



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Negocios Internacionales.

AUTORES:

Melanie Alejandra Cattani Pérez
Lourdes Elizabeth Pomaquiza Sisa
María Cristina Castillo Tapuy
Jorge Luis Herrera Lucero
Janine Alejandra Chasipanta Farías
Fanny Maricela Alvarez Estrada

TUTOR:

Msc. Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Plan de negocios para la fabricación de kimonos de jiu-jitsu y su comercialización en Ecuador.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Melanie Alejandra Cattani Pérez, Lourdes Elizabeth Pomaquiza Sisa, María Cristina Castillo Tapuy, Jorge Luis Herrera Lucero, Janine Alejandra Chasipanta Farías, Fanny Maricela Alvarez Estrada, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

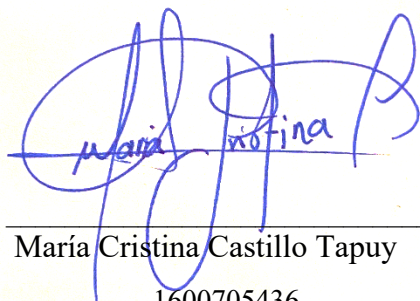
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Melanie Alejandra Cattani Pérez
1727793067



Lourdes Elizabeth Pomaquiza Sisa
1805144910



María Cristina Castillo Tapuy
1600705436



Jorge Luis Herrera Lucero
1722766803



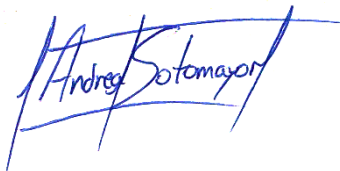
Janine Alejandra Chasipanta Farías
1753762770



Fanny Maricela Alvarez Estrada
0201952751

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Msc, Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Resumen Ejecutivo

El proyecto consiste en analizar la viabilidad técnica, comercial y financiera de una empresa que tenga como actividad principal la elaboración y comercialización de kimonos de jiu-jitsu, proyectándose hacia el mercado nacional e internacional para el año 2025, cuando, como ya se dijo, el jiu-jitsu continúa con un crecimiento sostenido y surge una oferta de productos especializados, funcionales y de calidad. La idea fue crear un modelo empresarial sostenible que contemplara la perspectiva de un análisis de mercado, la segmentación de clientes; la propuesta de valor; el modelo de ingresos; las proyecciones financieras; el marketing digital. Para ello fueron aplicadas herramientas de la narrativa como el Mapa de Empatía, el modelo Canvas, flujo de caja proyectado, punto de equilibrio y análisis de rentabilidad. Entre los resultados más relevantes, podemos encontrar un Valor Actual Neto (VAN) de \$112.729,99; la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del 32% y el período de recuperación de 2,94 años, los cuales dan cuenta de la conveniencia del proyecto. Las proyecciones de ventas continúan su crecimiento en el tiempo, siendo capaces de superar el punto de equilibrio desde el primer año. La estrategia de marketing incluye acciones desarrolladas en redes sociales, la participación en algunas ferias dedicadas a deportes y la realización de alianzas con algunas personas influyentes en jiu-jitsu. El proyecto se expone con un amplísimo margen de éxito, dada su propuesta innovadora, el conocimiento del cliente ideal, la capacidad operativa instalada y la buena salud estructural financiera del proyecto a ejecutar. Se recomienda su puesta en marcha común, partiendo del mercado nacional y visualizándola en el mediano plazo en concepto internacional.

Palabras clave: Emprendimiento deportivo, Kimonos de jiu-jitsu, viabilidad financiera.

Abstract

The project consists of analyzing the technical, commercial, and financial feasibility of a company whose main activity is the production and commercialization of jiu-jitsu kimonos, with a projection toward both the national and international markets in the year 2025. As previously mentioned, jiu-jitsu continues to experience sustained growth, creating a demand for specialized, functional, and high-quality products. The idea was to create a sustainable business model that considers market analysis, customer segmentation, value proposition, revenue model, financial projections, and digital marketing strategies. To achieve this, narrative tools such as the Empathy Map, the Canvas model, projected cash flow, breakeven point, and profitability analysis were applied. Among the most relevant results, we find a Net Present Value (NPV) of \$112,729.99, an Internal Rate of Return (IRR) of 32%, and a payback period of 2.94 years, all of which confirm the project's viability. Sales projections show continued growth over time, reaching and exceeding the breakeven point from the very first year. The marketing strategy includes actions on social media, participation in sports-related fairs, and establishing partnerships with jiu-jitsu influencers. The project demonstrates a strong potential for success, thanks to its innovative approach, understanding of the ideal customer, established operational capacity, and strong financial structure. It is recommended to launch the business beginning in the national market, with a medium-term vision of international expansion.

Keywords: Sports entrepreneurship, Jiu-jitsu kimonos, Financial feasibility.

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedicamos, a nuestras familias, que nos acompañaron con su amor incondicional, comprensión y apoyo durante todo este proceso. Gracias por ser nuestra fuerza y nuestro estímulo, un abrazo para los que están y los que tuvieron que partir. A nuestros docentes y guías académicos, quienes, con sus enseñanzas, con su orientación y con su exigencia, nos empujaron a superarnos y a cumplir cada uno de nuestros objetivos. También queremos dedicar este proyecto a nosotros mismos, como equipo, por la colaboración, por el compromiso, por la responsabilidad y por el esfuerzo colectivo que hicieron posible la realización de este trabajo. Cada miembro del equipo hizo su aporte desde sus fortalezas y nos demostró que el trabajo en conjunto trae aparejados resultados. Y finalmente, a todos los deportistas de que Jiu-jitsu, como referente, nos dicen que la construcción de grandes proyectos puede serlo si se hace con disciplina, con pasión y con visión.

Agradecimiento

Es nuestro deseo expresar nuestra más sincera gratitud a todas las personas e instituciones que contribuyeron a la realización de este proyecto. Las primeras palabras de agradecimiento van dedicadas a Dios, para quien, gracias a Él, hemos conseguido la salud, la sabiduría y la fortaleza necesarias para el cumplimiento de esta etapa.

A nuestros familiares, por su apoyo emocional, paciencia y comprensión incondicional, a pesar de las largas jornadas de trabajo y estudio. De modo especial, debemos valorar el esfuerzo y dedicación proporcionada por cada una de las personas que integraron el grupo de trabajo, quienes con responsabilidad, respeto y espíritu colaborativo contribuyeron a la elaboración de este plan de negocios.

A nuestros docentes y tutores académicos, quienes nos aportaron con sus conocimientos, orientación y motivación para trabajar con rigor, excelencia y compromiso en cada etapa del proceso. Por último, queremos agradecer a todas aquellas personas que, de forma directa e indirecta, aportaron con sus ideas, experiencias y motivaciones para que este proyecto se llevara a cabo.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	11
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	13
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	20
IDEA DE NEGOCIO.....	22
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	37
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	47
PLAN DE MARKETING	54
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona de 16 años.....	17
Tabla 2 Buyer Persona de 26 años.....	18
Tabla 3 Buyer Persona de 35 años.....	19
Tabla 4 Árbol de problemas.....	21
Tabla 5 Análisis del Macroentorno – PESTEL.....	27
Tabla 6 Matriz de Selección de Mercados.....	30
Tabla 7 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	32
Tabla 8 FODA.....	35
Tabla 9 Presentación de resultados	39
Tabla 10 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0	41
Tabla 11 Matriz de sistematización de información, entrevistas.....	42
Tabla 12 Ficha técnica del Kimono	44
Tabla 13 Matriz de localización planta de producción	47
Tabla 14 Matriz de localización centro de ventas o distribución.....	48
Tabla 15 Detalle mapa de procesos	50
Tabla 16 Productos	54
Tabla 17 Características de los productos.....	55
Tabla 18 Beneficios para los clientes y diferencias con la competencia	56
Tabla 19 Precios de venta de los productos	57
Tabla 20 Estrategias para cada producto	58
Tabla 21 Descuentos y promociones	58
Tabla 22 Estrategias del plan de marketing	62
Tabla 23 Plan de marketing	62
Tabla 24 Inversión inicial	68
Tabla 25 Estado de costos proyectado	70
Tabla 26 Estado de pérdidas y ganancias	72
Tabla 27 Flujo de caja proyectado	74
Tabla 28 Presupuesto de Ventas	75
Tabla 29 Punto de equilibrio.....	76
Tabla 30 Indicadores financieros.....	77
Tabla 31 Estado de costos.....	78
Tabla 32 Estado de perdidas y ganancias	79
Tabla 33 Flujo de caja.....	80

Tabla 34 Indicadores financieros	80
Tabla 35 Estado de costos.....	81
Tabla 36 Estado de perdidas y ganancias	82
Tabla 37 Flujo de caja.....	83
Tabla 38 Indicadores financieros	83

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía Persona de 16 años.....	15
Figura 2 Mapa de empatía Persona de 26 años.....	16
Figura 3 Mapa de empatía Persona de 36 años.....	17
Figura 4 Modelo Canvas	22
Figura 5 Opción 1 de prototipo 1.0	23
Figura 4 Opción 2 de prototipo 1.0	23
Figura 7 Qr de la encuesta	40
Figura 8 Prototipo 2.0	44
Figura 9 Captura de pantalla video promocional.....	46
Figura 10 Mapa de distribución de la planta de producción y tienda de ventas	49
Figura 11 Mapa de proceso.....	50
Figura 12 Organigrama	51
Figura 13 Diseño post para Instagram	64
Figura 14 Página web de la empresa.....	66

Introducción

La creación de una empresa dedicada a la elaboración de kimonos de jiu-jitsu surge ante la creciente demanda de indumentaria especializada en deportes de combate y la ausencia de producción nacional. En la actualidad los deportistas adquieren estos productos por medio de la importación, lo que ocasiona malestar por las tallas, material inadecuado, no existen personalización de las prendas, tiempos de espera superior a los 60 días, posibles estafas, incluido los costos elevados y los impuestos que pueden incluir:

La idea de negocio está centrada en diseñar, fabricar y comercializar kimonos de jiu-jitsu apropiados para este deporte según las especificaciones técnicas (aptos para torneos nacionales, internacionales y mundiales), para satisfacer el mercado local como el internacional (América Latina) y gran parte del mercado migrante en el mundo con raíces latinas. Para deportistas en América Latina los tiempos de entrega se reducirían considerablemente, y el tallaje se lo podrá personalizar según la contextura de cada deportista.

Los diseños buscan cumplir con ergonomía para el deporte, durabilidad para el uso continuo, estilos personalizados distintivos de la marca, convirtiendo la una prenda útil para el entrenamiento y para diferentes torneos en donde la indumentaria de los deportistas debe ser homologadas.

El público objetivo son academias de jiu-jitsu, deportistas profesionales y amateurs, federaciones, y tiendas especializadas, Es importante mencionar que las personas (hombres y mujeres) empiezan en este deporte desde tempranas edades y muchos de ellos no consiguen los kimonos de jiu-jitsu apropiados para edades desde los 16 años.

Esta propuesta es única en el mercado latino porque aparte de ser un producto artesanal-industrial, los deportistas podrán personalizar en cuanto a diferentes sellos, parches, estampados según sus gustos, cultura, nacionalidad o doyo al que pertenecen.

La idea de negocio busca generar empleo directo e indirecto en Ecuador, por medio de la maquila que se requiere para la confección de estas prendas, por esta razón se tendrá una línea de producción eficiente que este enfocada en la mejora continua, el primer año se pretende testear el producto y comercializado en el mercado nacional para el segundo año se incursionara en el mercado internacional teniendo como objetivos a países como Colombia, Perú, Panamá y en los posterior incursionar en el mercado de EEUU con los migrantes latinos que están presentes este país.

Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad técnica, comercial y financiera de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de kimonos de jiu-jitsu en el mercado nacional e internacional, durante el año 2025.

Objetivos Específicos

- Diseñar un Mapa de Empatía que permita identificar las necesidades, motivaciones y comportamientos del cliente ideal en el mercado de kimonos de jiu-jitsu.
- Segmentar a los clientes, buscando sus gustos y preferencias en cuento a la propuesta de valor de la empresa.
- Establecer el modelo de monetización basados en los costos, gastos y estrategias de ventas y expansión.
- Diseñar un plan de marketing que contemple estrategias de posicionamiento, promoción, comunicación digital y penetración en mercados nacionales e internacionales.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

Validación de la Problemática del Entorno

Según datos del Ministerio de Deporte y Federación Ecuatoriana de Jiu-Jitsu existen al menos 12.000 deportistas de jiu-jitsu, muchos de ellos a nivel profesional y otros amateurs; no se tiene un estimado real por edades, sin embargo, se incluyen deportistas desde los 16 años de edad hasta los 35 años en promedio. También se cuenta con 80 academias formales y federadas y otras que permanecen en la informalidad, en todo el territorio, las ciudades con mayor presencia de deportistas y academias son Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta (Ministerio del Deporte , 2024).

En Ecuador no existe empresas especializadas en los kimonos, por esta razón muchos de los deportistas en sus inicios usan otras prendas poco adecuadas para la flexibilidad que requiere esta disciplina. Por esta razón el 90% de Kimonos se importa las prendas desde Brasil, Estados Unidos o China. Entendiendo que en Brasil esta disciplina ha tenido un repunte en los últimos años y es el primer país en este deporte de Latinoamérica (Primicias , 2021).

Esta situación genera una serie de limitaciones, entre ellas:

- Altos costos: los precios de los kimonos básicos, en tallas estándar según el fabricante y país de origen, oscila entre 120 y 180 dólares, sumado los impuestos y gastos de envío.
- Demoras logísticas: los envíos tardan entre 3 y 4 semanas en su mayoría, no obstante, se han registrado caso que han tardado hasta 60 días por problemas internos de cada país de origen o de destino, o por los países de tránsito por donde debe pasar la mercadería (Céspedes & Chávez, 2025).
- Falta de ajuste personalizado: los kimonos importados son de tallas estándar, es decir los deportistas deben acomodarse al traje, o en su defecto hacerlos ajustar con un profesional de la costura, lo que genera más gastos y que en algunos casos no queden aptos completamente para su uso.
- Ausencia de identidad cultural o personalización: Los kimonos importados en su mayoría son blancos en su totalidad, no tienen otros distintivos puesto que los deportistas son los encargados de colocar la bandera del país al que representan.

Asimismo, la producción nacional de kimonos podría contribuir a la dinamización del sector textil y de confecciones, generando empleo local y fortaleciendo el ecosistema emprendedor en torno al deporte.

La empresa ofrecerá kimonos de jiu-jitsu de fabricación nacional, diseñados bajo parámetros técnicos internacionales, con tejidos resistentes, livianos y de secado rápido. El producto resuelve la necesidad de contar con uniformes de alta calidad, accesibles y adaptados al mercado local. Por medio de la personalización en cuanto a tallas, sellos o logos distintivos, diseño culturalmente relevante según gusto del deportista, kimonos homologados y aptos para competencias nacionales o mundiales. Esta visión implica incorporar elementos de diseño, colores, símbolos o bordados inspirados en la identidad de la región. El público objetivo se compone de jóvenes desde 16 años hasta personas de 36 años, amateur o profesionales, federaciones deportivas, tiendas de deportes.

La práctica o entrenamiento de jiu-jitsu se la realiza de 4 a 6 veces por semana, dos horas diarias; al ser un deporte de contacto, que implica agarres, proyecciones y contacto constante con el suelo los materiales que debe tener el kimono deben ser resistente, tanto para la fricción con el suelo, y en sus costuras al momento de los agarres entre deportistas, llaves propias del deporte, etcétera, sin dejar de lado el lavado constante de la prenda, la ergonomía o facilidad que debe presentar al momento de usarlo (Jácome & Santiago, 2024).

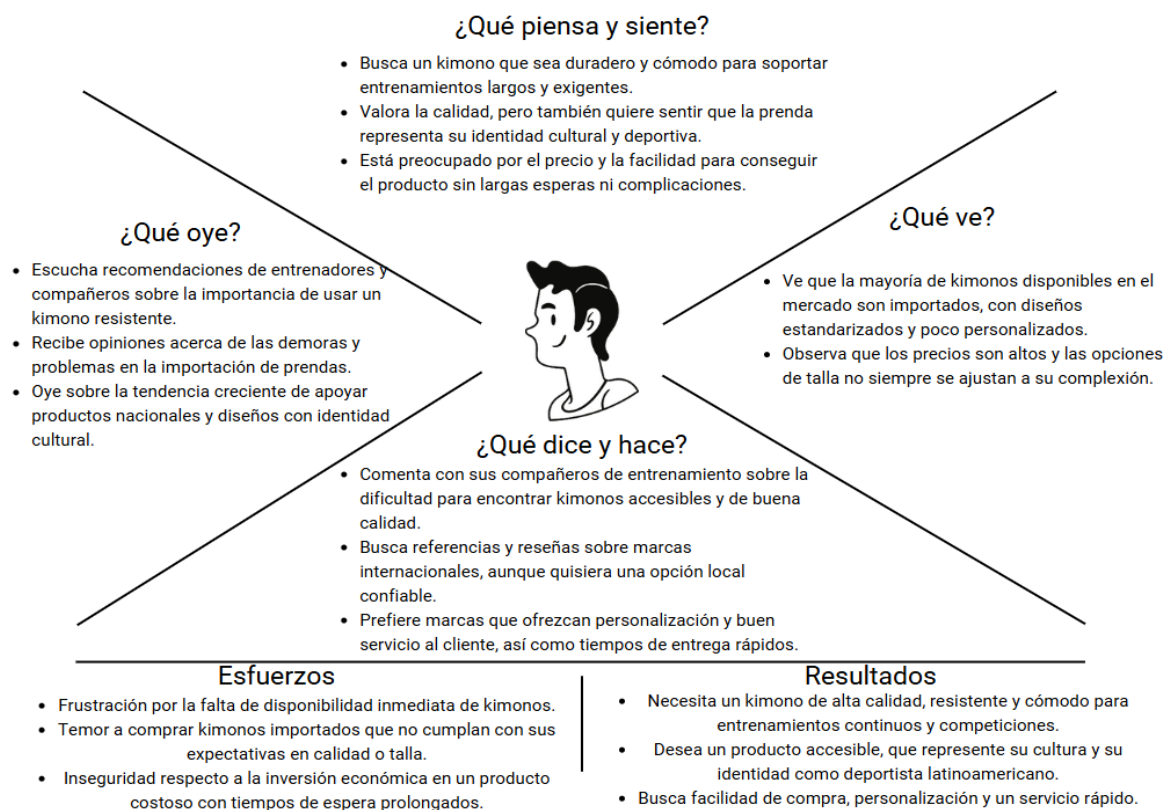
Aquí, en este contexto, el emprendimiento que se propone se establece como una solución eficiente y estratégica, pues se persigue la creación de una empresa ecuatoriana que se encargue de la elaboración de kimonos de jiu-jitsu de estándares internacionales, atendiendo parámetros de calidad, resistencia y comodidad, pero con un enfoque cultural latinoamericano y no sólo internacional.

Este enfoque cultural da la oportunidad de conseguir posicionar a la marca como un referente de todo un continente, al ofrecer un producto que se vincule con la identidad de los practicantes, al mismo tiempo que favorece a la industria textil de carácter local que da empleo y que además se convierte en una alternativa a combatir la dependencia de importaciones en el ámbito del reciclaje del producto.

Mapa de Empatía

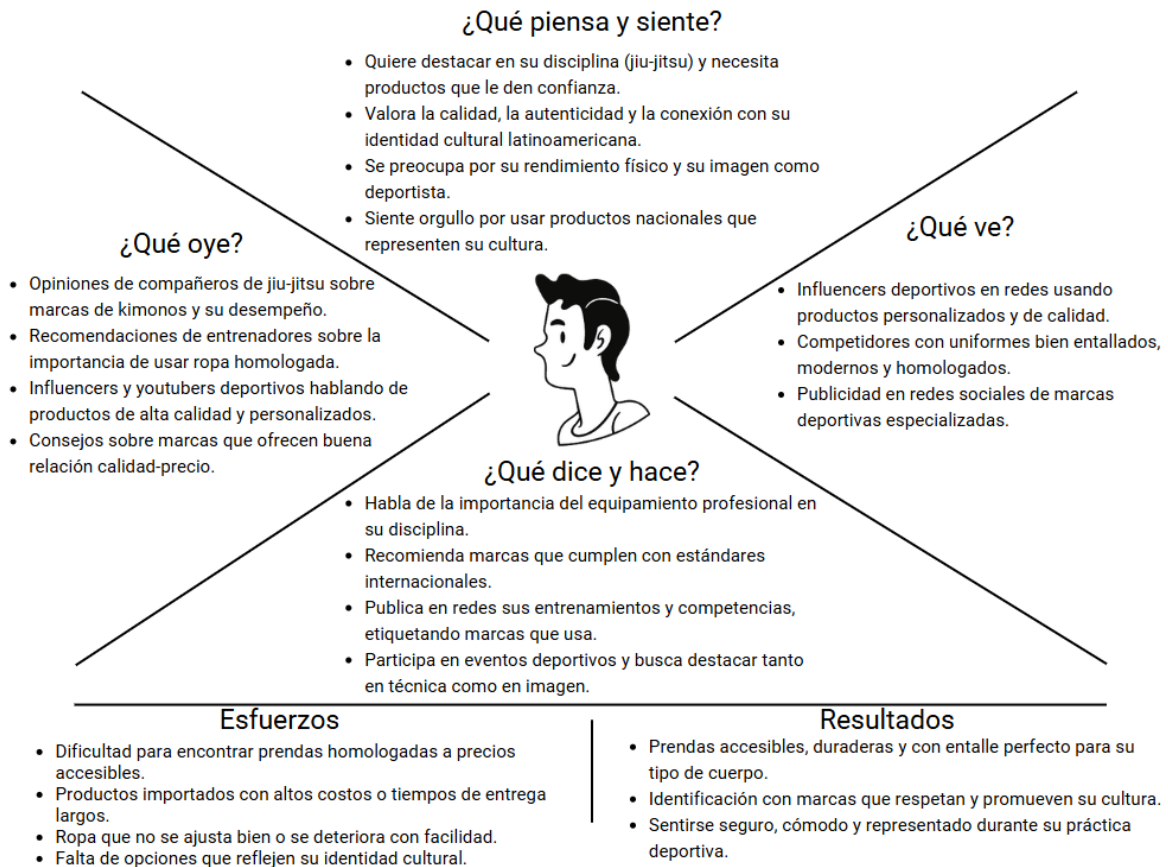
A partir del análisis del mapa de empatía, se identifican aspectos clave que los deportistas valoran en sus kimonos: durabilidad, comodidad y personalización. Estas características son esenciales para responder a la intensidad física y técnica que exige el deporte. Sin embargo, los usuarios enfrentan varias limitaciones, como altos costos, materiales poco adecuados, falta de variedad en tallas y largos tiempos de espera al adquirir estas prendas. Estas barreras afectan su rendimiento y experiencia deportiva, lo que representa una oportunidad clara para desarrollar una solución innovadora y centrada en el usuario.

