuenta con varios proveedores que pueden suplir cualquier retraso en la entrega de las mismas, esto hace que la producción no sufra ninguna demora.

En cuanto a la confección de los productos en los talleres satélites, también se cuenta con alternativas en caso de que los seleccionados no pudiesen cumplir con la entrega, de esta manera se mantendría el normal funcionamiento de la empresa.

4.7 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para conocer la capacidad de producción y la cantidad de la población que se puede atender, se realiza en base a la demanda efectiva del proyecto se tienen en cuenta los siguientes datos.

Tabla 21. Capacidad de producción.

DEPORTE	POBLACIÓN EFECTIVA Nº de personas	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Unidades/año	% CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN UTILIZADA	UNIDADES / PARES PRODUCIDAS	% DE POBLACION ATENDIDA
PETOS	340	360	80	288	83.52
CANILLERAS (PAR)	340	480	60	288	83.52
ANTEBRAZOS (PAR)	340	480	60	288	83.52
UNIFORMES TAEKWONDO	340	720	45	324	95.29
UNIFORMES KARATE	185	720	22	158	85.40
LINEA LUCHA GRECORROMANA	73	480	13	62	84.93
CINTURONES *	525	720	65	482	91.80
CALZADO (PAR)	340	480	65	300	88.23
MALETINES	340	480	40	192	56.47
GUANTES (BOXEO) (PAR)	75	480	10	50	66.66

Fuente: Esta investigación

* Para Uniformes de taekwondo y karate

Los maletines por ser un implemento nuevo y creación original de la empresa DUAL, presentan una demanda diferente a los demás productos y se toma como referencia únicamente los deportistas de taekwondo para quienes no es obligatoria su adquisición.

4.8 ANALISIS DE LOS PRECIOS

Los valores proyectados permiten estimar los ingresos futuros del proyecto, por lo cual se recurre a estimarlos en términos corrientes donde se tendrá en cuenta la tasa de inflación esperada para los años que se va a proyectar los precios.

Tabla 22. Tasa de inflación.

AÑO	INFLACIÓN %
2001	7.97
2002	6.86
2003	7.13
2004	5.90
2005	5.02
2006	4,24
2007 *	5.0
2008 *	4.0

Fuente: DANE

* Datos aproximados.

Tabla 23. Proyección de precios.

PRODUCTO	PRECIO	AÑOS	
		2007	2008
Petos	59481	61599	63366
Canilleras/par	29898	30962	31851
Antebrazos/par	34960	36205	37244
Calzado (par)TKW	49707	51477	52954
Uniformes taekwondo	66032	68383	70345
Uniformes karate	66032	68383	70345
Uniformes lucha libre	54448	56386	58005
Cinturones	19288	19975	20548
Maletines	63346	65601	67484
Guantes (Boxeo)	44433	46015	47335

Fuente: Esta investigación

El Gobierno ha dispuesto un IVA del 16% a las ventas, cobro que está inmerso y explícito en el valor de cada artículo; éste impuesto está regido por políticas que el gobierno asigne y proyecte para los siguientes años.

4.8.1 Elasticidad demanda – precio. Para realizar este análisis se tendrán como referencia la demanda para los años 2006 y 2007 así:

4.8.1.1 Línea de Taekwondo. Para analizarla se tomó el denominado kit que comprende: petos, canilleras, antebrazos, calzado, uniformes y cinturón.

Tabla 24. Elasticidad demanda – precio para taekwondo.

AÑO	CANTIDAD DEMANDADA	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS DEFLACTADOS
2006	323	259366	259366
2007	364	268599	267544

Fuente: Esta investigación

$$\frac{6945}{1.00394} = 69162$$

3.94 = Índice de precios al consumidor año 2006.

$$E_p = \frac{335 - 297}{267544 - 259366} \times \frac{267544 + 259366}{335 + 297} = 0.00464 \times 833.71 = 3.86$$

4.8.1.2 Uniformes karate.

Tabla 25. Elasticidad demanda – precio para karate.

AÑO	CANTIDAD DEMANDADA	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS DEFLACTADOS
2006	158	66032	66032
2007	178	68383	68114

Fuente: Esta investigación

$$\frac{68383}{1.00394} = 68114$$

$$E_p = \frac{178 - 158}{68114 - 66032} \times \frac{68114 + 66032}{178 + 158} = 0.009606 \times 399.24 = 3.83$$

4.8.1.3 Uniformes Lucha Grecorromana

Tabla 26. Elasticidad demanda – precio para lucha greco.

AÑO	CANTIDAD DEMANDADA	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS DEFLACTADOS
2006	62	54448	54448
2007	70	56386	56164

Fuente: Esta investigación

$$\frac{56386}{1.00394} = 56164$$

$$E_p = \frac{70 - 62}{56164 - 54448} \times \frac{56164 + 54448}{70 + 62} = 0.004662 \times 837.96 = 3.90$$

4.8.1.4 Maletines

Tabla 27. Elasticidad demanda – precio para maletines.

AÑO	CANTIDAD DEMANDADA	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS DEFLACTADOS
2006	192	63346	63346
2007	216	65601	65343

Fuente: Esta investigación

$$\frac{65601}{1.00394} = 65343$$

$$E_p = \frac{216 - 192}{65343 - 63346} \times \frac{65343 + 63346}{216 + 192} = 0.01201 \times 315.41 = 3.78$$

4.8.1.5 Guantes

Tabla 28. Elasticidad demanda – precio para guantes.

AÑO	CANTIDAD DEMANDADA	PRECIOS CORRIENTES	PRECIOS DEFLACTADOS
2006	50	44433	44433
2007	56	46015	45834

Fuente: Esta investigación

$$\frac{46015}{1.00394} = 45834$$

$$E_p = \frac{56 - 50}{45834 - 44433} \times \frac{45834 + 44433}{56 + 50} = 0.0042 \times 851.57 = 3.57$$

Todos los implementos presentan demanda elástica por tanto los cambios en los precios influyen en la demanda de los mismos, consecuentemente las estrategias de precios que se planteen deben estar orientadas a conseguir y a mantener la demanda de la mejor manera para que no se afecten las utilidades de la empresa, ni se pierda mercado.

4.8.2 Precios mínimo, técnico y objetivo

4.8.2.1 Precio mínimo. Este representa aquel que permite recuperar únicamente los costos variables o valores de reposición de los factores que intervienen directamente en la producción, marca el límite por debajo del cual a la empresa no le interesa ofertar, ya que fijar un precio menor presume que no se puede recuperar ni el valor total de los factores utilizados²⁴. Por lo tanto este será:

Precio mínimo = costo variable unitario.

Tabla 29. Precio mínimo.

PRODUCTO	PRECIO MINIMO O C. V. U
Petos	\$ 22.307
Canilleras	\$ 10.591
Antebrazos	\$ 12.208
Calzado	\$ 13.289
Uniformes taekwondo	\$ 22.341
Uniformes karate	\$ 22.341
Uniformes Lucha grecorromana	\$ 21.208
Cinturones	\$ 3.558
Maletines	\$ 5.687
Guantes (Boxeo)	\$ 11.041

Fuente: Esta investigación.

4.8.2.2 Precio técnico. Corresponde a la situación de la empresa que se conoce como punto muerto o umbral de rentabilidad, en este el precio fijado determina

²⁴ VELASCO, Emilio de. El precio, variable estratégica de marketing. Madrid: McGraw-Hill, 1994. p. 98.

unos ingresos, para un volumen dado de producción que se espera vender, que son iguales a los costos totales. Por lo tanto para el volumen de producción que se espera vender a este precio, la empresa no tiene ni beneficios ni pérdidas²⁵.

Precio técnico = Costo variable unitario + costos fijos/ expectativas de ventas

Tabla 30. Precio técnico.

PRODUCTO	PRECIO TECNICO
Petos	\$ 36.626
Canilleras	\$ 18.410
Antebrazos	\$ 21.527
Calzado	\$ 30.608
Uniformes taekwondo	\$ 40.660
Uniformes karate	\$ 40.660
Uniformes Lucha grecorromana	\$ 33.527
Cinturones	\$ 11.877
Maletines	\$ 39.006
Guantes (Boxeo)	\$ 27.360

Fuente: Esta investigación.

4.8.2.3 Precio Objetivo. Comprende, además del costo variable unitario y de la cobertura de costos fijos correspondientes a un determinado volumen de producción, una remuneración de los capitales invertidos en la actividad, atendiendo a una tasa de rentabilidad considerada como normal para la empresa²⁶.

Precio objetivo = costo variable unitario + Costos fijos/Expectativas de ventas + tasa rentabilidad * capital invertido/ expectativas de ventas.

Tabla 31. Precio Objetivo.

PRODUCTO	PRECIO OBJETIVO*
Petos	\$ 50.710
Canilleras	\$ 32.494
Antebrazos	\$ 35.611
Calzado	\$ 43.941
Uniformes taekwondo	\$ 53.358
Uniformes karate	\$ 65.976
Uniformes lucha grecorromana	\$ 98.043
Cinturones	\$ 20.333
Maletines	\$ 59.839
Guantes (Boxeo)	\$ 107.360

Fuente: Esta investigación.

* Precios sin IVA

²⁵ Ibid., p. 98

²⁶ Ibid., p. 98

Al comparar esta tabla con la de costos de producción, se puede observar que el precio objetivo de algunos implementos sobrepasa al precio estudiado mediante el análisis de costos, el caso más claro es el de los uniformes de lucha grecorromana y guantes de boxeo, por lo que se puede concluir que se debe buscar otras opciones de mercado geográfico para incrementar el volumen de ventas y así recuperar la inversión porque se está sobre estimando su producción.

4.9 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La expresión de la cantidad a fabricar y vender a un precio determinado en el punto de equilibrio es la siguiente²⁷:

$$q = \frac{CF}{p - cvu} = \frac{CF}{\text{Contribución Unitaria}}$$

Tabla 32. Punto de equilibrio.

PRODUCTO	CANTIDADES A PRODUCIR EN EL P.E
Petos	109
Canilleras	115
Antebrazos	116
Calzado	143
Uniformes taekwondo	132
Uniformes karate	66
Uniformes lucha grecorromana	23
Cinturones	250
Maletines	111
Guantes (Boxeo)	24

Fuente: Esta investigación.

Si se producen y se venden estas cantidades la empresa mantiene un nivel estable, es decir no gana ni pierde. El punto muerto se basa en el concepto de contribución al beneficio, que es la diferencia entre el volumen de ventas o ingresos y los costos variables de ese volumen (precio – costos variables unitario = contribución unitaria)

Si se determina el punto muerto, se puede obtener información sobre los riesgos en variaciones en volúmenes de producción, además se tendría claro los efectos del aumento de los costos fijos,

²⁷ VELAZCO, Op Cit., p 101.

4.10 NECESIDADES Y DE MATERIA PRIMA

En la siguiente tabla, se presentan las características de cada materia prima utilizada en la fabricación de los productos DUAL. El hilo y el pegante, utilizado en varios implementos, son suministrados por el respectivo taller.

