

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:** Plan de negocio para la implementación de producción y comercialización de ropa deportiva en la provincia del Carchi ciudad de Tulcán.

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del  
título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR: Jácome Lucero Kevin Gabriel

TUTOR: MSc. Freddy Richard Quinde Sari

Tulcán, 2025.

## CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el estudiante Jácome Lucero Kevin Gabriel con el número de cédula 0402089577 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la implementación de producción y comercialización de ropa deportiva en la provincia del Carchi ciudad de Tulcán".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



---

MSc. Freddy Richard Quinde Sari

**TUTOR**

Tulcán, diciembre de 2025

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, con Jácome Lucero Kevin Gabriel con cédula de identidad número 0402089577 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Jácome Lucero Kevin Gabriel

**AUTOR**

Tulcán, diciembre de 2025

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Yo, Jácome Lucero Kevin Gabriel declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la implementación de producción y comercialización de ropa deportiva en la provincia del Carchi ciudad de Tulcán" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



---

Jácome Lucero Kevin Gabriel

**AUTOR**

Tulcán, diciembre de 2025

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por brindarme fortaleza, salud y claridad durante todo este proceso académico. Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a la carrera de Administración de Empresas por la formación académica brindada al transcurso educativo.

A mi tutor, por su guía, acompañamiento y orientación durante el desarrollo del presente trabajo de titulación.

De manera especial, manifiesto mi agradecimiento a la Empresa Pública UPEC-Creativa EP, institución que me brindo la oportunidad de diseñarme laboralmente y confió en mis capacidades para asumir responsabilidad dentro de sus procesos institucionales, contribuyendo significativamente a mi crecimiento profesional. Agradezco al MSc. Christian Terán, gerente de la Empresa Pública, por su respaldo y confianza; a la contadora Verónica Rodríguez, por su orientación técnica: al analista de presupuesto, Paul Rosero, por su apoyo y colaboración; y al analista de proyectos, Rommel Malgua, por sus valiosos aportes en el ámbito de la planificación y gestión.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, directa o indirectamente, aportaron al desarrollo y culminación de este trabajo, cuyo apoyo fue fundamental para alcanzar este objetivo académico.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todas las personas que contribuyeron a mi formación académica y personal. Su guía, ejemplo y constancia fueron elementos esenciales para alcanzar este objetivo con responsabilidad y disciplina.

Reconozco el valor de cada esfuerzo y cada enseñanza recibida a lo largo de este proceso, los cuales fortalecieron mi criterio, carácter y compromiso profesional.

Con claridad en los propósitos alcanzado y con la seguridad del deber cumplido, concluyo esta etapa.

¡Con honor hasta el final !

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	16
II. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	19
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	19
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	23
III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	30
3.1. ANTECEDENTES	
3.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	31
3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO .....	34
3.4. ANÁLISIS FODA .....	35
3.5. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA .....	37
3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	37
IV. PLAN DE MARKETING .....	40
4.1. INTRODUCCIÓN .....	40
4.2. OBJETIVOS DE MARKETING .....	40
4.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	41
4.4. PROPUESTA DE VALOR.....	43
4.5. MIX DE MARKETING .....	45
4.5.1. Producto .....	45
4.5.2. Precio .....	49
4.5.3. Plaza .....	50
4.5.4. Promoción .....	52

<b>V.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b> .....	54
5.1.	<b>TAMAÑO DEL NEGOCIO</b> .....	55
5.2.	<b>PROCESO PRODUCTIVO</b> .....	56
5.3.	<b>RECURSOS OPERATIVOS</b> .....	59
<b>VI.</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	60
6.1.	<b>INVERSIÓN INICIAL</b> .....	60
6.2.	<b>CAPITAL DE OPERACIÓN</b> .....	61
6.3.	<b>ACTIVOS FIJOS</b> .....	63
6.4.	<b>VENTAS</b> .....	64
6.4.1.	Precio de venta .....	64
6.4.2.	Venta por lote .....	64
6.4.3.	Venta en unidades monetarias .....	65
6.5.	<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> .....	66
6.5.1.	Costo de producción .....	66
6.5.2.	Gastos .....	69
6.6.	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> .....	69
6.7.	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b> .....	70
6.7.1.	Estado de resultados.....	70
6.7.2.	Flujo de caja.....	72
6.7.3.	Balance general.....	72
6.8.	<b>INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD</b> .....	73
6.8.1.	Razones de rentabilidad .....	73
6.8.1.	Criterios financieros de evaluación .....	75
<b>VII.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO</b> .....	77
7.1.	<b>LEAN CANVAS</b> .....	77
<b>VIII.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	79
8.1.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	79

<b>8.2. RECOMENDACIONES</b> .....	81
<b>IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	83
<b>X. ANEXOS</b> .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Clasificación de proveedores estratégicos .....	24
<b>Tabla 2</b> Perfil competitivo del mercado local.....	26
<b>Tabla 3</b> Perfil competitivo – grupo 1 .....	28
<b>Tabla 4</b> Perfil competitivo – grupo 2.....	28
<b>Tabla 5</b> <i>Perfil competitivo – Grupo 3</i> .....	29
<b>Tabla 6</b> <i>Descripción - fuerzas de Porter Kairos</i> .....	29
<b>Tabla 7</b> Objetivos estratégicos .....	38
<b>Tabla 8</b> Relación estrategias FODA con objetivos .....	39
<b>Tabla 9</b> <i>Resumen de TAM, SAM, SOM</i> .....	43
<b>Tabla 10</b> Propuesta de valor.....	44
<b>Tabla 11</b> Características Uniformes BS .....	46
<b>Tabla 12</b> Características de chaquetas UPEC .....	46
<b>Tabla 13</b> Características de Buzos DM y DL.....	47
<b>Tabla 14</b> <i>Características de calentadores EXT</i> .....	48
<b>Tabla 15</b> Detalle del costo, precio y utilidad .....	50
<b>Tabla 16</b> Plan de acción promocional .....	53
<b>Tabla 17</b> Inversión Inicial expresada en dólares USD .....	61
<b>Tabla 18</b> Capital de operación expresada en dólares USD.....	62
<b>Tabla 19</b> Activos fijos .....	63
<b>Tabla 20</b> Precio de venta expresado en dólares USD .....	64
<b>Tabla 21</b> Ventas por lote .....	65

<b>Tabla 22</b>	Venta expresado en dólares USD.....	66
<b>Tabla 23</b>	Costo de producción de Uniformes B. S.....	66
<b>Tabla 24</b>	Costo de producción de chaquetas UPEC .....	67
<b>Tabla 25</b>	Costo de producción Buzos de BM .....	67
<b>Tabla 26.</b>	Costo de producción Buzos de DL.....	68
<b>Tabla 27</b>	Costo de producción Buzos EX .....	68
<b>Tabla 28</b>	Gastos administrativos.....	69
<b>Tabla 29</b>	Gastos de venta.....	69
<b>Tabla 30</b>	Punto de equilibrio .....	70
<b>Tabla 31</b>	Estado de Resultados expresado en dólares USD.....	71
<b>Tabla 32</b>	Flujo de caja expresada en USD.....	72
<b>Tabla 33</b>	Balance general expresado en USD .....	73
<b>Tabla 34</b>	Razones de rentabilidad .....	74
<b>Tabla 35</b>	Indicadores financieros .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Identificación de la marca.....	16
<b>Figura 2</b>	Uniforme BS en vectores .....	46
<b>Figura 3</b>	Chaquetas UPEC en vector.....	47
<b>Figura 4</b>	Buzos DM y DL en vector.....	48
<b>Figura 5</b>	Calentador en vector .....	49
<b>Figura 6</b>	Tamaño de negocio.....	55
<b>Figura 7</b>	Flujograma de insumos de entrada .....	57
<b>Figura 8</b>	Flujograma de proceso de transformación y comercialización .....	57
<b>Figura 9</b>	Modelo de negocio – Lean Canvas .....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Acta de sustentación de Predefensa del TIC .....	87
<b>Anexo 2.</b> Certificado del Abstract por medio de idiomas .....	87
<b>Anexo 3.</b> Formato - Oren de compras.....	90
<b>Anexo 4.</b> Estándares de calidad del producto terminado .....	91
<b>Anexo 5.</b> Certificado del RUC .....	92
<b>Anexo 6.</b> Tarjeta de prueba – producto mínimo viable.....	93
<b>Anexo 7.</b> Estado de resultados proyectado a 5 años expresado en dólares USD .....	94
<b>Anexo 8.</b> Flujo de caja proyectado a 5 años expresado en dólares USD .....	95
<b>Anexo 9.</b> Balance General proyectado a 5 años expresado en dólares USD ....	96
<b>Anexo 10.</b> Razones de rentabilidad valores porcentuales. ....	96
<b>Anexo 11.</b> Indicadores financieros .....	96

## RESUMEN EJECUTIVO

Kairos es un emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de ropa deportiva y uniformes en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. La propuesta surge ante la necesidad de ofrecer prendas de alta calidad, personalizadas y a precios competitivos, dirigidas a instituciones educativas, clubes deportivos y clientes particulares. Para sustentar la viabilidad del negocio, se realizó un análisis del mercado, considerando el macro y microentorno mediante herramientas como PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter. Con base en esta información, se estructuró estrategias mediante un FODA cruzado, alineadas a objetivos estratégicos orientados a incrementar ventas, fidelizar clientes y optimizar recursos. El plan de marketing definió la segmentación del mercado, la propuesta de valor y estrategias específicas para producto, precio, plaza y promoción. Paralelamente, se diseñó un plan de operaciones que detalla procesos productivos, comerciales y logísticos, garantizando eficiencia y calidad en cada etapa. En la evaluación financiera, la inversión inicial alcanzó los \$41.578, principalmente destinada a maquinaria. El VAN calculado fue de \$37.265 debido al alto costo inicial y al corto período de análisis, mientras que la TIR del 56% refleja un alto potencial de rentabilidad a mediano y largo plazo. En conclusión, Kairos representa un emprendimiento sostenible y con proyección de crecimiento, aportando al desarrollo económico local.