Figura 1 Mapa de empatía Persona de 16 años



Nota: Elaboración propia

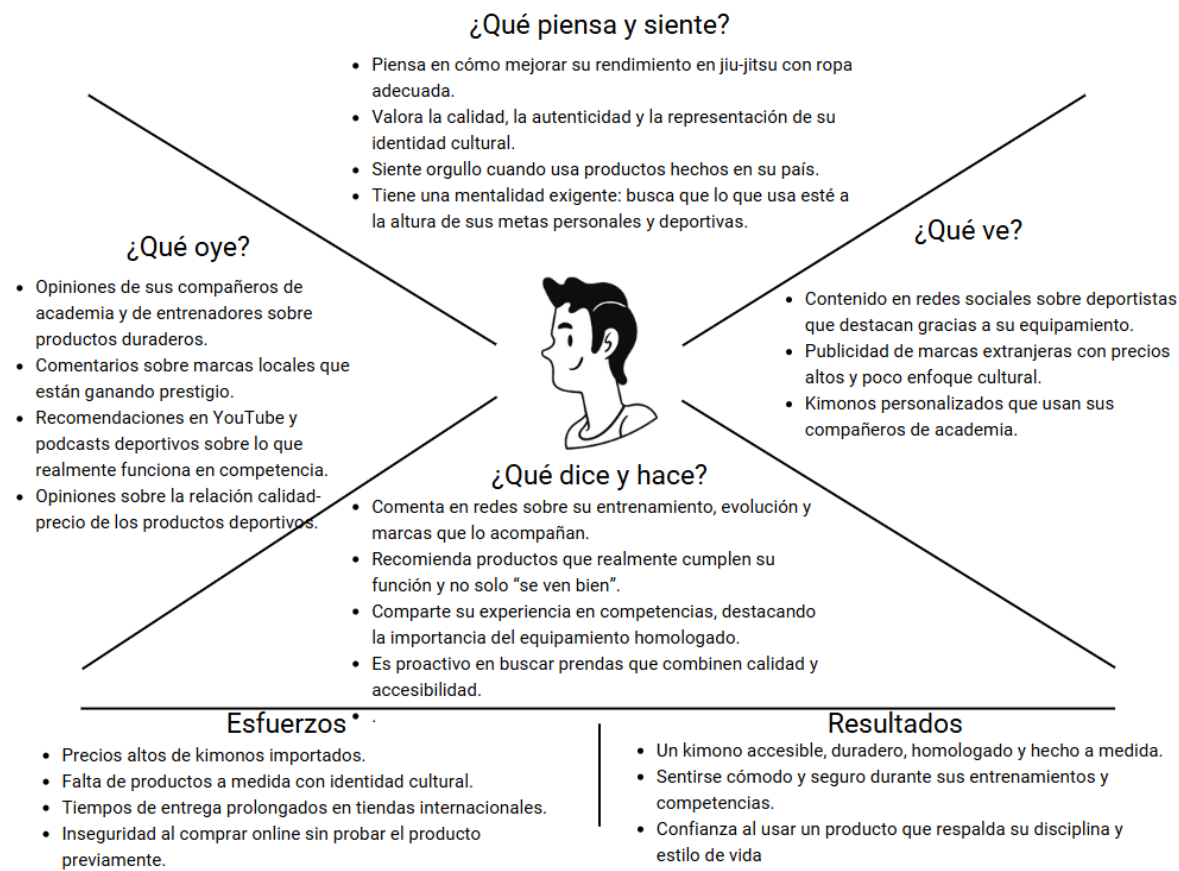
Figura 2 Mapa de empatía Persona de 26 años



Nota: Elaboración propia

El mapa de empatía hace referencia especial a la durabilidad, comodidad y personalización de los kimonos, todo esto para que sean útiles el momento de la exigente practica que tiene este deporte. Los deportistas presentan limitaciones por los costos, materiales, tallas, tiempos de espera al momento de adquirir estas prendas.

Figura 3 Mapa de empatía Persona de 36 años



Nota: Elaboración propia

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1 Buyer Persona de 16 años

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Juan, practicante de jiu-jitsu comprometido con su entrenamiento y cultura deportiva.
Perfil Demográfico	
Edad	16 años
Género	Masculino / Femenino / ambos
Estado civil	Soltero
Nivel educativo	Secundaria
Ingresos mensuales	Dependiente de los ingresos de sus padres o tutor legal
Ocupación	Estudiantes
Redes sociales que utiliza	Instagram, Facebook, YouTube, Tik Tok
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Activo, disciplinado, enfocado en la salud y rendimiento físico
Valores	Calidad, durabilidad, identidad cultural latinoamericana, sentido de pertenencia
Personalidad	Perseverante, exigente, busca autenticidad y confianza en los productos que usa

Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Tiendas online, academias de jiu-jitsu
¿Qué lo motiva a comprar?	Durabilidad, calidad en la materia prima, entallado o a la medida, precios accesibles, personalización para identificación cultural.
Necesidades	
Necesidades principales	Prendas para practicar jiu-jitsu, accesibles, residentes y homologadas para eventos internacionales
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Kimonos de fabricación nacional, homologados para competencias, entrega rápida y con entallado a la medida del deportista.

Nota: Elaboración propia

Tabla 2 Buyer Persona de 26 años

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Carlos, deportista.
Perfil Demográfico	
Edad	26 años
Género	Masculino / Femenino / ambos
Estado civil	Soltero, casado
Nivel educativo	universitario
Ingresos mensuales	USD 500 – 1500
Ocupación	Estudiantes, profesionales jóvenes, empleados
Redes sociales que utiliza	Instagram, Facebook, YouTube, Tik Tok
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Activo, disciplinado, enfocado en la salud y rendimiento físico
Valores	Calidad, durabilidad, identidad cultural latinoamericana, sentido de pertenencia
Personalidad	Perseverante, exigente, busca autenticidad y confianza en los productos que usa
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Tiendas deportivas especializadas, tiendas online, academias de jiu-jitsu
¿Qué lo motiva a comprar?	Durabilidad, calidad en la materia prima, entallado o a la medida, precios accesibles, personalización para identificación cultural.
Necesidades	
Necesidades principales	Prendas para practicar jiu-jitsu, accesibles, residentes y homologadas para eventos internacionales
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Kimonos de fabricación nacional, homologados para competencias, entrega rápida y con entallado a la medida del deportista.

Nota: Elaboración propia

Tabla 3 Buyer Persona de 35 años

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Pedro, deportista de jiu-jitsu
Perfil Demográfico	
Edad	35 años
Género	Masculino / Femenino / ambos
Estado civil	Soltero, casado
Nivel educativo	Universitario
Ingresos mensuales	USD 500 - 1500
Ocupación	Empleados, independiente
Redes sociales que utiliza	Instagram, Facebook, YouTube
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Activo, disciplinado, enfocado en la salud y rendimiento físico
Valores	Calidad, durabilidad, identidad cultural latinoamericana, sentido de pertenencia
Personalidad	Perseverante, exigente, busca autenticidad y confianza en los productos que usa
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Tiendas deportivas especializadas, tiendas online, academias de jiu-jitsu
¿Qué lo motiva a comprar?	Durabilidad, calidad en la materia prima, entallado o a la medida, precios accesibles, personalización para identificación cultural.
Necesidades	
Necesidades principales	Prendas para practicar jiu-jitsu, accesibles, residentes y homologadas para eventos internacionales
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Kimonos de fabricación nacional, homologados para competencias, entrega rápida y con entallado a la medida del deportista.

Nota: Elaboración propia

EL perfil del cliente ideal se enfoca en hombres y mujeres de entre 16 y 35 años de edad, con diferentes niveles educativos, y con perfiles de ingresos moderados que valoran la calidad, durabilidad y una conexión con la identidad cultural latinoamericana a través de su indumentaria deportiva. Actualmente la compra de kimonos la hacen en tiendas especializadas que en algunos casos no tiene su talla y debe esperar la importación.

Identificación de la Problemática

Problemas del segmento

1. Dificultad para encontrar kimonos de calidad con tallas adecuadas

Los deportistas de jiu-jitsu enfrentan problemas para conseguir kimonos que se ajusten correctamente a su cuerpo, porque estos productos son importados y tienen precios elevados, en algunos casos no son de buena calidad y se rompen o rasgan con facilidad. Además, algunas tallas pueden ser más grandes o más pequeñas que las que el deportista necesita (jiu-jitsu, 2025).

Limitada oferta de kimonos con identidad cultural latinoamericana

Los kimonos importados o vendidos en tiendas especializadas, por lo regular son de color blanco, o unicolor sin ningún distintivo adicional, estampado, como provienen de mercados internacionales con estilos genéricos. Los deportistas que buscan expresar su identidad y orgullo cultural a través de su vestimenta deportiva (Universidad San Francisco, 2023).

Alto costo y demora en la importación de kimonos especializados

Los kimonos importados están sujetos a impuestos y tiempos de espera en el tránsito, sus precios pueden estar desde 120 dólares hasta 180 dólares más impuestos y agregados el valor por arreglos para el entallado. Las fluctuaciones en precios internacionales, impuestos de importación y los tiempos de envío generan incertidumbre para los deportistas y academias, quienes necesitan renovar su equipamiento con regularidad para mantener el rendimiento y la profesionalidad (Aduana del Ecuador, 2025).

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

El problema con mayor oportunidad de negocio es la limitada oferta de kimonos de jiu-jitsu que pueda ser personalizada por los deportistas tanto en talla, como en su identidad cultural, acompañada calidad tanto en materiales como en su confección para que sea útil para entrenamiento y diferentes torneos nacionales e internacionales.

Al tener una línea de producción nacional que genera trabajo de forma directa e indirecta, con estándares internacionales se tendrá un impacto positivo en la industria local, colocando a Ecuador como un referente dentro de la industria textil de productos deportivos para este deporte.

Árbol de problemas

Tabla 4 Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Falta de producción nacional especializada en kimonos con enfoque cultural.	Limitada oferta de kimonos de jiu-jitsu con identidad cultural latinoamericana y altos estándares de calidad.	Deportistas no encuentran prendas que representen su identidad y valores culturales.
Dependencia de importaciones que priorizan estilos genéricos.		El mercado local consume productos internacionales sin diferenciación regional.
Escasa innovación en el diseño de indumentaria deportiva nacional.		Pérdida de competitividad frente a marcas extranjeras consolidadas.
Falta de estudios de mercado sobre preferencias culturales en la comunidad deportiva.		Las marcas nacionales no conectan emocionalmente con sus consumidores potenciales.

Nota: Elaboración propia

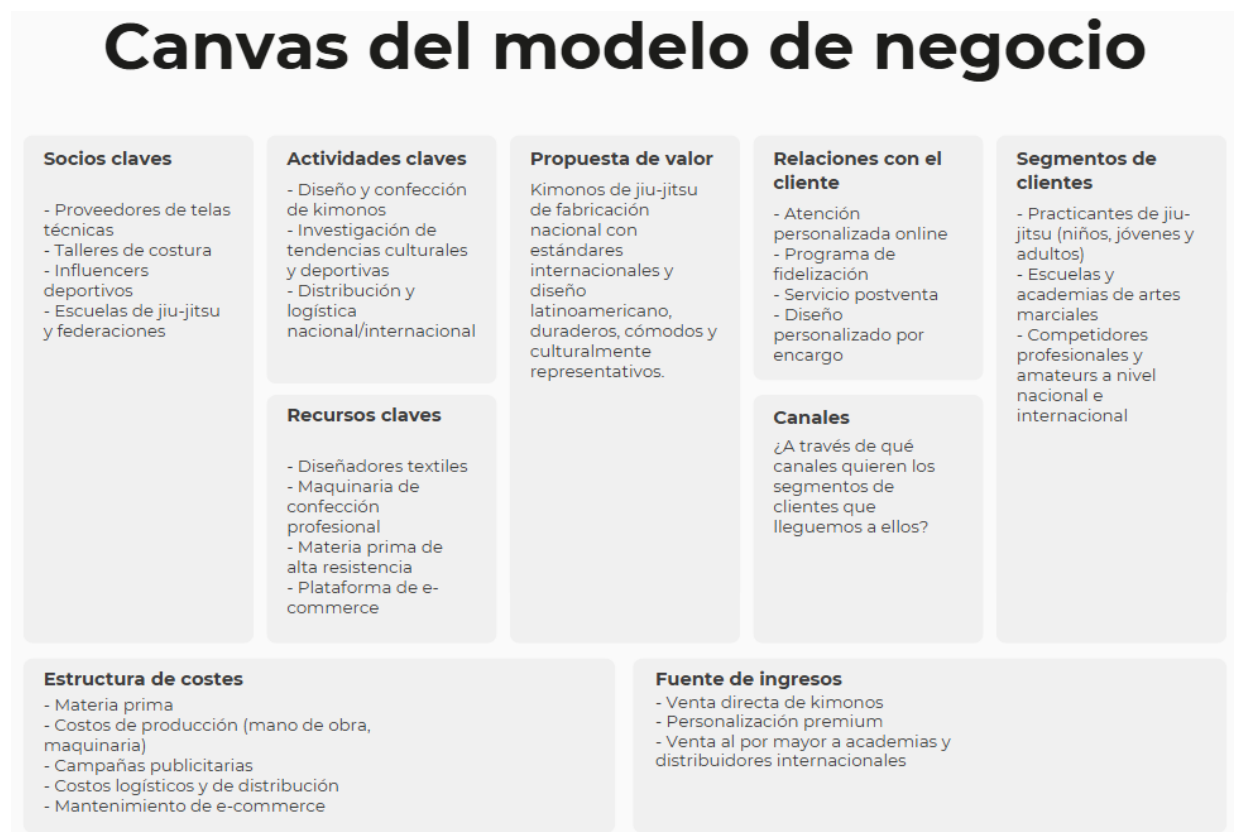
El análisis de la tabla evidencia que el problema central “limitada oferta de kimonos de jiu-jitsu con identidad cultural latinoamericana y altos estándares de calidad” surge principalmente por la falta de producción nacional especializada, la dependencia de importaciones con diseños estandarizados, la escasa innovación en diseño deportivo local, y la ausencia de estudios sobre las preferencias culturales del consumidor.

Idea de Negocio

Business Canvas

El Business Model Canvas muestra un modelo de negocio sofisticado y de gran posibilidad de diferenciación, que se enreda en la proposición de valor que conjuga calidad técnica con una representación cultural de Latinoamérica. La estrategia de centrarse en un segmento que esté poco tratado, pero en crecimiento, de los practicantes de jiu-jitsu materializa en una clara estrategia de posicionamiento en nichos a nivel local. Las apuestas por canales digitales, por crear lazos con las academias o por la producción nacional, permiten mantener un bajo coste logístico, mantener las relaciones con el cliente y escalar el modelo de negocio internacionalmente. Además, ofrecer un producto personalizado y establecer lazos afectivos con la cultura regional ofrecen ventajas competitivas difíciles de replicar.

Figura 4 Modelo Canvas



Nota: Elaboración propia

Prototipaje 1.0

Figura 5 Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

La imagen muestra un prototipo de kimono de jiu-jitsu con un marcado enfoque cultural latinoamericano. Estos pueden ser unicolor o combinar dos colores entre pantalón y chaqueta en su estructura básica se puede colocar bandera de su país natal o al que representa acompañado de elementos de identidad cultural regional en una prenda técnica y deportiva. El diseño está claramente dirigido a practicantes que buscan autenticidad, representación cultural y productos con valor simbólico, además de calidad técnica.

Figura 6 Opción 2 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

El kimono del lado izquierdo mezcla tonos negro, rojo y verde, e integra motivos florales en las piernas junto con parches bordados en las mangas y el pecho. Las banderas en el brazo sugieren una intención para latinoamericana, reforzando la idea de unión cultural a través del deporte.

El kimono del lado derecho tiene un diseño aún más llamativo, con colores como amarillo, azul y rojo. En las mangas e la chaqueta se puede visualizar arte textil típico de la región andina o mesoamericana

En este orden ideas y luego de realizar los análisis pertinentes, se ha llegado a perfeccionar la idea innovadora que tendrá el kimono, a continuación, se presenta las características propias del producto, que debe responder no solo a los requerimientos técnicos de la disciplina, sino también a las necesidades actuales del deportista moderno. En este contexto, se proponen las siguientes características diferenciadoras:

1. Tela de alto rendimiento: El kimono debe estar realizado en una tela con un gramaje alto (no menor de 350-550 gsm), preferentemente en tejido "pearl weave" o "gold weave", pues son los que combinan resistencia con ligereza tal que el tejido permite; y a su vez proporciona ventilación, impide el sobrecalentamiento en entrenamientos intensos o competiciones.
2. Tratamiento antibacteriano: Incorporar tratamiento antimicrobiano o biotecnología anti-odor en cuanto a la tela para evitar el crecimiento de las bacterias y los malos olores y, por ende, para lograr una mejor higiene y comodidad en los usos de tela con cierta frecuencia.
3. Refuerzos: El diseño tiene que incluir costuras reforzadas en los puntos de impacto como axilas, entrepierna, rodillas y costados del pantalón para garantizar durabilidad también en entrenamientos intensivos y combates a alto nivel.
4. Ligereza sin sacrificar resistencia. Para permitir el movimiento y el pesaje sin inconvenientes el kimono debe ser suficientemente ligero. Esto es factible con técnicas de fibras mezcladas (algodón con poliéster ultra-resistente).
5. Tecnología de secado rápido. Para el kimono la tela debe implicar tecnología de secado rápido, porque además de facilitar el mantenimiento, evitará la acumulación de humedad y tendrá un "tiempo de secado" más corto.
6. Diseño ergonómico y a medida. La confección del kimono a medida, considerando la anatomía del deportista, mejorará el rendimiento y no generará incomodidad.; el patronaje se debe realizar considerando por ejemplo la talla, el largo de torso, contornos de brazos o piernas etc.

7. Identidad cultural personalizable. Detalles visuales del kimono reflejarán la identidad cultural del deportista. Pueden ser bordados o parches identificativos de símbolos, colores o frases de su comunidad o país. Todo ello conforme a los estatus internacionales de la práctica deportiva.

8. Sostenibilidad. Las telas ecológicas o los procedimientos en los procesos de fabricación sostenibles permiten crear valor, apelando a los consumidores conscientes del medioambiente. Cada vez más el algodón orgánico, los tintes naturales o los envases biodegradables son útiles para una mayor dirección del público.

9. Certificaciones internacionales. El kimono deberá ser homologado por la IBJJF (International Brazilian Jiu-Jitsu Federation) para poder dar el salto a las competiciones oficiales que la IBJJF organiza; homologación por la UAEJJF (UAE Jiu-Jitsu Federation) para los torneos internacionales que están organizados en Emiratos Árabes Unidos como el Abu Dhabi World Pro.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Exportación de kimono de jiu-jitsu para los países Brasil, México y Colombia, con fabricación en Ecuador.

Político: En Ecuador, Brasil, México y Colombia, los gobiernos han mostrado creciente interés por apoyar el deporte como medio de desarrollo social, lo cual favorece la promoción de disciplinas como el jiu-jitsu. En Brasil, cuna del jiu-jitsu brasileño, existen políticas claras de fomento al deporte por ejemplo apoyo economía y personalizado a los deportistas y organizaciones que regulan torneos, del mismo modo se ha incluido varias políticas que buscan captar más deportistas como una forma de erradicar pandillas, problemas de alcohol y drogadicción y otros problemas sociales que podría presentar la juventud del país (ClinMed, 2025).

Económico: Brasil y México cuentan con mercados deportivos grandes y diversificados, con consumidores dispuestos a invertir en artículos especializados como kimonos personalizados (Jaitmas & Scartascino, 2023). Al ser países con economías robustas o solidas se presentan como un nicho interesante para productos deportivos considerando el poder adquisitivo que presenta su población. Además, el Estado es quien ofrece facilidades para que los deportistas profesionales o amateur puedan comprar sus insumos de forma ágil.

Social: Existe una creciente valorización del deporte como parte del estilo de vida saludable en los cuatro países. El jiu-jitsu se ha posicionado como una disciplina de respeto, autocontrol

y mejora personal, siendo atractivo para jóvenes y adultos. Ecuador, México, Brasil y Colombia han visto en el deporte una forma de mejorar la vida de los niños y jóvenes de sus países, alejándolos de esta manera de vicios como alcohol, drogas y al mismo tiempo reduciendo niveles de obesidad, desnutrición, embarazo en la adolescencia, pobreza intergeneracional y otros factores sociales que pueden afectar a la sociedad (Primicias , 2021).