Tabla 33. Requerimientos de materia prima.

PRODUCTO	MATERIA PRIMA	CARACTERÍSTICAS
PETOS	- Jumbolón (Superlón)	Grosor 10T, Parte interna de alta resistencia para soportar golpes.
	- Lona	Caribe, color blanco Material que se puede vulcanizar de alta resistencia.
	- Sesgo	Color Negro. Cierra y da forma al peto.
	- Reata	Angosta, Color Negro, resistente
	- Broche	Color negro, plástico
CANILLERAS	- Resorte	Color negro, para fundir, de alta resistencia
	Jumbolón	Grosor 5T, interior para soportar el impacto.
	- Lycra	Color negro, para asegurar la pantorrilla.
ANTEBRAZOS	- Jumbolón	Grosor 5T, para amortiguar golpes.
	- Cuero sintético	Cueranes, color negro, resistente.
	- Resorte	Color Negro, 5 cm. de ancho, para ajustar al antebrazo.
	- Belcro	Color negro, se utiliza

		para cerrar y asegurar el antebrazo.
UNIFORMES TAEKWONDO	- Tela	Dril, color blanco y Negro(cuello)
UNIFORMES KARATE	- Tela	Dril, color blanco y negro(cuello)
UNIFORMES LUCHA GRECORROMANA	- Tela	Lycra, diversos colores, alta resistencia, permite movilidad.
CINTURONES	- Tela	Dril, diferentes colores.
CALZADO	-Cuero - Suela - Forro - Belcro - Plantilla	Color blanco, suave y resistente. Suela flexible, con centro en caucho espuma para una adecuada absorción de impactos en los saltos. Picket, color blanco, resistente Ancho, color blanco. Color blanco.
Guantes (Boxeo)	- Cuero sintético - Forro - Cordón - Algodón sintético	Cueranes, color negro, resistente. Algodón, color negro. Diferentes colores. Moldeable, color blanco.
MALETINES	- Lona - Cierres - Reata - Broche	Verano, material impermeable de alta resistencia. Plásticos, el color depende del color de la lona Para dar terminado y forma al producto. Plástico para asegurar el maletín al cuerpo y otros para graduar el largo de los tirantes.

Fuente: Esta investigación.

En la tabla 34, se indica los costos de la materia prima necesaria para cubrir la demanda efectiva del proyecto (675 personas en total).

Tabla 34. Costos de materia prima. (Plan de compras)

PRODUCTO	MATERIA PRIMA	COSTOS MENSUAL	COSTOS ANUAL
PETOS	- Jumbolón (Superlón)	\$ 108.000	\$ 1.296.000
	- Lona	\$ 170.400	\$ 2.044.800
	- Sesgo	\$ 37.866	\$ 454.400
	- Reata	\$ 21.300	\$255.600
	- Broche	\$ 9.466	\$113.600
CANILLERAS	- Resorte	\$ 106.500	\$ 1.278.000
	- Jumbolón	\$ 9.000	\$108.100
	- Lycra	\$ 22.666	\$ 272.000
ANTEBRAZOS	- Jumbolón	\$ 12.141	\$ 145.700
	- Cuero sintético	\$ 13.033	\$ 156.400
	- Resorte	\$ 1.775	\$ 21.300
	- Belcro	\$ 1.885	\$22.620
UNIFORMES TAEKWONDO	- Tela	\$ 372.750	\$ 4.473.000
UNIFORMES KARATE	- Tela	\$ 189.583	\$ 2.275.000
UNIFORMES LUCHA GRECORROMANA	- Tela	\$ 82.666	\$ 992.000
CINTURONES	- Tela	\$ 13.416	\$ 161.000
CALZADO	-Cuero	\$ 50.000	\$ 600.000
	- Suela	\$ 80.000	\$ 960.000

	- Forro	\$ 10.000	\$ 120.000
	- Belcro	\$ 5.375	\$64.500
	- Plantilla	\$ 20.000	\$240.000
	- Espumilla	\$ 10.000	\$ 120.000
MALETINES	- Lona - Cierres - Reata - Broche		* Los materiales son suministrados por el taller respectivo, pero en el costo de la mano de obra se incluyen los materiales
Total		\$ 1.347.822	\$ 16.174.020

Fuente: Esta investigación

4.11 MANO DE OBRA REQUERIDA

Se trabajará por medio de talleres satélites, debido a que es una manera de trabajar que representa para la empresa DUAL, una disminución en los costos, porque el pago se lo realiza por pedidos a partir del segundo mes. En Pasto se encuentran los siguientes:

Para la confección de los uniformes, canilleras, antebrazos y petos se cuenta con 16 establecimientos registrados ante la Cámara de Comercio que se dedican a la confección de ropa e implementos deportivos.

En cuanto a los maletines en Pasto existen 8 establecimientos registrados en la Cámara de Comercio.

Para el calzado existen 7 establecimientos registrados dedicados a la fabricación de calzado deportivo.

Por lo tanto después de analizar las mejores opciones se concluye que para llevar a cabo la elaboración de uniformes y petos, se recurrirá al taller Manufacturas Deportivas Nisa (uniformes y petos) y a “Confecciones Jaisor” para canilleras y antebrazos.

La mejor opción por costos y calidad en la elaboración de los bolsos es confecciones Ego; ya que se ha tenido oportunidad de trabajar con ellos y han demostrado profesionalismo y calidad en los procesos de fabricación; para el calzado, se eligió a “Confecciones Guerrero” y como alternativa a “Calzado el Dorado”, por su eficiencia, cumplimiento y calidad.

Los anteriores talleres se los escogió porque trabajan con profesionalismo y cuentan con el personal y maquinaria adecuada para llevar a cabo los diferentes procesos de producción.

El personal de cada taller será capacitado por parte de DUAL para la correcta elaboración de cada implemento, esto debido a que cada producto tiene sus especificaciones y una particular manera de elaborarlos.

4.12 CONTROL DE CALIDAD

En primera instancia se lleva a cabo desde el momento en que se adquieren las materias primas, luego se realizan pruebas de ergonomía y antropometría con los prototipos en el material escogido, este proceso se lleva a cabo con deportistas de alto rendimiento, esto se realiza con el fin de comprobar las condiciones optimas de cada materia prima y así elegir la mas conveniente; una vez elaborados los productos finales se procede a verificar el terminado de cada implemento para evitar desperfectos.

La empresa DUAL tiene previsto continuar con el mismo proceso de control de calidad ya que se considera que es el adecuado para este tipo de implementos por la exigencia en la práctica de las artes marciales y deportes de contacto.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

Comprende la descripción de la estructura organizacional que más se adecua a las necesidades del proyecto. También se identifica el tipo de sociedad y los requisitos para constituir la empresa legalmente, así como el marco legal existente en Colombia para conformar este tipo de empresas.

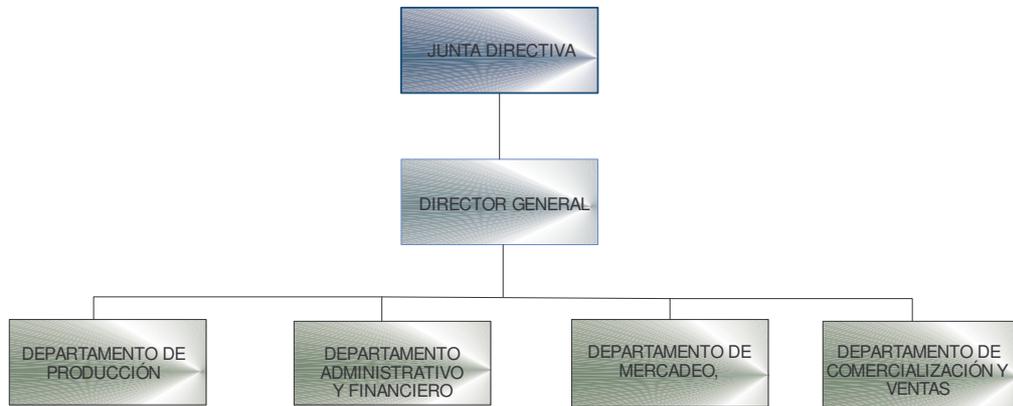
5.1 GRUPO EMPRENDEDOR

- Diego Fernando Caicedo Egas, Diseñador Industrial de la Universidad de Nariño, cuenta con una amplia experiencia en este campo debido a que está en permanente actualización. Practica desde hace más de 10 años el Taekwondo, aportando su conocimiento y creatividad en el desarrollo de los productos objeto de la empresa.
- Gabby Lorena Insuasti Salas: egresadas del programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño. Aunque su experiencia laboral no es muy amplia, la creación de la empresa le ha permitido poner en práctica lo aprendido durante la carrera, y tener una expectativa favorable para conducir a la empresa hacia un desarrollo sostenible en la región.
- Paola Andrea Muñoz Caicedo: egresada del programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño. Su experiencia laboral en el campo del comercio internacional no es amplia, pero los conocimientos adquiridos en la carrera le ha permitido generar grandes expectativas para la empresa.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido a que la empresa DUAL está en período de adecuación se establece que el número de empleados directos de la empresa es reducido expresado de la siguiente forma:

Gráfico 64. Estructura por finalidades.



5.2.1 Junta directiva. Este será la máxima autoridad en la empresa. Aquí se establecen políticas, metas, objetivos, nombra a los diferentes cargos y aprueba los diferentes planes y proyectos. Está conformada por los tres socios que integran el grupo emprendedor, cada uno con iguales condiciones dentro de la sociedad limitada.

5.2.2 Director general. Este cargo estará bajo la supervisión de un profesional en Comercio Internacional y Mercadeo y dentro de sus funciones está la de planear, organizar y controlar todas las actividades de la empresa, también será el representante legal y tendrá autoridad para contratar y remover los diferentes cargos y empleados; además se encarga de presentar informes financieros, de gestión, personales, realiza convenios, etc. Responderá por el cumplimiento de las metas ante la junta de socios. Además se encargará del departamento administrativo y financiero, donde se incluye el presupuesto, responsabilidades fiscales, tributarias, legalización de órdenes de pago, órdenes de compra, la contabilidad y de la tesorería de la empresa.

5.2.3 Departamento de producción. Este departamento estará bajo la supervisión de un diseñador industrial cuyas funciones son las del diseño de los productos, control de materias primas e insumos y control de calidad.

5.2.4 Departamento de mercadeo. Este departamento está a cargo un Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo y se encargará de diseñar planes encaminados a la consecución de mejores alternativas de mercados existentes y también de los que se está en búsqueda;

5.2.5 Departamento de comercialización y ventas. Se encargará de gestionar alternativas para que los productos lleguen hasta el consumidor final o

intermediario, así mismo está a cargo del funcionamiento y control de las ventas. Sin embargo se espera que para los próximos años se pueda establecer otros cargos para facilitar las labores dentro de la empresa, y de esta manera cada departamento se divida en diferentes áreas con las funciones expuestas anteriormente.