**Palabras clave:** Gestión empresarial; Emprendedores; Administración financiera; Textiles.

## ABSTRACT

Kairos is a venture dedicated to the production and marketing of sportswear and uniforms in the city of Tulcán, Carchi province. The proposal arose from the need to offer high-quality, customized garments at competitive prices, aimed at educational institutions, sports clubs, and private customers. To support the viability of the business, a market analysis was conducted, considering the macro and microenvironment using tools such as PESTEL and Porter's Five Forces. Based on this information, strategies were structured using a cross-SWOT analysis, aligned with strategic objectives aimed at increasing sales, building customer loyalty, and optimizing resources. The marketing plan defined market segmentation, the value proposition, and specific strategies for product, price, place, and promotion. At the same time, an operations plan was designed detailing production, commercial, and logistics processes, ensuring efficiency and quality at each stage. In the financial evaluation, the initial investment reached \$41,578, mainly allocated to machinery. The calculated NPV was \$37,265 due to the high initial cost and short analysis period, while the IRR of 56% reflects high potential for profitability in the medium and long term. In conclusion, Kairos represents a sustainable venture with growth potential, contributing to local economic development.

**Key words:** Business management; Entrepreneurs; Financial administration; Textiles

## INTRODUCCIÓN

Este documento corresponde al informe final del trabajo de integración curricular con enfoque en emprendimiento tipo B, cuyo objetivo principal es la creación y puesta en marcha del negocio Kairos, dedicado a la producción y comercialización de ropa deportiva y uniformes en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. Este proyecto surge como respuesta a la creciente demanda de prendas deportivas de calidad, con diseños personalizados y precios competitivos, especialmente dirigidas a instituciones educativas, clubes deportivos y clientes particulares que buscan productos que combinen funcionalidad, estilo y durabilidad.

La propuesta se fundamenta en la identificación de una oportunidad en el mercado local, caracterizado por la presencia de varios competidores, pero con necesidades insatisfechas en cuanto a personalización, innovación y servicio al cliente. Desde su inicio, Kairos tiene como visión consolidarse como una marca líder en la región, generando valor no solo a través de sus productos, sino también mediante la implementación de prácticas sostenibles y responsables, aportando al desarrollo económico y social de la comunidad.

Durante el desarrollo de este proyecto se aplicaron los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, lo que permitió implementar herramientas y metodologías clave para la gestión empresarial. Entre ellas destacan:

El análisis estratégico, utilizando matrices como PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, que permitieron comprender el macro y microentorno del negocio. El FODA y la formulación de estrategias orientadas al crecimiento y posicionamiento de Kairos.

El desarrollo de un plan de marketing basado en estrategias de segmentación, posicionamiento y promoción, incorporando herramientas digitales y alianzas estratégicas para fortalecer la presencia en el mercado.

Se diseñó un plan de operaciones que describe el proceso productivo, desde la adquisición de insumos, confección de prendas y control de calidad, hasta la

logística de entrega al cliente final. Este plan garantiza la eficiencia operativa mediante la correcta gestión de los recursos.

El proceso incluyó un estudio financiero exhaustivo, en el que se evaluaron inversiones iniciales, costos de producción, proyecciones de ventas y flujos de caja.

La aplicación del modelo Lean Canvas, facilitó la estructuración integral del emprendimiento, definiendo con claridad segmentos de clientes, propuesta de valor y flujos financieros.

Este informe recoge todo el proceso desde la identificación de la idea de negocio, el análisis del mercado, la formulación estratégica, hasta la evaluación financiera y estructuración del modelo de negocio, con el propósito de demostrar la viabilidad de Kairos y su contribución al desarrollo económico local, al tiempo que se evidencia la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La propuesta de negocio denominada Kairos, orientada a la confección y comercialización de ropa deportiva en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, surge como respuesta a la creciente demanda de prendas deportivas personalizadas, de calidad y con valor agregado, en un entorno local donde la práctica del deporte, las actividades escolares y el fortalecimiento de la identidad institucional han incrementado la necesidad de contar con indumentaria adecuada y accesible.

### **Figura 1**

*Identificación de la marca*



El emprendimiento pertenece sector textil, una de las actividades productivas con dinamismo en la frontera norte del Ecuador, se sustenta en el potencial competitivo que ofrece la ubicación geográfica estratégica de Tulcán, Kairos se presenta como una propuesta viable que no solo busca atender la demanda local e institucional, sino también consolidarse como una alternativa innovadora frente a los competidores existentes.

La creación de Kairos responde a la necesidad de ofrecer ropa deportiva con estándares de calidad y precios competitivos, en un mercado donde predominan tanto talleres artesanales como empresas con trayectoria consolidada. Si bien existen proveedores que ofrecen productos similares, la propuesta de Kairos se diferencia en su enfoque en valor agregado, mediante estrategias como la entrega gratuita de un uniforme y la bandera institucional por cada lote de producción, así como la incorporación de etiquetas personalizables en las chaquetas para fortalecer la identidad de los usuarios.

Adicionalmente, la implementación de este emprendimiento genera un impacto positivo en la comunidad al promover el empleo local y dinamizar la economía del sector textil, contribuyendo al desarrollo productivo de la provincia del Carchi.

Kairos ofrece ropa deportiva institucional y prendas personalizadas para clubes o equipos locales. Los productos se caracterizan por el uso de telas de buena calidad, durabilidad en costuras y acabados, y diseños adaptados a las necesidades de cada cliente. La estrategia de diferenciación no se centra únicamente en el material, sino en los servicios complementarios, que incluyen personalización, promociones por lotes y cumplimiento riguroso en tiempos de entrega.

El emprendimiento se enfoca en pedidos al por mayor, garantizando homogeneidad en los lotes de producción, pero mantiene la flexibilidad para atender requerimientos individuales, especialmente en productos como chaquetas, buzos y calentadores.

El objetivo general radica en la implementación un emprendimiento de confección y comercialización de ropa deportiva y uniformes en Tulcán, que ofrezca productos de calidad y valor agregado, satisfaciendo las necesidades del mercado local e institucional.

La creación de una productora y comercializadora de ropa deportiva, implica innovar en el sector de la textilera, proporcionando una solución para los deportistas en las diferentes modalidades de disciplinas deportivas. Además, puede contribuir al sector económico al crear empleo y fomentar la producción de ropa deportiva de alta calidad.

El mercado local de Tulcán presenta una dinámica competitiva marcada por la presencia de empresas con experiencia en confección, como Sofos Multisport, Los Pastos o Confecciones Andy, junto con talleres de menor escala que compiten en precios. No obstante, la creciente demanda de uniformes escolares y ropa deportiva institucional abre oportunidades para nuevos actores que ofrezcan calidad, cumplimiento y diferenciación. Además, la ubicación fronteriza también permite captar clientes de Ipiales (Colombia), quienes valoran la calidad ecuatoriana y los costos competitivos derivados de la dolarización (Ureña,2022).

Este emprendimiento se crea sobre la base del conocimiento adquirido en la carrera Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, cumpliendo con el perfil de egreso. En este contexto, la implementación exitosa de este negocio de producción y comercialización de ropa deportiva tiene un impacto positivo en el desarrollo profesional.

En este escenario, Kairos cuenta con condiciones para insertarse de manera competitiva, sustentando su propuesta en la combinación de eficiencia productiva, innovación en la oferta y un enfoque estratégico hacia la fidelización de clientes institucionales.

## II. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La metodología PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) permite examinar el entorno externo que influye en la viabilidad y sostenibilidad de un negocio (Ghotgen et al., 2020). En el caso de Kairos un emprendimiento dedicado a la confección de uniformes y ropa deportiva en Tulcán, provincia del Carchi.

#### **Factor Político**

La provincia del Carchi, por su ubicación fronteriza con Colombia se ve directamente influenciada por la política pública nacional y la cooperación binacional. El comercio en esta zona depende en gran parte de los acuerdos y controles aduaneros que los gobiernos de Ecuador y Colombia implementan mutuamente. Un nuevo negocio de confección debe tomar en cuenta los beneficios y restricciones de la política de importaciones de insumos textiles, como telas, hilos o maquinaria, que muchas veces se adquieren en el mercado colombiano por cercanía, calidad y precios competitivos (Plan Binacional Ecuador-Colombia, 2023).

El estado ecuatoriano impulsa políticas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), entre ellas, líneas de crédito productivo y programas de apoyo al emprendimiento, así lo afirma la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2023). Estos instrumentos representan una oportunidad importante para quienes buscan iniciar o consolidar un negocio en el sector textil. Sin embargo, la inestabilidad política y los cambios frecuentes en regulaciones tributarias pueden generar incertidumbre en la planificación a largo plazo.

#### **Factor Económico**

El Carchi enfrenta limitaciones económicas derivadas de su lejanía de los principales centros productivos del Ecuador, como Quito o Guayaquil. No obstante, Tulcán se beneficia de su cercanía con Ipiales (Colombia), lo que posibilita el intercambio comercial y la captación de clientes binacionales (Díaz,

2024). De acuerdo con Diario el Universo (2025) el consumo de ropa deportiva y uniformes escolares es constante, dado que existe una demanda regular proveniente de instituciones educativas, deportivas y empresas, que periódicamente organizan campeonatos.

La fluctuación del tipo de cambio entre el dólar estadounidense (moneda oficial en Ecuador) y el peso colombiano incide directamente en la competitividad de precios, en períodos de devaluación del peso colombiano, los productos ecuatorianos tienden a encarecerse para los compradores colombianos, afectando las ventas transfronterizas (Montalvo 2016). A nivel interno, la inflación, el acceso a crédito y los costos laborales también determinan el margen de rentabilidad del negocio, tal es el caso del encarecimiento de los insumos para la fabricación de uniformes escolares información publicada por diario la Hora (2023).