Tecnológico: Los avances en tecnología textil permiten hoy fabricar kimonos más ligeros, resistentes y adaptados a climas variados, lo cual es clave en América Latina, en donde los países pueden tener regiones con climas muy marcados, haciendo que los deportistas busquen prendas que les permita entrenar bajo diferentes condiciones. La personalización digital mediante impresión y bordado también ha crecido, facilitando la creación de productos únicos con identidad cultural. Diferentes laboratorios textiles han buscado que su tecnología se adapte a los reglamentos propios del deporte por esta razón se debe incorporar telas que permitan a los deportistas ejecutar su deporte de forma cada vez mas natural.

Ecológico: El enfoque en la sostenibilidad ambiental es cada vez más relevante para los consumidores latinoamericanos, especialmente los más jóvenes. La producción de kimonos con materiales reciclables, biodegradables o bajo estándares de bajo impacto ambiental puede ser un diferenciador competitivo importante. En Ecuador y Colombia se aprecian nuevas propuestas en la moda sostenible mientras que en Brasil las disposiciones en el ámbito de regulaciones para los procesos industriales y la certificación ecológica son más severas. La propuesta de valor de un kimono de identidad cultural e producción responsable puede llegar a un público de principios éticos y exigencias tuitivas.

Legal: Las construcciones jurídicas en relación con la producción textil, la etiquetación, la propiedad intelectual y el comercio internacional tienen un gran peso. En Brasil y México existen normalizaciones bien desarrolladas y establecidas a esta propuesta de calidad y distribución de prendas de deporte, con mayores requisitos de cumplimiento legal. En Ecuador y Colombia, la normativa es equitativa, aunque en muchos casos se producen consumos burocráticos en las exportaciones; al mismo tiempo debe considerarse el tema de la protección del diseño y los símbolos de la cultura a nivel legal para evitar apropiaciones de la misma o confrontaciones en relación con el derecho autorial, como cuando se utilizan elementos culturales tradicionales del diseño de la prenda.

Tabla 5 Análisis del Macroentorno – PESTEL

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Aspecto	Variable		Impacto				Amenaza	Oportunidad
Político-Legal	Acuerdos comerciales							
	Ecuador	Ecuador es miembro activo de la ALADI y la Comunidad Andina (CAN), y mantiene acuerdos comerciales preferenciales con el MERCOSUR, facilitando exportaciones con aranceles reducidos o nulos en sectores clave como el textil (Comercio, 2025).						X
	Brasil	Al ser parte del MERCOSUR, Brasil otorga acceso preferencial a productos ecuatorianos en el marco del Acuerdo de Complementación Económica N.º 59 (ACE 59) (ALADI, 2004), lo que permite la eliminación progresiva de aranceles.						X
	México	México aplica un arancel promedio del 3–5 % a textiles importados desde Ecuador, no existe un tratado de libre comercio bilateral. Sin embargo, ambos países mantienen un Acuerdo de Alcance Parcial (AAP 29) (France 24, 2025).					X	
	Colombia	El Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y Colombia elimina aranceles para productos textiles, fomentando el comercio intrarregional en condiciones favorables (Herrera, 2024).						X
	Normas deportivas (IBJJF/UAEJJF)							
	Ecuador	Los kimonos fabricados en Ecuador pueden homologarse fácilmente bajo las normativas de la International Brazilian Jiu-Jitsu Federation (IBJJF), lo cual permite su uso en torneos internacionales.						X
	Brasil	Brasil, cuna del jiu-jitsu brasileño, adopta masivamente las reglas de la IBJJF en torneos locales e internacionales, facilitando la aceptación de productos homologados.						X
	México	Existe un reconocimiento creciente de la IBJJF en eventos organizados en Ciudad de México y Guadalajara. Plataformas como loaddd.com y foros especializados como Reddit reflejan esta tendencia.						X
	Colombia	El jiu-jitsu colombiano ha ganado visibilidad tras su participación en los Juegos Mundiales de 2022, alineándose con normativas IBJJF y UAEJJF						X
Económico	Costos de fabricación en USD							
	Ecuador	Ecuador ofrece costos de producción competitivos, con mano de obra que oscila entre USD 5 y 7 por hora, permitiendo márgenes atractivos para exportación (Castro, 2024).						X
	Brasil	El real brasileño se ha mantenido relativamente estable frente al dólar, lo que, junto con bajos aranceles, reduce los costos de importación para productos ecuatorianos (Salama, 2020).						X

Social	México	La depreciación del peso mexicano frente al dólar favorece la competitividad de productos ecuatorianos como los kimonos, frente a los fabricados localmente (Salama, 2020).								X
	Colombia	El peso colombiano se ha estabilizado y la cercanía geográfica con Ecuador permite una reducción significativa en costos logísticos (Hidalgo, 2017).								X
	Mercado local de jiu-jitsu									
	Ecuador	Ecuador cuenta con más de 100 academias activas de jiu-jitsu, principalmente en Quito, Guayaquil y Cuenca, con crecimiento sostenido desde la última década (Ministerio del Deporte , 2024).								X
	Brasil	Se estima que hay más de 2 millones de practicantes de jiu-jitsu en Brasil y otros 2 millones en judo, lo que convierte al país en el mercado más grande del mundo para kimonos (Universidad San Francisco , 2023).								X
	México	Desde los años 90, el jiu-jitsu ha ganado popularidad en México, con academias consolidadas en CDMX, Guadalajara y Monterrey (Rubber x Club , 2024).								X
	Colombia	La escena colombiana se ha consolidado en ciudades como Bogotá y Medellín, y el país ha ganado representación en torneos mundiales (Rubber x Club , 2024).								X
	Tendencia cultural deportiva									
	Ecuador	Desde los años 80, el jiu-jitsu ha sido practicado en Quito y Guayaquil, con una afición creciente en la actualidad (ClinMed, 2025).								X
	Brasil	El jiu-jitsu es considerado una disciplina cultural casi al nivel del fútbol. En muchas zonas urbanas hay al menos un gimnasio por barrio (Jaitmas & Scartascino, 2023).								X
	México	La cultura mexicana integra con orgullo símbolos nacionales en el deporte; los kimonos personalizados con elementos identitarios son altamente valorados (Rubber x Club , 2024)..								X
	Colombia	Colombianos han destacado en eventos de la IBJJF y ADCC; el crecimiento cultural del BJJ es evidente en redes sociales y medios deportivos (Rubber x Club , 2024)..								X
	Personalización y orgullo local									
	Ecuador	Existe una alta valoración del sello “Hecho en Ecuador”, especialmente en productos textiles personalizados y técnicos.								X
	Brasil	Aunque valoran la autenticidad y la conexión cultural, los consumidores brasileños suelen preferir marcas locales consolidadas (Jaitmas & Scartascino, 2023).							X	
	México	Hay fuerte demanda de kimonos con identidad nacional, especialmente entre academias que promueven símbolos patrios.								X
	Colombia	El consumidor colombiano tiende a valorar productos que integren cultura latina, con apertura a diseños personalizados.								X

Tecnológico	Logística y comercio electrónico						
	Ecuador	Empresas ecuatorianas ya utilizan plataformas de e-commerce como Shopify, MercadoLibre o Tiendanube, y se benefician de la cercanía logística a los Andes y a Colombia.					X
	Brasil	Brasil cuenta con una infraestructura logística robusta y es líder regional en comercio electrónico B2C.					X
	México	México ha desarrollado servicios avanzados de fulfillment y dropshipping, facilitando operaciones internacionales.					X
	Colombia	El país ha mostrado un crecimiento sostenido en comercio electrónico, y sus corredores logísticos están en proceso de modernización.					X
	Innovación textil						
	Ecuador	El sector textil ecuatoriano adopta tecnologías como tejidos antibacterianos y de secado rápido, orientados a ropa deportiva técnica.					X
	Brasil	Existe una fuerte demanda de textiles técnicos y ecológicos; el mercado valora la innovación en ropa deportiva.					X
	México	México presenta oportunidades en textiles técnicos gracias a la creciente industria del deporte y la moda funcional.					X
	Colombia	La industria textil colombiana está en expansión, con apertura a nuevos desarrollos tecnológicos.					X

Ecuador, como miembro activo de acuerdos comerciales regionales como ALADI, CAN y con acceso preferencial al MERCOSUR, presenta una oportunidad clara para exportar productos textiles, especialmente kimonos homologados bajo normativas internacionales como la IBJJF, a mercados clave como Colombia, Brasil y México, donde el jiu-jitsu tiene un crecimiento sostenido y fuerte arraigo cultural.

Pueden presentarse amenazas como la imposición de aranceles medianos en México junto con problemas diplomáticos que podrían ampliarse con el paso de los años y la preferencia de los consumidores brasileños. En el ámbito económico, por una parte, los costos competitivos de la fabricación en Ecuador, sumados a las ventajas logísticas y a la creciente utilización de la venta por comercio electrónico parecen hacer más fácil la expansión mientras que la innovación textil sobre tejidos técnicos favorece, por su parte, la posibilidad de diferenciarse. Finalmente, la alta valoración del sello “Hecho en Ecuador” y la personalización cultural fortalecen la propuesta de valor en mercados con creciente identidad deportiva, aunque la competencia local y la estabilidad económica de los países vecinos condicionan el desempeño.

Una de las oportunidades de negocio en el comercio de exportación de Ecuador hacia Colombia es la del deporte. A continuación, se identifica el jiu-jitsu brasileño siendo Colombia el país que presenta una fuerte tradición del mismo en comparación con Ecuador, en donde la práctica es aún incipiente. La evolución del jiu-jitsu se produce cuando los padres de la práctica se trasladaron a Colombia los primeros salones y el primer material.

Recordemos que el jiu-jitsu consiste en practicar la lucha en el suelo, a base de un sistema de técnicas, que busca el dominio del oponente a base de combinaciones de llaves, inmovilizaciones, entre otras. En este sentido, el sector de la práctica de deportes de combate ha aumentado considerablemente; esto es, el mercado se encuentra en plena expansión, la demanda de implementos, vestuario, accesorios, entre otros, ha crecido notablemente.

La cercanía geográfica entre Ecuador y Colombia representa una oportunidad clave, en tanto juega un elemento primordial a favor de Ecuador, ya que la reducción de costes de transporte junto a la posibilidad de cumplir con los plazos de entrega, y disminuir el riesgo de problemas logísticos optimizando las tareas a ejecutar; esta circunstancia es especialmente positiva en el caso en que el comercio recursivo ayude a disponer del tiempo de las tareas comerciales; así, finalmente la proximidad del transporte permite entre otras cuestiones cumplir con el cliente optando al transporte 'rápido' o 'expres'.

También hay que tener presente que la gran mayoría de las naciones (español hablantes) en donde existe una fuerte competitividad que busca el ámbito de las empresas, ambas naciones forman parte de la Comunidad Andina (CAN), en donde se benefician de los esquemas aduaneros, de reducción de tipos de impuestos, de trámites simplificados para la exportación de mercancías, entre otros.

Igualmente resulta importante mantener que el hecho de compartir el idioma español, las similitudes culturales nos reducen el problema de comunicación, como así también el acontecimiento de poder negociar como el de poder elaborar productos y/o servicios adaptándonos a las preferencias del consumidor colombiano.

Tabla 6 Matriz de Selección de Mercados

Factores críticos para el éxito	Ponderación	México		Brasil		Colombia	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Logística y transporte	0.15	3	0.45	4	0.60	5	0.75
Crecimiento de la demanda	0.12	4	0.48	5	0.60	5	0.60

Crecimiento de la oferta local	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Barreras de ingreso arancelarias	0.13	2	0.26	4	0.52	5	0.65
Barreras de ingreso no arancelarias	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Acuerdos preferenciales de comercio	0.15	2	0.30	4	0.60	5	0.75
Facilidad de acceso: geografía	0.08	3	0.24	2	0.16	5	0.40
Participación y presencia de competidores	0.07	4	0.28	5	0.35	3	0.21
Concentración de la oferta	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Crecimiento de la oferta internacional	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Totales	1.00		3.11		3.43		4.51

Nota: Elaboración propia

Colombia tiene mejor calificación (4.51) por su ubicación geográfica favorable, acuerdos preferenciales (TLC con Ecuador), baja barrera arancelaria y logística en mejora, lo que le da un puntaje superior. Por su parte Brasil se destaca en demanda y presencia competitiva, pero su geografía y algunos costos limitan un poco, esto acompañado de una fuerte tendencia por consumir productos propios del país, en este caso se pensaría que no es un país apropiado para exportar. Finalmente, México tiene algunas barreras arancelarias y no tiene TLC con Ecuador, lo que baja su calificación general, acompañado de diferentes problemas diplomáticos que harían difícil la penetración en este mercado.

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Tabla 7 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	La amenaza ocupa un rango medio alto. Al menos encontramos altas barreras de entrada: • La producción tiene costes elevados por el uso de los textiles técnicos de la tez con el ergonómico. • Es necesario obtener certificaciones oficiales (IBJJF, UAEJFF). • El posicionamiento de marca ya está conseguido en otras zonas. • Es necesario establecer alianzas con academias deportivas. • La fabricación necesita conocimientos técnicos y certificaciones internacionales. • La inversión inicial es alta. La amenaza de nuevos entrantes en el mercado es media a alta por existir evidencias de la existencia de altas barreras, como pueden ser los altos costes de acceso, el posicionamiento de marca del producto, las alianzas especiales con las academias de competición y los kimonos de alto rendimiento que requieren un tipo de materiales muy específicos (telas de gramaje medio y alto como por ejemplo tecnología antibacteriana, refuerzos en áreas claves para el desgaste de los kimonos y un sistema de secado rápido), un diseño ergonómico que contemple el concepto tradicional del arte marcial y que a la vez debe incorporar las certificaciones que exigen las federaciones internacionales (IBJJF y UAEJFF) para las competiciones oficiales, con lo que esto supone en cuanto a dificultad de acceso e inversión (Olimpico Colombia , 2024).
Poder de negociación de los proveedores	En la industria de artículos deportivos especializados como los kimonos de jiu-jitsu, los proveedores de textiles técnicos y materiales de alto rendimiento poseen un poder de negociación elevado. 1. Falta de proveedores especializados: Pocos son los fabricantes que producen tejidos certificados por sus federaciones internacionales, por ejemplo, el de la IBJJF o el de la UAEJFF. 2. Diferenciación del producto: Los textiles antibacterianos, de secado rápido y estructuras como pearl weave o gold weave presentan un proceso industrial avanzado. 3. Gran dependencia: Los fabricantes de kimonos dependen de una cadena de suministro precisa que propicie la calidad y la entrega en fábrica y al extranjero (Ramirez y Tello, 2020). Proveedores nacionales (Ecuador) Textiles Ecuador S.A. ○ Especialidad: Algodón orgánico, tejidos de gramaje alto. ○ Capacidad: Producción media, enfocados en pedidos personalizados. Textimax S.A. ○ Especialidad: Mezclas técnicas (algodón-poliéster), telas deportivas.

-
- Ubicación: Guayaquil.
 - Capacidad: Alta, exportan a Perú y Colombia.
 - 3. **Indutexma Cía. Ltda.**
 - Especialidad: Procesos ecológicos, teñido natural.
 - Ubicación: Ambato.
 - Capacidad: Baja-media, orientada a ropa funcional personalizada.

Proveedores internacionales

- 1. **Fuji Sports (EE. UU. / Pakistán)**
 - Proveedor líder de telas *pearl weave* y *gold weave* homologadas.
 - Clientes: Fabricantes de kimonos para torneos IBJJF.
- 2. **Toray Industries (Japón)**
 - Especialidad: Fibras técnicas avanzadas, textiles ecológicos.
 - Capacidad: Muy alta, proveen a industrias deportivas globales.
- 3. **Zhejiang Xinlong Textile Co. (China)**
 - Enfocados en tejidos para artes marciales y ropa de combate.
 - Certificaciones ISO y cumplimiento con normativas IBJJF.

Su capacidad es elevada.

- Los clientes se informan ya están legitimados en el arte de comparar precios, calidades e incluso certificaciones.
- El acceso a plataformas internacionales (Amazon, Mercado Libre) ayuda mucho.
- El escaso número de opciones existentes en el ámbito nacional nos empujan a comprar en el extranjero.
- Exigen durabilidad, personalización, postventa.
- Su grado de fidelidad es bajo; presionan con respecto al precio y la innovación es ya un pacto implícito.
- El cliente tiene la capacidad de cambiar las ofertas.

Poder de negociación
de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, porque los consumidores de kimonos y ropa deportiva técnica están cada vez más informados sobre las características y tecnologías disponibles en el mercado.

Además, cuentan con pocas opciones nacionales y facilidades para importar o comprar en mercados internacionales, lo que les permite comparar precios, calidad y servicios antes de decidir. Al encontrarse con esta disponibilidad de alternativas y ante un aumento de la exigencia de productos duraderos, funcionales y personalizados, se obliga a los fabricantes a mantener unos elevados estándares de calidad y ofrecer condiciones comerciales buenas, en forma de precios competitivos, garantías, atención post venta, etc. En este amplio y competitivo mercado en el que la fidelidad del cliente es débil, el cliente tiene la posibilidad de articular la oferta, de pedir precios, y a su vez de exigir innovación a las empresas suministradoras (Biaggini et al., 2024).

Amenaza de
productos sustitutos

La amenaza que aquí se plantea es tanto moderada como alta. Ya que existen productos genéricos (no certificados) más baratos (30 - 70 USD) que se comercializan mediante canales informales o marketplaces de productos.

- No son válidos para las competiciones oficiales, pero sí para los entrenamientos.
-

	• Y además existen otras disciplinas como son MMA, judo, lucha, etc. con los que se puede dotar de una vestimenta variada para la práctica del deporte. • Entrenamientos sin la vestimenta adecuada por coste. • Lo cual lleva a los fabricantes a tener que innovar, personalizar y certificar productos para mantener sus clientes. La amenaza de productos sustitutos es moderada a alta, en el mercado existen alternativas como kimonos genéricos de menor calidad o importaciones informales que suelen ofrecer precios más bajos, estos en algunos casos no son homologados o certificados, es decir podrían servir para entrenamientos, pero no competencias o combates de alto rendimiento. Además, otros deportes de combate y disciplinas fitness compiten directamente por el presupuesto y la atención de los consumidores, reduciendo la demanda específica de artículos para jiu-jitsu (Jácome y Santiago, 2024). En otros casos los deportistas entrenan sin ropa adecuada para el deporte, porque los precios son elevados para su adquisición. Esta competencia obliga a los fabricantes a diferenciar sus productos mediante innovación tecnológica, calidad certificada y personalización para mantener la preferencia del cliente frente a estas opciones sustitutas. En cuanto a productos sustitutos, la competencia se intensifica con la presencia de kimonos genéricos y réplicas importadas desde Asia y otros mercados que suelen tener precios muy bajos (USD 30–70). Estos productos se distribuyen principalmente por canales informales, marketplace y tiendas de bajo costo, atrayendo a consumidores sensibles al precio, pero arriesgando durabilidad y conformidad en torneos oficiales. Además, otros deportes de combate como el MMA, judo o lucha libre atraen parte del presupuesto deportivo, ofreciendo equipamiento alternativo y disciplinas con mayor promoción mediática (ClinMed, 2025). Rivalidad intensa, particularmente en los países donde ya existe un alto establecimiento por parte de exportadores: • Brasil. Marcas Shoyoroll, Atama, Tatami con alta presencia en torneos y posicionamiento premium (USD 100–350). • México: marca Koral México con gamas de modelos premium y económicos (USD 70–120), mucha fuerza en el uso de redes sociales y en la cultura. • Colombia: mercado en progreso, todavía con marcas (BJJ Colombia) y cada vez más marcas internacionales que están aterrizando en el país (USD 80-250). • Ecuador: competencia en progreso, con remanentes importados, nuevas marcas y emprendedores locales. La diferenciación por calidad, precio y distribución. • Estrategias: e-commerce, las marcas aliadas en el campo deportivo, digital marketing, personalización del diseño y la innovación técnica. La intensidad de la competencia en el ámbito de los kimonos para el jiu-jitsu es elevada, así en los países donde hay comunidades deportistas importantes, por ejemplo Brasil, México o Colombia, en Brasil las marcas ya muy consolidadas (Tatami Fightwear, Shoyoroll, Atama), donde el mercado está ya muy cubierto por la fuerte presencia de ellas en campeonatos de nivel, tanto nacionales como internacionales, y que se encuentran posicionadas en escalas que oscilan entre un rango medio-alto y premium (dentro de un rango de precios USD 100-350), existiendo diferencias según el modelo y las tecnologías automáticas. Utilizan diferentes canales de venta y compiten con ecommerce propio (en su web) y plataformas internacionales como Amazon o MercadoLibre (Ramirez y Tello, 2020).
--	---

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a un listado online que podemos encontrar en submitsu.com hay un total de 132 marcas de jiu-jitsu brasileño (BJJ) en el contexto internacional. Este dato pone de manifiesto una gran variedad y competitividad del mercado.

A su vez, un directorio específico (Grappling Brands) dice contar con 48 marcas populares asociadas al BJJ, judo y defensa personal; lo que sugiere la existencia de una oferta ya consolidada y reconocida en el contexto.