5.3 VALORES CORPORATIVOS

- Responsabilidad.
- Respeto
- Sentido de pertenencia
- Confianza
- Amistad
- Tolerancia
- Autoestima.
- Eficacia

5.4 CREDO EMPRESARIAL

Para la empresa DUAL es importante que la responsabilidad y el respeto prevalezcan para crear un ambiente laboral propicio que difunda en los miembros de la empresa el sentido de pertenencia y tolerancia reflejado en beneficios futuros para la misma.

5.5 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

- Para la empresa DUAL, los clientes constituyen el centro de todo lo que se hace.
- El personal es la fuente de nuestra fortaleza competitiva
- El involucramiento y el trabajo en equipo son nuestro método de operación
- El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito.
- Los proveedores son miembros del equipo
- La rentabilidad es la medición fundamental de nuestra eficiencia al atender las necesidades de nuestros clientes.
- Aportar al desarrollo socioeconómico de la región

5.6 TIPO DE SOCIEDAD

Después de analizar las diferentes tipos de sociedades se decidió que la microempresa DUAL funcionará bajo los parámetros de sociedades de naturaleza mixta y específicamente una sociedad limitada²⁸ así:

²⁸ MENDEZ, Op Cit., p. 188-193.

- **Constitución.** Por escritura pública; la copia de esta debe ser inscrita en la Cámara de Comercio competente. En los estatutos se estipulará que la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes y que éstos han sido pagados íntegramente.
- **Situación jurídica.** La sociedad una vez constituida legalmente forma una persona jurídica distinta de los socios, individualmente considerados; los impuestos sobre la renta y patrimonio los paga cada socio de acuerdo con su participación en la compañía. La sociedad paga un porcentaje sobre las utilidades.
- **Numero de socios.** De 2 a 25, máximo que permite la ley.
- **Fondo social.** Formado de los aportes que cada socio promete entregar a la sociedad, puede ser objeto de aporte: el dinero, los créditos, los muebles e inmuebles, los privilegios de invención, el trabajo mañuela, la mera industria y en general toda cosa comerciable capaz de prestar alguna utilidad. Ningún socio puede ser obligado a aumentar su aporte o retenerlo si se pierde durante la sociedad, salvo estipulación expresa en el contrato. El capital social se pagará íntegramente al constituirse la sociedad; cuando se aportan bienes, los socios son solidariamente responsables del valor atribuido a ellos en la escritura social.
- **Responsabilidad de cada uno de los socios.** Limitada a sus aportes, y además a cualquier suma adicional que se indique en los estatutos.
- **Negociabilidad de las particiones.** Sólo puede cederse por escritura pública. Podrá cederse a otros socios extraños pero deberá contar con la autorización de la mayoría prevista.
- **Razón social.** La sociedad girará bajo una denominación o razón social en ambos casos seguida de la palabra “Limitada” o de su abreviatura “Ltda.”, que de no aparecer en los estatutos hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.
- **Administración.** Corresponde a todos y cada uno de los socios, quienes podrán delegarla en sus consocios o en extraños, caso en el cual los delegantes quedarán inhibidos para la gestión de los negocios sociales.
- **Funciones de los socios.** Reunirse por lo menos una vez por año en la fecha que determinen los estatutos, estudiar y aprobar las reformas de los estatutos, examinar o aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio,

las cuentas que deben rendir los administradores, disponer de las utilidades sociales. Hacer las elecciones, elegir y remover las personas libremente. Consignar los informes de los administradores, sobre el estado de los negocios sociales, adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos, constituir las reservas ocasionales.

- **Distribución de utilidades.** Se hará en proporción a la parte pagada en las cuotas o parte de interés de cada asociado, si en el contrato se ha previsto válidamente otra; las que priven de toda participación en las utilidades a algunos de los socios, se tendrán por no escritas. Para distribuir utilidades se deberá justificar por balances reales y fidedignos; no podrán distribuirse utilidades mientras no se cubran las pérdidas de ejercicios anteriores.
- **Reservas.** Legal: 10% de las utilidades liquidadas de cada ejercicio que ascenderá por lo menos al 50% del capital suscrito.
Otras: estatutarias.
- **Duración.** Tiempo definido que debe fijarse en la escritura pública. La sociedad podrá continuar con los herederos.
- **Causales de disolución.** Por vencimiento del término previsto. Por imposibilidad del desarrollar la empresa social. Por reducción del número de asociados. Por declaración de quiebra de la sociedad. Por decisión de los socios. Por pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50% o cuando el número de socios excede de 25.

5.7 CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD MERCANTIL

En Colombia la Cámara de Comercio, ha dispuesto los siguientes pasos para la constitución de una sociedad limitada:

1. Verificación del nombre o razón social en la Cámara de Comercio correspondiente a la jurisdicción del domicilio de la empresa.
2. Elaboración de una minuta de constitución para que sea revisado y aprobado por el Departamento Jurídico.
3. Elevación de la minuta a escritura pública a escritura pública.
4. Liquidación y pago de impuesto de registro en la Gobernación de Nariño.
5. Diligenciar los formularios de matrícula mercantil en la Cámara de comercio.
6. Inscripción en la DIAN para el diligenciamiento del NIT (número de identificación tributario)

7. Inscripción o matrícula en industria y comercio.
8. Trámite de permiso de facturación.
9. Registro en Cámara de Comercio los libros de actas, de socios, mayor y balances, inventarios y diario columnario.

Después de matricularse se deben cumplir con una serie de deberes que como empresarios se adquiere, así:

Cámara de Comercio. Renovar el Registro Mercantil antes del 31 de marzo de cada año. Esto permite una permanente actualización de los datos del empresario en el registro.

Planeación Municipal. Cada año se debe obtener nuevamente el certificado de Uso de Suelos, (P.O.T), para cualquier establecimiento de comercio

Secretaría de Hacienda Municipal. Cada año, se debe presentar la declaración privada de Industria y Comercio en la Cámara de Comercio.

Secretaria de Salud Municipal. Cada año, se debe obtener el concepto sanitario, para así mantener una constante actualización en las normas de salubridad.

Secretaria de Gobierno. Se refrenda la lista de precios, revisando los demás documentos relacionados anteriormente.

Bomberos. Obtener el certificado de prevención y seguridad, Este pago se hace para garantizar las normas de seguridad.

Sayco y Acinpro. Obtener el paz y salvo para todos los establecimientos que ejecuten o no música.

Es deber de las sociedades inscritas en el régimen común llevar los libros de contabilidad debidamente registrados en la Cámara de Comercio, expedir la factura con los requisitos de ley y presentar y pagar bimestralmente de acuerdo con el calendario tributario las declaraciones del IVA.

5.8 MARCO LEGAL

5.8.1 Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas

La ley 590 de 2000 (Julio 10) por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, tiene por objeto lo siguiente:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;
- e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1o. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

Parágrafo 2o. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán

el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer²⁹.

²⁹ Superintendencia de Industria y Comercio[online].Colombia.Disposiciones para promover el Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En: www.sic.gov.co/normatividad/leyes/ley%20590-2000.php

6. ESTUDIO FINANCIERO

En el presente estudio, se analiza el monto de las inversiones, así como de los ingresos y egresos de la empresa para consolidar datos que permitirán establecer los estados financieros que justificarán la ejecución o el rechazo del proyecto a partir de argumentos financieros.

6.1 GASTOS OPERATIVOS

Corresponde a los gastos en los cuales incurrirá la empresa para ser puesta en funcionamiento para el primer mes, en ella están incluidos los sueldos pagados a la planta de personal mínima requerida y sus correspondientes prestaciones sociales.

La estructura corresponde a las áreas básicas requeridas. En la parte administrativa se requiere un Gerente que tiene funciones administrativas y de Diseño, el cual no se lo incluye en el área de producción debido a que el diseño es considerado una de las ventajas competitivas de la empresa en el mercado y la producción es contratada, ajustándose esta a las especificaciones suministradas por DUAL.

En el primer mes se tiene estimado realizar la inversión inicial la cual incluye mantener un stock de bienes o inventario inicial a partir del cual se puede iniciar los procesos de exhibición, promoción y ventas. Es por ello que se incluye en esta inversión inicial los gastos en los cuales se incurriría para garantizar la producción inicial. Del segundo mes en adelante la parte de producción se manejará única y exclusivamente a través de órdenes de producción y por ello los gastos tendrán otra estructura, asociados a los gastos generados por las órdenes de producción específicas.

Es de tener en cuenta que para cuestiones de análisis y proyecciones de gastos se tendrá en cuenta los contemplados en la inversión inicial.

6.2 GASTOS DE PERSONAL

En el primer mes de funcionamiento de la empresa, se incurrirá en los siguientes gastos para el pago del personal requerido. Todos en igualdad de condiciones, esto se debe a que la empresa es pequeña y apenas está empezando; a partir del segundo mes se espera tener un nivel de producción estable que permitirá adecuar los salarios al cargo que a cada uno le corresponda.

Tabla 35. Gastos de personal

CARGO	COMPENS.	DIAS	COMPENS.	COMPENS.	TOTAL	SALUD	PENSION	TOTAL	NETO
	BASE		ORDINAR.	TRANSPORTE	DEVENGA			DEDUCCIONES	
DIRECTOR GENERAL	408.000	30	408.000	47.700	455.700	16.320	17.658	33.978	421.722
Jefe de Taller	408.000	30	408.000	47.700	455.700	16.320	17.658	33.978	421.722
Operario 1	408.000	30	408.000	47.700	455.700	16.320	17.658	33.978	421.722
Operario 2	408.000	30	408.000	47.700	455.700	16.320	17.658	33.978	421.722
Jefe de Ventas	408.000	30	408.000	47.700	455.700	16.320	17.658	33.978	421.722
Vendedor 1	408.000	30	408.000	47.700	455.700	16.320	17.658	33.978	421.722
TOTALES	2.448.000		2.448.000	286.200	2.734.200	97.920	105.950	203.870	2.530.330

APORTES PATRONALES

CAJA	
COMPE.	97.920
SENA	54.684
A.R.P.	10.649
ICBF	82.026
SALUD	195.840
PENSION	284.580

TOTAL 725.699

PROVISIONES

Cesantía	210.861
Int.s/cesantía	25.303
Prima de servicios	204.000
Vacaciones	204.000

644.164

TOTAL APROPIACIONES

1.369.863

TOTAL NOMINA

PRIMER MES

3.256.029

Fuente: Esta investigación

6.3 GASTOS DE CONSTITUCION

Para el inicio de operaciones toda empresa debe incurrir en algunos gastos, los cuales son necesarios para darle vida jurídica a la empresa entre ellos tenemos aquellos que son propios de la administración municipal y otros que son del orden nacional, estos se relacionan a continuación:

Tabla 36. Gastos de constitución.