### **Factor Social**

El tejido social del Carchi se caracteriza por una población emprendedora y orientada al comercio. Tulcán, como ciudad capital del Carchi y cercana a Ipiales concentra actividades comerciales de diferente índole (Chalá, 2019). Lo que se traduce en una demanda recurrente de uniformes escolares, deportivos e institucionales. Para Sandoval (2025) la cultura local valora la confección personalizada, la durabilidad y el diseño, lo que genera espacio para diferenciarse frente a productos de menor calidad provenientes del mercado informal.

De acuerdo con la Secretaria General Iberoamericana (2019) el deporte ocupa un papel relevante en la vida de los jóvenes y adultos, lo que impulsa la necesidad de ropa deportiva especializada. La migración hacia Colombia en busca de empleo o comercio también influye en los patrones de consumo, muchos habitantes del Carchi buscan adquirir productos en la frontera; no obstante, si se ofrecen precios competitivos y diseños de calidad, el negocio puede captar parte de este mercado (Herrera et al., 2005).

En lo social, es importante resaltar que la mano de obra disponible es variada y en muchos casos está orientada a actividades textiles y artesanales, lo que facilita encontrar personal con experiencia o aptitudes en confección (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Tulcán [PDOT], 2019).

## **Factor Tecnológico**

La industria textil se beneficia de avances tecnológicos que permiten mejorar la calidad y productividad en los procesos de confección (Torres y Penagos, 2022). En Tulcán, si bien el acceso a maquinaria de última generación es limitado en comparación con grandes ciudades, existe la posibilidad de adquirir equipos modernos de bordado, sublimado e impresión textil que optimizan tiempos y garantizan mejores acabados.

Arana et al. (2022) afirman que el desarrollo tecnológico también se refleja en las herramientas digitales disponibles a la promoción y comercialización de los productos. Por su parte Guerrero (2025) explica que las redes sociales, las plataformas de e-commerce y los sistemas de pagos digitales permiten ampliar la visibilidad del negocio más allá de la frontera, alcanzando clientes nacionales e internacionales.

La digitalización en la gestión administrativa (control de inventarios, facturación electrónica y planificación de recursos constituye un aspecto clave para la competitividad (Pazmiño et al., 2024). Por tanto, el emprendimiento debe integrar estas tecnologías para diferenciarse de competidores que aún operan de manera artesanal o poco sistematizada.

## **Factor Ecológico**

El sector textil enfrenta crecientes exigencias en términos de sostenibilidad ambiental (Cruz et al. 2025). En el Carchi, como en el resto del país, existe una mayor conciencia social sobre el impacto de la industria en la contaminación del agua y el uso de recursos naturales (PDOT del Cantón Tulcán, 2019). Por lo tanto, los consumidores tienden a valorar prácticas responsables, como el uso de telas recicladas, procesos de teñido menos contaminantes o programas de reutilización de retazos.

Además, el cumplimiento de normativas ambientales relacionadas con el manejo de residuos sólidos y aguas residuales se convierte en un requisito legal y ético para los negocios (Yanes, 2001). En este sentido, implementar procesos sostenibles no solo minimiza riesgos de sanciones, sino que también puede ser un factor diferenciador en el mercado, atrayendo clientes que buscan productos más responsables con el medio ambiente. El uso eficiente de la

energía y la reducción de desperdicios son, por tanto, elementos a considerar desde la planificación inicial de este emprendimiento.

### **Factor Legal**

El marco legal ecuatoriano regula de manera específica la constitución de empresas, las obligaciones tributarias y el cumplimiento de normativas laborales. Para el negocio de confección en Tulcán, es necesario registrarse como persona natural con actividad empresarial, cumplir con la facturación electrónica y las declaraciones impositivas (SRI, 2023).

En cuanto al aspecto laboral, se deben observar las disposiciones del Código de Trabajo (2020) en lo referente a contratación, seguridad social y beneficios de los trabajadores. Además, los negocios textiles están sujetos a normativas de propiedad intelectual (Comunidad Andina, 2000), especialmente si se producen uniformes con logos o marcas registradas, lo cual exige permisos y acuerdos contractuales claros con las instituciones demandantes.

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2023), a nivel fronterizo, el marco legal del comercio binacional también juega un papel importante: los controles de aduana, las restricciones de importación de telas o maquinaria, y las regulaciones de exportación son aspectos que deben manejarse cuidadosamente para evitar sanciones y mantener la continuidad del negocio.

El entorno en el que se implementará el negocio de confección de ropa y uniformes deportivos en Tulcán es complejo, pero ofrece amplias oportunidades. La ubicación fronteriza representa tanto un desafío por la competencia y fluctuaciones cambiarias, como una ventaja estratégica por la posibilidad de atender mercados binacionales (Chalá, 2019). Los factores sociales y culturales reflejan una demanda permanente (Reyes y Moros, 2019), mientras que la disponibilidad de mano de obra y la apertura a la innovación tecnológica refuerzan la viabilidad del proyecto.

No obstante, Leal (2024) explica que los factores políticos, económicos y legales deben ser monitoreados de forma constante ya que los cambios en regulaciones o en las condiciones del comercio internacional pueden impactar directamente la operación. De igual manera, incorporar prácticas sostenibles

será clave para responder a las tendencias globales y fortalecer la reputación del negocio.

## **2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

El micro entorno del emprendimiento Kairos, se compone de una serie de factores que directa e indirectamente influyen en la producción y comercialización de ropa deportiva, para tener una visión más clara del microentorno se analizan las 5 fuerzas de Porter, que de acuerdo con Cajamarca et al. (2023) son un mecanismo de análisis universal para todo tipo de empresa que permiten crear de forma personalizada estrategias en base a cada fuerza.





Según Porter (2008), La amenaza de entrada se califica moderada porque existen barreras relevantes, aunque no insalvables. Por un lado, los requerimientos de capital para producción al por mayor (sublimadora, bordadoras, máquinas rectas y overlock industriales, mesas de corte y acabado, entre otras) generan costos fijos altos y favorecen economías de escala y curvas de aprendizaje que protegen a Kairos. También operan barreras relacionales: acceso a canales institucionales (colegios, clubes, entidades públicas) exige historial, referencias y cumplimiento de tiempos/estándares, lo que dificulta a novatos. Asimismo, la gestión de calidad y la coordinación de compras, programación y control de mermas requieren capacidades operativas no triviales.

El bajo costo de cambio de los compradores y la facilidad de imitación de diseños mantienen la presión competitiva. Resultado: amenaza de entrada moderada.

El poder de negociación de los proveedores en Kairos se califica como moderado, en la tabla 1 se observa que, si bien poseen experiencia consolidada y control sobre insumos clave, la relación establecida a largo plazo mitiga riesgos de dependencia. La existencia de varios oferentes en el mercado regional y la posibilidad de sustituir parcialmente insumos otorgan cierto margen de maniobra al emprendimiento. No obstante, la especialización técnica de ciertos materiales y la necesidad de mantener estándares de calidad limitan el poder de negociación de Kairos, equilibrando la relación y evitando que los proveedores ejerzan un dominio excesivo.

**Tabla 1**

*Clasificación de proveedores estratégicos*

Nombre del Proveedor	Años en el mercado	Ubicación	Portafolio de productos o servicios	Estándares de calidad	Precio
Textiles La Escala S. A 	51 AÑOS	QUITO	. Hilos de algodón, mezclas de algodón /polyester y Melange. . TELAS de micro-fibra, 100% algodón, mezclas polyester/algodón y Jaspeado MELANGE	. Dentro de nuestra gama de hilos ofrecemos Peinados, Cardados y Open End, con un rango muy amplio en fíbulos desde Ne 12/1 hasta Ne 40/1 . Somos productores de telas de punto y plano con una infinidad de mezclas y una paleta extensa de colores.	POR METROS 10-15\$ 15-20\$ 21-30\$ POR KILOS 50-100\$ 101-140\$ 141-200\$
FABRINORTE-INDUTEXMA 	41 años	Otavalo	TELA DE PUNTO 100% POLIÉSTER / 100% ALGODÓN, TELA TÉRMICA  INTERLOCK, FRECH TERRY, PIQUE, PIQUE SPANDEX, JERSEY, JERSEY SPANDEX, BODY SICE, RIBB, CUELLOS Y TIRILLAS, BIOTEX; EN COMPOSICIONES DE POLIESTER/ALGODÓN, 100% ALGODÓN, 100% POLIÉSTER, MICROFIBRAR, TEXTURIZADO		
ECUACOTTON S.A. 	35 años	Guayaquil			
NILOTEX CIA. LTDA 	21 años	Quito	ELÁSTICOS, TELA JERSEY, PIQUE, FLEECE Y REATA	Atención personalizada, productores de telas de punto y plano con una infinidad de mezclas y una paleta extensa de colores.	

El poder de negociación de los clientes en Kairos se considera moderado, dado que el emprendimiento se encuentra en su fase inicial y aún no ha consolidado una base sólida de clientes leales. Actualmente, los consumidores poseen cierta capacidad de influir en las condiciones de compra, pueden optar por otros proveedores presentes en el mercado (Gómez, 2023). Sin embargo, la estrategia de Kairos se centra en ofrecer una propuesta de valor competitiva, basada en la combinación de calidad y precios accesibles, lo que fortalece el atractivo de la marca. A medida que los clientes perciban de manera consistente los beneficios del producto, se proyecta un aumento en la lealtad, reduciendo su

poder de negociación y consolidando relaciones comerciales estables que impulsen la sostenibilidad del negocio.

Los productos sustitutos al caracterizarse por cumplir una misma necesidad son de alguna manera amenaza para el emprendimiento Kairos, tras un análisis de la realidad de productos sustitutos sea calificado como moderada su amenaza, si bien existen múltiples competidores que utilizan insumos similares en la confección de ropa deportiva, para Bonilla et al. (2020) el diferencial estratégico no se encuentra en la materia prima, sino en el valor agregado de la oferta.