Algunos listados tales como SFactive, jiujitsuglory.com muestran marcas de gran prestigio como Shoyoroll, Atama, Kingz, Tatami, Hayabusa, Fuji, Venum, Gameness, Keiko Raca, Vulkan, War Tribe y otras (compañías con cierta presencia internacional y base de clientes). Junto a ellas, también podríamos poner encima de la mesa marcas que aparecen bien posicionadas en reseñas de usuarios o foros especializados como Sanabul, Origin, Scramble, Elite Sports, Revgear, Fumetsu, entre otras; marcas que también aparecen frecuentemente listadas en páginas como bstrategyhub.com y Enhanced Combat Sports.

Por último, la comunidad de BJJ en Reddit también nos da un panorama importante de marcas populares o nicho, como 93Brand, Manto, Inverted Gear, Flow, Fenom, Kitsune, Half Sumo, entre otras, que son preferidas en sectores muy específicos del mercado.

FODA

Tabla 8 FODA

Fortalezas	Oportunidades
Tejidos de gramaje ideal para la práctica del deporte, tecnología antibacteriana, secado rápido y diseño ergonómico.	Crecimiento de la comunidad de jiu-jitsu en América Latina, especialmente en Colombia.
Certificaciones internacionales (IBJJF, UAEJJF) que permiten su uso en competencias oficiales.	Uso de materiales sostenibles y procesos ecológicos para atraer consumidores conscientes.
Presencia en canales digitales y alianzas con academias deportivas reconocidas.	Expansión de e-commerce y canales digitales que facilitan el acceso a nuevos mercados.
Crecimiento del mercado en países como Colombia, con espacio para innovación y expansión.	Patrocinios y colaboraciones con atletas y eventos para aumentar visibilidad y prestigio.
Debilidades	Amenazas

Altos costos de producción y certificación que pueden limitar competitividad en precio frente a productos genéricos.	Entrada de productos sustitutos baratos y de baja calidad, principalmente importaciones informales.
Dependencia de pocos proveedores de textiles técnicos con alto poder de negociación, la mayor parte de tela se tendrá que importar.	Alta rivalidad en mercados maduros como Brasil, donde marcas consolidadas dominan con fuerte presencia y precios competitivos.
Necesidad de inversión constante en innovación para mantener ventaja competitiva.	Fluctuaciones en costos de materias primas y logística que pueden afectar precios y márgenes.
Dificultad para posicionar marcas locales frente a competidores internacionales consolidados.	

Nota: Elaboración propia

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población

En Ecuador, se estima una participación proporcional al número de academias activas en el país; con 245 escuelas de artes marciales (incluyendo jiu-jitsu) registradas en enero de 2025 (Ministerio del Deporte, 2019), y más de 100 academias de jiu-jitsu específicamente en ciudades principales como Quito, Guayaquil y Cuenca. Albergando a 352 atletas que llevan participan en torneos nacionales e internacionales y nivel amateur y principiantes la cifra alcanza a 4.000 practicantes activos, en diferentes niveles (La Hora , 2025).

En Colombia, la Federación Colombiana de Jiu-Jitsu reporta en eventos recientes cifras cercanas a 256 atletas en torneos internacionales como el Pan American Championship 2024, y entre deportistas amateur y principiantes el número puede llegar a 2.400 deportistas en diferentes niveles (Olimpico Colombia , 2024).

Ecuador

- Población total del país: 18,2 millones de habitantes (INEC, proyecciones 2025)
- Población en edad deportiva activa (15–45 años): 8,5 millones
- Población interesada en deportes de combate: 200.000 personas
- Población específica de jiu-jitsu: Practicantes activos: 4.000

Colombia

- Población total del país: 52 millones de habitantes (DANE, proyecciones 2025)
- Población en edad deportiva activa (15–45 años): 24 millones
- Población interesada en deportes de combate: 350.000 personas
- Población específica de jiu-jitsu: Practicantes activos: 2.400

Para ambos países este grupo incluye tanto a practicantes aficionados (hombres y mujeres) como profesionales, entrenadores, instructores. Dentro de este mercado también se consideran los consumidores que, sin practicar el deporte activamente, tienen afinidad por la cultura del jiu-jitsu y adquieren productos por identidad y estilo de vida.

Este público se encuentra en un rango de edad entre los 16 y 35 años, con nivel socioeconómico medio o medio-alto, que tengan conocimiento, practiquen del deporte. Adicionalmente, la población objetivo suele utilizar canales digitales para informarse y

realizar compras, lo que influye directamente en las estrategias de marketing y distribución de la marca.

Muestra

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

- $Z=1,96$ (nivel de confianza del 95%)
- $p=0,5$ (proporción esperada)
- $q=1-p=0,5$
- $e=0,05$ (margen de error)
- $N=$ población

Muestra para Ecuador

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 4000}{(0,05)^2 \cdot (4000 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 1000}{9,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{3,841,60}{10,9579}$$

$$n = 350,79 = 351 \text{ deportistas}$$

Muestra para Colombia

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 2500}{(0,05)^2 \cdot (4000 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 600}{5,9975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{2304,96}{6,95}$$

$$n = 331,37 = 332 \text{ deportistas}$$

Para el desarrollo del estudio de mercado, se seleccionó una muestra representativa tanto para Ecuador 351 deportistas y para Colombia 332 deportistas, tomando como referencia las ciudades más importantes de cada uno de los países

La información se obtendrá a través de encuestas en línea, entrevistas semiestructuradas y observación directa en eventos o entrenamientos. La muestra permitirá identificar patrones de consumo, preferencias de productos, canales de compra más utilizados, nivel de satisfacción y disposición a pagar, datos clave para ajustar las estrategias comerciales y de posicionamiento en los distintos mercados.

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 683 practicantes de Jiu-Jitsu en Ecuador (351 *deportistas*) y Colombia 332 *deportistas*:

Tabla 9 Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales				
	A	B	C	D	E
1. ¿Con qué frecuencia practicas Jiu Jitsu?	30%	40%	15%	10%	5%
2. ¿Cuántos kimonos tienes actualmente?	25%	30%	25%	15%	5%
3. ¿Con qué frecuencia sueles reemplazar tu kimono?	20%	25%	30%	15%	10%
4. ¿Qué características valoras más al elegir un kimono?	35%	30%	20%	10%	5%
5. ¿Has tenido problemas con la talla o el ajuste del kimono?	45%	30%	15%	5%	5%
6. ¿Has experimentado incomodidad o lesiones por el uso de un kimono mal diseñado?	25%	30%	20%	15%	10%
7. ¿Consideras que los kimonos actuales se adaptan a la exigencia de tu entrenamiento o competencia?	40%	35%	15%	5%	5%
8. ¿Estarías interesado en personalizar tu kimono (nombre, logotipo, colores)?	70%	20%	5%	3%	2%
9. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por un kimono de alta calidad y personalizado?	10%	20%	40%	20%	10%
10. ¿Dónde sueles comprar tus kimonos?	50%	25%	15%	8%	2%

Nota: Elaboración propia, la encuesta se la puede revisar en <https://acortar.link/kVgG0c>

Figura 7 Qr de la encuesta



Nota: Elaboración propia, la encuesta se la puede revisar en <https://acortar.link/kVgG0c>

Se destaca que el 42% de los encuestados practica Jiu-Jitsu a diario, lo cual evidencia un alto nivel de compromiso con la disciplina. Por esta razón los deportistas necesitan que el kimono posea altos estándares de resistencia, comodidad y durabilidad. Se identificó que el 33% de los deportistas solo posee un kimono, entonces si sería importante que este tenga características de secado rápido, y tecnología antibacteriana, sin dejar de lado que la prenda tendrá desgaste intensivo por el uso constante

Respecto al reemplazo del kimono, el 34% manifestó que solo lo sustituye cuando se daña, lo que refleja un patrón de consumo orientado a la funcionalidad y duración del producto, antes que a tendencias o renovación periódica. Al momento de elegir un kimono: el 41% prioriza la calidad como principal factor de decisión, seguida por la comodidad, precio y, en menor medida la personalización. Por esta razón la prenda debe tener características de durabilidad tanto para el uso diario como para el desgaste del entrenamiento y lavado.

En cuanto al ajuste y el diseño, el 38% afirmó no haber tenido nunca problemas con la talla o el ajuste, sin embargo, un 31% señaló haber enfrentado este tipo de inconvenientes y haber tenido que hacer algún arreglo sobre todo en las mandas de la prenda (pantalón y chaqueta), algunas morfologías pueden necesitar otros ajustes en tiro del pantalón o ensanchamiento en espalda de la chaqueta. El 25% ha experimentado irritaciones en las extremidades, incomodidad al momento de hacer sus rutinas de entrenamiento, cortes en la entre pierna y axilas; por kimonos mal diseñados con tela o costuras poco apropiadas.

En términos de percepción sobre los productos actuales, el 40% considera que los kimonos disponibles se adaptan totalmente a las exigencias del entrenamiento o competencia, lo cual es positivo, no obstante, estos son costosos, importados, y no tienen ningún tipo de personalización según la necesidad del deportista, por lo regular son de color blanco; Existe el 60% con cierto grado de insatisfacción (parcial o total), pues los kimonos adquiridos no han cumplido con la exigencias del deporte, haciendo que los deportistas los tengan que

renovar de forma periódica, algunos generan hongos por la sudoración convirtiéndolos en focos infección.

El 39% manifestó que estaría interesado en personalizar su kimono (nombre, logotipo o colores), bajo los parámetros que permitan los organismos reguladores de la competencia.

Este hallazgo representa una oportunidad de diferenciación en el mercado, porque se identificará al atleta dará visibilidad a las academias y equipos en competencias

En relación con el precio, el 38% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$81 y \$120 por un kimono de alta calidad, personalizado, y con la tecnología antibacteriana y de secado rápido. Respecto a los canales de compra, el 34% adquiere sus kimonos a través de tiendas en línea internacionales, sin dejar de lado las tiendas físicas tanto nacionales como extranjeras.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 10 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No. Persona	Temática	
EI01 Juan Sebastián Ortega Participa activamente en torneos nacionales y es fanático de la tecnología aplicada al deporte. Ingeniero en sistemas	Entrevista en profundidad	Hombre, 28 años, cinturón azul, entrena a diario en academia de alto rendimiento en Quito		Junio 2026
EI02 Gabriela Torres Paredes Instructora certificada de Jiu-Jitsu y fisioterapeuta deportiva Compite en torneos sudamericanos y capacita a mujeres en defensa personal.	Entrevista en profundidad	Mujer, 32 años, cinturón morado, instructora y competidora en Guayaquil		Junio 2026
EI03 Santiago Ramírez Mejía Estudiante de bachillerato Sueña con representar a Colombia en el Panamericano juvenil.	Entrevista en profundidad	Adolescente, 17 años, cinturón blanco, nivel principiante, entrena 3 veces por semana en Medellín	Conocer la percepción de los posibles consumidores en el testeo del producto.	Junio 2026
EI04 Carlos Andrés Muñoz Abogado y atleta máster Ha participado en campeonatos en Brasil, México y EE.UU., combinando su carrera profesional con el deporte.	Entrevista en profundidad	Hombre, 41 años, cinturón marrón, competidor internacional en Bogotá		Junio 2026

EI05			
Ana Belén Reyes			
Estudiante de Educación Física		Mujer, 24 años, cinturón azul, entrena en academia universitaria en Cuenca	Junio 2026
Interesada en el diseño de indumentaria deportiva, especialmente en ergonomía para mujeres.	Entrevista en profundidad		

Nota: Elaboración propia

Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas.

Tabla 11 Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Contexto de uso	¿En qué situaciones usarías un kimono personalizado con tecnología antibacterial y de secado rápido (entrenamientos intensos, competencias, clases regulares, etc.)?	EI01, 2025: Para competencias y entrenamientos intensos, que aguanten los lavados continuos. EI02, 2025: Principalmente en torneos, por la sudoración, y evitar generación de bacterias por la humedad. EI03, 2025: En clases regulares, especialmente en clima húmedo. EI04, 2025: Uso diario en el dojo, por comodidad. EI05, 2025: Para entrenamientos y giras, si es resistente para el entrenamiento continuo.
Primera impresión	¿Qué opinas al ver un kimono que incorpora símbolos o diseños culturales propios de tu país o región?	EI01, 2025: Me parece innovador, atractivo, llamaría la atención en donde me presente. EI02, 2025: Refuerza identidad y orgullo nacional, puedo dar a conocer mi país como turismo y cuna de deportistas. EI03, 2025: Visualmente llamativo, pero debe ser sobrio, sin perder la seriedad que caracteriza la deporte. EI04, 2025: Interesante, si no afecta el reglamento y está homologado. EI05, 2025: Muy buena idea, sobre todo en presentaciones, nos podrían identificar más pronto y sabrían de donde somos.
Atractivo general	¿Qué tan atractivo te resulta este kimono personalizado en comparación con los modelos tradicionales que usas o has visto?	EI01, 2025: Moderno y funcional, se adapta mejor al cuerpo y permite mayor libertad de movimiento. EI02, 2025: Destaca frente al resto por su corte más ergonómico, que facilita las técnicas sin incomodidades. EI03, 2025: Luce profesional y su ajuste evita rozaduras con la piel o exceso de tela que estorbe al luchar. EI04, 2025: Aporta algo nuevo al diseño clásico con mejor ajuste en hombros y mangas, lo que mejora la movilidad. EI05, 2025: Mucho más atractivo visualmente y se nota pensado para el movimiento dinámico del combate.
Valor percibido	¿Consideras que un kimono con tecnología antibacterial, secado rápido y diseño personalizado justifica un precio mayor al promedio del mercado?	EI01, 2025: Sí, siempre que realmente cumpla con lo prometido en cuanto a ajuste ergonómico, comodidad durante el combate. EI02, 2025: Dependerá de la durabilidad del material y de que mantenga su forma. EI03, 2025: Sí, si ofrece ventajas tangibles como mejor ventilación, secado eficiente y ajuste que favorezca la movilidad.

		EI04, 2025: Está justificado si mejora el rendimiento en combate, ofreciendo libertad de movimiento y evitando molestias. EI05, 2025: Sí, si el kimono es resistente, cómodo y se ajusta bien al cuerpo durante la lucha, sin generar fricción o incomodidad..
Barreras y objeciones	¿Qué te haría dudar o evitar la compra de un kimono con estas características (personalización cultural, tecnología, precio, marca, certificación, ajuste, etc.)?	EI01, 2025: Un precio excesivo sin respaldo en calidad de ajuste o rendimiento real me haría dudar. EI02, 2025: Si el tejido no es resistente y cómodo durante el combate, especialmente en zonas de fricción, lo evitaría. EI03, 2025: Si el kimono no se ajusta bien al cuerpo o dificulta la movilidad, sería una barrera para la compra. EI04, 2025: Me preocupa que el diseño o características no cumplan con las normas de competencia oficiales. EI05, 2025: Si el diseño afecta la funcionalidad o resulta incómodo visual o físicamente, no lo adquiriría.
Mejoras	¿Qué aspectos agregarías o mejorarías en un kimono como este para adaptarlo mejor a tus necesidades como deportista?	EI01, 2025: Refuerzos ergonómicos en áreas de agarre para mejorar el rendimiento sin sacrificar la movilidad. EI02, 2025: Ofrecer tallas intermedias que se adapten mejor a diferentes tipos de cuerpo y estilos de lucha. EI03, 2025: Incluir zonas de ventilación que logren reducir la sudoración y que mejoren la comodidad en sesiones largas. EI04, 2025: Incluir opciones de ajuste en mangas y pantalones que logren un entalle más específico a las condiciones del tipo de cuerpo. EI05, 2025: Brindar una mayor variedad cromática garantizando un diseño sobrio y funcional que no afecte la concentración.
Compra	¿Estarías dispuesto/a a comprar un kimono con tecnología avanzada y personalización cultural si se adapta bien a tu cuerpo y estilo de lucha? ¿Por qué sí o no?	EI01, 2025: Sí, lo considero una inversión si ofrece buen ajuste, durabilidad y ventajas funcionales en combate. EI02, 2025: Claro, si mejora mi rendimiento y se adapta a mi cuerpo, sin restringir mis movimientos. EI03, 2025: Sí, siempre que cumpla con las normas de mi academia y se sienta cómodo en los entrenamientos intensos. EI04, 2025: Me interesa, si tiene buen ajuste y precio razonable; el confort influye directamente en mi desempeño. EI05, 2025: Totalmente, si garantiza durabilidad, ajuste anatómico y comodidad en cada movimiento.

Nota: Elaboración propia

Prototipo 2.0
Figura 8 Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia

Tabla 12 Ficha técnica del Kimono

Categoría	Especificación Técnica
Nombre del producto	Kimono
Tipo de prenda	Uniforme de Jiu-Jitsu
Certificación	IBJJF (International Brazilian Jiu-Jitsu Federation) UAEJJF (UAE Jiu-Jitsu Federation)
Tejido principal	Pearl Weave 450 GSM (70% algodón orgánico, 30% poliéster técnico)
Tecnología antibacteriana	Tratamiento Silver-Ion™
Tecnología de secado rápido	QuickDryMesh® en zonas internas
Refuerzos	Triple costura y doble capa en axilas, entrepierna, rodillas y puños
Corte / Ajuste	Slim Fit anatómico
Personalización	Bordado con símbolos culturales (bandera, escudo, frases) Nombre del atleta en manga Colores por región
Sistema de ventilación	Paneles microperforados en espalda y entrepierna
Cintura del pantalón	Elástico con cordón reforzado y ajuste lateral con velcro
Estética general	Diseño sobrio con detalles contrastantes en hombros y laterales
Empaque	Bolsa ecológica reutilizable
Durabilidad estimada	12 a 18 meses con uso intensivo
Usos recomendados	Competencias oficiales, entrenamiento diario, exhibiciones
Origen del diseño	Colombia – Ecuador

Categoría	Especificación Técnica
Precio estimado de venta	\$130 – \$160 USD según nivel de personalización

Nota: Elaboración propia

La principal característica del Kimono para Jiu-Jitsu es cumplir con las certificaciones oficiales de la IBJJF y UAEJJF. Está fabricado con un tejido resistente tipo Pearl Weave de 450 GSM que incluye tecnología antibacteriana y de secado rápido, lo que lo hace ideal para entrenamientos intensos y competencias. Su diseño ergonómico, con refuerzos en zonas de alto desgaste, garantiza mayor durabilidad y comodidad. Se pueden incorporar elementos culturales personalizados como bordados que incluyan símbolos regionales y el nombre del deportista de forma que se ajuste a la normativa del deporte a nivel mundial. Está en varias tallas, tiene paneles de ventilación y tiene un diseño moderno sin afectar la funcionalidad. Es un artículo cuyo precio supone un importe de entre \$130 a \$160 dependiendo del grado de personalización que se aplique.

Modelo de Monetización

- **Venta Directa (D2C):** mediante una tienda física ubicada en Ecuador, y mediante una tienda virtual (e-commerce) haciendo promoción por medio de las redes sociales adicionando alguno de los múltiples medios de promoción como pueden ser los de las diferentes redes sociales.
- **Ediciones Limitadas:** Lanzamiento de modelos exclusivos por temporadas, lugares turísticos, o según eventos deportivos importantes o relevantes, por ejemplo: olimpiadas, competencias regionales, seminarios.
- **Suscripción o Preventas VIP:** Ofrecer membresías con beneficios exclusivos para clientes recurrentes. Podrán tener: descuentos, prioridad en pedidos y en nuevos lanzamientos.
- **Canales B2B (Academias):** Venta por volumen de academias, centros deportivos, tiendas deportivas, que adquieran cantidades importantes de kimonos (mayoreo), con posibilidad de co-branding (logos institucionales, colores del dojo).
- **Eventos y patrocinios:** Presencia en torneos, competencias, exhibiciones o ferias con productos físicos; acuerdos con atletas referentes en el deporte tanto de Ecuador como de Colombia e influencers del BJJ para aumentar la visibilidad.

Presentación Comercial del Prototipo
Figura 9 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia. Enlace: <https://surl.li/bnzfwc>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

Tabla 13 Matriz de localización planta de producción

Factor Relevante	Peso	Tababela		Carapungo	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación de la Planta (cercanía al aeropuerto y zona logística)	0.20	9	1.80	6	1.20
Accesibilidad al Mercado (Quito, Ecuador y Colombia)	0.15	8	1.20	7	1.05
Costos Operativos (producción y logística)	0.20	6	1.20	9	1.80
Acceso a servicios básicos (agua, energía, internet)	0.15	8	1.20	8	1.20
Seguridad (zona industrial, riesgos, entorno)	0.10	7	0.70	6	0.60
Posibilidad de crecimiento y expansión	0.10	8	0.80	7	0.70
Infraestructura y calidad de vida (empleados y entorno urbano)	0.10	6	0.60	8	0.80
TOTAL	1.00		7.50		7.35

Nota: Elaboración propia

Tababela (Lugar 1) obtiene una puntuación ligeramente superior (7.50 vs. 7.35), destacando en ubicación estratégica para exportación aérea y buena accesibilidad al mercado internacional, en este lugar se puede encontrar lugares donde colocar la planta de producción, los costos de arriendo pueden variar, pese a tener acceso a líneas de buses, podría resultar lejano para algunos de los colaboradores, no obstante, se tendrá acceso rápido a rutas de envío para exportación

Carapungo (Lugar 2) es más fuerte en costos operativos y calidad de vida, pero se ve penalizado por su distancia al aeropuerto, en el área existe un sector industrial, esta dentro de perímetro urbano y podría resultar más accesible para los colaboradores, sin embargo, al momento de exportar, es decir llegar al aeropuerto se podría tener mayor costo operativo por la distancia en desplazamiento.

La organización tiene su enfoque principal en la exportación a Colombia y a largo plazo otros países, Tababela es más estratégica, por ubicación en temas logísticos. No obstante, se debe priorizar los costos de producción local, y por esta razón Carapungo podría ser considerado con logística complementaria.