CONCEPTO	VALOR
Matrícula de la sociedad mercantil	\$ 80.700
Escritura de constitución	\$ 21.000
Libros de actas, de socios, mayor y balances, inventarios y diario columnario.(\$ 21.000 c/u)	\$ 105.000
Impuesto de registro en la Gobernación. (0.5% del valor del activo registrado + \$ 10.000 de sistematización)	\$15.000
Secretaría de hacienda municipal (Declaración privada de Industria y Comercio)	\$ 25.200
Planeación municipal (Uso de suelos)	\$ 15.400
Secretaría de salud municipal (Concepto sanitario)	\$ 59.500
Bomberos (Certificado de prevención y seguridad)	\$ 40.000
Sayco y Acinpro (Paz y salvo)	\$ 3.500
TOTAL	\$ 365.300

Fuente: Esta investigación

6.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Incluyen pago de arrendamiento del local destinado a la comercialización, ventas y oficina para atención al público, servicios públicos, administración, vigilancia y aseo: \$1.000.000 mensual.

6.5 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos correspondientes al primer mes incluyen la mano de obra contratada por el mes, como se explicó anteriormente (Tabla 37). Del segundo mes en adelante se trabajará los costos de mano de obra de acuerdo a las órdenes de producción (Tabla 38).

Tabla 37. Costos de producción y desarrollo de los productos.

PRODUCTO																
	Forro	Resorte	Jumbolón	Sesgo	Reata	Lona/cuero sintético	Cuero	Suela	Plantilla	Tela-Lycra	Algodón sintético	Cordón	Broche	Cierre	Belcro	Estampado
Petos			4500	920	600	7200							400			
Canilleras/par		4500	400							450						
Antebrazos/par		1600	600			1800										
Calzado (par)TKW	400		400				2833	3200	800							215
Uniformes Taekwondo										17000						100
Uniformes Karate										17000						100
Uniformes Lucha Libre										16000						
Cinturones										350						
Maletines *					3000	15000							400	6000		100
Guantes (boxeo)par	1000					2800					1000	1000				

				Total costos variables	Costos directos	Total costos Fijos	TOTAL COSTOS	Utilidad 40%	IVA (16%)	TOTAL PRECIO DEVENTA
Espu- milla	Mar- quilla	Empa- que	Ccializa- ción							
	100	587	8000	22307	6319	6319	28626	14650	8204	59481
	100	141	5000	10591	6319	6319	18410	7364	4124	29898
	100	108	8000	12208	6319	6319	21527	8611	4822	34960
	200	141	5000	13289	6319	6319	30608	12243	6856	49707
	100	141	5000	22341	6319	6319	40660	16264	9108	66032
	100	141	5000	22341	6319	6319	40660	16264	9108	66032
	100	108	5000	21208	6319	6319	33527	13411	7510	54448
	100	108	3000	3558	6319	6319	11877	4751	2660	19288
	100	587	5000	30187	6319	6319	39007	15603	8738	63347
	100	141	5000	11041	6319	6319	27360	10944	6129	44433

Fuente: Esta investigación

Costos directos: Corresponde a servicios públicos y arriendo, intereses financieros

Comercialización: publicidad, papelería, transporte.

$P_v = C_u / (1 - m_p)$

donde C_u = Costo

unitario

m_p = margen sobre el precio en términos de porcentaje

(40%)

Tabla 38. Costos de producción y desarrollo de los productos

PRODUCTO																
	Forro	Resorte	Nylon	Jumbolon	Sesgo	Reata	Lona/cuero sintético	Cuero	Suela	Plantilla	Tela-Lycra	Algodón sintético	Cordón	Broche	Belcro	Estampado
Petos				4500	920	600	7200							400		
Canilleras/par		4500		400							450					
Antebrazos/par		1600		600			1800									
Calzado (par)TKW	400			400				2833	3200	800					215	
Uniformes Taekwondo											17000					100
Uniformes Karate											17000					100
Uniformes Lucha Libre											16000					
Cinturones											350					
Maletines *																
Guantes (boxeo)par	1000						2800					1000	1000			

				Total costos variables	Mano de obra	Costos directos	Total costos Fijos	TOTAL COSTOS	Utilidad 40%	IVA (16%)	TOTAL PRECIO DEVENTA
Espu- milla	Mar- quilla	Empa- que	Ccializa- ción								
	100	587	8000	22307	8000	6319	14319	36626	14650	8204	59481
	100	141	5000	10591	1500	6319	7819	18410	7364	4124	29898
	100	108	8000	12208	3000	6319	9319	21527	8611	4822	34960
200	100	141	5000	13289	11000	6319	17319	30608	12243	6856	49707
	100	141	5000	22341	12000	6319	18319	40660	16264	9108	66032
	100	141	5000	22341	12000	6319	18319	40660	16264	9108	66032
	100	108	5000	21208	6000	6319	12319	33527	13411	7510	54448
	100	108	3000	3558	2000	6319	8319	11877	4751	2660	19288
	100	587	5000	5687	27000	6319	33319	39006	15602	8737	63346
	100	141	5000	11041	10000	6319	16319	27360	10944	6129	44433

Fuente: Esta investigación

Costos directos: Corresponde a servicios públicos y arriendo, intereses financieros

Comercialización: publicidad, papelería, transporte.

$$Pv = Cu / 1 - mp$$

donde Cu= Costo

unitario

mp = margen sobre el precio en términos de porcentaje

(40%)

6.6 INVERSIÓN EN LA FABRICACIÓN DE IMPLEMENTOS PARA EL PRIMER MES DE OPERACIONES

Tabla 39. Inversión primer mes.

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO TOTAL UNITARIO	TOTAL
Petos	8	36.626	293.008
Canilleras (par)	8	18.410	147.280
Antebrazos (par)	8	21.527	172.216
Calzado (par)	8	30.608	244.864
Uniformes taekwondo	15	40.660	609.900
Uniformes karate	8	40.660	325.280
Uniformes lucha	8	33.527	268.216
Cinturones	23	11.877	273.171
Maletines	8	39.006	312.048
Guantes (Boxeo)	8	27.360	218.880
		TOTAL	2.864.863

Fuente: Esta investigación

6.7 COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Para el inicio de operaciones de DUAL, se tiene contemplado una estrategia agresiva de promoción que incluye los diferentes y más importantes medios informativos y de difusión de la información audiovisual, radial y escrita de la región, de la siguiente manera:

Tabla 40. Costos de publicidad y promoción.

CONCEPTO	GASTOS
Volantes, tarjetas de presentación y catálogos	\$ 500.000
Anuncios publicitarios en diario local primer mes (sección clasificados)	\$ 540.000
Anuncios publicitarios (Revista Deportivísimo)	\$ 130.000 por día (4)
Cuña radial	\$ 150.000
Anuncio en televisión regional	\$ 1.100.000
Realización de un comercial de T.V	\$ 200.000
Diseño y elaboración de una página Web	\$ 400.000.
Pago a los deportistas por demostraciones	\$ 104.000
TOTAL	\$ 2.694.000

Fuente: Esta investigación

Volantes. Se harán 500 unidades para el primer mes.

Tarjetas de presentación. Serán 500 tarjetas.

Catálogos. Se harán 500 unidades en el primer mes.

Anuncios publicitarios en diario local. Se realizará en el Diario del Sur, en la sección clasificados por se una de las más leídas. El tamaño será de 6 X 2 columnas por veinte días. Así mismo en la revista Deportivísimo que circula los días lunes con el Diario, se anunciará en una página impar de tamaño 1/8.

Cuña Radial. Para el primer mes, se pautará en el programa Antena 2 de RCN, con una duración de 15 seg. 5 veces al día. Igualmente en la emisora Ecos de Pasto, el anuncio se realizará con una duración de 15 segundos de 9 – 10 a.m.; cinco (5) días a la semana.

Anuncios en televisión regional. Se pautará en el canal CNC de Pasto, en la programación general y en noticias, se realizarán dos (2) comerciales de 20 seg., incluidos en la franja publicitaria del noticiero de las 8 de la noche, dos (2) comerciales mas en la repetición de las 10:30 de la noche y 7:30 de la mañana; cuatro comerciales más que se repartirán en la torta publicitaria de la programación habitual de 4 de la tarde a 10:30 de la noche. De lunes a viernes. Los sábados, domingos y festivos se emitirán dentro de la programación habitual cuatro (4) tortas comerciales en las que se incluirá un comercial en cada una de ellas. Se obsequia la elaboración y transmisión de un clasificado que se incluirá diariamente en la franja rotativa de 12 de la noche a 7:30 de la mañana, con un promedio de treinta (30) emisiones diarias.

En la Franja Depor, se realizarán dos (2) comerciales de veinte segundos incluidos dentro de la torta publicitaria del programa deportivo, que se emite martes y jueves de 9 – 10 p.m., y dos más dentro de la repetición de los miércoles y viernes a las 3.30 de la tarde. Por pautar en esta franja, se obtiene un obsequio para pautar en la Franja Kids.

La página Web incluirá información de la empresa, de los productos, eventos y actividades en general de DUAL.

Pago a los deportistas por demostraciones. Durante el primer mes se llevarán a cabo performances (demostraciones en público) en sitios estratégicos de la ciudad los fines de semana. El pago se realizará por horas, y los encargados serán dos (2) deportistas especializados en los deportes objeto del Proyecto.

6.8 MUEBLES Y ENSERES

Es necesario un computador con impresora y scanner, 1 escritorio modular, 1 mesa de dibujo, 1 archivador, 1 silla en madera y cuero, 1 banco en madera, 2 sillas en plástico para atención al público, 1 estante para bodega, 1 estante para exhibición en el punto de venta. Lo anterior tendrá un costo de \$ 2.645.000. La depreciación se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 41. Depreciación

TABLA DE DEPRECIACIÓN									
DESCRIPCIÓN	CANTI- DAD	V/R UNITARIO	V/R TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIA- CIÓN AÑO 1	VIDA UTIL	DEPRECIA- CIÓN AÑO 2	VIDA UTIL	DEPRECIA- CIÓN AÑO 3
Computadores	1	2000000	2000000	5	400000	4	396000	3	392040
Sillas Plásticas	2	15000	30000	10	3000	9	2970	8	2940
Sillas Madera	2	40000	80000	10	8000	9	7920	8	7841
Escritorios	1	120000	120000	10	12000	9	11880	8	11761
Mesa de Dibujo	1	150000	150000	10	15000	9	14850	8	14702
Estantes	2	140000	280000	10	28000	9	27720	8	27443
Teléfono	1	30000	30000	5	6000	4	5940	3	5881
Archivador	1	150000	150000	10	15000	9	14850	8	14702
			TOTALES		487000		482130		477308

Fuente: Esta investigación

6.9 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

Para el inicio de operaciones de la empresa, es necesario invertir \$13.000.000, los cuales están representados en la fabricación de implementos para el primer mes, muebles y enseres de oficina, pago de nómina del primer mes, gastos de constitución de la empresa, gastos administrativos (arriendo, servicios) y gastos de promoción y publicidad, como ya se explico anteriormente.

Esta inversión se la pretende financiar de la siguiente manera.