En este sentido, la inclusión de incentivos como la entrega gratuita de un uniforme y la bandera del equipo en cada lote de 16 prendas, así como la personalización de chaquetas mediante etiquetas firmables para que los estudiantes o jugadores puedan identificar su prenda de vestir, constituyen elementos que reducen la presión de sustitución. Estas acciones no solo aportan exclusividad y sentido de pertenencia, sino que además fortalecen el vínculo emocional del cliente con la marca. Por tanto, aunque los sustitutos son viables, la diferenciación en el servicio y la experiencia de compra contribuyen a mantener esta amenaza en un nivel moderado.

Para conocer cuál es la rivalidad entre competidores existentes se observó los emprendimientos que en la ciudad de Tulcán ofertan ropa deportiva al por mayor y menor.

**Tabla 2**

*Perfil competitivo del mercado local*

Nombre del competidor	Años en el mercado	Ubicación	Portafolio de productos o servicios	Propuesta de valor (ventaja competitiva)	Precios
<p>Sofos MultiSport</p> 	30 años	Sucre y Bolívar- unión de las dos calles Quito	Se especializa en fabricar sudaderas, uniformes deportivos, blusas, mandiles, uniformes colegiales.	Personalización al consumidor	-Uniformes escolares 35\$ -uniformes de baloncesto 18\$ - uniformes de futbol 18\$ -mandiles 10\$ -sudaderas 15\$ - Calentadores 28\$
<p>Los pastos</p> 	9 años	Ayacucho No.210 entre Olmedo y Colón	uniformes y sudaderas, calentadores.	Personalización al consumidor,	-uniformes de futbol 18\$ -uniformes de baloncesto 18\$
<p>Spinosa Ropa Deportiva (Spinosa Cycling)</p> 	11 años	Av. Sucre y Tarqui	Especializa en la fábrica de jersey para ciclistas.	Calidad y confort para los ciclistas.	-Jersey 40\$ -Kit atomic 70\$ -Kit gold 70\$ -Strong Para hombre y mujer 75\$
<p>MEGA SPORT</p>		Panamá y, J, Olmedo, Tulcán	Comercializado ra de uniformes deportivos para deportes como futbol y baloncesto	Diseños de equipos de futbol	-Camisetas de futbol 6.50\$ -Buzos 13\$ -pantalonetas 5\$ - licras 10\$
<p>JERIC SPORT</p> 		Centro Comercial Jardín del Norte  , Tulcán	Confección y personalización de ropa en línea deportiva,	Personalización para uniformes sublimados y bordados	-uniformes para colegio 34\$ -buzos 15\$ -camisetas 9\$
<p>Richie Store Tulcán</p> 	4 años	R77J+6HF, Tulcán Av. Bolívar y 10 de agosto	Ropa deportiva para ciclistas al igual polos, camisetas, jersey.	Entrega inmediata	-polos 17\$ -jersey 46\$ -camisetas 10\$

<p>Confecciones Andy Tulcán</p> 	30 años	Vicente Roca fuerte 338 y, Tulcán 040103	Especializada en la fabricación de ropa deportiva y calentadores universitarios colegiales. Sublimados y bordados	Uniformes sublimados en telas con tecnología dry-fit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-uniformes deportivos 35\$</li> <li>-uniformes escolares 26\$</li> <li>-mandiles 13\$</li> <li>-camisas 9\$</li> <li>-medias 3\$</li> <li>-blusas 9\$</li> <li>-sacos 15\$</li> </ul>
<p>Montserrat Sport</p> 	35 años	Rafael Arellano y Ayacucho	Especializada en la fabricación de ropa deportiva y calentadores universitarios colegiales.	Uniformes sublimados en telas dry-fit. Tanto para colegios, universidades, para juegos e implementos deportivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-uniformes deportivos 30\$</li> <li>-uniformes escolares 18\$</li> <li>-mandiles 12\$</li> <li>-medias 1.5\$</li> <li>-blusas 9\$</li> <li>-sacos 15\$</li> <li>-guantes 5\$</li> <li>-rodilleras 14\$</li> <li>Balones de futbol 30\$</li> <li>básquet 40\$</li> </ul>

Tras obtener el listado de competidores (Sofos Multisport, Los Pastos, Espinosa Ropa, Mega Sport, Jeric Sport, Richie Store, Confecciones Andy y Monserrat Sport), se aplicó una metodología simple y replicable para conocer el nivel competitivo de cada competidor. En términos prácticos se siguieron estos pasos:

1. Selección de factores críticos de éxito (FCE): Se eligieron criterios observables y relevantes para el sector (p. ej. diversificación de servicios, infraestructura, publicidad, I+D, líneas de producto, calidad, distribución, mano de obra y reconocimiento de marca).
2. Asignación de pesos: A cada FCE se le dio un peso relativo (suma = 1) según su importancia estratégica para Kairos.
3. Calificación por competidor: Cada empresa fue evaluada en una escala ordinal de 1 a 4 en cada criterio, con base en la información pública de cada tienda en redes sociales y a la tabla de competidores.
4. Cálculo de la puntuación ponderada: Para cada competidor se multiplicó la calificación por el peso del criterio y se sumaron los resultados para obtener una puntuación total.
5. Ranking e interpretación: Las puntuaciones permitieron ordenar a los competidores y detectar fortalezas relativas (marca, infraestructura o líneas de producto), facilitando conclusiones tácticas sobre amenazas y oportunidades.

**Tabla 3***Perfil competitivo – grupo 1*

Empresas	Sofos MultiSport		Los Pastos - Gissi		Spinosa Ropa Deportiva		
	Peso	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Diversificación de servicios	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11
Infraestructura	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Publicidad	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Investigación y desarrollo	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Líneas de productos	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Calidad de la prenda	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Distribución	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
Mano de obra	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Reconocimiento de marca	0.30	3	0.90	3	0.90	2	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.21</b>		<b>2.57</b>		<b>1.78</b>

*Nota.* Representa a los competidores con mayor fuerza en el mercado textil.

**Tabla 4***Perfil competitivo – grupo 2*

Empresas	Jeric Sport		Richie Store Tulcán		Mega Sport		
	Peso	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Diversificación de servicios	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22
Infraestructura	0.10	2	0.2	1	0.10	2	0.20
Publicidad	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Investigación y desarrollo	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Líneas de productos	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Calidad de la prenda	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Distribución	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Mano de obra	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20
Reconocimiento de marca	0.30	2	0.60	2	0.60	2	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.89</b>		<b>1.82</b>		<b>1.68</b>

*Nota.* Representa a los competidores intermedios en el mercado textil.

**Tabla 5***Perfil competitivo – Grupo 3*

<b>Empresas</b>	<b>Confecciones Andy Tulcán</b>			<b>Montserrat sport</b>	
	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Diversificación de servicios	0.11	1	0.11	3	0.33
Infraestructura	0.10	2	0.20	3	0.30
Publicidad	0.03	1	0.03	2	0.06
Investigación y desarrollo	0.04	3	0.12	1	0.04
Líneas de productos	0.09	3	0.27	2	0.18
Calidad de la prenda	0.05	2	0.10	2	0.10
Distribución	0.08	1	0.08	2	0.16
Mano de obra	0.20	2	0.40	3	0.60
Reconocimiento de marca	0.30	4	1.20	4	1.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.51</b>		<b>2.97</b>

*Nota. Representa a los competidores con menor interferencia en el mercado.*

Mediante la matriz se identificó que el competidor Monserrat Sport con un puntaje de 2,97 es más fuerte en términos competitivos manteniendo por una buena infraestructura y reconocimiento de marca por su respectivo posicionamiento a través de los años, seguido de confecciones Los Pastos – Gissi con el puntaje de 2,57, de igual manera Confecciones Andy con 2,51 y Sofos con un puntaje de 2,21. Por este motivo se ha calificado a la rivalidad de los competidores como alta. En resumen, el análisis del microentorno queda de la siguiente manera:

**Tabla 6***Descripción - fuerzas de Porter Kairos*

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Impacto</b>	<b>Descripción</b>
Amenaza de nuevos entrantes	Moderada	Los nuevos entrantes requieren de gran capacidad financiera para adquirir la maquinaria necesaria con la que se produce ropa deportiva.
Poder de negociación de los proveedores	Moderada	Existe un listado de proveedores que mantienen una larga trayectoria en el mercado, al mismo tiempo han demostrado calidad y confianza,
Poder de negociación de los compradores	Moderada	No se mantiene una amplia gama de clientes que confíen en su totalidad en el emprendimiento dado que es un negocio naciente, pero con expectativas ambiciosos
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Moderada	La materia prima de los productos sustitutos es similar a la ofertada por Kairos, pero el valor agregado (ofertas), dará paso a lo ofrecido como algo insustituible.
Rivalidad entre competidores existentes	Alta	Experiencia, lealtad de clientes, oferta de calidad y excelente servicio se encontró en varios competidores analizados de la ciudad de Tulcán.

### III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. ANTECEDENTES

El emprendimiento se denomina Kairos, su nombre se deriva de la mitología griega que significa un lapso diferente al habitual, se busca generar una conexión profunda en innovación, calidad e inspiración, dando así un enfoque de compromiso para la efectividad del rendimiento y generación de productos.

El emprendimiento nació de manera sencilla, iniciando sus operaciones con una máquina manual que permitió confeccionar las primeras prendas de forma limitada. Con el tiempo, gracias al esfuerzo y la reinversión constante, se adquirió progresivamente maquinaria especializada hasta alcanzar un total de 18 máquinas, junto con un sublimador y dos estampadoras, lo que consolidó la capacidad productiva. Paralelamente, se fortalecieron las relaciones con proveedores confiables y se amplió la base de clientes potenciales, marcando una evolución significativa en el posicionamiento del emprendimiento dentro del sector textil de Tulcán.