Tabla 14 Matriz de localización centro de ventas o distribución

Factor Relevante	Peso	Carolina		El Inca	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación de la Tienda / CD (tráfico, centralidad)	0.25	9	2.25	7	1.75
Accesibilidad al Mercado (clientes, academias, transporte público)	0.20	9	1.80	7	1.40
Costos Operativos (arriendo, servicios)	0.20	6	1.20	8	1.60
Acceso a servicios básicos y conectividad logística	0.10	8	0.80	9	0.90
Seguridad del sector	0.10	8	0.80	7	0.70
Potencial de visibilidad de marca / branding	0.10	9	0.90	6	0.60
Cercanía a academias o centros deportivos	0.05	8	0.40	7	0.35
TOTAL	1.00		8.15		7.30

Nota: Elaboración propia

Carolina (Lugar 1) obtiene una puntuación superior (8.15 vs. 7.30), destacando por su visibilidad comercial, acceso al mercado y cercanía a academias deportivas, ideal para una tienda de ventas y de experiencia directa con el cliente, al estar en un sector de alto comercio, cercanía con el complejo judicial, plataforma gubernamental, centro financiero (matriz de bancos), centros comercial, la convierte en un lugar ideal para que los interesados en Kimonos puedan realizar las compras, no obstante, el precio en arriendos puede ser un limitante pues se considera un sector de alta plusvalía.

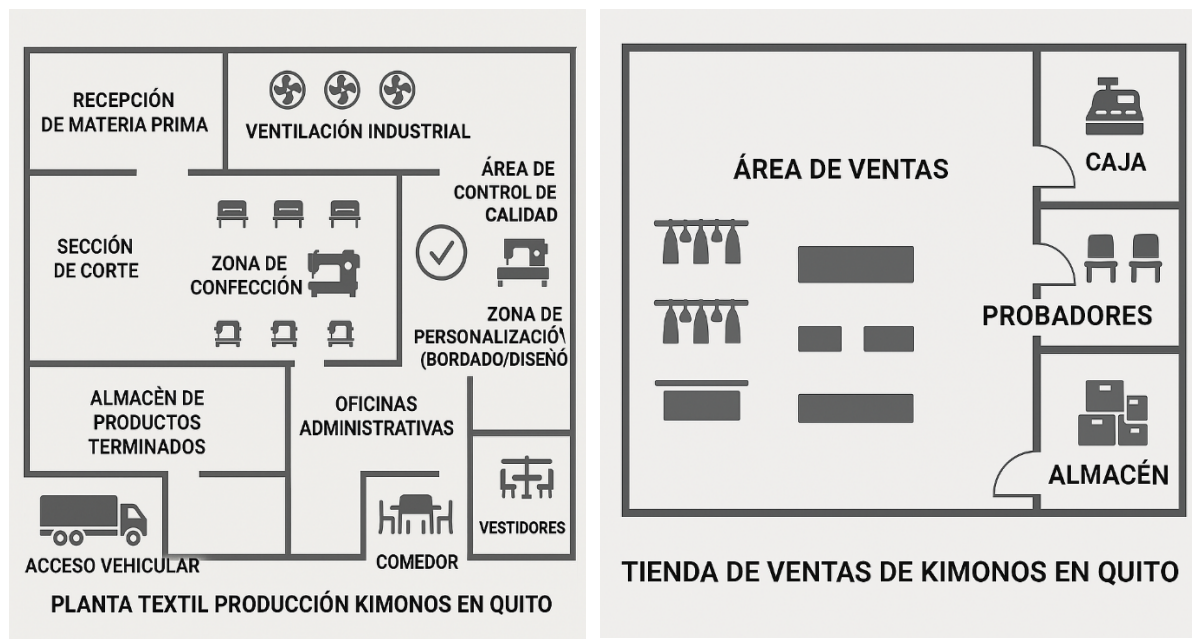
El Inca (Lugar 2) es más competitivo en costos operativos y logística, lo cual podría hacerlo adecuado para un centro de distribución interno o bodega secundaria. Tiene acceso a varias líneas de transporte, incluidas el metro, trole, ecovia y otros buses urbanos. En cuanto a seguridad el sector tiene un nivel medio, está cerca a la cárcel de mujeres, reformatorio de adolescentes, lo que podría presentar un riesgo de robos, extorsiones y otros. En cuanto a precios de arriendo al ser un sector popular estos podrían oscilar los 200 a 300 dólares mensuales, sin embargo, no se evidencia en el sector potencialidad en cuento al público objetivo, puesto que en sus alrededores existe comercio informal, pequeños comerciantes, ninguna academia de jiu-jitsu.

La empresa tiene su enfoque en atraer clientes potenciales, fortalecer marca y aumentar ventas físicas, se recomienda La Carolina, los factores descritos anteriormente. Para

operaciones de almacenamiento y logística de reparto, El Inca podría ser una alternativa complementaria, no obstante, se busca optimizar costos, por esta razón se ha concluido que lo mejor es tener la planta de producción en Tababela en el sector industrial con un arriendo no superior a los 300 dólares, y la tienda de ventas en el sector de la Carolina, en las calles Avenida de los Shiryys y Naciones Unidas con un arriendo no superior a 700 dólares.

Mapa de distribución de la planta

Figura 10 Mapa de distribución de la planta de producción y tienda de ventas



Nota: Elaboración propia

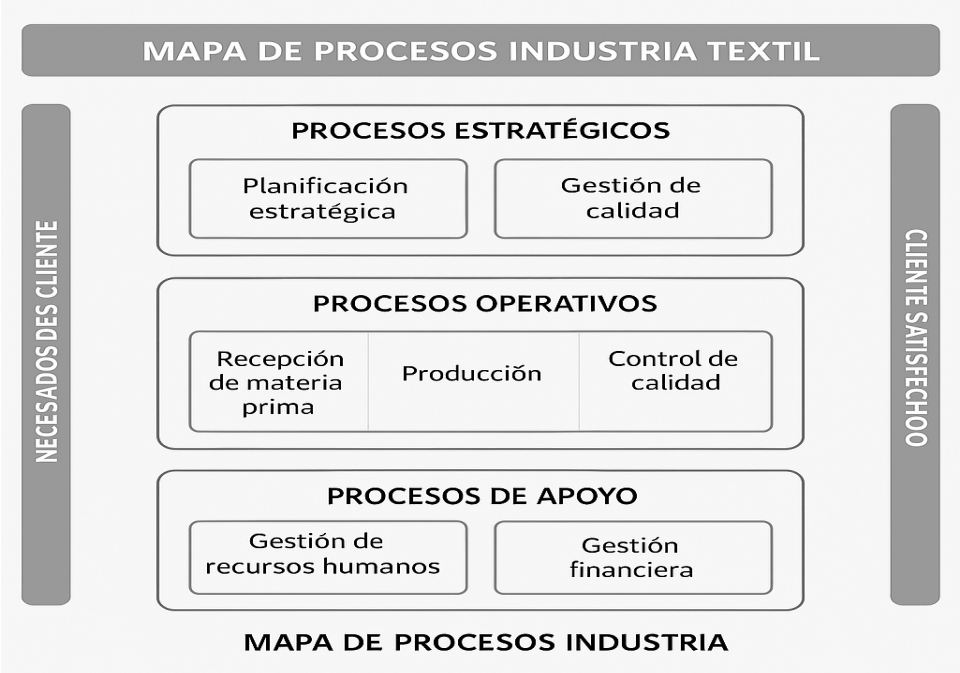
La planta de producción está diseñada para maximizar la eficiencia en la fabricación textil, asegurando un flujo de trabajo optimizado que permita a la organización la mayor producción posible y que los colaboradores tengan un espacio seguro para realizar sus actividades además cumple con las normativas vigentes en cuanto a seguridad, extintores de fuego, ventilación, etcétera. Su distribución incluye: Recepción de materia prima, zona de corte, zona de confección, área de control de calidad, zona de personalización, almacén de productos terminados, oficinas administrativas, comedor y vestidores, acceso vehicular, sistemas de ventilación industrial.

Por su parte la tienda de ventas está orientado a la exhibición, comercialización y distribución de productos en la ciudad de Quito, proporcionando una experiencia de compra atractiva en donde el cliente se sienta en confianza de poder personalizar su Kimono a su elección con la

asesoría del vendedor. Su distribución incluye: zona de exhibición (Productos terminados y disponibles a la venta), área de atención al cliente, probadores, caja y facturación, almacén de stock (Productos terminados, y pedidos para ser entregados).

Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 11 Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

Este mapa representa el flujo de trabajo dentro de la planta de producción, asegurando una transición eficiente entre cada etapa del proceso. Se divide en diferentes secciones clave:

Tabla 15 Detalle mapa de procesos

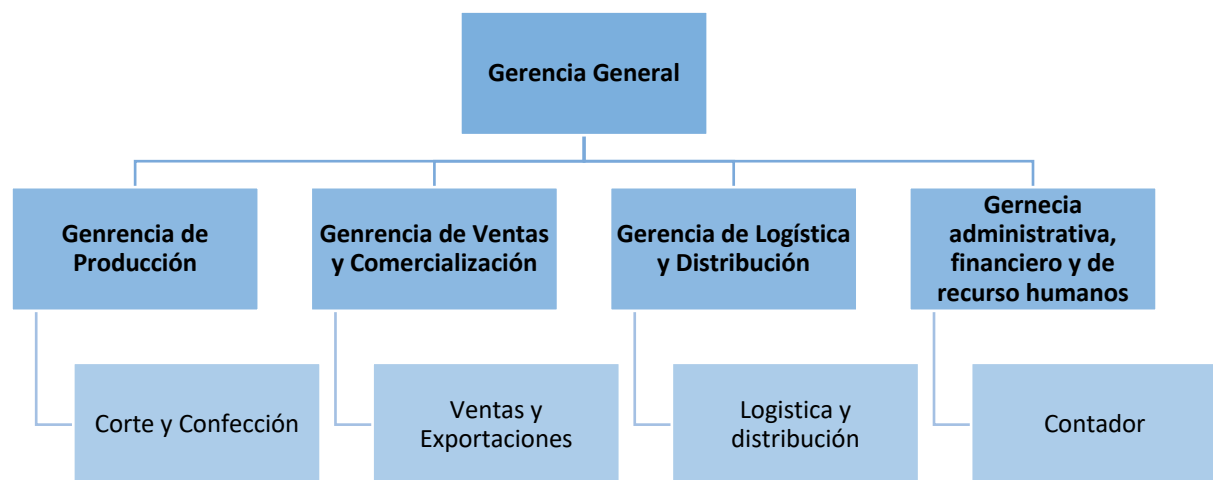
Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir estrategias, objetivos y metas	De la visión a la ejecución táctica	Desarrollo de plan de negocio, definición de estándares de calidad, planificación de expansión, gestión de inversiones.
b. Proceso de control de calidad	Garantizar la conformidad y calidad del producto	Desde la producción hasta la entrega final	Inspección de materias primas, supervisión del ensamblaje, revisión final de los productos, corrección de defectos.
c. Gestión comercial y ventas	Maximizar la comercialización y satisfacción del cliente	Desde el contacto con el cliente hasta la venta	Diseño de estrategias de marketing, gestión de canales de venta, asesoramiento al cliente, facturación y gestión de pagos.
d. Compra de materia prima	Adquirir materiales de calidad para producción	Desde la selección de proveedores	Identificación de proveedores, negociación de precios,

		hasta el almacenamiento	adquisición de insumos, control de inventario inicial.
e. Producción y envasado	Fabricar y preparar los productos para distribución	Desde el corte de telas hasta el empaquetado final	Corte y confección de textiles, ensamblaje de piezas, personalización (bordado/diseño), etiquetado y embalaje de productos.
f. Almacenamiento	Mantener el inventario organizado y accesible	Desde la recepción de productos terminados hasta la distribución	Clasificación de productos, gestión de inventarios, control de stock, preparación para envío.
g. Distribución y logística	Asegurar una entrega eficiente y oportuna	Desde la salida del almacén hasta la entrega al cliente	Preparación de pedidos, coordinación de envíos, transporte seguro, gestión de exportaciones.
h. Gestión administrativa	Supervisar operaciones y garantizar el cumplimiento normativo	Desde la organización interna hasta la optimización de recursos	Administración financiera, gestión de recursos humanos, cumplimiento de normativas, planificación operativa.

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 12 Organigrama



Nota: Elaboración propia

Gerencia General: Define la visión, misión y objetivos generales, asegurando que todas las áreas operen de manera coordinada. Supervisa el desarrollo de estrategias de crecimiento, la relación con socios y clientes, y la gestión de recursos clave.

Gerencia de Producción: Este departamento es responsable de la fabricación de los kimonos, asegurando calidad y eficiencia en cada fase del proceso. Su estructura se divide en tres áreas clave:

- Corte: preparación de los materiales, aplica técnicas para reducir desperdicios y mejorar tiempos de producción.
- Confección: Realiza el ensamblaje de las piezas mediante estaciones de costura ergonómicas y procesos estructurados.
- Control de calidad: Supervisa cada fase del proceso de producción para asegurar que los productos cumplen con los estándares establecidos.

Gerencia de Ventas y Comercialización: Este departamento se enfoca en la comercialización de los productos, atendiendo distintos mercados y estrategias de venta.

- Ventas locales: Gestiona la venta directa en tiendas físicas, asegurando la experiencia del cliente y el posicionamiento de marca dentro de Ecuador.
- Exportaciones: Desarrolla canales de distribución internacional, principalmente hacia Colombia, optimizando procesos logísticos y estrategias comerciales.

Tienda en línea: Administra la plataforma de comercio digital, gestionando el catálogo de productos, la atención al cliente y las estrategias de marketing digital.

Gerencia de Logística y Distribución: Encargado del manejo eficiente de los insumos y productos terminados, asegurando un flujo logístico óptimo para abastecer tanto el mercado local como el internacional.

- Logística nacional: Organiza la distribución de productos dentro del país, asegurando tiempos de entrega eficientes y coordinación con puntos de venta.
- Logística internacional: Se especializa en exportaciones, asegurando que los productos cumplan con regulaciones internacionales y lleguen a su destino con tiempos óptimos.

Gerencia Administrativo, Financiero y de Recursos Humanos: Este departamento gestiona los aspectos internos de la empresa, asegurando una administración eficiente, estabilidad financiera y bienestar del personal.

- Administrativo: Maneja la estructura operativa interna, coordina documentación, contratos y procedimientos, y supervisa el cumplimiento de normativas.
- Financiero: Gestiona presupuestos, costos de producción y flujo de caja. Se encarga de la contabilidad, inversión y optimización de recursos económicos, garantizando la sostenibilidad del negocio.
- Recursos Humanos: Coordina la contratación, capacitación y bienestar del personal. Implementa estrategias de retención y desarrollo, asegurando condiciones óptimas de trabajo y cumplimiento de normativas laborales.

Conformación Legal

Luego del análisis realizado de las diferentes compañías que se pueden crear en Ecuador, se ha llegado a la conclusión que la más apta para iniciar actividades es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), esta se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) y todo el trámite se lo puede hacer en línea de forma gratuita, por su interfaz se genera de manera automática el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y se la puede crear con Capital mínimo de un dólar. Sus requisitos son:

- Reserva del nombre: Se debe verificar la disponibilidad del nombre de la empresa en el portal de la SCVS.
- Elaboración del estatuto: la plataforma de la SCVS redacta el estatuto social, según la información suministrada que es: número de socios, capital y porcentaje del paquete accionario, actividad económica, lugar de residencia de la empresa, entre otros.
- Firma electrónica: Todos los accionistas deben contar con firma electrónica para realizar el trámite en línea, no existe otra forma de hacerlo, los accionistas deben indicar quien será el representante legal.
- Obtención del RUC: Se gestiona el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), esto de manera automática cuando se ha terminado el proceso en la SCVS, esta gestiona el RUC y el número llega al correo electrónico ingresado al momento de la creación de la empresa.
- Apertura de cuenta bancaria: Con los documentos generados en la SCVS, se debe gestionar la cuenta bancaria empresarial, en la institución financiera banco o cooperativa de elección, los requisitos en cuanto al monto de apertura pueden cambiar según el banco.
- Se recomienda abrir una cuenta empresarial para la gestión financiera.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto

Descripción del Producto:

Tabla 16 Productos

Producto	Foto referencial
Kimonos de BJJ Personalizados (entallado)	
Kimonos de BJJ Personalizados (colores, logos, etc.)	
Kimonos de BJJ edición limitada	

Nota: Elaboración propia

Características principales:

Tabla 17 Características de los productos

Características Tecnológicas	Kimonos de BJJ Personalizados (entallado)	Kimonos de BJJ Personalizados (colores, logos)	Kimonos de BJJ Edición Limitada
Tejido Ultrarresistente (Pearl/GOLD Weave)	✓	✓	✓
Ligereza y Comodidad	✓ Diseño ergonómico ajustado	✓	✓
Tecnología Antibacterial y Antiodor	✓	✓	✓
Tecnología Quick-Dry / Secado Rápido	✓	✓	✓
Refuerzos en zonas de fricción (axilas, rodillas, puños, etc.)	✓	✓	✓
Costuras dobles o triples	✓	✓	✓ ✓
Diseño Personalizado / Co-branding	Limitado (solo entallado)	✓ Colores, logos de dojos, academias	Inspirados en eventos y lugares
Producción en tirajes limitados	✗	✗	✓
Acceso exclusivo	Opcional	Opcional	✓ Preferente
Materiales sostenibles (eco-friendly)	✓	✓	✓

La línea de kimonos que ofrece la empresa se compone de tres variantes principales: Kimonos de BJJ Personalizados (entallado), Kimonos de BJJ Personalizados (colores y logos) y Kimonos de BJJ Edición Limitada, todos diseñados con altos estándares de calidad e innovación. Estos productos incorporan tecnología textil avanzada como tejidos ultra resistentes tipo Pearl Weave o Gold Weave, costuras reforzadas, y zonas estratégicamente reforzadas para resistir el uso intensivo. Además, cuentan con tratamiento antibacterial y antiolor, así como tecnología de secado rápido (Quick-Dry), que mejora la comodidad del atleta durante el entrenamiento o la competencia. Los modelos personalizados permiten adaptaciones en colores, logotipos institucionales o diseños únicos para academias, mientras

que las ediciones limitadas están inspiradas en eventos especiales, lugares turísticos o competencias deportivas, y se comercializan en tirajes exclusivos, con acceso preferente para clientes VIP o en preventa. Todos los kimonos apuestan por un enfoque sostenible, utilizando materiales eco-amigables como parte del compromiso ambiental de la marca.

Beneficios para el cliente:

Tabla 18 Beneficios para los clientes y diferencias con la competencia

Aspecto	Beneficios para el Cliente	Diferenciadores Frente a la Competencia
Calidad del material	Mayor durabilidad y resistencia en entrenamientos intensos o competencias	Uso de tejidos premium (Pearl/Gold Weave) con refuerzos en zonas clave
Comodidad y ajuste	Diseño entallado que mejora la movilidad y el desempeño técnico	Ergonomía específica según tipo de cuerpo; no todos los competidores ofrecen tallas entalladas
Tecnología textil avanzada	Menor sudoración y más higiene gracias al tratamiento antibacterial y secado rápido	Kimonos con tecnología Quick-Dry y antiolor , poco común en productos estándar
Personalización estética	Kimonos únicos con colores, logotipos o bordados personalizados	Co-branding para academias y edición personalizada al gusto del cliente
Exclusividad	Acceso anticipado a lanzamientos únicos por temporadas o eventos importantes	Ediciones limitadas que no se encuentran en el mercado general
Sostenibilidad	Productos responsables con el medio ambiente	Uso de materiales reciclados o sostenibles, diferenciando a la marca como eco-friendly
Acceso VIP / fidelización	Descuentos, prioridad en pedidos y privilegios exclusivos	Un sistema de suscripción con privilegios exclusivos, escasamente desarrollado en el sector
Soporte al deporte local	Contribución al crecimiento del BJJ en Ecuador y la región	Patrocinios de deportistas locales y de influencers, favoreciendo la comunidad deportiva

Nota: Elaboración propia

Los productos que presenta la empresa presentan unos importantes beneficios para el cliente. Estos destacan por su alta calidad, durabilidad y comodidad, gracias al uso de materiales premium y a tecnologías como Quick-Dry y tratamientos antibacteriales. Además, gracias a los diseños entallados y personalizables, proporcionan una experiencia más adaptada a las necesidades personales o institucionales. Los clientes también se benefician de ediciones

limitadas exclusivas, y un compromiso con la sostenibilidad, al incorporar materiales eco-amigables. Frente a la competencia, la empresa se diferencia por ofrecer personalización avanzada, un sistema de fidelización poco común en el rubro, y un enfoque comunitario que apoya el crecimiento del BJJ en Ecuador y la región, mediante patrocinios y eventos deportivos.

Precio

Precio de venta al público:

Tabla 19 Precios de venta de los productos

Producto	Costo (CF+CV)	Precio de venta la publico	Margen de utilidad (PVP- Costo)	Restricción
Kimonos de BJJ Personalizados (entallado)	80.00 USD	100.00 Dólares	20.00 USD (20%)	Traje hecho a la medida, una persona capacitada tomara las medidas para que el traje quede entallado a gusto del cliente.
Kimonos de BJJ Personalizados (colores, logos, etc.)	115.00 USD	140.00 Dólares	25.00 USD (18%)	El precio puede variar según las exigencias del cliente
Kimonos de BJJ edición limitada	150.00 USD	200.00 Dólares	50.00 USD (25%)	Según disponibilidad se fabricarán 100 kimonos con características especiales, únicos la venta será según disponibilidad

Nota: Elaboración propia

Estrategia de precios: penetración, skimming, competencia, basado en valor.