Dos (2) líneas de crédito en bancos comerciales, de \$ 5.000.000 y \$4.000.000, el resto con capital aportado por los socios (\$4.000.000).

Las mejores opciones en tasas de oportunidad las ofrecen los bancos comerciales Megabanco y AV Villas (1.6% mensual, 19.2% anual), esta tasa es mas baja que otras, igualmente estas entidades financieras brindan cómodas opciones de acceder a los créditos de libre inversión.

Por lo tanto, el pago mensual de la deuda será:
 $R = VP \cdot ip / 1 - (1+ip)^{-n}$

$$9000000 (0.016) / 1 - (1+0.016)^{-12} = 830268.5079$$

Tabla 42. Amortización de la deuda.

PERÍODO	PAGO MENSUAL	INTERES SOBRE SALDO	AMORTIZACIÓN	SALDO
				9000000
1	830268,5079	144000	686268,5079	8313731,492
2	830268,5079	133019,7039	697248,804	7616482,688
3	830268,5079	121863,723	708404,7849	6908077,903
4	830268,5079	110529,2465	719739,2614	6188338,642
5	830268,5079	99013,41827	731255,0896	5457083,552
6	830268,5079	87313,33683	742955,1711	4714128,381
7	830268,5079	75426,0541	754842,4538	3959285,927
8	830268,5079	63348,57484	766919,9331	3192365,994
9	830268,5079	51077,85591	779190,652	2413175,342
10	830268,5079	38610,80547	791657,7024	1621517,64
11	830268,5079	25944,28224	804324,2257	817193,4141
12	830268,5079	13075,09463	817193,4133	0

Fuente: Esta investigación

La deuda contraída por DUAL, al final del ejercicio será de \$ 9.963.222.

6.10 PROYECCION DE VENTAS ANUALES

Teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas de los diferentes productos en el mercado actual, se ha determinado que: el producto de mayor salida son los uniformes de taekwondo que representan cerca del 20% del valor total de las ventas, a el le siguen los petos con el 16%, el calzado de taekwondo 14%, los uniformes de karate el 9%, los maletines con el 10%, cinturones con el 9%, los antebrazos con el 8%, las canilleras el 8%, los uniformes de lucha grecorromana con el 4% y los guantes (boxeo) con el 1%.

Este comportamiento se da porque dentro del mercado actual, el taekwondo es el deporte más practicado que el karate y la lucha grecorromana y el boxeo no es muy practicado. Según esto el comportamiento para el primer año de las ventas es:

Tabla 43. Proyección de ventas para el primer año

PRODUCTO	mes 1			mes 2			mes 3			mes 4		
	Und	Costo unitario	V/R TOTAL									
Petos	9	61.599	554.391	10	61.599	615990	16	61.599	985584	13	61.599	800787
Canilleras/par	9	30.962	278.658	10	30.962	309620	16	30.962	495392	13	30.962	402506
Antebrazos/par	8	36.205	300.780	9	36.205	334200	15	36.205	534720	12	36.205	434460
Calzado (par)TKW	10	51.477	498.931	11	51.477	554368	17	51.477	886988	14	51.477	720678
Uniformes taekwondo	15	68.383	1.025.745	12	68.383	789035	18	68.383	1262455	15	68.383	1025745
Uniformes karate	4	68.383	273.532	5	68.383	368216	9	68.383	589146	7	68.383	478681
Uniformes lucha grecorromana	2	56.386	117.109	2	56.386	130122	4	56.386	208194	3	56.386	169158
Cinturones	16	19.975	318.063	18	19.975	353404	28	19.975	565446	23	19.975	459425
Maletines	6	65.601	363.329	6	65.601	403698	10	65.601	645918	8	65.601	524808
Guantes (Boxeo)	2	44.433	88.866	2	44.433	82600	3	44.433	132160	2	44.433	107380
TOTAL	81		3.819.404			3.941.252			6306003			5123628

mes 5			mes 6			mes 7			mes 8			mes 9			mes 10		
Und	Costo unitario	V/R TOTAL	Und	Costo unitario	V/R TOTAL												
12	61.599	739188	12	61.599	739188	14	61.599	862386	14	61.599	862386	9	61.599	554391	15	61.599	923985
12	30.962	371544	12	30.962	371544	14	30.962	433468	14	30.962	433468	9	30.962	278658	15	30.962	464430
11	36.205	401040	11	36.205	401040	13	36.205	467880	13	36.205	467880	8	36.205	300780	14	36.205	501300
13	51.477	665241	13	51.477	665241	15	51.477	776115	15	51.477	776115	10	51.477	498931	16	51.477	831552
14	68.383	946842	14	68.383	946842	16	68.383	1104648	16	68.383	1104648	10	68.383	710131	17	68.383	1183552
6	68.383	441859	6	68.383	441859	8	68.383	515503	8	68.383	515503	5	68.383	331395	8	68.383	552324
3	56.386	156146	3	56.386	156146	3	56.386	182170	3	56.386	182170	2	56.386	117109	3	56.386	195182
21	19.975	424085	21	19.975	424085	25	19.975	494765	25	19.975	494765	16	19.975	318063	27	19.975	530106
7	65.601	484438	7	65.601	484438	9	65.601	565178	9	65.601	565178	6	65.601	363329	9	65.601	605548
2	44.433	99120	2	44.433	99120	3	44.433	115640	3	44.433	115640	2	44.433	74340	3	44.433	123900
		4729503			4729503			5517753			5517753			3547127			5911878

mes 11			mes 12					
Und	Costo unitario	V/R TOTAL	Und	Costo unitario	V/R TOTAL	TOTAL VENTAS ANUAL	TOTAL UNIDADES	% PARTICIPACION
15	61.599	923985	13	61.599	800787	9363048	156	16
15	30.962	464430	13	30.962	402506	4706224	156	8
14	36.205	501300	12	36.205	434460	5079840	144	8
16	51.477	831552	14	51.477	720678	8426389	168	14
17	68.383	1183552	15	68.383	1025745	12308940	180	20
8	68.383	552324	7	68.383	478681	5539023	84	9
3	56.386	195182	3	56.386	169158	1977847	36	4
27	19.975	530106	23	19.975	459425	5371738	276	9
9	65.601	605548	8	65.601	524808	6136217	96	10
3	44.433	123900	2	44.433	107380	1270043	29	1
		5911878			5123628	60179310		99

Fuente: Esta investigación.

Para el segundo año y el tercero, con una tasa de crecimiento del 12.76% que corresponde al incremento porcentual de la demanda de estos productos en el mercado actual, se tiene que la demanda del proyecto tendría el siguiente comportamiento:

Tabla 44. Proyección de ventas para el segundo y tercer año.

AÑO 2			AÑO 3		
DEMANDA POTENCIAL	PRECIO PROMEDIO DE VENTA	VENTAS ANUALES	DEMANDA POTENCIAL	PRECIO PROMEDIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
184	63.366	11.664.413	221	64.754	14.303.900
170	31.851	5.415.944	187	32.549	6.088.095
158	37.244	5.899.450	176	38.059	6.691.686
195	52.954	10.319.676	216	54.114	11.705.767
221	70.345	15.574.383	246	71.886	17.666.272
93	70.345	6.558.968	103	71.886	7.439.942
38	58.005	2.192.589	42	59.275	2.487.060
304	20.548	6.238.373	337	20.998	7.076.242
108	67.484	7.255.880	119	68.962	8.230.422
30			33		
		71.119.675			81.689.386

Fuente: Esta investigación

6.11 ESTADOS FINANCIEROS

Son análisis numéricos que realizan para conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un periodo determinado. La información que suministran los estados financieros sirve para conocer la rentabilidad de la empresa

Los estados financieros del proyecto, se realizaron con base en el supuesto de que las ventas mantendrán un nivel de actividad similar al del primer período de operación. Se analiza de esta manera, debido a que el sistema de ventas y de producción (por pedido) que manejará la empresa, es difícil cuantificarlo y estandarizarlo para análisis posteriores.

6.11.1 Balance General. Es un estado financiero básico que informa para fechas determinadas la situación financiera de la empresa, al presentar en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su patrimonio. En el cuerpo de un balance se incluyen únicamente las cuentas reales y se presentan

clasificadas bajo tres títulos así: en primer lugar el nombre y valor detallado de cada una de las cuentas de activo; en segundo lugar nombre y valor detallado de las cuentas de pasivo; por último las cuentas de patrimonio³⁰.

Tabla 45. Balance General

BALANCE GENERAL	AÑO 1 POR PERIODOS TRIMESTRALES			TOTAL	AÑO 2	AÑO 3
	1	2	3			
CONCEPTO						
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	16.325.425	17.629.648	17.629.648	51.584.721	62.095.357	61.662.189
Deudores						
Inventarios	2.864.863	2.864.863	2.864.863	8.594.589	9.024.318	9.457.486
Otros Activos						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	19.190.288	20.494.511	20.494.511	60.179.310	71.119.675	71.119.675
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Computadores	2.000.000	2.000.000	2.000.000	6.000.000	0	0
Muebles y Enseres	810.000	810.000	810.000	2.430.000	1.000.000	1.200.000
Teléfonos	30.000	30.000	30.000	90.000	300.000	350.000
Menos Depreciación Acumulada	162.333	162.333	162.333	486.999	482.130	477.309
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2.677.667	2.677.667	2.677.667	8.033.001	817.870	1.072.691
TOTAL ACTIVO	21.867.955	23.172.178	23.172.178	68.212.311	71.937.545	72.192.366
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones Financieras	3.321.072	3.321.072	3.321.072	9.963.216	0	0
Cuentas x pagar	8.504.994	2.283.370	2.283.370	13.071.732	23.801.352	28.543.712
Impuestos por pagar	1.906.387	1.906.387	1.906.387	5.719.162	281.686	471.655
Acreedores Varios	0,00			0	12.845.878	2.320.908
Obligaciones Laborales	6.154.938	4.896.000	4.896.000	15.946.938	16.744.285	17.581.499
TOTAL PASIVO CORRIENTE	19.887.391	12.406.829	12.406.829	44.701.048	54.664.037	48.917.775
TOTAL PASIVO	19.887.391	12.406.829	12.406.829	44.701.048	54.664.037	48.917.775
PATRIMONIO						
Capital Social	1.333.333	1.333.333	1.333.333	4.000.000	0	0
Reservas	0	200.000	200.000	400.000	1.200.000	2.000.000
Resultados del Ejercicio	647.231	9.232.016	9.232.016	19.111.263	16.073.508	21.274.591
TOTAL PATRIMONIO	1.980.564	10.765.349	10.765.349	23.511.263	17.273.508	23.274.591
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21.867.955	23.172.178	23.172.178	68.212.311	71.937.545	72.192.366

Fuente: Esta investigación

³⁰ GUDIÑO, Emma Lucía. CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad 2000. 3ª Ed.