En este contexto, la actividad empresarial de Kairos se centra en la confección y comercialización de uniformes y ropa deportiva, dirigida principalmente a instituciones educativas, clubes y organizaciones de Tulcán y la provincia del Carchi. El emprendimiento combina procesos productivos eficientes con estrategias de valor agregado, como promociones por lotes y personalización de prendas, garantizando calidad, cumplimiento y precios competitivos. Su objetivo es consolidarse como una alternativa innovadora en el sector textil local y regional.

El portafolio de productos responde a la alta demanda local e institucional, ofreciendo uniformes, chaquetas, buzos y calentadores que combinan calidad, comodidad y diseño. Esta variedad permite atender tanto necesidades escolares como deportivas, siendo así una oferta versátil que fortalece la competitividad y la fidelización de clientes.

En el emprendimiento Kairos identifica como grupos de interés a los clientes, conformados por instituciones educativas, clubes deportivos y consumidores individuales que demandan ropa deportiva de calidad; los proveedores, quienes garantizan el suministro oportuno de insumos y materiales; el talento humano, encargado de los procesos productivos y de gestión; y los propietarios, como responsables de la dirección estratégica. De manera indirecta, también se beneficia la sociedad, al generarse empleo local, dinamizarse la economía del sector textil y promoverse el desarrollo productivo en la provincia del Carchi.

Su estructura organizacional, como pilar principal de la administración de los recursos en Kairos es pequeña y funcional, adaptada a sus necesidades operativas. Actualmente, está conformado por cuatro colaboradores permanentes que se distribuyen entre las áreas de corte, confección, diseño y gestión administrativa. Jimena se encarga del corte y confección; Gaby y Anita participan en procesos de confección; mientras que Gabriel asume un rol multifuncional en administración general, diseño, cobranza y apoyo en corte. En casos de pedidos grandes que superan las 300 unidades, se contratan colaboradores adicionales bajo modalidad de comisión, lo que brinda flexibilidad y escalabilidad al negocio.

### **3.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

El entorno interno y externo de las empresas se relacionan por una realidad que la misma entidad transmite, en este sentido la filosofía empresarial como un accionar indispensable para que los colaboradores y líderes se guíen y mantengan un sentido de pertenencia unánime al emprendimiento. Es así como la filosofía empresarial comprende la misión, visión y valores institucionales, en general su cultura organizacional (Vela et al., 2020)

#### **Visión**

Para Solano (2009) la visión orienta y motiva a la organización hacia su futuro deseado, debe ser alcanzable y compartida, y alinear sus objetivos con las necesidades sociales. Así, la empresa logra aceptación y legitimidad social, actuando como un "ciudadano corporativo" responsable y cohesionador. De este modo la visión se estructura:

*Consolidarnos como la marca líder de ropa deportiva en Ecuador, ofreciendo innovación, calidad y sostenibilidad, mientras inspiramos un estilo de vida activo y saludable para deportistas de todos los niveles.*

### **Misión**

La misión del emprendimiento Kairos se construyó a partir del fundamento de Solano (2009) que afirma:

A la hora de configurar y redactar cuál es la misión de una organización hay que reflejar, sobre todo, la descripción de lo que la organización realiza; a quién está dirigido dicho esfuerzo; y presentar su particularidad, es decir, la singularidad que diferencia a la organización de otras. (p. 6)

*Producir ropa deportiva de alta calidad que combine estilo y funcionalidad, para satisfacer las necesidades de atletas y entusiastas del deporte, con el objetivo de mejorar su rendimiento y confianza a través de la innovación y excelencia en nuestros productos.*

### **Valores**

- Puntualidad: cumplimos con nuestros compromisos de manera oportuna, tanto en la entrega de productos como en la respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Honestidad: nos comprometemos a actuar con integridad y transparencia en todas nuestras interacciones comerciales y relaciones internas, valoramos la sinceridad y la franqueza en nuestras comunicaciones.
- Respeto: valorar y atender las necesidades y preferencias de los clientes, proveedores y colaboradores, fomentando un ambiente de cordialidad y buen trato.
- Compromiso: dedicación constante para ofrecer productos de calidad y un servicio excepcional, cumpliendo con los plazos y compromisos adquiridos.
- Tolerancia: aceptar y respetar las diferencias individuales de los clientes, proveedores y colaboradores, promoviendo un entorno inclusivo y libre de discriminación.

- Profesionalismo: mantener un alto nivel de calidad en los procesos de producción, comercialización y atención al cliente, demostrando conocimientos sólidos y experiencia en el sector deportivo.
- Responsabilidad: Asumir las consecuencias de las decisiones y acciones realizadas, velando por el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad en la fabricación de los productos.
- Confianza: generar relaciones sólidas y duraderas con clientes y proveedores, basadas en la transparencia, honestidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Equidad: Brindar igualdad de oportunidades y trato justo a todos los colaboradores, clientes y proveedores, sin discriminación alguna.

### **Políticas Económicas**

- Política de Calidad: Asegurar que cada prenda cumpla con estándares de diseño, confección y durabilidad, garantizando la satisfacción del cliente.
- Política de Innovación: Incorporar de forma continua nuevas tendencias y tecnologías textiles que aporten valor agregado en rendimiento, comodidad y funcionalidad.
- Política de Atención al Cliente: Mantener una comunicación cercana, transparente y oportuna, fomentando confianza y fidelización en la marca.

### **Políticas Sociales**

- Política de Talento Humano: Brindar un ambiente laboral seguro, equitativo y motivador, que potencie las capacidades y el crecimiento personal de los colaboradores.
- Política de Responsabilidad Social: Promover el empleo local, apoyar iniciativas comunitarias y contribuir al desarrollo socioeconómico de la provincia del Carchi.
- Política de Ética Empresarial: Actuar con honestidad, respeto y responsabilidad en todas las relaciones comerciales e institucionales.

### **Políticas Ambientales**

- Política de Sostenibilidad: Minimizar el impacto ambiental mediante el uso eficiente de recursos, la reducción de desperdicios y la

implementación de prácticas responsables en toda la cadena de producción.

### **3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO**

Al analizar estratégicamente el macro y microentorno detallado en el capítulo II, se comprenden los factores que influyen directamente en el desempeño y proyección del emprendimiento Kairos dentro del sector textil de Tulcán y la provincia del Carchi, y se identifican las bases fundamentales para la elaboración de un FODA.

En este contexto, al visualizar el macroentorno, el factor político se presenta estable, con políticas públicas que promueven el emprendimiento y el desarrollo productivo, aunque la burocracia y la carga tributaria representan desafíos. En el ámbito económico, se identifican oportunidades asociadas a la dolarización, que genera estabilidad en precios y confianza en transacciones, pero también amenazas por la dependencia del consumo interno y la competencia con productos importados de bajo costo. El factor social resulta favorable, dado que existe una creciente valoración por la práctica deportiva y el fortalecimiento de la identidad institucional a través de uniformes y prendas personalizadas. En el aspecto tecnológico, si bien el sector textil local todavía enfrenta limitaciones en innovación, la incorporación progresiva de maquinaria moderna y procesos de sublimado abre posibilidades de diferenciación. En cuanto al entorno ecológico, la presión por prácticas sostenibles es cada vez mayor, por lo que adoptar medidas responsables puede convertirse en ventaja competitiva. Finalmente, el marco legal brinda protección a la actividad comercial, aunque requiere de un cumplimiento estricto que puede incrementar los costos operativos.

Así mismo, en el microentorno, la aplicación de las cinco fuerzas de Porter evidencia un nivel de rivalidad alto, debido a la presencia de competidores locales consolidados en el mercado de ropa deportiva y uniformes. La amenaza de nuevos entrantes se califica como moderada ya que los altos costos de inversión en maquinaria limitan el acceso de nuevos actores, aunque no lo imposibilitan. El poder de negociación de los proveedores también es moderado, pues existe un grupo reducido pero confiable que mantiene relaciones estables con los productores locales. En contraste, el poder de los

clientes es considerable, su lealtad aún no está consolidada y la sensibilidad al precio puede influir en sus decisiones de compra. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se mantiene moderada, dado que, aunque los materiales son similares a los de otras fábricas, Kairos apuesta por diferenciarse mediante valor agregado, promociones y personalización.

### **3.4. ANÁLISIS FODA**

Una vez realizado el análisis del macroentorno y microentorno mediante PESTEL y fuerzas de Porter, respectivamente, sumado a esto la filosofía empresarial y los objetivos estratégicos que se espera lograr, se estructura el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para Sánchez (2020):

Es una herramienta clave para para hacer una evaluación pormenorizada en la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. También es una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. (p. 8)

#### **Fortalezas (F)**

- Producción maquinaria propia, lo que permite atender pedidos medianos y grandes.
- Flexibilidad productiva, con la posibilidad de contratar personal adicional bajo comisión en temporadas de alta demanda.
- Relación estable con proveedores confiables, lo que garantiza continuidad en el suministro de insumos.
- Portafolio diversificado (uniformes, chaquetas, buzos, calentadores) que permite cubrir necesidades de distintos segmentos.
- Estrategias de valor agregado, como promociones por lote y personalización de prendas.

#### **Debilidades (D)**

- Limitada capacidad de marca en el mercado, ya que el emprendimiento aún es joven y en proceso de posicionamiento.
- Dependencia de un mercado local reducido (Tulcán y Carchi), con poca proyección nacional en el corto plazo.

- Falta de fidelización de clientes, al ser un negocio nuevo con lealtad todavía en construcción.
- Confusión en material publicitario
- Escasa incorporación de tecnología inteligente en ropa deportiva, en comparación con tendencias globales.

### **Oportunidades (O)**

- Creciente interés social por el deporte y la vida saludable, que incrementa la demanda de ropa deportiva.
- Posibilidad de expansión nacional mediante comercio electrónico y tiendas en ciudades estratégicas.
- Disponibilidad de programas de apoyo a emprendedores en el país, tanto públicos como privados.
- Tendencia de consumo hacia productos con diseño personalizado y diferenciación estética.
- Mayor conciencia ambiental que abre oportunidades para incorporar prácticas sostenibles en la producción textil.