La estrategia de precios se desarrollará en forma de matriz mixta, adaptándose a cada una de las líneas de productos y los segmentos de mercado. La estrategia de precios competitivos se aplicará para toda la categoría de productos estándar personalizados, buscando alinearse con el mercado local y el internacional, en especial para atraer academias y/o clientes recurrentes. Sobre las ediciones limitadas o los lanzamientos especiales, se aplicará la estrategia de

skimming, precios de partida elevados, dirigidos a un cliente que aprecie la imagen y el diseño. Como estrategia de penetración se adoptará la adopción de precios de inicio muy bajos o promociones durante periodos de expansión, ferias de deporte o entradas a nuevos mercados. Finalmente, en el sistema de membresía y suscripciones VIP, se desarrollará una estrategia centrada en el valor percibido, de tal manera que los descuentos, la preferencia en lanzamientos o en contenido exclusivo refuerzan el acto de fidelización del cliente más allá del precio directo del producto.

Tabla 20 Estrategias para cada producto

Producto / Servicio	Estrategia de Precio Aplicada	Precio (USD)	Objetivo
Kimono personalizado para academias (B2B)	Competencia	\$100.00 por unidad	Ofrecer precios similares o levemente inferiores a otras marcas para captar volumen.
Kimono edición limitada (evento internacional)	Skimming (descremado)	\$120.00 - \$140.00	Aprovechar el alto valor percibido por ser edición exclusiva y escasa.
Kimono básico en lanzamiento (campana de apertura)	Penetración	\$200.00 (precio promocional)	Ingresa rápidamente en el mercado local y captar nuevos clientes.

Nota: Elaboración propia

Descuentos y promociones: en puntos de venta si lo amerita

La empresa aplicará una estrategia de descuentos selectivos y promociones en su tienda física y en su tienda e-commerce para incrementar la rotación de productos, atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. En campañas concretas, especialmente lanzamientos de nuevos productos, eventos de deportivos, fechas clave (Black Friday, Navidad, ferias locales), se aplicarán descuentos temporales de entre un 10% y un 20% sobre el precio de venta normal. En el caso de B2B se aplicarán descuentos por volumen (10% para compras superiores a 10 unidades, 15% para compras superiores a 20 unidades).

Tabla 21 Descuentos y promociones

Tipo de Venta / Situación	Descuento o Promoción	Condiciones	Objetivo
Tienda física y e-commerce	10% - 20% de descuento temporal	Durante lanzamientos, eventos deportivos y fechas especiales	Incentivar ventas rápidas y captar nuevos clientes

Tipo de Venta / Situación	Descuento o Promoción	Condiciones	Objetivo
Ventas B2B (academias y mayoristas)	10% descuento por compra > 10 unidades 15% descuento por compra > 20 unidades	Aplica para pedidos en volumen	Captar clientes mayoristas y aumentar volumen de venta
Kits promocionales (kimono + rashguard)	15% de descuento sobre el kit	Compra conjunta en tienda física o e-commerce	Fomentar compra de productos complementarios
Promociones con influencers y academias	Códigos promocionales especiales	Para seguidores o miembros de academias	Aumentar visibilidad y alcance en comunidades deportivas

Nota: Elaboración propia

Plaza

Canales de Distribución:

La empresa contará con una **distribución multicanal** para maximizar el alcance y facilitar el acceso de los clientes a sus productos tanto en Ecuador como en Colombia. Los principales canales serán:

1. **Tienda Física en Ecuador:** Ubicada estratégicamente en una ciudad de Quito, la tienda física ofrecerá atención personalizada, experiencia directa con los productos y soporte para personalizaciones.
2. **E-commerce:** Tienda online destinada para ventas nacionales e internacionales donde los usuarios pueden hacer pedidos, beneficiarse de ofertas y suscribirse a un membership VIP. Se activarán opciones de transporte seguro y seguimiento para Ecuador y Colombia.
3. **Canales B2B (Academias y Mayoristas):** Ventas al por mayor destinadas a academias de artes marciales, tiendas de deportes y centros deportivos en ambos países. Este canal contempla acuerdos de co-branding para personalizar los productos con logos e institucionar los colores.
4. **Distribución y logística internacional para Colombia:** Para el envío de mercancías a Colombia, se activarán convenios con operadores logísticos especializados en envíos nacionales e internacionales que aseguren tiempos de entrega competitivos y costes asequibles.

5. **Eventos y Patrocinios Regionales:** Participación en torneos, exhibiciones y ferias en Ecuador y Colombia para promocionar los productos a los usuarios finales y hacer networking con academias e influencers.

Cobertura Geográfica: Local, regional, nacional o internacional.

La compañía comienza teniendo un enfoque local o de región específica en Ecuador, en particular aquellas ciudades donde el jiu-jitsu tiene una fuerte presencia como Quito, Guayaquil, Cuenca. A través de una tienda física y el canal del e-commerce. Posteriormente la compañía logrará tener un alcance nacional llegando a diferentes provincias del Ecuador gracias al canal de ventas online así como venta a distribuidores y academias a lo largo del país.

En además se prevé el inicio de un proceso de expansión con un primer alcance internacional como es el de Colombia con una estrategia de exportación que incluirá distribución directa y la colaboración de socios logísticos locales con tal de asegurar entrega y presencia en eventos deportivos y ferias.

Alianzas Comerciales: Empresas o plataformas aliadas

Para potenciar la presencia en el mercado y las ventas la compañía irá estableciendo alianzas estratégicas con diferentes tipos de socios comerciales que podrán ir desde distribuidores, academias, plataformas digitales o como influencers y eventos deportivos.

1. Alianzas con Academias y Centros Deportivos en Ecuador y Colombia: Acuerdos para ventas al por mayor, personalización de productos con logos institucionales y co-branding, así como promoción directa dentro de las academias.

Inclusión de la marca en programas de entrenamiento y exhibiciones deportivas, con presencia de productos y demostraciones.

2. Distribuidores y Tiendas Deportivas Especializadas

- Distribuidores locales y regionales: En Ecuador para facilitar la distribución física en zonas donde la marca no cuenta con tienda propia.
- Tiendas deportivas especializadas en Colombia: Para ampliar la cobertura y posicionar el producto en mercados donde el deporte tiene alta demanda.

3. Plataformas de Comercio Electrónico

- Marketplaces nacionales e internacionales: Como Mercado Libre, Linio, y Amazon, para incrementar las ventas en línea y captar nuevos clientes.
- Plataforma propia de e-commerce: Optimizada para ofrecer promociones exclusivas, membresías y preventas.

4. Alianzas con Influencers y Atletas Referentes

- Atletas profesionales y figuras reconocidas del BJJ en Ecuador y Colombia: Patrocinios y colaboraciones para aumentar la visibilidad de la marca, generación de contenido promocional y presencia en redes sociales.
- Influencers especializados en artes marciales: Campañas digitales y promociones con códigos de descuento exclusivos.

5. Alianzas con Instituciones Educativas y Gobierno

- Convenios con academias deportivas públicas y privadas para proveer uniformes y material promocional.
- Participación en programas de promoción deportiva apoyados por entidades gubernamentales.

Promoción

Plan de marketing

El programa de promoción que vamos a implementar combina una serie de estrategias orientadas a hacer más visible la marca, a conseguir los clientes que vengan a la empresa y a consolidar la fidelización hacia el producto y la organización que lo vende y lo distribuye. En este sentido, se incrementarán las campañas de las redes sociales con un contenido atractivo y se realizarán colaboraciones con influencers que sean neófitos en el BJJ y/o en el deporte que elegimos, a la vez que nos daremos la oportunidad de participar activamente en eventos deportivos y en torneos en Ecuador y en Colombia y, con ello, poder relacionarnos, poder establecer contactos directos con la comunidad.

Además, se lanzarán promociones de carácter temporal en fechas concretas y serán diseñadas con el objetivo de incrementar las ventas; a la vez que lanzaremos una programación de la membresía VIP bajo base en un tipo de suscripción que ofrezca exclusivos beneficios para nuestros clientes que adquieran el producto de manera reiterada. Asimismo, se desarrollará un marketing de contenidos y una reputación corporativa dentro de aquellas campañas promocionales, en términos de qué tutoriales o de qué testimonios son capaces de generar confianza en los consumidores para poder llegar a consolidar la marca como un activo referente. Estas acciones coordinadas aseguran una comunicación eficaz y una mejora constante en ambos mercados, el ecuatoriano y el colombiano en este caso.

Tabla 22 Estrategias del plan de marketing

Estrategia de Promoción	Descripción	Objetivo	Canal / Medio
Marketing en Redes Sociales	Campañas pagadas y orgánicas en Facebook, Instagram, TikTok, y YouTube con contenido visual atractivo y colaboraciones con influencers.	Aumentar visibilidad y atraer clientes potenciales.	Redes sociales, colaboraciones online.
Eventos y Patrocinios Deportivos	Participación en torneos, exhibiciones y ferias deportivas en Ecuador y Colombia con presencia de marca y venta directa.	Fortalecer posicionamiento y conectar con comunidad.	Eventos deportivos y ferias.
Promociones y Descuentos Temporales	Ofertas especiales en fechas clave (lanzamientos, festividades, Black Friday) para impulsar ventas rápidas.	Incrementar ventas y fidelizar clientes.	Tienda física y e-commerce.
Marketing de Contenidos	Publicación de tutoriales, entrevistas con atletas, y testimonios para educar y conectar con la audiencia.	Generar confianza y posicionar la marca.	Blog, redes sociales, YouTube.
Colaboraciones con Influencers	Campañas con atletas y figuras del BJJ para promover productos y códigos de descuento exclusivos.	Expandir alcance y credibilidad.	Redes sociales, canales digitales.

Nota: Elaboración propia

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione la marca de kimonos de BJJ personalizados en el mercado ecuatoriano y colombiano, incrementando el reconocimiento de marca y generando una comunidad sólida de clientes, con el fin de lograr un crecimiento sostenido en ventas, fidelización y participación de mercado durante el primer año de operaciones.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 23 Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto
Estrategia 1: Marketing en Redes Sociales	Acción 1: Diseño de contenido visual y videos para campañas	Mensual	\$300

	Acción 2: Publicidad pagada en Instagram y Facebook	Trimestral	\$600
	Acción 3: Gestión de redes y análisis de métricas	Permanente	\$200
Estrategia 2: Eventos y Patrocinios Deportivos	Acción 1: Participación en torneos locales con stand de venta	Trimestral	\$800
	Acción 2: Patrocinio a atletas destacados de Ecuador y Colombia	Semestral	\$1,000
	Acción 3: Exhibiciones en ferias y academias	Trimestral	\$500
Estrategia 3: Promociones y Descuentos Temporales	Acción 1: Descuentos en lanzamientos y fechas clave	Cada 2 meses	\$250
	Acción 2: Kits promocionales (kimono + rashguard con descuento)	Mensual	\$300
	Acción 3: Campañas de preventa exclusiva para miembros VIP	Trimestral	\$150
Estrategia 4: Marketing de Contenidos	Acción 1: Publicación de tutoriales y videos educativos	Mensual	\$200
	Acción 2: Artículos en blog y newsletter con tips y experiencias	Mensual	\$100
	Acción 3: Historias de clientes y entrevistas con atletas	Bimensual	\$150
Estrategia 5: Colaboraciones con Influencers	Acción 1: Envío de productos para reseñas y promoción	Trimestral	\$400
	Acción 2: Campañas con códigos de descuento personalizados	Trimestral	\$250
	Acción 3: Sorteos y giveaways en conjunto con influencers	Bimensual	\$300
Total, Presupuesto:			\$5,550 USD

Nota: Elaboración propia

Figura 13 Diseño post para Instagram



KIMONO RAÍZ

KIMONO RAÍZ: DE LAS MATAS AL MUNDO 🌐

ESTAMOS DONDE SE FORJAN
LOS CAMPEONES

- 🏆 PRESENTE EN
TORNEOS, FERIAS
Y ACADEMIAS
- 🤝 APOYANDO A ATLETAS
ÉLITE DE ECUADOR
Y COLOMBIA
- 🛍️ STAND EXCLUSIVO CON
PRODUCTOS DE ALTO
RENDIMIENTO

NO SOLO EQUIPAMOS LUCHADORES
LOS ACOMPAÑAMOS EN CADA COMBATE.

SÍGUENOS EN CADA EVENTO Y VIVE
EL JIU-JITSU COMO NUNCA ANTES

ENCUENTRA TU FUERZA EN

#KIMONORAÍZ #ORGULLOLATINO #JJCOMMUNITY

KIMONO RAÍZ: HECHO PARA GUERREROS 🥊

DISEÑADO CON TECNOLOGÍA
DE VANGUARDIA, NUESTRO KIMONO
ES TU MEJOR ALIADO EN EL TATAMI

- ULTRALIGERO
Y REFORZADO
- CONFORT EN CADA
MOVIMIENTO
- ENDORSADO
POR CAMPEONES

¿LISTO PARA DOMINAR?
HAZ CLIC, ENTRENA CON
PROPOSITO Y DEJA HUELLA.

DESCUBRE MÁS EN

#KIMONORAÍZ
#ARTEMARCIALMODERNO
#SOYJIUJITSU
#DESPIERTATUPODER

HECHO PARA GUERRERAS

DISEÑADO CON TECNOLOGÍA
DE VANGUARDIA, NUESTRO
KIMONO ES TU MEJOR
ALIADO EN EL TATAMI

- ULTRALIGERO Y REFORZADO
- CONFORT EN CADA MOVIMIENTO
- ENDORSADO POR CAMPEONAS

¿LISTA PARA DOMINAR?
HAZ CLIC, ENTRENA CON PROPOSITO
Y DEJA HUELLA

JUNTAS SOMOS MÁS FUERTES

- CONVIERTE TU CUERPO EN UNA FUENTE DE PODER
- SUPERA RETOS DENTRO Y FUERA DEL TATAMI
- INSPIRA, CREA, HAZ CAMBIOS

ÚNETE AL
ARTE SUAVE

#BJJPARTODAS
#MUJERESNELJITSU

#BJJPARTODAS #MUJERESNELJITSU



KIMONO RAÍZ: DOMINA LAS POSICIONES BÁSICAS DE GUARDIA



TUTORIAL PASO A PASO

- TÉCNICAS ESENCIALES
- CONSEJOS PARA PRINCIPIANTES
- MEJORA TU JUEGO EN EL TATAMI

#JIUJITSU #BJJ #ARTESMARCIALES



COLABORACIÓN CON INFLUENCERS 🤝 CONSÍGUE UN 20% DCTO.

CÓDIGO: RAIZ20

RAIZ20

COMPRA AHORA

#KIMONORAIZ
#JIUJITSU
#BJJLIFE



KIMONO + RASHGUARD KIT 20% DCTO.

¡SOLO POR TIEMPO LIMITADO!

- DÉSCUENTO EN KIMONO Y RASHGUARD
- IDEAL PARA TU ENTRENAMIENTO

COMPRA AHORA

#JIUJITSU #OFERTA
#ARTESMARCIALES

#JIUJITSU #OFERTA #ARTESMARCIALES



Síguenos

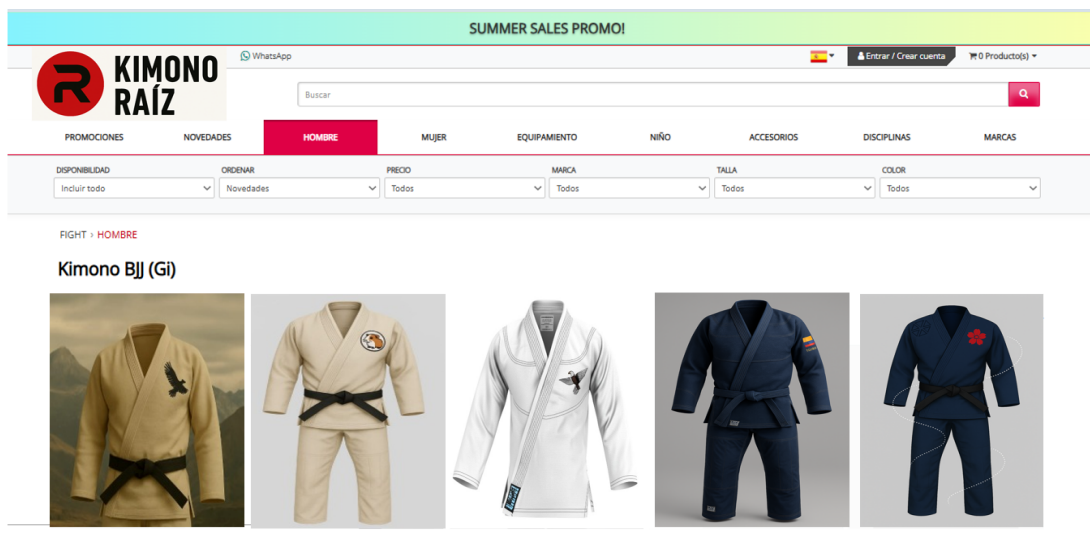
y forma parte de la comunidad
Kimono Raíz.

Historías, lanzamientos, academias, cultura
y jlu- jitsu **sín** filtros.



Nota: Elaboración propia

Figura 14 Página web de la empresa



Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

El monto total de la inversión inicial proyectada es de \$63.370,55 y se encuentra dividida en los activos fijos, capital de trabajo, intangibles y los gastos preoperativos. Una estructura como la que se ha indicado, permite comprobar la existencia de una planificación que considera tanto las necesidades operativas como las de desarrollo que son requeridas para conseguir el funcionamiento de un proyecto productivo, seguramente perteneciente al sector textil o de confección.

Una parte relevante de la inversión está concentrada o dedicada a los activos fijos productivos, lo que hace que el total de dicha inversión ascienda a \$10.816,12. El activo fijo productivo, u activos fijos necesarios para llevar a cabo el proyecto incluyen la presencia de maquinaria especial, máquinas de coser industriales, recubridoras, overlocks, bordadoras y cortadoras de tela, además de incluir puestos de tallaje y de corte, maniqués. El total de la inversión se aproxima al 17%, tal y como se puede apreciar en el cuadro de arriba, verificando un claro interés inversor por dotar correctamente de cada uno de los niveles del proceso de confección, desde el diseño hasta la fase de acabado del producto final.

La segunda categoría importante corresponde al mobiliario y equipamiento de oficina con un total de \$4.300,00, inversión que corresponde a las mesas, sillas de gerencia, sala de espera, vitrinas, las computadoras e impresoras que son esenciales para la gestión administrativa, comercial y operativa de la empresa que, aunque tengan un valor bajo, 6,8%, son clave para dotar de una buena imagen, un entorno de trabajo funcional y ordenado y una imagen profesional.

La tercera categoría corresponde a las inversiones estratégicas, donde se han destinado un total de \$12.500,00 a inversiones en ferias internacionales, certificaciones de calidad, permisos o adecuaciones varias. La inversión en este espacio representa el 20% del total y es fundamental para la imagen de marca, el acceso de los productos a nuevos mercados, la consecución de normativas legales y asegurar una ventaja competitiva a partir de la calidad y la proyección internacional.

Por último, el capital de trabajo e inventario inicial absorben la mayor parte de la inversión con un total de \$35.754,43 que corresponde a más del 56% del total, dado que se debe asegurar la disponibilidad de dinero en metálico para cubrir los primeros tres meses de operación e poder disponer de un inventario inicial de muestras. Una proporción tan elevada

refleja una primera estrategia prudente de liquidez que permite sostener la operación en su etapa inicial y no depender de ingresos inmediatos.

Tabla 24 Inversión inicial

INVERSIONES	
Máquinas de coser industrial	\$ 1.998,00
Maquina recubridora	\$ 1.360,00
Maquina Overlook	\$ 1.050,12
Bordadora	\$ 3.998,00
Máquina Cortadora de tela Jontex	\$ 760,00
Cortadora De Tela 5 Pulgadas Jontex	\$ 900,00
Puesto de Tallaje	\$ 298,00
Puesto de corte	\$ 292,00
Maniquís	\$ 160,00
Escritorios	\$ 350,00
Sillas de gerencia	\$ 200,00
Sala de espera	\$ 500,00
Vitrinas	\$ 750,00
Computadoras	\$ 1.800,00
Impresora	\$ 700,00
Ferias Internacionales	\$ 3.000,00
Certificaciones (Calidad - Procesos)	\$ 8.000,00
Premisos, adecuaciones, varios	\$ 1.500,00
Capital de trabajo (3 meses)	\$ 34.854,43
Inventario inicial (muestras)	\$ 900,00
Total Inversión	\$ 63.370,55

Nota: Elaboración propia

Estado de Costos

El estado de costos proyectado nos permite observar la planificación financiera del primer quinquenio de operaciones del proyecto de forma clara. De forma general, se observa una tendencia creciente en los costos de producción, que pasan de \$190.186,40 en el primer año, hasta alcanzar \$225.857,00 en el quinto, lo cual puede estar asociado con una posible expansión de la operación, aumento en los precios de insumos o reajustes de salarios. La materia prima, por ejemplo, aumenta de \$92.476,80 a \$110.340,18, aunque con una leve caída en el último año, lo que puede también indicar la eficiencia en el uso de los materiales o un mejoramiento en la negociación con los proveedores. Respecto a la mano de obra directa, se observa un crecimiento significativo al comparar el primer y el segundo año (de \$48.854,80 a \$56.133,50) y después se estabiliza hasta el quinto año, lo que sugiere que el equipo de trabajo se sostiene sin necesidad de realizar contrataciones una vez terminado el

primer año o reajustar los salarios tiempo después. Por la parte de los costos indirectos de fabricación las que se incrementan de forma paulatina año a año, de \$48.854,80 a \$59.383,31, lo que podría tener relación con los costos de mantenimiento de equipo, los servicios básicos o los costos logísticos.