En el anterior balance se obtiene unos activos por valor de \$68.212.311, en el primer año de funcionamiento; en el siguiente año, estos se incrementan en un 5.17%, debido a la implementación de programas y políticas orientadas a promover e incrementar el nivel de ventas, de igual manera para el año 3 las ventas se incrementarán en un 4%, teniendo en cuenta índices de inflación esperados.

El patrimonio de la empresa para el primer año es de \$23.511.263; en el segundo año disminuye debido a que se realiza una inversión para incrementar el stock de productos, porque se espera que en este año la empresa sea reconocida en el mercado y por ende las ventas se incrementen; para el tercer año no se realizan grandes inversiones en materia prima, debido a que se piensa terminar el stock del segundo año y mantener así los activos de la empresa, por lo tanto los pasivos disminuyen.

En el primer período el gasto de personal está representado por 3 personas en la parte administrativa, 2 operarios y 2 encargados de ventas, esto con el fin de obtener un inventario inicial, por eso en el segundo y tercer período este valor disminuye debido a que se iniciará el trabajo por pedido y la producción se realizará por medio de talleres satélites, lo cual demuestra que los pagos a la mano de obra se hará por obra realizada; por lo tanto en el pago correspondiente a la cuenta gastos de personal para el segundo período solo se incluyen las 3 personas encargadas de la parte administrativa.

6.11.2 Estado de Resultados. Permite determinar la pérdida o utilidad para cada unidad de tiempo del período operativo. Incluye los ingresos, gastos y costos que se causan en dicho período operativo.³¹

Tabla 46. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS						
CONCEPTO	AÑO 1 POR PERIODOS TRIMESTRALES				AÑO 2	AÑO 3
	1	2	3	TOTAL		
INGRESOS						
Ventas	19.190.288	20.494.511	20.494.511	60.179.310	71.119.675	81.689.386
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Subtotal ingresos	19.190.288	20.494.511	20.494.511	60.179.310	71.119.675	81.689.386
COSTOS VAR. A LAS VENTAS						
Compras materias primas	6.757.041	6.761.642	6.761.642	20.280.325	21.294.341	22.316.470
Transporte	200.000	200.000	200.000	600.000	630.000	661.500
Publicidad	898.000	898.000	898.000	2.694.000	2.828.700	2.970.135
Subtotal Costos Variables	7.855.041	7.859.642	7.859.642	23.574.325	24.753.041	25.948.105
Beneficio Bruto	11.335.247	12.634.869	12.634.869	36.604.985	46.366.634	55.741.281
COSTOS FIJOS						
Pagos de personal	6.928.029	4.896.000	4.896.000	16.720.029	17.556.030	18.433.832
Gastos Legales	365.300	0	0	365.300	1.000.000	1.200.000
Servicio de fletes internos	150.000	150.000	150.000	450.000	600.000	700.000
Depreciación	162.300	162.300	162.300	486.900	482.130	477.309
Gastos servicios públicos	600.000	600.000	600.000	1.800.000	2.000.000	2.200.000
Intereses Bancarios	576.000	576.000	576.000	1.728.000	0	0
Subtotal Costos Fijos	8.781.629	6.384.300	6.384.300	21.550.229	21.638.160	23.011.141
Beneficio antes de impuestos	2.553.618	11.138.403	11.138.403	24.830.423	24.728.473	32.730.140
Impuestos sobre beneficios	1.906.387	1.906.387	1.906.387	8.690.648	8.654.966	11.455.549
UTILIDAD DEL EJERCICIO	647.231	9.232.016	9.232.016	19.111.262	16.073.508	21.274.591

Fuente: Esta investigación.

En el presente estado de resultados se puede observar, que a pesar de que el nivel de ventas no es alto, si crece y por tanto genera utilidades, para los periodos analizados.

Además con las ventas registradas, se puede solventar todos los costos fijos y variables en que incurra la empresa sin presentar pérdidas.

³¹ MENDEZ, Op Cit., p. 238.

El impuesto sobre beneficios corresponde al 35% (impuesto de renta) de la utilidad neta, es decir del beneficio antes de impuesto.

Los gastos legales donde se incluyen los de constitución de la empresa, se realizan una vez al año

6.11.3 Flujo de Caja. Determina el estado de liquidez de la empresa en determinado momento. Por lo tanto se registran los ingresos y egresos de efectivo en el momento en que se reciben o se pagan; este flujo recoge todos los ingresos y egresos que se pagan en el período contable. Facilita la identificación de las fuentes y usos de los recursos económicos, al mismo tiempo que permite detectar las necesidades para cada período analizado³².

Tabla 47. Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	AÑO 1				AÑO 2	AÑO 3
	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	TOTAL		
INGRESOS						
Ingresos por Ventas de Contado	19.190.288	20.494.511	20.494.511	60.179.310	71.119.675	81.689.386
Caja inicial	16.325.425	17629648	17629648	51.584.721	61.104.522	60.623.795
Aporte de capital	1.333.333	1.333.333	1.333.333	4.000.000	0	0
TOTAL INGRESOS	36.849.046	39.457.492	39.457.492	115.764.031	132.224.197	142.313.181
EGRESOS						
Costo mercancías	6.757.041	6.761.642	6.761.642	20.280.325	21.294.341	22.316.470
Gastos de funcionamiento	1.115.300	750.000	750.000	2.615.300	3.600.000	4.100.000
Gastos de personal	6.928.029	4.896.000	4.896.000	16.720.029	17.556.030	18.433.832
Amortización préstamo	830.268	830.268	830.268	2.490.804	0	0
Compra de activos fijos	2.677.667	2.677.667	2.677.667	8.033.001	817.870	1.072.691
Pago de intereses	576.000	576.000	576.000	1.728.000	0	0
Pagos de impuestos	1.906.387	1.906.387	1.906.387	604.800	0	0
TOTAL EGRESOS	20.790.692	18.397.964	18.397.964	52.472.259	43.268.242	45.922.993
SALDO FINAL EN CAJA	16.058.354	21.059.528	21.059.528	63.291.772	88.955.955	96.390.188

Fuente: Esta investigación.

En este flujo de caja, se identifica los ingresos generados por concepto de ventas, los cuales luego de restar los egresos, da un saldo positivo que puede ser reinvertido para el siguiente período,

Los saldos en caja que se obtienen, entre el primer y segundo año crece al 28%, mientras que para el tercer año el saldo llega a crecer solo un 7%. Esto se debe a

³² MENDEZ, Op Cit., p. 239.

que los productos al no ser de primera necesidad, presentan niveles de ventas que fluctúan de un período a otro, y no es fácil presentar un nivel de ventas estable, todo depende de las estrategias que plantee y lleve a cabo la empresa.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA E IMPACTO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL

La evaluación financiera determina el rendimiento de los recursos que se van a invertir y tiene como fin establecer si el proyecto es recomendable desde el punto de vista financiero.

Para el análisis del proyecto, se tienen en cuenta las principales razones financieras:

7.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

- Razón corriente o circulante= activo corriente / pasivo corriente

$$= 60179310 / 44701048 = 1.3462$$

Por cada peso de deuda a corto plazo, la empresa dispone de \$1.34 de respaldo o solvencia y liquidez para cubrir oportunamente sus deudas.

- Prueba o razón ácida = activo corriente – inventarios / pasivo corriente

$$= 60179310 - 8594589 / 44701048 = 1.1539$$

Indica que por cada peso de deuda, la empresa dispone en forma inmediata de \$1.15 para cancelarla, sin recurrir a la venta de sus inventarios.

7.2 RAZONES DE ACTIVIDAD

- Rotación de capital de trabajo= ventas/capital de trabajo

$$= 51584721 / 44701048 = 1.1539$$

Muestra las veces en que el capital de trabajo es capaz de generar ingresos de las ventas. Esto indica que hay uso racional de la mano de obra.

7.3 RAZONES DE APALANCAMIENTO

- Índice de Endeudamiento = Deuda a corto, mediano y largo plazo / activo total

$$= 9962216 / 68212311 * 100 = 14.6061\%$$

Esta razón indica que el 14% de los activos se destinarán al pago de acreedores; es decir que el 86% de los activos libres servirán como garantía para obtener mayores créditos de proveedores o bancos comerciales.

7.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

- Margen bruto de utilidad = utilidad bruta * 100 / ventas

$$= 19111262 * 100 / 51584721 = 30.914\%$$

Se genera el 30% de utilidad, lo que indica que es bueno para la empresa que apenas comienza. Refleja la proporción que las utilidades brutas obtenidas representan con relación a las ventas netas que las producen.

7.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Con este proceso se determina el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar. En este punto de equilibrio las ventas son iguales a los costos y gastos; al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar, se produce pérdidas.

$$\begin{aligned} \text{Ventas en punto de equilibrio} &= \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{ventas}}} \\ &= 21.550.229 \times \frac{1}{1 - \frac{23.574.325}{60.179.310}} = 35.428.997 \end{aligned}$$

El nivel de ventas para no ganar ni perder, es de \$ 35.428.997; éste es el punto de equilibrio.

- Valor Presente Neto (VPN), Valor Futuro (VF) y Tasa Interna de Retorno (TIR):

$$VF: VP (1+ni) = 10.888.466,40$$

$$VPN: VF / (1+ ni) = 8.999.994,49$$

TIR: 21%

Esta tasa convierte el VPN a cero. Como se encuentra por encima de la tasa de oportunidad (19.2% anual), es viable seguir con el proyecto, e indica la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades.

7.6 RIESGOS

Ninguna empresa está libre de riesgos. La habilidad para identificar y considerar los riesgos que posee dentro del mercado, demostrará las habilidades necesarias de la empresa para reaccionar ante estos y aumentará su credibilidad ante los posibles clientes y competidores. Demostrará que se posee la iniciativa para enfrentar los problemas y que puede salir de ellos.

A continuación se presenta una lista de riesgos, a los que se puede enfrentar la empresa dentro del mercado y que no es muy fácil prever:

- La competencia reduce los precios.
- Un cliente estratégico cancela un contrato.
- Se reduce la tasa de crecimiento de la industria.
- Los costos de diseño o fabricación superan los niveles estimados.
- No se alcanzan las proyecciones de venta.
- Fracasa una importante campaña publicitaria.
- Los principales subcontratistas no cumplen con las entregas.
- La competencia se adelanta con un nuevo producto o servicio de mejor calidad.
- Se modifica la opinión pública respecto del producto o servicio que ofrece la empresa.
- Falta mano de obra disponible.

Ante estas posibles situaciones DUAL adelantará una estrategia de reconocimiento, diagnóstico y análisis interno que le permita conocer las debilidades y actuar a tiempo ante ellas, a través de un sistema de retroalimentación de la información con los clientes directos y los potenciales. Los resultados del análisis se abordarán en los diferentes eslabones del Proceso de

Producción, de la cadena de abastecimiento y de los procesos administrativos, con el fin de puntualizarlos y definir concretamente el papel de cada uno frente a estas situaciones.