### **Amenazas (A)**

- Alta rivalidad competitiva con empresas locales y nacionales que tienen mayor trayectoria.
- Ingreso de productos importados de bajo costo, que presionan los precios en el mercado.
- Exigencias legales y tributarias que pueden elevar costos operativos y administrativos.
- Poder de negociación de clientes, quienes buscan calidad a precios accesibles y pueden migrar fácilmente a otras marcas.
- Avances tecnológicos en el sector textil que requieren inversión constante y pueden generar desventajas si no se adoptan oportunamente.

Una vez identificado los aspectos positivos internos y externos, se generan las estrategias. Huera (2023) considera mecanismos que facilitan los procesos empresariales, sin embargo, pequeños negocios, en especial los emprendimientos lo ignoran lo que da paso a su fracaso financiero,

organizacional u operativo, al no aprovechar las bondades que facilita la implementación de estrategias.

### **3.5. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA**

Aprovechar fortalezas internas para capitalizar las oportunidades externas.

- (FO1) Implementar una plataforma de comercio electrónico que permita ampliar la cobertura de ventas a nivel nacional, aprovechando la diversificación del portafolio.
- (FO2) Utilizar la capacidad instalada (12 máquinas) para atender la creciente demanda de ropa deportiva y captar contratos institucionales.
- (FO3) Potenciar las estrategias de valor agregado (uniforme y bandera gratis por lote, personalización) como elemento diferenciador frente a la competencia, alineado con la tendencia hacia productos personalizados.
- (FO4) Desarrollar una línea eco-friendly que responda al interés social por el consumo sostenible.

Superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas.

- (DO1) Diseñar una estrategia de marketing digital y redes sociales para incrementar el reconocimiento de marca a bajo costo, capitalizando la tendencia de consumo digital.
- (DO2) Participar en ferias y programas de apoyo a emprendedores para acceder a capacitación, financiamiento y exposición nacional.
- (DO3) Incorporar progresivamente tecnología textil innovadora (microchips, telas inteligentes) para superar la falta de diferenciación tecnológica y captar clientes especializados.
- (DO4) Expandirse hacia nuevos mercados regionales mediante convenios con distribuidores locales.

### **3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para una visión detallada de lo que se desea en el emprendimiento con relación al desarrollo del producto, sus ventas, marketing y servicio al cliente se desarrollan los objetivos estratégicos con la metodología SMART, Cornelis (2024) establece que la aplicación de esta metodología resulta viable en el desarrollo

de proyectos al mejorar la comunicación entre los trabajadores, sistematizar procesos y aumentar la eficiencia.

**Tabla 7**

*Objetivos estratégicos*

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Específico</b>	<b>Medible</b>	<b>Alcanzable</b>	<b>Relevante</b>	<b>Temporal</b>
Desarrollo de productos	Lanzar una línea de ropa deportiva al año	Número de nuevos productos lanzados	Contar con un equipo de diseño y desarrollo capacitado	Esencial para mantenerse competitivo	anualmente
Ventas	Ampliar la base de clientes institucionales y deportivos.	Aumentar las ventas en un 30% respecto al año anterior.	Abrir un nuevo punto de venta y lanzar una tienda en línea y alianzas con clubes y centros educativos.	Incrementar la participación en el mercado y la accesibilidad para los clientes.	Alcanzar este objetivo en el próximo año fiscal
Marketing	Posicionar a Kairos como una marca reconocida en el mercado local y fronterizo.	Reconocida por el 60% de los clientes	Contratar un especialista en marketing digital y desarrollar una campaña de contenido.	Mejorar el reconocimiento de marca y la interacción con clientes potenciales.	Lograr este aumento en los próximos 12 meses.

1. Lanzar un portafolio de productos deportivos de calidad con el apoyo de personal capacitado para mantener a la organización en estándares competitivos cada año.
2. Incrementar las ventas en un 30% anual, durante el primer año, a través de la implementación de comercio electrónico y alianzas con clubes y centros educativos.
3. Aumentar el reconocimiento de Kairos al 60% de los clientes institucionales y deportivos de Tulcán e Ipiales mediante estrategias de marketing digital y promociones, durante los primeros 12 meses de operación.

La relación de los objetivos estratégicos con las estrategias obtenidas del FODA es la siguiente:

**Tabla 8***Relación estrategias FODA con objetivos*

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategia FODA alineada</b>
Desarrollo de productos: Lanzar un portafolio de productos deportivos de calidad con el apoyo de personal capacitado y sistematización de procesos para mantener a la organización en estándares competitivos cada año.	<ul style="list-style-type: none"><li>• FO4</li><li>• DO3</li></ul>
Ventas: Incrementar las ventas en un 30% anual, durante el primer año, a través de la implementación de comercio electrónico y alianzas con clubes y centros educativos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• FO1</li><li>• FO2</li><li>• DO4</li></ul>
Marketing: Aumentar el reconocimiento de Kairos al 60% de los clientes institucionales y deportivos de Tulcán e Ipiales mediante estrategias de marketing digital y promociones, durante los primeros 12 meses de operación.	<ul style="list-style-type: none"><li>• FO1</li><li>• FO3</li><li>• DO1</li><li>• DO2</li></ul>

*Nota.* La nomenclatura de las estrategias FODA se encuentra detallada en el apartado 3.5 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

## **IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

El marketing constituye un elemento esencial para el crecimiento y sostenibilidad de Kairos, se ha extendido en los sectores de la economía, en todo tipo de empresas tanto de tamaño como de giro de negocio y ha trascendido el consumidor externo (Sainz, 2024). En este contexto, permite establecer estrategias efectivas para posicionar la marca en el mercado local y fronterizo, captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales. En un entorno altamente competitivo, como el sector textil y de confección deportiva, el marketing se convierte en la herramienta clave para diferenciarse mediante la personalización de productos, la calidad, la innovación y la creación de experiencias de valor que fortalezcan la relación con los clientes.

Este capítulo está relacionado con el planteamiento estratégico desarrollado previamente, toma como base los objetivos estratégicos y las estrategias derivadas del análisis FODA, así como la evaluación del macro y microentorno. De esta manera, las acciones de marketing aquí planteadas no son aisladas, sino que responden a un marco estratégico integral, orientado a alcanzar el crecimiento planificado del emprendimiento.

El propósito central es diseñar un plan de marketing estructurado y coherente, que permita a Kairos fortalecer su presencia en el mercado mediante la definición clara de su propuesta de valor, la identificación precisa de su mercado objetivo y la aplicación de estrategias efectivas en torno a las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Con ello, se busca consolidar la marca, incrementar la participación de mercado y generar un impacto positivo tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad del negocio.

### **4.2. OBJETIVOS DE MARKETING**

- Incrementar las ventas en un 30% anual, durante el primer año, a través de la implementación de comercio electrónico y alianzas con clubes y centros educativos.

- Aumentar el reconocimiento de Kairos al 60% de los clientes institucionales y deportivos de Tulcán e Ipiales mediante estrategias de marketing digital y promociones, durante los primeros 12 meses de operación.

### **4.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación de mercado es un proceso fundamental que permite identificar y clasificar a los diferentes grupos de clientes a los que Kairos dirigirá sus esfuerzos comerciales y de marketing. A través de esta herramienta, la empresa puede diseñar estrategias específicas que respondan a las necesidades, preferencias y características de cada grupo, optimizando recursos y aumentando la efectividad en la captación y fidelización de clientes (Calle, 2023).

Dado que Kairos se dedica a la confección y comercialización de uniformes y ropa deportiva, su mercado está compuesto principalmente por instituciones educativas, clubes deportivos y consumidores individuales interesados en la práctica deportiva. Para definir de manera precisa este mercado objetivo, se han considerado tres criterios clave: geográfico, demográfico y psicográfico.

#### **Segmento geográfico**

Kairos se encuentra ubicado en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, una zona estratégica por su cercanía con la frontera colombiana. Esto permite atender no solo la demanda local, sino también a clientes en la ciudad de Ipiales (Colombia), generando un mercado transfronterizo con alto potencial de crecimiento.

En una primera etapa, la comercialización se centrará en Tulcán y los cantones cercanos, garantizando un servicio ágil y controlado. Posteriormente, mediante la implementación de comercio electrónico, se proyecta la expansión hacia otras ciudades del Ecuador, alcanzando un mayor número de clientes y posicionando la marca a nivel nacional.

#### **Segmento demográfico**

Para determinar el mercado objetivo de captación se utilizó la herramienta Tam Sam Som, como la vía para conocer nivel de mercado que Kairos puede cubrir con su producción diaria. El mercado total disponible (TAM) es el indicador más

amplio y representa el total de mercado ecuatoriano que adquiere ropa deportiva o que sus compras son más constantes en textil de confección, en el informe comercial elaborado por la Embajada de Argentina en Ecuador, refleja que el sector textil (venta de ropa deportiva, importaciones y exportaciones) del país representa un mercado valorado en un aproximado de 120 millones USD al año (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2021), que al año este sector refleja un crecimiento del 5% en ventas (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador [AITE], 2024). Por tanto, el TAM corresponde a: 120.000.000 USD

El mercado disponible y alcanzable (SAM) segmenta más el mercado que Kairos puede atender en relación con su ubicación geográfica y segmento: clubes, empresas locales e instituciones educativas. En este contexto, la población total del cantón Tulcán es de 86.498 habitantes equivalente al 1% de la población total del Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC], 2022), integrada por empresas locales e instituciones educativas públicas y privadas (Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, s.f.; Martínez, 2025). Tomando en cuenta que el mercado de ropa deportiva en Tulcán es del 1% del mercado nacional, el cálculo del SAM queda:

$SAM = 1\% \times 120.000.000 = 1.200.000$  el mercado textil deportivo de Tulcán es de aproximadamente 1,2 millones de USD al año.