Los gastos operativos (costos fijos) están en la misma línea de los elementos mencionados, con un crecimiento sostenido desde \$99.798,88 hasta alcanzar \$126.616,08 en el quinto año. Dentro de esta categoría se encuentran los gastos administrativos subiendo de \$81.174,34 a \$98.667,92 y otros gastos de ventas que crecen de \$14.040,00 a \$27.293,63, lo cual es un dato positivo ya que está asociado con un aumento de esfuerzo en estrategias comerciales. Un dato interesante dentro de este departamento es que los gastos financieros decrecen de forma progresiva de \$4.584,54 a \$654,53, lo que puede tener que ver con la amortización de créditos o con una disminución de los pasivos financieros que se van reduciendo a lo largo del tiempo.

El costo total de operación del primer año es (\$289.985,28) y va creciendo de manera progresiva hasta llegar a \$352.473,08 del quinto año y esto demuestra que los costos se incrementan a la vez que también se incrementan las utilidades que partían de \$43.497,79 hasta llegar a \$52.870,96 en el último año proyectado, lo cual muestra que la estructura financiera es sana y sostenible en el tiempo.

Por último, las ventas proyectadas también crecen a lo largo del periodo proyectado de manera progresiva desde los \$333.483,07 del primer año hasta los \$405.344,04 en el quinto año, lo que confirma que hay una buena proyección de mercado y de posicionamiento del producto en el mercado. También es válido hacer notar que el precio unitario de venta es del tipo \$231,59 y los \$242,27, que muestra una ligera oscilación que puede responder a un incremento de precios por volumen, promociones o variaciones del mercado.

Tabla 25 Estado de costos proyectado

ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 92.476,80	\$ 100.183,20	\$ 105.192,36	\$ 110.451,98	\$ 110.340,18
Mano de obra directa	\$ 48.854,80	\$ 56.133,50	\$ 56.133,50	\$ 56.133,50	\$ 56.133,50
Costos indirectos de Fabricación	\$ 48.854,80	\$ 51.297,54	\$ 53.862,42	\$ 56.555,54	\$ 59.383,31
Costo de producción (Costo Variable)	\$ 190.186,40	\$ 207.614,24	\$ 215.188,28	\$ 223.141,02	\$ 225.857,00
COSTO VARIABLE UNIT	\$ 132,07	\$ 133,09	\$ 131,37	\$ 129,74	\$ 125,07
Gastos Administrativos	\$ 81.174,34	\$ 85.233,06	\$ 89.494,71	\$ 93.969,45	\$ 98.667,92
Gastos de Ventas	\$ 14.040,00	\$ 24.102,00	\$ 25.119,90	\$ 26.183,08	\$ 27.293,63
Gastos Financieros	\$ 4.584,54	\$ 3.740,33	\$ 2.809,94	\$ 1.784,57	\$ 654,53
Gastos de Operación (Costos Fijos)	\$ 99.798,88	\$ 113.075,39	\$ 117.424,55	\$ 121.937,10	\$ 126.616,08
Costo total	\$ 289.985,28	\$ 320.689,63	\$ 332.612,83	\$ 345.078,11	\$ 352.473,08
Utilidad	\$ 43.497,79	\$ 48.103,44	\$ 49.891,92	\$ 51.761,72	\$ 52.870,96
Ventas	\$ 333.483,07	\$ 368.793,07	\$ 382.504,75	\$ 396.839,83	\$ 405.344,04
Precio de Venta Unitario	\$ 231,59	\$ 236,41	\$ 233,52	\$ 242,27	\$ 235,68

Nota: Elaboración propia

Estado de P&G

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado determina un crecimiento sostenido de los ingresos operacionales, que pasan desde el primer año alcanzando la cifra de \$333.483,07 hasta llegar a la cifra de \$425.611,24 en el quinto año, mostrando por lo tanto una tendencia positiva, que puede explicar la consolidación de las ventas, que también podría explicarse a partir de una consolidación del mercado, por las estrategias comerciales o por un posicionamiento del negocio que va ganando peso en su sector.

De la misma manera, el costo de producción va en aumento, pasando desde \$190.186,40 hasta llegar a \$225.857,00 de costo en el quinto año; sin embargo, el aumento de la facturación está incluso por encima del aumento que presenta el costo de producción, lo que permite mejorar el margen bruto. La utilidad bruta, calculada a partir de la resta de costo de producción e ingresos, parece tener un comportamiento creciente, ya que empieza con

\$143.296,67 y llega a \$199.754,24 en el año 5, lo que significa que la propuesta es capaz de agregar valor desde su línea de negocio.

Si se revisan los gastos operacionales, se observa que a medida que el negocio se expande, los mismos van en incremento, pasando de \$95.214,34 hasta \$125.961,55, lo cual se me hace esperable. Esto se suma a una depreciación fija anual de \$1.000,00, que, de igual manera, puede entenderse por amortización de parte de los activos adquiridos en la inversión inicial.

La utilidad operativa, que es las ganancias antes de intereses e impuestos, muestra un incremento desde \$47.082,33 en el año 1 hasta \$72.792,69 en el año 5, lo que da cuenta de una eficiencia en el manejo del costo y de la generación de rentabilidad de su operación.

Una de las mejores noticias del estado proyectado es que los gastos financieros siguieren una línea decreciente de un monto de \$4.584,54 hacia \$654,53, lo que puede explicarse por la amortización de obligaciones crediticias o de préstamos iniciales, lo que implica una menor carga financiera que permite generar un flujo neto mayor, ya sea para su reinversión o distribución.

La utilidad antes de impuestos también sigue una línea creciente, haciendo un pico de \$74.172,85 en el año 4 y, después del pago de impuestos a la renta del 22%, se obtiene una utilidad neta que empieza desde \$40.300,16 y llega a ser de \$57.288,83, lo que implica que esta propuesta es rentable y que, por ello, claramente se ha generado un equilibrio que hace referencia a una óptima estructura financiera.

Tabla 26 Estado de pérdidas y ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 333.483,07	\$ 368.793,07	\$ 382.504,75	\$ 416.681,82	\$ 425.611,24
Costo de Producción	\$ 190.186,40	\$ 207.614,24	\$ 215.188,28	\$ 223.141,02	\$ 225.857,00
Utilidad Bruta	\$ 143.296,67	\$ 161.178,83	\$ 167.316,48	\$ 193.540,81	\$ 199.754,24
(-) Gastos Operacionales	\$ 95.214,34	\$ 109.335,06	\$ 114.614,61	\$ 120.152,52	\$ 125.961,55
(-) Depreciación	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Utilidad Operación	\$ 47.082,33	\$ 50.843,78	\$ 51.701,87	\$ 72.388,28	\$ 72.792,69
Gastos Financieros	\$ 4.584,54	\$ 3.740,33	\$ 2.809,94	\$ 1.784,57	\$ 654,53
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 51.666,87	\$ 54.584,11	\$ 54.511,81	\$ 74.172,85	\$ 73.447,21
Impuesto a la Renta 22%	\$ 11.366,71	\$ 12.008,50	\$ 11.992,60	\$ 16.318,03	\$ 16.158,39
Utilidad Neta	\$ 40.300,16	\$ 42.575,61	\$ 42.519,21	\$ 57.854,83	\$ 57.288,83

Nota: Elaboración propia

Estado Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado da cuenta de la liquidez del proyecto a tiempo, por medio del flujo del ingreso y gastos anuales, así como del flujo neto y acumulado. En el periodo 0, se presenta un flujo y un ingreso de \$50.696,44 que proviene del financiamiento externo y una inversión inmediata de \$12.674,11 a partir del cual se empieza a ejecutar el proyecto. A pesar de tener esta entrada de capital, el flujo neto del periodo 0 es negativo (–\$63.370,55), estando entonces este monto relacionado con la inversión total inicial del proyecto, que es esperable al realizar las inversiones.

A partir del primer año, el proyecto empieza a obtener ingresos operativos por ventas, que contarán con un monto alcanzando los \$333.483,07, que se incrementarán siempre en \$1.000 añadiendo un crecimiento creciente hasta llegar a \$425.611,24 en el quinto año. Esto implica que el negocio tiene un crecimiento sostenido. Estos ingresos superan los totales egresos de cada año, por lo que se puede contar con flujos netos positivos a partir de que el proyecto empieza a operar en el primer año.

El total de egresos son: costos de producción, gastos de operación, intereses financieros, amortización del préstamo, e impuestos. Los costos de producción aumentan de \$190.186,40 en el primer año hasta llegar a \$225.857,00 en el quinto, de la misma manera, los gastos de operación de \$95.214,34 a \$125.961,55 acompañando el crecimiento del negocio. De otro lado, se percibe una reducción gradual de los intereses bancarios, el que va de un valor de \$4.584,54 a \$654,53; observándose de esta forma una rebaja de la deuda con el tiempo.

La amortización del préstamo es constante en los cinco años del mismo, ya que se realizan pagos anuales de \$12.854,07, lo que sugiere que el plan de pagos es fijo y estructurado. De la misma forma, los impuestos aumentan conforme a los niveles de utilidad del negocio, alcanzando una cantidad máxima de \$16.318,03 en el cuarto año, lo que va de acuerdo con los ingresos y utilidades calculadas en los estados financieros que quedan un antes de este. El resultado de esos movimientos es la obtención de un flujo neto financiero positivo en todos los años de operatividad: dicho flujo periódico va de \$19.277,01 en el primer año a \$44.125,71 en el quinto año, por lo que la empresa no está sólo en condiciones de ser un negocio rentable en términos contables, sino que también permite generar liquidez real para invertir, poder cubrir sus obligaciones y generar ahorro.

Tabla 27 Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Por Ventas		\$333.483,07	\$ 368.793,07	\$ 382.504,75	\$ 416.681,82	\$ 425.611,24
Financiamiento	\$ 50.696,44					
Total Ingresos	\$ 50.696,44	\$333.483,07	\$ 368.793,07	\$ 382.504,75	\$ 416.681,82	\$ 425.611,24
Costos de Producción		\$190.186,40	\$ 207.614,24	\$ 215.188,28	\$ 223.141,02	\$ 225.857,00
Gastos Operación		\$ 95.214,34	\$ 109.335,06	\$ 114.614,61	\$ 120.152,52	\$ 125.961,55
Intereses		\$ 4.584,54	\$ 3.740,33	\$ 2.809,94	\$ 1.784,57	\$ 654,53
Amortización Prestamo O Capital del Prestamo		\$ 12.854,07	\$ 12.854,07	\$ 12.854,07	\$ 12.854,07	\$ 12.854,07
Impuestos		\$ 11.366,71	\$ 12.008,50	\$ 11.992,60	\$ 16.318,03	\$ 16.158,39
Inversión	\$ 12.674,11					
Total Egresos	\$ 12.674,11	\$314.206,06	\$ 345.552,20	\$ 357.459,50	\$ 374.250,21	\$ 381.485,53
Flujo Neto Financiero	\$-63.370,55	\$ 19.277,01	\$ 23.240,87	\$ 25.045,26	\$ 42.431,61	\$ 44.125,71
Flujo Acumulado		\$ 19.277,01	\$ 42.517,88	\$ 67.563,13	\$ 109.994,74	\$ 154.120,45

Nota: Elaboración propia

Presupuesto de Ventas

La expectativa que ha sido proyectada en relación a las ventas refiere un alza sostenido en cuanto a las unidades que se logran vender año tras año, comenzando desde 1.440 unidades para finalizar en el quinto año con 1.806 unidades, lo que significa un aumento del 25,4% de las mismas. Este incremento constante se encuentra alineado con una estrategia que puede entenderse como orientada a potenciar el mercado y a posicionar el producto, todo esto connotando una demanda que puede describirse de manera estable y creciente.

Durante el primer año es factible esperar una venta de unas 120 unidades mensuales, con un precio correspondiente a la venta que sea de \$231,59, lo que dará lugar a unos ingresos durante el transcurso de un año de \$333.483,07. Durante el segundo año la cantidad de ventas irá en aumento, pasando a 130 unidades, al igual que el precio que desde ahora será de \$236,41, lo que modifica los ingresos, los cuales experimentarán una modificación del orden de los \$368.793,07. Esta pauta podrá ser observada a medida que avanza el año, y a medida que avanza el requerimiento en el interés en cuestión, con aumentos en ambas cuestiones (volumen y precio) aunque con ciertas oscilaciones en el precio o calidad de lo que se irá vendiendo en ese mercado.

Durante el tercer año, se comprueba que el precio por unidad ha bajado de alguna manera a \$233,52, aunque este precio se verá compensado con el aumento en ventas de 1.638 unidades lo que arroje un total en ingresos anuales de \$382.504,75. Durante el cuarto año, las condiciones cambian al visualizarse el mayor precio de venta unitario (\$242,27) y un total de 1.720 ventas que llevarán a unos ingresos de \$416.681,82, y finalmente en el quinto año, a pesar de que el precio por unidad caiga de nuevo a \$235,68, consideramos que las unidades vendidas aumentan hasta llegar a las 1.806 para dar lugar al mayor de los ingresos en esta proyección: \$425.611,24.

Tabla 28 Presupuesto de Ventas

Periodos	Unidades por mes	Unidades a Vender	Precio de Venta	Ingresos Anuales
1	120	1.440	\$ 231,59	\$ 333.483,07
2	130	1.560	\$ 236,41	\$ 368.793,07
3	137	1.638	\$ 233,52	\$ 382.504,75
4	143	1.720	\$ 242,27	\$ 416.681,82
5	150	1.806	\$ 235,68	\$ 425.611,24

Nota: Elaboración propia

Punto de Equilibrio

La tabla del punto de equilibrio (PQ) representa la cantidad mínima de unidades que debe vender anualmente la empresa para cubrir toda su estructura de costos fijos, sin incurrir en pérdidas y sin obtener ganancias. Esta herramienta es fundamental para analizar la viabilidad operativa que tiene el negocio en el corto y mediano plazo. Por los datos analizados, se observa que si bien el valor de los costos fijos crece cada año (de \$99.798,88 hasta \$126.616,08 en el quinto año), la empresa tiene muy bien controlado el punto de equilibrio mediante los costos variables y el precio de venta promedio.

La proyección del costo variable unitario (CVu) hará cambios ligeros entre los años; de \$99,51 en el primer año hasta \$112,53 en el cuarto año y posteriormente descender a \$110,61 en el quinto año. Las variaciones expuestas indican muchos de los cambios posibles de los costos de producción y los de comercialización por unidad, probablemente en relación al precio de la materia prima, mano de obra y otros costos indirectos y.

El resultado de la fórmula del punto de equilibrio ($PQ = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario})$) indica que el negocio debe vender entre 1.002 y 1.149 unidades anualmente para alcanzar el equilibrio. En concreto, debe vender 1.002,89 unidades en el primer año, y a pesar del aumento del costo de los años siguientes, nunca supera las 1.149,57 unidades en el año tres. Esta es una buena señal, ya que las proyecciones de ventas están en todo caso por encima de esos valores; por ejemplo, en el primer año se pronostica vender 1.440 unidades, y por lo tanto, se sitúa encima del punto de equilibrio.

Tabla 29 Punto de equilibrio

	1	2	3	4	5
PQ =	\$ 99.798,88	\$ 113.075,39	\$117.424,55	\$121.937,10	\$ 126.616,08
	\$ 99,51	\$ 103,32	\$ 102,15	\$ 112,53	\$ 110,61
PQ=	1.002,89	1.094,42	1.149,57	1.083,59	1.144,68

Nota: Elaboración propia

Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

Los indicadores financieros que se presentan permiten evaluar la viabilidad económica y la rentabilidad del proyecto durante el mediano y largo plazo. En este caso, el Valor Actual Neto (VAN económico) arroja un resultado de \$112.729,99, lo cual es un resultado muy

positivo. El VAN es un indicador económico que permite calcular el valor actual de los flujos netos de caja futuros descontados a una tasa de interés determinada y, dado que este es mayor que 0, significa que es un proyecto que, además de ser rentable, es capaz de generar valor adicional para los inversionistas por encima de su costo de oportunidad.

En lo que se refiere a la Tasa Interna de Retorno (TIR económica), los ingresos se proyectan a una cifra del 32% y es una rentabilidad considerablemente superior a una tasa de descuento estándar, por ejemplo el WACC (Weighted Average Cost of Capital), si se entiende que esta tasa se encuentra dentro de un rango del 10%-15%. La TIR económica del 32% permite establecer que se dispone de un negocio atractivo en cuanto a retorno sobre la inversión, y que es muy superior a la rentabilidad que permitirían inversiones tradicionales o de bajo riesgo.

Por otro lado, el tiempo de recuperación de la inversión se estima en 2,94 años. Esto significa que el capital inicialmente invertido podrá ser recuperado antes de dar inicio a un tercer año de operaciones. Este periodo es relativamente corto y, por consiguiente, supone llevar el riesgo financiero a un nivel bajo ya que el inversionista comenzará a conseguir beneficio neto en un corto espacio de tiempo.

Tabla 30 Indicadores financieros

VALOR ACTUAL NETO (VAN ECONOMICO)	\$112.729,99
TIR	32%
Periodo de Recuperación	2,94

Nota: Elaboración propia

Estados Financieros

La evaluación económico-financiera del proyecto en cuestión ha tenido en cuenta diferentes escenarios que permiten examinar su comportamiento bajo diferentes condiciones y proyecciones económicas. Los objetivos de cada uno de los escenarios han sido elaborados, o por mejor decir, sacados de los estados de costos, de pérdidas y ganancias, de flujo de caja, de los diversos índices financieros, y por ello, al mismo tiempo de la rentabilidad, de la liquidez y de la sostenibilidad del proyecto en el corto y en el medio plazo. El análisis comparado de los escenarios elaborados permite tener en consideración la identificación de riesgos y oportunidades y también la toma de decisiones estratégicas orientadas a garantizar la viabilidad de la inversión y el éxito de la inversión.

Escenario Pesimista

El escenario pesimista presenta una evolución financiera estable, aunque con márgenes más bajos que el escenario proyecto optimista. Los costos de producción experimentan un crecimiento moderado, que refleja el control que se hace del gasto en materia prima y una tendencia creciente en mano de obra y costos indirectos que permitirá consolidar la estabilidad operativa, previniendo situaciones de riesgo. Las utilidades netas permanecen positivas durante todo el periodo, oscilando entre \$29,000 y \$38,000, lo que pone de manifiesto que hay capacidad para generar utilidades aun con un incremento constante de los gastos de administración y operación. El flujo de caja, que presenta un déficit en su primera parte decreciente a causa de la inversión inicial y carga financiera, se va recuperando de forma paulatina pasando por el umbral cero hasta llegar a un acumulado de más de \$78,000 al 5º año, lo que pone de manifiesto su capacidad de recuperación. Los indicadores financieros finalizan con un VAN positivo de \$56,522.18 y una TIR del 6%, lo que establece que el proyecto puede ser considerado como rentable, pero con un largo periodo de recuperación de 4,4 años, lo que implica que la inversión es segura pero moderada.