Esta estrategia parte de analizar todos los posibles riesgos, crear supuestos a partir de ellos, considerar las pequeñas fallas que pueden presentarse en todos los procesos con el fin de garantizar la calidad y el buen nombre de la empresa.

7.7 IMPACTO SOCIOECONOMICO

El Proyecto pretende involucrarse dentro de la política social del gobierno municipal, en su intención de propender por la atención a los grupos de población vulnerable entre los cuales se encuentran niños, jóvenes, desplazados, desarraigados sociales, mujeres y hombres maltratados, desempleados, población de las zonas rurales. Además se convertirá en una alternativa para el complemento del proceso de formación de niños, jóvenes y adultos vinculados al sistema de educación formal, igualmente para complementar el proceso de recreación, esparcimiento y aprovechamiento del tiempo libre de distintos grupos poblacionales, y como estrategia de defensa personal.

Hará parte de un proceso general de fomento de valores como la tolerancia, el respeto por la diferencia, disciplina, carácter, buenos hábitos en el cuidado personal, la convivencia pacífica y todos aquellos valores que se puedan derivar de estas practicas deportivas y que tiendan a mejorar el nivel de vida al interior de la comunidad.

Se crearán siete (7) puestos de trabajo calificado como no calificado, que contribuyan a disminuir el nivel de desempleo del municipio.

Se contribuirá con la política social y económica de fomento y desarrollo de la microempresa, aportando ingresos al municipio, reflejados en el pago de impuestos que realizará la empresa.

Se generará una cultura en cuanto a la práctica deportiva que involucre diferentes formas de expresión cultural que contribuyan a la caracterización y creación de una identidad propia.

7.8 IMPACTO AMBIENTAL

El fin de la empresa DUAL, es la confección y elaboración de los implementos ya mencionados mas no de la materia prima con que trabajaran, por lo tanto los residuos que se obtengan de este proceso no generaran problemas de

contaminación ambiental. Como alternativa se puede plantear un sistema de recolección de los mismos para que puedan ser reutilizados.

Para el sector urbano de Pasto no existe una reglamentación específica sobre el manejo de residuos en este tipo de talleres de confección, por no tratarse de residuos contemplados en el decreto 1220/2005 (Licencias ambientales), que perjudican al medio ambiente³³.

La empresa y los talleres satélites encargados de la confección deberán tener en cuenta para su adecuado funcionamiento el Decreto 1594/84 que trata sobre el uso de suelos en zona urbana contemplado además en el Plan de Ordenamiento Territorial; igualmente se deberá tener en cuenta lo establecido en la Resolución 08321/1983 sobre los niveles de ruido permitidos en la zonas residenciales e industriales; así mismo la Ley 140 del 23 de Julio de 1994 que establece las condiciones en que puede realizarse la publicidad exterior visual, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los habitantes, mediante la descontaminación visual y del paisaje³⁴.

³³Corponariño[online].Colombia. · Licencias Ambientales.En: www.corponariño.gov.co/modules/mimodulo/fuentes/tramites.php. Colombia

³⁴ Ibid.

8. PLAN OPERATIVO ANUAL

Para desarrollar la siguiente tabla, se tiene en cuenta la actividad general, las sub actividades, la (las) personas responsables de llevarlas a cabo, así como la fecha tentativa de inicio y el indicador con el cual se evaluará el cumplimiento de dichas actividades, para un período comprendido entre Marzo del 2007 a Marzo del 2008. (primer año de operaciones de la empresa).

AREA	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	INDICADOR
ADMINISTRACION	1. Obtener crédito bancario.	1.1 Obtener el crédito a través de las diferentes opciones planteadas, para dar inicio a las actividades de la Empresa.	Director general	Marzo del 2007	Desembolso del crédito.
	1. Formulación del manual de funciones y políticas de la empresa.	1.1 Realizar un manual de funciones de funciones de acuerdo a las dependencias,	Junta Directiva	Marzo del 2007	Publicación del Manual de Funciones y políticas de la empresa.
	2. Contratar a los proveedores y talleres para producción.	2.1 Analizar, evaluar y elegir las mejores opciones en cuanto a proveedores y talleres para la producción.	Director General	Marzo del 2007	Contratos con proveedores y talleres satélites.
	3. Realizar convenios con organismos municipales.	3.1 Llevar a cabo convenios con la Alcaldía para que apoyen el fomento de estos deportes en los corregimientos de la ciudad.	Director General	Mayo del 2007	Firma del convenio.
	4. Realizar reuniones periódicas	4.1 Realizar reuniones con el fin de evaluar y tomar decisiones en diferentes aspectos de empresa	Director General y directores de departamentos	Marzo del 2007; julio del 2007; diciembre del 2007 y Marzo del 2008	Actas de reuniones.
PRODUCCION	1. Diseño de productos	1.1 Realizar el prototipo de uniformes para Karate y ponerlo a consideración.	Director departamento de producción.	Marzo del 2007	Prototipo del uniforme, y sondeo de opinión.
		1.2 Realizar el prototipo del uniforme de Lucha grecorromana.	Director departamento de producción.	Marzo del 2007	Prototipo del uniforme, y sondeo de opinión
		1.3 Elaborar bocetos para productos de Rugby	Director departamento de producción.	Abril del 2007	Presentación de bocetos.
		1.4 Realizar prototipos de la línea de Rugby y poner a consideración.	Director departamento de producción.	Mayo del 2007	Presentación de prototipos y sondeos de opinión.
		1.5 Elaborar bocetos para productos de Fullcontac	Director departamento de producción.	Junio del 2007	Presentación de bocetos
		1.6 Realizar prototipos de fullcontac y ponerlo a consideración.	Director departamento de producción.	Julio del 2007	Presentación de prototipos y sondeos de opinión.
MERCADEO	1. Promocionar los	1.1 Realizar el lanzamiento de	Director	Abril del 2007	Realización del evento

	productos en la región.	los productos.	departamento de mercadeo		de lanzamiento.
		1.2 Poner en funcionamiento las diferentes estrategias de publicidad.	Director departamento de mercadeo	Marzo del 2007 - Marzo del 2008	Entrega de volantes y tarjetas de presentación a la población, plataforma de la página Web,
		1.3 Organización de diferentes torneos en la ciudad de Pasto.	Director departamento de mercadeo	Mayo – Junio del 2007	Realización de los eventos.
		1.4 Participar en Ferias a nivel regional.	Director general y Director departamento de mercadeo	Marzo del 2007 - Marzo del 2008	Participación en las ferias con stands publicitarios.
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	1. Comercializar y vender los productos	1.1 Poner en funcionamiento un punto de venta.	Director general y Director de departamento de comercialización y ventas	Abril del 2007	Punto de venta abierto al público.
		1.2 Ofrecer los productos en diferentes eventos promocionales, como exhibiciones.	Director de departamento de comercialización y ventas	Marzo del 2007 – Marzo del 2008	Volúmenes de ventas, sondeos de opinión.
		1.3 Vender los productos a otras ciudades por medio de almacenes deportivos en el país.	Director de departamento de comercialización y ventas	Marzo del 2007 – Marzo del 2008	Volúmenes de ventas
FINANCIERA	1. Llevar un control de los aspectos financieros de la empresa.	1.1 Realizar un inventario de productos y materia prima.	Director de departamento financiero	Fin de cada mes.	Registro del inventario mediante Kardex.
		1.2 Llevar registro, control y efectuar el pago de personal, proveedores, obligaciones financieras y pago de servicios.	Director de departamento financiero	Fin de cada mes.	Libros de contabilidad y facturas
		1.3 Rendición de cuentas.	Director de departamento financiero	Marzo del 2008	Presentación de estados financieros al final del ejercicio ante la junta directiva.

CONCLUSIONES

La realización del presente plan de negocios, ha permitido concluir en el estudio de mercado que:

- ❖ El mercado al cual se dirige el proyecto es atractivo, al no poseer barreras de entrada, esto podría hacer que los productos DUAL sean reconocidos y aceptados en el mismo.
- ❖ La Demanda actual, efectiva y potencial del proyecto, es relativamente creciente, es una oportunidad que se debe aprovechar, y se puede llegar a ellas por medio de diversas estrategias de de mercadeo.
- ❖ La empresa DUAL posee competidores directos e indirectos, algunos de mayor amenaza que otros, pero a los cuales se puede hacer frente por medio de estrategias de promoción, publicidad, precios y ofreciendo servicios adicionales que seguramente serán percibidos por el cliente.
- ❖ La ventaja competitiva que presenta DUAL, es que los productos son diseños originales en su mayoría, los precios están acorde con las condiciones socioeconómicas de la región, esto se refleja en el valor que es percibido por los clientes. DUAL pretende desarrollar actividades que hagan parte del desarrollo social y que estén de acuerdo con las políticas del Gobierno, generando y fomentando la cultura de la práctica del deporte y sano esparcimiento en la región.
- ❖ Las diferentes estrategias que componen el marketing mix y que se plantean en el proyecto, deben servir para que la empresa haga frente a los diferentes aspectos macroeconómicos, así como el Tratado de Libre Comercio, que de una u otra manera afectan el funcionamiento de la empresa.

Con el desarrollo del estudio técnico se concluye que:

- ❖ El proceso productivo que se pretende implementar, permite hacer uso de los recursos de mano de obra en la región generando empleo, al realizar este proceso por medio de talleres satélites para la costura y ensamblaje de los productos de acuerdo a especificaciones suministradas por DUAL.
- ❖ En la región existen varios proveedores de materias primas lo que permite tener la seguridad de poder contar con los requerimientos que de ellas haya necesidad, con la facilidad de tenerlas a tiempo, sin detener la producción y por supuesto los pedidos.

- ❖ De acuerdo a los diversos análisis de costos y de materia prima se puede establecer los precios óptimos a los cuales se puede ofrecer los productos DUAL, sin interferir con la calidad de los mismos, los cuales se encuentran por debajo de los precios que manejan los competidores, lo cual es una ventaja para la empresa.
- ❖ A lo largo de la cadena productiva de la empresa, se genera valor agregado como el servicio postventa y asesoría en cada proceso, que puede influir en la decisión de compra del cliente.

El estudio administrativo permite concluir que:

- ❖ DUAL posee personal calificado en diferentes áreas, quienes pueden guiar la empresa para hacerla crecer, y fortalecer en la región.
- ❖ DUAL funcionará bajo los parámetros de Sociedad Limitada y se registrará de acuerdo a lo contemplado en el marco legal que regula este tipo de sociedades, sin presentar restricciones.
- ❖ La empresa DUAL estará encaminada a contribuir con el progreso de la región, hará parte del programa de recreación, deporte y utilización del tiempo libre, contemplado en el Plan de Desarrollo Municipal, para incentivar la práctica de estos deportes y crear espacios para este fin.