Con los valores de TAM y SAM se calcula el Mercado obtenible (SOM), correspondiente al segmento de SAM que Kairos captaría según su producción y ventas. Para ello, la producción del emprendimiento se detalla:

- Producción mensual: 100-300 prendas
- Precio promedio de venta: 25 USD c/u
- Promedio mensual (200 prendas \* 25 USD ): 5.000 USD mensuales
- Ventas anuales estimadas (5.000 USD \* 12 meses): 60.000 USD

El porcentaje del mercado SAM que Kairos estaría captando es de:

$$=(60.000/1.200.000) \times 100$$

$$=5\%$$

el cálculo estimado del SOM es 60.000 USD al año, por lo que Kairos en su fase inicial captaría el 5% del mercado disponible en Tulcán (instituciones

educativas y empresas), teniendo la posibilidad de expandirse tras una inversión en promoción.

**Tabla 9**

*Resumen de TAM, SAM, SOM*

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor estimado (USD/año)</b>	<b>Participación</b>
TAM	Mercado total de ropa deportiva en Ecuador	120.000.000	100 %
SAM	Mercado disponible (Tulcán – institucional y deportivo)	1.200.000	1 % del total nacional
SOM	Mercado que Kairos puede captar actualmente	60 000	5 % del SAM local

### **Segmento psicográfico**

El mercado psicográfico de Kairos se compone de consumidores que valoran la actividad física, la salud y el bienestar como parte de su estilo de vida. Estos clientes buscan ropa deportiva que no solo sea funcional, sino que también refleje su identidad y pertenencia a un grupo o institución.

Asimismo, existe un segmento de compradores institucionales que priorizan factores como la calidad, la durabilidad de las prendas y la responsabilidad social de la empresa proveedora, lo que abre oportunidades para que Kairos se diferencie mediante prácticas sostenibles y valor agregado en su oferta.

### **Perfil del cliente ideal (Buyer Persona)**

El cliente ideal de Kairos es una institución educativa o club deportivo que realiza pedidos al por mayor, valora la calidad y puntualidad en la entrega, y busca proveedores confiables que ofrezcan personalización y promociones.

En el caso de clientes individuales, el perfil corresponde a una persona activa y dinámica, interesada en el deporte y la salud, que busca prendas cómodas, de buen diseño y a precios competitivos.

## **4.4. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor representa el compromiso el emprendimiento con sus clientes y el mercado, estableciendo de forma clara los beneficios y diferencias que ofrece (Aristega et al., 2024). A través de esta, se busca comunicar como la marca satisface las necesidades de instituciones, clubes y

consumidores individuales, generando confianza y fidelización mediante productos de calidad, personalización e innovación, en la tabla 9 se muestra la propuesta de valor.

**Tabla 10**

*Propuesta de valor*

<b>Generalidad</b>	
<b>Necesidades del cliente</b>	<b>Solución de Kairos</b>
Uniformes de calidad	Producción propia con 18 maquinas
Personalización y diseño	Personalización con sublimadora y etiquetas
Precios competitivos	Promociones por lote
Entregas a tiempo	Comercio electrónico
<b>Diferenciadores</b>	<b>Beneficios para el cliente</b>
Valor agregad (uniforme y bandera gratis)	Identidad institucional
Compromiso con la sostenibilidad	Ahorro en costos
Relación calidad- precio	Cumplimiento puntual garantizado
	Productos innovadores y sostenibles

La propuesta de valor es un componente clave en la estrategia de marketing de cualquier organización, permite comunicar de manera clara y diferenciada la oferta de la empresa hacia sus clientes. Según un estudio reciente de la Academy of Strategic Management Journal, La propuesta de valor le da relevancia a la estrategia central de una empresa al prometer productos y servicios mejorados, con ello se convence a los compradores de preferir una marca (Rosario y Raimundo, 2021).

En el caso de Kairos, esta definición cobra especial relevancia, el emprendimiento busca diferenciarse en un mercado textil altamente competitivo, ofreciendo uniformes y ropa deportiva con calidad, personalización y valor agregado. Su propuesta de valor se centra en la satisfacción de necesidades específicas de instituciones educativas, clubes deportivos y consumidores individuales, a través de promociones innovadoras, entregas puntuales y un compromiso con la sostenibilidad. De esta manera, la propuesta de valor de Kairos no solo refleja sus ventajas competitivas, sino que también se convierte en la base para establecer relaciones sólidas y duraderas con sus clientes, consolidando su posicionamiento en el mercado local y transfronterizo.

## 4.5. MIX DE MARKETING

Una vez que se determinó la propuesta de valor, Armstrong y Kotler (2013) en su libro Fundamentos de Marketing sugieren que la empresa inicie con la mezcla de marketing, siendo esta una respuesta a las necesidades del mercado meta.

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las cuatro Ps. (p.52)

En este contexto, las cuatro Ps (producto, precio, plaza, promoción) para el emprendimiento Kairos se plantean alineadas a la necesidad del perfil del cliente ideal, a fin de solucionar sus necesidades, ofertar un producto a un precio apropiado, garantizar medios de entrega convenientes y mantener una comunicación clara sobre el proceso de producción y comercialización del producto.

### 4.5.1. Producto

Para Sainz (2024) el producto es el elemento central del marketing *mix* al enfocar la mayor parte de los esfuerzos de gestión administrativa, aunque en muchos de los casos no hay la relación ideal costo/beneficio (aportación de valor y precio de venta). Es decir que, el producto representa el eje central del marketing mix, siendo la expresión tangible de la propuesta de valor de Kairos. A través de él, el emprendimiento busca satisfacer las necesidades de instituciones educativas, clubes deportivos y consumidores individuales, ofreciendo prendas que no solo cumplen con estándares de calidad y durabilidad, sino que también transmiten identidad y generan experiencias de valor. En este sentido, Kairos se distingue por integrar personalización, innovación y responsabilidad social en cada una de sus líneas de productos, consolidando así una oferta diferenciada en el mercado local y transfronterizo.

A continuación, se detallan las características de cada producto ofertado, cabe resaltar que los diseños se desarrollan en formatos vectoriales, lo que permite una personalización precisa en colorimetría y detalles según las preferencias del cliente. Este método optimiza recursos al agilizar el proceso de

diseño y producción, garantizando un flujo de trabajo eficiente y eficaz, reduciendo tiempos y asegurando resultados de alta calidad en cada prenda.

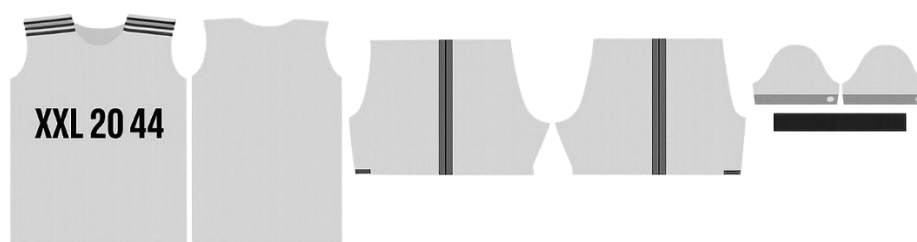
**Tabla 11**

*Características Uniformes BS*

Producto	Beneficios	Calidad	Diseño	Variedad
<b>Uniformes internos para juegos deportivos.</b>	Comodidad y resistencia para el rendimiento deportivo.	Telas transpirables y duraderas.	Estilos modernos y personalizados según la disciplina.	Colores y tallas adaptadas a cada equipo.

**Figura 2**

*Uniforme BS en vectores*



En la tabla 11 seguida de la figura 2 permiten visualizar de una manera integrada las principales características de un producto mínimo viable combinando funcionalidad y atribución, complementando con su estructura, cortes y componentes del producto.

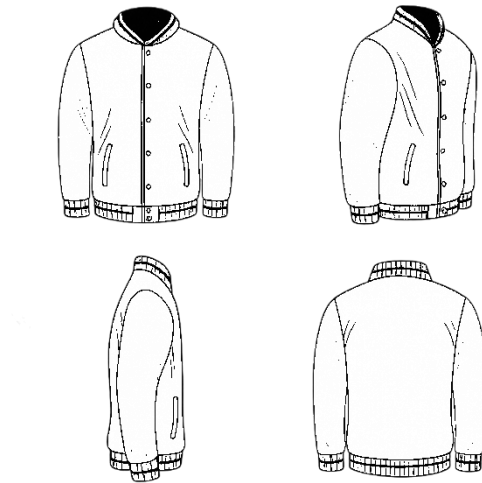
**Tabla 12**

*Características de chaquetas UPEC*

Producto	Beneficios	Calidad	Diseño	Variedad
<b>Chaquetas en tela Alaska</b>	Protegen del frío y humedad sin perder ligereza.	Tela Alaska de alta resistencia y larga duración.	Acabados elegantes y deportivos, uso casual o institucional.	Gama de colores y tallas para hombres y mujeres.

### Figura 3

Chaquetas UPEC en vector



En la tabla 12 y la figura 3 presenta una visión clara de nuestro segundo producto mínimo viable en este caso chaquetas UPEC, dando a conocer así las características técnicas y el diseño visual, identificando sus beneficios y percibiendo a la estructura general de la prenda.

### Tabla 13

Características de Buzos DM y DL

Producto	Beneficios	Calidad	Diseño	Variedad
<b>Buzos con variabilidad de colores</b>	Cómodos, prácticos y versátiles para uso diario o deportivo.	Tejidos suaves y resistentes, mantienen forma y color.	Modelos clásicos y modernos que se adaptan a distintos estilos.	Amplia disponibilidad de colores vivos y neutros, en todas las tallas.

#### Figura 4

Buzos DM y DL en vector



En el caso de los buzos DM y DL en la tabla 14 con la figura 4 evidenciamos sus atributos funcionales y estéticos generando así una información clave en calidad, beneficios y variabilidad.