Tabla 31 Estado de costos

ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 4,174.30	\$ 8,348.60	\$ 8,766.03	\$ 9,204.33	\$ 9,195.02
Mano de obra directa	\$ 48,854.80	\$ 56,133.50	\$ 56,133.50	\$ 56,133.50	\$ 56,133.50
Costos indirectos de Fabricación	\$ 48,854.80	\$ 51,297.54	\$ 53,862.42	\$ 56,555.54	\$ 59,383.31
Costo de producción (Costo Variable)	\$ 101,883.90	\$ 115,779.64	\$ 118,761.95	\$ 121,893.37	\$ 124,711.83
COSTO VARIABLE UNIT	\$ 1,567.44	\$ 890.61	\$ 870.05	\$ 850.47	\$ 828.70
Gastos Administrativos	\$ 81,174.34	\$ 85,233.06	\$ 89,494.71	\$ 93,969.45	\$ 98,667.92
Gastos de Ventas	\$ 6,532.50	\$ 7,639.13	\$ 8,005.48	\$ 8,389.69	\$ 8,792.62
Gastos Financieros	\$ 4,584.54	\$ 3,740.33	\$ 2,809.94	\$ 1,784.57	\$ 654.53
Gastos de Operación (Costos Fijos)	\$ 92,291.38	\$ 96,612.51	\$ 100,310.13	\$ 104,143.71	\$ 108,115.07

Costo total	\$ 194,175.28	\$ 212,392.15	\$ 219,072.08	\$ 226,037.07	\$ 232,826.90
Utilidad	\$ 29,126.29	\$ 31,858.82	\$ 32,860.81	\$ 33,905.56	\$ 34,924.03
Ventas	\$ 223,301.57	\$ 244,250.98	\$ 251,932.89	\$ 259,942.64	\$ 267,750.93

Precio de Venta Unitario	\$ 3,435.41	\$ 1,878.85	\$ 1,845.66	\$ 1,904.34	\$ 1,868.14
--------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Nota: Elaboración propia

Tabla 32 Estado de perdidas y ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 223,301.57	\$ 244,250.98	\$ 251,932.89	\$ 272,939.77	\$ 281,138.48
Costo de Producción	\$ 101,883.90	\$ 115,779.64	\$ 118,761.95	\$ 121,893.37	\$ 124,711.83
Utilidad Bruta	\$ 121,417.67	\$ 128,471.34	\$ 133,170.95	\$ 151,046.40	\$ 156,426.65
(-) Gastos Operacionales	\$ 87,706.84	\$ 92,872.18	\$ 97,500.19	\$ 102,359.13	\$ 107,460.54
(-) Depreciación	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Utilidad Operación	\$ 32,710.83	\$ 34,599.16	\$ 34,670.75	\$ 47,687.27	\$ 47,966.11
Gastos Financieros	\$ 4,584.54	\$ 3,740.33	\$ 2,809.94	\$ 1,784.57	\$ 654.53
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 37,295.37	\$ 38,339.49	\$ 37,480.70	\$ 49,471.84	\$ 48,620.63
Impuesto a la Renta 22%	\$ 8,204.98	\$ 8,434.69	\$ 8,245.75	\$ 10,883.80	\$ 10,696.54
Utilidad Neta	\$ 29,090.39	\$ 29,904.80	\$ 29,234.94	\$ 38,588.03	\$ 37,924.09

Nota: Elaboración propia

Tabla 33 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Por Ventas		\$223,301.57	\$ 244,250.98	\$ 251,932.89	\$ 272,939.77	\$ 281,138.48
Financiamiento	\$ 50,696.44					
Total Ingresos	\$ 50,696.44	\$223,301.57	\$ 244,250.98	\$ 251,932.89	\$ 272,939.77	\$ 281,138.48
Costos de Producción		\$101,883.90	\$ 115,779.64	\$ 118,761.95	\$ 121,893.37	\$ 124,711.83
Gastos Operación		\$ 87,706.84	\$ 92,872.18	\$ 97,500.19	\$ 102,359.13	\$ 107,460.54
Intereses		\$ 4,584.54	\$ 3,740.33	\$ 2,809.94	\$ 1,784.57	\$ 654.53
Amortización Prestamo O Capital del Prestamo		\$ 12,854.07	\$ 12,854.07	\$ 12,854.07	\$ 12,854.07	\$ 12,854.07
Impuestos		\$ 8,204.98	\$ 8,434.69	\$ 8,245.75	\$ 10,883.80	\$ 10,696.54
Inversión	\$ 12,674.11					
Total Egresos	\$ 12,674.11	\$215,234.33	\$ 233,680.91	\$ 240,171.91	\$ 249,774.95	\$ 256,377.51
Flujo Neto Financiero	\$-63,370.55	\$ 8,067.24	\$ 10,570.06	\$ 11,760.99	\$ 23,164.82	\$ 24,760.97
Flujo Acumulado		\$ 8,067.24	\$ 18,637.30	\$ 30,398.29	\$ 53,563.11	\$ 78,324.08

Nota: Elaboración propia

Tabla 34 Indicadores financieros

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$56,522.18
TIR	6%
Periodo de Recuperación	4.40

Nota: Elaboración propia

Escenario Optimista

El escenario optimista anticipa un desempeño financiero predecible y además favorable para la empresa, el cual se traduce en un adecuado control de los costos y la tendencia favorable de los márgenes de utilidad. Los costos de producción tienen una variación moderada al compararlo con el incremento de las ventas, logrando así márgenes de utilidad bruta en crecimiento. A pesar del paulatino aumento de los gastos operacionales y administrativos, se logró mantener una utilidad operativa superior a los \$76.000 en los últimos años, lo que se puede transformar en eficiente el manejo de los recursos empleados. Asimismo, se mantiene la reducción de los gastos financieros lo cual favorece la utilidad antes de impuestos y la utilidad neta, poniendo de manifiesto su estabilización en el rango que fluctúa entre los \$50.000 y los \$61.000. En relación con la sostenibilidad del proyecto, y una vez que se recuperó la inversión inicial y se sirvió a la deuda, se lograron aumentar los saldos positivos acumulados que alcanzaron más de \$175.000 en el año cinco, consolidando así la viabilidad económica y financiera de la propuesta bajo esta perspectiva.

Tabla 35 Estado de costos

ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 175,320.60	\$ 116,880.40	\$ 122,724.42	\$ 128,860.64	\$ 128,730.22
Mano de obra directa	\$ 48,854.80	\$ 56,133.50	\$ 56,133.50	\$ 56,133.50	\$ 56,133.50
Costos indirectos de Fabricación	\$ 48,854.80	\$ 51,297.54	\$ 53,862.42	\$ 56,555.54	\$ 59,383.31
Costo de producción (Costo Variable)	\$ 273,030.20	\$ 224,311.44	\$ 232,720.34	\$ 241,549.68	\$ 244,247.03
COSTO VARIABLE UNIT	\$ 100.01	\$ 123.25	\$ 121.78	\$ 120.38	\$ 115.93
Gastos Administrativos	\$ 81,174.34	\$ 85,233.06	\$ 89,494.71	\$ 93,969.45	\$ 98,667.92
Gastos de Ventas	\$ 15,405.00	\$ 27,095.25	\$ 28,231.61	\$ 29,418.24	\$ 30,657.45
Gastos Financieros	\$ 4,584.54	\$ 3,740.33	\$ 2,809.94	\$ 1,784.57	\$ 654.53
Gastos de Operación (Costos Fijos)	\$ 101,163.88	\$ 116,068.64	\$ 120,536.27	\$ 125,172.26	\$ 129,979.90

Costo total	\$ 374,194.08	\$ 340,380.08	\$ 353,256.60	\$ 366,721.94	\$ 374,226.93
Utilidad	\$ 56,129.11	\$ 51,057.01	\$ 52,988.49	\$ 55,008.29	\$ 56,134.04
Ventas	\$ 430,323.19	\$ 391,437.09	\$ 406,245.09	\$ 421,730.23	\$ 430,360.96

Precio de Venta Unitario	\$ 157.63	\$ 215.08	\$ 212.58	\$ 220.69	\$ 214.48
---------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Nota: Elaboración propia

Tabla 36 Estado de perdidas y ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 430,323.19	\$ 391,437.09	\$ 406,245.09	\$ 442,816.74	\$ 451,879.01
Costo de Producción	\$ 273,030.20	\$ 224,311.44	\$ 232,720.34	\$ 241,549.68	\$ 244,247.03
Utilidad Bruta	\$ 157,292.99	\$ 167,125.65	\$ 173,524.76	\$ 201,267.06	\$ 207,631.98
(-) Gastos Operacionales	\$ 96,579.34	\$ 112,328.31	\$ 117,726.32	\$ 123,387.69	\$ 129,325.37
(-) Depreciación	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Utilidad Operación	\$ 59,713.65	\$ 53,797.34	\$ 54,798.43	\$ 76,879.37	\$ 77,306.61
Gastos Financieros	\$ 4,584.54	\$ 3,740.33	\$ 2,809.94	\$ 1,784.57	\$ 654.53
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 64,298.19	\$ 57,537.68	\$ 57,608.38	\$ 78,663.95	\$ 77,961.14
Impuesto a la Renta 22%	\$ 14,145.60	\$ 12,658.29	\$ 12,673.84	\$ 17,306.07	\$ 17,151.45
Utilidad Neta	\$ 50,152.59	\$ 44,879.39	\$ 44,934.53	\$ 61,357.88	\$ 60,809.69

Nota: Elaboración propia

Tabla 37 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Por Ventas		\$430,323.19	\$ 391,437.09	\$ 406,245.09	\$ 442,816.74	\$ 451,879.01
Financiamiento	\$ 50,696.44					
Total Ingresos	\$ 50,696.44	\$430,323.19	\$ 391,437.09	\$ 406,245.09	\$ 442,816.74	\$ 451,879.01
Costos de Producción		\$273,030.20	\$ 224,311.44	\$ 232,720.34	\$ 241,549.68	\$ 244,247.03
Gastos Operación		\$ 96,579.34	\$ 112,328.31	\$ 117,726.32	\$ 123,387.69	\$ 129,325.37
Intereses		\$ 4,584.54	\$ 3,740.33	\$ 2,809.94	\$ 1,784.57	\$ 654.53
Amortización Prestamo O Capital del Prestamo		\$ 12,854.07	\$ 12,854.07	\$ 12,854.07	\$ 12,854.07	\$ 12,854.07
Impuestos		\$ 14,145.60	\$ 12,658.29	\$ 12,673.84	\$ 17,306.07	\$ 17,151.45
Inversión	\$ 12,674.11					
Total Egresos	\$ 12,674.11	\$401,193.75	\$ 365,892.44	\$ 378,784.52	\$ 396,882.08	\$ 404,232.45
Flujo Neto Financiero	\$-63,370.55	\$ 29,129.44	\$ 25,544.65	\$ 27,460.58	\$ 45,934.66	\$ 47,646.57
Flujo Acumulado		\$ 29,129.44	\$ 54,674.09	\$ 82,134.67	\$ 128,069.33	\$ 175,715.90

Nota: Elaboración propia

Tabla 38 Indicadores financieros

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$130,069.03
TIR	41%
Periodo de Recuperación	2.64

Nota: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Desde el ámbito técnico, podemos señalar que el análisis de la inversión inicial se proyectó con la distribución de los recursos necesarios entre las partidas de maquinaria, mobiliario, certificaciones, capital de trabajo y medios de comercialización, lo que garantizar los mínimos requerimientos para el funcionamiento en condiciones de calidad y eficacia en el proceso productivo. El proceso productivo finalmente está respaldado por inversiones en tecnologías textiles que se adaptan perfectamente a la confección de prendas deportivas de especialización técnica.

Desde el plano comercial, la elaboración del Mapa de Empatía y el análisis de los segmentos de clientes alinearon las principales necesidades, motivaciones y hábitos de consumo del público objetivo. A partir de dicho análisis de segmentos, se está comenzando a observar una tendencia favorable hacia las prendas con funcionalidad, confort y customización del tipo jiu-jitsu, tanto en los atletas amateur como los profesionales. A la vez, se consideraron los canales digitales y tradicionales para la llegada a un público diverso que proporcione una entrada gradual al mercado exterior (ferias, redes sociales e e-commerce).

En lo que atañe a la viabilidad financiera, los indicadores denotaron una viabilidad confirmada por un VAN positivo de \$112.729,99, una TIR del 32% y un periodo de recuperación de únicamente 2,94 años; esto significaba que el proyecto en cuestión no sólo cubría los costes, sino que generaba valor para los inversores. Asimismo, el flujo de caja proyectado constataría la existencia de una liquidez durante el proyecto, y, como elemento adicional, tenía otra muestra de carácter financiero, ya que obtenía un periodo de equilibrio muy dentro de los márgenes proyectados a nivel de ventas e ingresos, lo cual permitía trabajar con un margen de seguridad operativa ante eventuales rebajas debidas a la demanda o variaciones en los costes.

Se agregó a lo anterior un modelo de monetización muy bien situado, que iba desde precios y costes variables a márgenes de ganancia reales. Los gastos operativos fueron controlados, se estimó conseguir tasas de crecimiento sostenibles en ventas y en utilidades netas. La estructura financiera mostraba la previsión de ir consolidando la empresa en la patología, lo que podría derivar en una empresa reconocida a partir del kimono de jiu-jitsu.

Finalmente, el plan de marketing diseñado mostraba acciones de posicionamiento, comunicación, promoción, comunicación digital y procedimientos de penetración de nuevos mercados, fortalecía la marca en tanto considerada como sinónimo de calidad, innovación y compromiso con los deportistas del jiu-jitsu.

Recomendaciones

Se aconseja formar continuamente al personal técnico que realiza el proceso de confección, para poder demostrar usos eficientes y seguros de la maquinaria industrial adquirida. También resulta esencial, desde el principio, implementar un control de calidad para conseguir que los kimonos elaborados por la empresa cumplan los aspectos técnicos exigidos por los practicantes de jiu-jitsu a nivel nacional e internacional.

Es importante actualizar periódicamente el Mapa de Empatía aplicando instrumentos como encuestas, entrevistas o el análisis de la interacción en redes sociales, para así poder mantener viva la comprensión de las motivaciones, necesidades y expectativas del cliente ideal. Esta información debe concluir en mejoras del diseño, la funcionalidad y la potencial personalización del producto de manera incesante.

Se recomienda tener una estrategia de segmentación flexible y basada en datos, para que desde el mismo momento en que se desperdicie tiempo, poder detectar y adelantarse a los cambios de tendencias en el comportamiento de los potenciales clientes. Esto implica usar plataformas digitales para segmentar campañas hacia academias y competidores profesionales o aficionados, generando propuestas en función de sus características.

Es muy conveniente observar de manera continua los costos de producción y márgenes de ganancia, para así poder prevenir variaciones que pueden ser letales para el negocio. A propósito de esto, se sugiere tener un plan.

La implementación de esta estrategia de marketing tendrá un carácter escalonado, iniciando en un primer tiempo con la ejecución de una estrategia digital de posicionamiento que desborde el uso de redes sociales y del uso de contenido de especialización y la colaboración con personas deportistas de la localidad. Después se optará por ampliar la promoción hacia mercados internacionales mediante la participación en ferias, mediante el comercio electrónico y mediante el marketing de influencia contando con personas deportistas destacadas en la disciplina tratada.

Por último, se propone adoptar un sistema financiero de seguimiento trimestral de los resultados, y ser sensible a los resultados de los indicadores clave, como el VAN, la TIR, el flujo de la caja y la posición de equilibrio. A partir de los resultados obtenidos se deberá llevar a cabo la adopción de decisiones estratégicas que pueden ser reinvertir las utilidades hacia la innovación de los productos, la ampliación de las operaciones o hacia la innovación que fortalezcan la competitividad del negocio a largo plazo.

Bibliografía

- Mnisterio del Deporte . (2024). *Plan Nacional de Reactivacion del Deporte*.
https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/PLAN-NACIONAL-REACTIVACIÓN-OK_compressed-1_compressed.pdf
- Aduana del Ecuador . (2025). *TRÁFICO POSTAL INTERNACIONAL Y MENSAJERÍA ACELERADA O COURIER*. <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/envios-courier-postal/>
- ALADI. (2004). *AAP.CE N° 59*.
<https://www2.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/800d239280151ad283257d8000551d1f/a87b9915768aab9b032578af004bcd49?OpenDocument>
- Biaggini, M. A., Montoya, A. G., & Garcia, L. J. (2024). *Raperos 2.0: Economía alternativa y redes colaborativas en Latinoamérica y el Caribe*.
https://www.academia.edu/download/112132195/Raperos_2.0.pdf
- Castro, M. J. (2024). *Modelo de negocio para la exportación de guanábana hacia los Estados Unidos*. ULEAM: <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/6758>
- Céspedes, S. C., & Chávez, S. J. (2025). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Ropa deportiva a base de fibra de bambu:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624137/CHAVEZ_S_J.pdf?sequence=1
- ClinMed. (2025). *Análisis de las necesidades del Jiu-Jitsu brasileño*. https://clinmedjournals-org.translate.goog/articles/ijsem/international-journal-of-sports-and-exercise-medicine-ijsem-6-162.php?jid=ijsem&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Comercio, E. (2025). *Ecuador fortaleció su oferta exportadora en la Comunidad Andina*. El Comercio : <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-fortalecio-exportadora-comunidad-andina/>
- France 24. (2025). *Ecuador anuncia aranceles del 27% a México para presionar un acuerdo comercial*. <https://www.france24.com/es/américa-latina/20250203-ecuador-anuncia-aranceles-del-27-a-méxico-para-presionar-un-acuerdo-comercial>
- Herrera, V. (2024). *Colombi y el tratado de libre comercio* .
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewia_L-kuuyNAxU5SzABHSZkIhUQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja

.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4934858.pdf&usg=AOvVaw1u91ySyDX5v_RyBPF
edoul&opi=89978449

Hidalgo, R. P. (2017). *Incidencia del modelo de desarrollo de Colombia y Ecuador en la asistencia del BID durante el período 2007-2015*. Ecuador: Flacso Ecuador:

<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/13587>

Jácome, A. A., & Santiago, A. J. (2024). *Incidencia de las capacidades físicas en Jiu Jitsu del club The Next Level*. Polo del Conocimiento :

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8121>

Jaitmas, L., & Scartascino, C. (2023). *Deporte para el desarrollo* .

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewihwsC0mcmNAxVhSzABHeehFO8QFnoECCwQAQ&url=https%3A%2F%2Fpublications.iadb.org%2Fpublications%2Fspanish%2Fdocument%2FDeporte-para-el-desarrollo.pdf&usg=AOvVaw1LZwUJjOctfRWHyVWGzCe&op>

jiu-jitsu. (2025). *Las diferencias entre un kimono de judo y un kimono de jiu jitsu*. jiu-jitsu:

<https://fightingfilms.shop/es/las-diferencias-entre-un-kimono-de-judo-y-un-kimono-de-jiu->

[jitsu/?srsltid=AfmBOoroVFbFlw5MZ4yymvygl0l0Bu0328WKN4yTaWH9xmkHYLQuRzu](https://fightingfilms.shop/es/las-diferencias-entre-un-kimono-de-judo-y-un-kimono-de-jiu-jitsu/?srsltid=AfmBOoroVFbFlw5MZ4yymvygl0l0Bu0328WKN4yTaWH9xmkHYLQuRzu)

La Hora . (2025). *Deportistas de Valencia destacan en torneo nacional de Jiu-Jitsu*. La Hora

: <https://www.lahora.com.ec/losrios/Deportistas-de-Valencia-destacan-en-torneo-nacional-de-Jiu-Jitsu-20250422-0009.html>

Ministerio del Deporte . (2024). *Reactivación de la Federación Ecuatoriana de Jiu-Jitsu*

Brasileño: Un paso firme hacia el fortalecimiento del deporte nacional. Ministerio

del Deporte : [https://www.deporte.gob.ec/reactivacion-de-la-federacion-ecuatoriana-](https://www.deporte.gob.ec/reactivacion-de-la-federacion-ecuatoriana-de-jiu-jitsu-brasileno-un-paso-firme-hacia-el-fortalecimiento-del-deporte-nacional/)

[de-jiu-jitsu-brasileno-un-paso-firme-hacia-el-fortalecimiento-del-deporte-nacional/](https://www.deporte.gob.ec/reactivacion-de-la-federacion-ecuatoriana-de-jiu-jitsu-brasileno-un-paso-firme-hacia-el-fortalecimiento-del-deporte-nacional/)

Ministerio del Deporte. (2019). *El Jiu Jitsu ya cuenta con una Federación Ecuatoriana*.

<https://www.deporte.gob.ec/el-jiu-jitsu-ya-cuenta-con-una-federacion-ecuatoriana/>

Olimpico Colombia . (2024). *El progreso constante del Jiu-Jitsu colombiano*.

<https://olimpicocol.co/web/el-progreso-constante-del-jiu-jitsu-colombiano/>

Primicias . (2021). *'Athleisure', la ropa cómoda más usada en Ecuador por la pandemia*.

Primicias : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pandemia-moda-textiles-ecuador/>

Ramirez, E., & Tello, Y. (2020). *PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA*

CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA DE ROPA DEPORTIVA “ALMY’S”

CONFECCIONADO CON TEXTILES ANTIFLUIDOS EN EL CANTÓN

HUAQUILLA. Universidad Sangregorio:

<http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/2201/1/Ram%C3%ADrez%20Malla%20y%20Tello%20Parra.pdf>

Rubber x Club . (2024). *La Evolución del Jiu Jitsu en el Mundo y su Crecimiento en Europa*.

<https://rubberbrandco.com/blogs/blog/la-evolucion-del-jiu-jitsu-en-el-mundo-y-su-crecimiento-en-europa>

Salama, P. (2020). *¿ Por qué los países latinoamericanos sufren un estancamiento*

económico de largo plazo? Un estudio a partir de los casos de Argentina, Brasil y México. El trimestre económico, 87(348), 1083-1132.:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-718X2020000401083&script=sci_arttext

Universidad San Francisco . (2023). *¿Por qué el kimono es un símbolo de la cultura japonesa*

y qué sabemos sobre esta vestimenta? <https://noticias.usfq.edu.ec/2023/10/por-que-el-kimono-es-un-simbolo-de-la.html>

Anexos

Anexo 1 Instrumento de Recolección de Información

Encuesta sobre Kimonos Deportivos Personalizados

La encuesta se la puede revisar en <https://acortar.link/kVgG0c>

Datos generales

Edad: _____

Género: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro

Nivel: ☐ Principiante ☐ Intermedio ☐ Avanzado ☐ Competidor profesional

Preguntas principales

1. ¿Con qué frecuencia practicas Jiu Jitsu?
☐ Diario ☐ 2-3 veces por semana ☐ 1 vez por semana ☐ Esporádicamente
2. ¿Cuántos kimonos tienes actualmente?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 o más ☐ Ninguno
3. ¿Con qué frecuencia sueles reemplazar tu kimono?
☐ Cada 3 meses ☐ Cada 6 meses ☐ Cada año ☐ Sólo cuando se daña
4. ¿Qué características valoras más al elegir un kimono?
☐ Durabilidad
☐ Comodidad
☐ Precio
☐ Personalización
5. ¿Has tenido problemas con la talla o el ajuste del kimono?
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Frecuentemente ☐ Siempre
6. ¿Has experimentado incomodidad o lesiones por el uso de un kimono mal diseñado?
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Frecuentemente ☐ Siempre
7. ¿Consideras que los kimonos actuales se adaptan a la exigencia de tu entrenamiento o competencia?
☐ Totalmente ☐ Parcialmente ☐ Poco ☐ Nada
8. ¿Estarías interesado en personalizar tu kimono (nombre, logotipo, colores)?
☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Frecuentemente ☐ Siempre

9. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por un kimono de alta calidad y personalizado?

☐ Menos de \$80

☐ \$81 - \$120

☐ \$121 - \$150

☐ Más de \$151

10. ¿Dónde sueles comprar tus kimonos?

☐ Tienda física

☐ Tienda en línea nacional

☐ Tienda en línea internacional

☐ Lo encargo directamente a un proveedor