Los resultados obtenidos en los diferentes estados financieros permiten concluir que:

- ❖ La empresa obtendrá un nivel e ingresos que superará los gastos de la misma y se obtendrá un excedente de utilidad (30%) que permitirá que la empresa siga funcionando a un nivel normal.
- ❖ Debido a los ingresos que obtendrá la empresa para los años 2 y 3 de funcionamiento, será posible solventar y compensar los costos y gastos de la misma, lo que demuestra que la empresa puede continuar con sus actividades.
- ❖ La Tasa Interna de Retorno (TIR), arroja un resultado favorable (21%), debido a que por encontrarse por encima de la tasa de oportunidad del mercado (19.2 %), indica que el proyecto es factible financieramente, demostrando la capacidad que tiene el proyecto de producir utilidades.

RECOMENDACIONES

A pesar de que los estados financieros arrojaron datos favorables, es conveniente que la empresa DUAL contemple las siguientes recomendaciones:

- ❖ Desarrollar estrategias de penetración hacia otros mercados, como el nacional, con el propósito de que la empresa DUAL sea reconocida en el medio en el cual se concibe y por lo tanto lograr que la demanda se compense con la oferta de productos que está en condiciones de proporcionar la empresa, y de esta manera hacerla mas rentable para generar el máximo de beneficios para la misma.
- ❖ En un mediano plazo desarrollar nuevas líneas de productos, incursionando de esta manera en otras ramas de las Artes marciales y los Deportes de contacto como el Fullcontac, Hapkido y Rugby entre otros; así mismo pensar en llegar a otro mercado como es el de los deportes extremos, que están en auge, con el fin de incrementar las ventas y por ende el nivel de ingresos y de rentabilidad de la empresa.
- ❖ En un mediano plazo, la empresa DUAL podría analizar la posibilidad de tener un taller propio para optimizar la producción.
- ❖ Mejorar el empaque para la presentación de los productos, de esta manera generar recordación de la marca en los clientes.
- ❖ Llevar a cabo planes financieros y estrategias de mercadeo que conlleven a la empresa a que mantenga un nivel de producción estable y si es posible que cuente con una planta propia de producción para convertirse en una empresa auto sostenible financieramente y como ente privado generador de desarrollo regional.
- ❖ Obtener recursos financieros por medio de entidades bancarias o de aquellas que promueven el desarrollo y fortalecimiento de la microempresa.
- ❖ Buscar alternativas en cuanto al ingreso de nuevos socios que puedan aportar conocimiento y capital a la empresa.
- ❖ Además de fortalecer a la empresa a nivel financiero, debe realizar una adecuación al personal directivo de cada área para que las funciones de cada dependencia incidan en el normal funcionamiento de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá D.C: UNISUR, 1996. 592 p.
- GUDIÑO, Emma, CORAL, Lucy. Contabilidad 2000. Tercera Edición. Bogotá D.C: McGraw-Hill, 1999. 301 p.
- MCKINSEY & COMPANY. Manual de Preparación de un Plan de Negocio. (CD-ROM) Agosto de 2001
- MENDEZ LOZANO, Rafael. Formulación y Evaluación de Proyectos, enfoque para Emprendedores. Tercera Edición. Bogotá D.C. 2004. 304 p.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- ALCARAZ, Rafael. El emprendedor de éxito- Guía de planes de negocios. Segunda Edición. México. 2001. P XIX
- GALINDO, Mauricio. Economía, Biblioteca de Humanidades para todos. Bogotá D.C: Intermedio Editores. 1999.
- LAMBIN, Jean –Jacques. Marketing Estratégico. Tercera Edición. Madrid: McGraw Hill, 1998. 610 p.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá DC: McGraw Hill, 2001. 247 p.
- ORTEGA MARTINEZ, Enrique. El Nuevo Diccionario de Marketing. 1990. p. 271.
- PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires – Argentina: Vergara, 1991. 1025 p.
- RICO, Rubén Roberto. Calidad estratégica total: Total Quality Management. Segunda Edición. Buenos Aires – Argentina. Macchi. 1992. 190 p.
- WESTON, J. Fred – COPELAND, Thomas. Manual de Administración Financiera. Tomo 1. Mc Graw Hill. Bogotá. 1994. 286p.

NETGRAFÍA

- ADIDAS: Historia y Productos.
www.adidas.com
- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. Etapa de Crecimiento.
www.itlp.edu.mx
www.es.wikipedia.org
- COLDEPORTES, MEMORIAS DE JUEGOS NACIONALES
www.coldeportes.gov.co
- CORPONARIÑO: Licencias ambientales
www.corponariño.gov.co
- EVERLAST: Historia y Productos
www.everlast.com
- LUCHA GRECORROMANA
www.es.wikipedia.org
- MACHO: Historia y Productos
www.macho.com
- MINISTERIO DE COMERCIO: Normatividad para las pequeñas, micro y medianas empresas.
www.mincomercio.gov.co
- POBLACIÓN NACIONAL
www.turismocolombia.com
- TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW
www.fi.uba.ar

ANEXOS

ANEXO A

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Negocios para la empresa Dual, con el fin de encaminarla hacia un óptimo proceso productivo y la obtención de recursos financieros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un Estudio de Mercado para identificar y obtener información de los aspectos internos y externos que conciernen a la empresa, para así establecer estrategias que conlleven al mejoramiento de la misma.
- Presentar y desarrollar un Estudio Técnico del proceso productivo de la empresa Dual, para optimizar su rendimiento.
- Realizar un Estudio Administrativo identificando las áreas y funciones de la empresa, analizando las facilidades y restricciones que pueden existir dentro del marco legal impuesto por Organismos Estatales.
- Realizar un Estudio Financiero que permita conocer y establecer el nivel de rentabilidad.
- Realizar la Evaluación Financiera y Social del Proyecto
- Elaborar un Plan Operativo Anual.

**ANEXO B
FORMATO DE CENSO**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PASTO

OBJETIVOS: Indagar sobre capacidad de compra y preferencias de marcas y productos para Artes Marciales y Deportes de Contacto, dirigido a directivos de Clubes.

1. Para la práctica del deporte que se realiza en su Club, tiene alguna marca de productos que sea de su preferencia?

a) SI _____ b) NO _____

2. Qué es lo más importante que busca al momento de adquirir sus productos deportivos?

a) Diseño _____ b) Precio _____
c) Calidad _____ d) Prestigio de marca _____
e) Servicio Post Venta _____ f) Otro _____

3. Cuánto invierte en la compra de sus productos deportivos?

a) menos de \$ 500.000 _____ c) de \$ 1.000.001 a \$1.500.000 _____
b) de \$ 500.001 a \$ 1.000.000 _____ d) mas de \$ 1.500.001 _____

4. Cuál es el implemento que cambia con mayor regularidad?

a) Petos (TKW) _____ c) Antebrazos (TKW) _____
b) Canilleras (TKW) _____ d) Guantes (BOX) _____
e) Truzas (LUCHA) _____

5. Con qué frecuencia cambia el implemento anteriormente escogido?

a) Trimestral _____ c) Anual _____

b) Semestre _____ d) Más del año _____

6. Si en el mercado existiera una nueva marca de productos que reuniera las características enunciadas en la pregunta 2 y con un precio asequible, usted la adquiriría?

a) SI _____ b) NO _____

7. El nivel de ingresos mensual de su club es de:

a) menos de \$1.000.000 _____ c) de \$2.000.001 a \$3.000.000 _____
b) de \$1.000.001 a \$2.000.000 _____ d) más de \$ 3.000.001 _____

Nombre del Club: _____ Deporte: _____

Encuesta realizada por: _____

Fecha: _____

ANEXO C
FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PASTO

OBJETIVOS: Indagar sobre capacidad de compra y preferencias de marcas y productos para Artes Marciales y Deportes de Contacto, dirigido a deportistas de los diferentes Clubes.

1. Para la práctica del deporte que usted realiza, cuál de las siguientes marcas prefiere?

a) Hana _____ b) Adidas _____

c) Macho _____ d) Everlast _____

e) Otra _____

2. Qué busca al momento de adquirir sus productos deportivos?

a) Diseño _____ b) Precio _____

c) Calidad _____ d) Prestigio de marca _____

e) Servicio Post Venta _____

3. Cuánto invierte en la compra de sus productos deportivos?

a) menos de \$ 100.000 _____ c) de \$ 300.001 a \$500.000 _____

b) de \$ 100.001 a \$ 300.000 _____ d) mas de \$ 500.000 _____

4.Cuál es el implemento mas usado y que por ende cambia con mayor regularidad?

5. Con que frecuencia cambia el implemento anteriormente escogido?

- a) Trimestral _____ c) Anual _____
b) Semestral _____ d) Mas del año _____

6. Desde su punto de vista, se encuentra conforme con los productos que utiliza actualmente? ¿Les cambiaría o agregaría algo?

7. Si en el mercado existiera una nueva marca de productos que reuniera las características enunciadas en la pregunta 2 y con un precio asequible, usted la adquiriría?

- a) SI _____ b) NO _____

8. Cuál es su nivel mensual de ingresos o el de su núcleo familiar aproximadamente?

- a) menos de \$ 408.000 _____ c) de \$ 700.001 a \$1.000.000 _____
b) de \$ 408.001 a \$ 700.000 _____ d) mas de \$ 1.000.001 _____

9. EDAD:

- a) de 6 a 13 años: _____ d) mas de 31 años _____
b) de 14 a 20 años _____
c) de 20 a 30 años _____

10. SEXO: F ___ M ___

11. ESTRATO:

- a) 1 ___ b) 2 ___ c) 3 ___ d) 4 ___ e) 5 ___

Encuesta realizada por: _____

Fecha: _____

ANEXO D

FORMATO DE SONDEO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
PASTO

Objetivo: Indagar si la población potencial del Proyecto practica o no los siguientes deportes: Taekwondo, Karate, Boxeo y Lucha Greco-romana; así mismo permite conocer la disposición a practicar alguno de ellos.

1. Practica alguno de estos deportes: Taekwondo, Karate, Boxeo y Lucha Greco-romana?

a) SI _____ b) NO _____

2. Si la respuesta fue negativa, le gustaría y estaría en condiciones de practicar alguno de ellos?

a) SI _____ b) NO _____

Sondeo realizado por: _____

Fecha: _____

ANEXO E

LISTA DE CLUBES INSCRITOS EN PASTO DEPORTE

TAEKWONDO

YAWARA JITSU

WORLD GIM

KUKIWON

COREA

KORIO

JAGUAR NEGRO

CHIRAPRAD

CESMAG

U. COOPERATIVA

SHEGON

EDER SANTIAGO

SAN SHIDO

AEROBICS

KARATE

NAKAYAMA

JAGUAR

HEIAN

SHOGUN

HIROSHI

SHOTOCON

LUCHA LIBRE

ESPARSA

GRECO

HANA HARA

VILLAFLORES II

OLIMPIA

NOM PLUS ULTRA

PRADO

NUEVAS ESTRELLAS

DRAGONES

BOXEO

EDER SANTIAGO

MADISON

NUEVO HORIZONTE

SAN ISIDRO

OLIMPICO

LA ROSA

ANEXO F
DISEÑO DE TARJETA DE PRESENTACION Y VOLANTE