**Tabla 14**

*Características de calentadores EXT*

<b>Producto</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Calidad</b>	<b>Diseño</b>	<b>Variabilidad</b>
<b>Calentadores normales y sublimados</b>	Máxima comodidad en entrenamientos y uso casual.	Telas de alto rendimiento, resistentes y frescas.	Modelos tradicionales y sublimados.	Distintas telas, colores y tallas para cada necesidad.

## Figura 5

*Calentador en vector*



Kairos ofrece prendas en una amplia gama de tallas, que van desde ropa de niños a con edad de 2 años hasta tallas especiales para adultos, incluyendo: tallas regulares: T30 (Cs), T32 (Cx), T34 (XsS), T36 (Xs), T38 (M), T40 (L), T42 (XL), T44 (2XL), y T48 (3XL).

En el caso de la ropa para dama, el corte es ajustado, diseñado para ofrecer un calce cómodo y estilizado, adaptándose a la silueta femenina.

### 4.5.2. Precio

El precio constituye un elemento clave en el marketing mix, determina la percepción de valor por parte de los clientes y define la rentabilidad del emprendimiento (Armstrong y Kotler, 2013). En Kairos, la política de precios se ha establecido considerando principalmente el costo de producción unitario, el margen de utilidad esperado y un análisis comparativo con los precios de la competencia. Esta combinación permite garantizar que los precios sean competitivos en el mercado local y transfronterizo, sin comprometer la sostenibilidad financiera de la empresa. De esta manera, se busca ofrecer productos accesibles y atractivos, manteniendo un equilibrio entre calidad, valor percibido y rentabilidad.

El cálculo parte del análisis detallado de los costos directos e indirectos incluyendo materiales, mano de obra y depreciaciones. Una vez determinado el costo unitario de cada prenda, se añade un margen de utilidad que permita

cubrir gastos operativos y generar beneficios. Esta metodología asegura transparencia y control sobre la rentabilidad, además de facilitar decisiones estratégicas relacionadas con promociones y ajustes de precios según la demanda y la dinámica del mercado.

En el caso de Kairos, se busca mantener precios accesibles sin comprometer la calidad, especialmente en uniformes y prendas institucionales, donde el emprendimiento ofrece promociones estratégicas como uniformes y banderas gratuitas por lote, fortaleciendo la fidelización del cliente.

Para valorar el producto mínimo viable se utilizó el formato de una tarjeta de prueba en la que se formula supuestos, parámetros de desarrollo y éxito y se planifica acciones de verificación en una forma estructurada (ver anexo 6).

A continuación, en la tabla 15 se presenta un comparativo que resume el costo unitario, precio unitario y la utilidad generada por cada producto:

**Tabla 15**

*Detalle del costo, precio y utilidad*

<b>Producto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Utilidad por unidad</b>
Uniformes BS	8,88	14,00	5,12
Chaquetas UPEC	12,46	23,00	10,54
Buzos DM	13,63	24,00	10,37
Buzos DL	14,94	26,00	11,06
Calentadores EX	17,06	30,00	12,94

*Nota.* Los valores están expresados en dólares estadounidenses (USD).

El margen más alto se obtiene en los Calentadores EX, lo que los convierte en el producto con mayor aporte a la rentabilidad, a este valor le sigue la utilidad de los buzos DM y buzos DL. Esta política de precios, basada tanto en los costos internos como en el comportamiento de la competencia, permite a Kairos posicionarse de forma estratégica y fortalecer su presencia en el mercado local y fronterizo.

#### 4.5.3. Plaza

La plaza define la manera en que los productos de Kairos llegan al cliente final, asegurando que estén disponibles en el lugar, tiempo y condiciones adecuados (Armstrong y Kotler, 2013). Una distribución eficiente permite garantizar entregas puntuales, mantener la confianza del cliente y generar una experiencia de compra satisfactoria. Para Kairos, este elemento está directamente relacionado

con su propuesta de valor, pues uno de sus principales diferenciadores es la atención personalizada y el cumplimiento en la entrega de uniformes y ropa deportiva.

### **Canales de distribución**

Actualmente, Kairos opera desde su taller ubicado en la ciudad de Tulcán, en la Avenida Centenario, un punto estratégico que facilita la atención a clientes locales y cercanos. Para la comercialización de sus productos, la empresa utiliza tres canales principales:

- Venta directa: dirigida a instituciones educativas, clubes deportivos y organizaciones que realizan pedidos al por mayor. Este canal se basa en relaciones personalizadas y en la confianza generada a lo largo del tiempo con clientes institucionales.
- Tienda física: ubicada en el mismo taller de producción, donde los clientes pueden conocer la calidad de los productos, observar modelos terminados y concretar pedidos.
- Pedidos por WhatsApp: actualmente, este canal digital es el más utilizado por los clientes, pues permite mantener una comunicación rápida y directa. A través de esta plataforma, los clientes envían las especificaciones de sus pedidos, como tipo de prenda, tallas, colores y diseños, e incluso se comparten imágenes y aprobaciones previas antes de iniciar la producción. Toda la comunicación, desde la cotización hasta la confirmación de entrega, se gestiona mediante este medio.

### **Cobertura geográfica**

La cobertura actual de Kairos se concentra principalmente en Tulcán y en cantones cercanos de la provincia del Carchi.

A mediano plazo, el emprendimiento tiene como objetivo expandirse a nivel nacional mediante la implementación de una plataforma de comercio electrónico, lo que permitirá captar clientes en otras ciudades del país, optimizando la logística y fortaleciendo su alcance comercial.

## **Proceso logístico y entregas**

El proceso logístico de Kairos se caracteriza por su sencillez y eficiencia. Una vez que el cliente establece contacto vía WhatsApp y detalla las características del producto deseado, se mantiene una comunicación constante durante todo el proceso de producción.

Posteriormente, se coordina la entrega, que puede realizarse directamente en la tienda física o mediante servicio de transporte contratado, dependiendo de la ubicación y tamaño del pedido. Esta metodología asegura trazabilidad y control en cada pedido, reforzando el compromiso con el cumplimiento y la satisfacción del cliente.

## **Plan de expansión**

De cara al futuro, Kairos proyecta implementar una plataforma de comercio electrónico que integre catálogo digital, cotización en línea y seguimiento de pedidos en tiempo real. Asimismo, se plantea la posibilidad de establecer alianzas con empresas de transporte y mensajería para agilizar la distribución a nivel nacional, complementando así los canales actuales y fortaleciendo la competitividad del negocio.

En este contexto, la estrategia de plaza de Kairos busca no solo atender eficientemente la demanda local, sino también construir una base sólida para la expansión futura, garantizando que los productos lleguen a los clientes con rapidez, confianza y calidad.

### **4.5.4. Promoción**

La promoción es una herramienta fundamental para dar a conocer los productos de Kairos y fortalecer la relación con los clientes. Armstrong y Kotler (2013) establecen que, a través de estrategias bien planificadas, busca no solo incrementar las ventas, sino también posicionar la marca en la mente de los consumidores y fidelizar a los clientes institucionales y deportivos.

Las estrategias actuales de promoción radican en el uso de WhatsApp para contacto y promoción directa, entrega gratuita de un uniforme y la bandera del equipo por lote de 16 prendas, comunicación personalizada con cada cliente durante el proceso de pedido y uso de muestras físicas en la tienda para mostrar la calidad de los productos.

Las estrategias futuras de promoción comprenden: la creación de campañas digitales en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok), una plataforma de comercio electrónico con catálogo en línea y promociones exclusivas, la participación en ferias deportivas, eventos locales y campeonatos escolares y un programa de fidelización con descuentos por volumen y beneficios para clientes recurrentes.

**Tabla 16**

*Plan de acción promocional*

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Recursos</b>
Creación de red social Facebook (campañas)	Gabriel Jácome	Mensual	Diseño gráfico publicitario
Participación en eventos deportivos públicos y privados	Equipo Kairos	Trimestral	Material promocional
Implementación de programa de fidelización	Gabriel Jácome	6 meses	Software y descuentos
Entrega de uniformes y banderas de promoción	Producción	Permanentemente	Inventario de prendas

La estrategia de promoción de Kairos busca fortalecer su posicionamiento en el mercado, aumentar el reconocimiento de marca y consolidar relaciones a largo plazo con los clientes. A través de la combinación de herramientas digitales y acciones directas, la empresa logrará diferenciarse de la competencia y alcanzar un crecimiento sostenido.

## **V. PLAN DE OPERACIONES**

Actualmente la planificación operativa constituye un pilar fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, permite coordinar recursos, procesos y actividades con el fin de alcanzar resultados óptimos (Pellicer y Castellanos, 2023). En el caso de Kairos, empresa dedicada a la producción y comercialización de ropa deportiva, la planificación operativa se convierte en una herramienta estratégica para garantizar que cada etapa del proceso, desde la recepción de pedidos hasta la entrega final, se desarrolle de manera ordenada, eficiente y orientada a la satisfacción del cliente.

Este capítulo tiene una relación directa con los objetivos estratégicos y de marketing planteados en los capítulos anteriores, pues las operaciones representan la base que permite cumplir con las metas de crecimiento y posicionamiento. Estrategias como incrementar las ventas, mejorar el reconocimiento de marca, fidelizar clientes y ofrecer productos de calidad solo pueden lograrse a través de procesos operativos bien estructurados y controlados. Una gestión adecuada en esta área asegura no solo la optimización de recursos, sino también la generación de valor agregado, diferenciando a Kairos frente a su competencia.

El alcance de este capítulo comprende la descripción detallada de los recursos, capacidades y procesos que sustentan el movimiento productivo y comercial de la entidad. Se aborda el tamaño actual del negocio, la secuencia de actividades en la producción y comercialización, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos que hacen posible su funcionamiento. Además, se presenta una visión proyectada hacia el crecimiento, considerando la ampliación de la capacidad instalada y la integración de nuevas tecnologías que fortalezcan la competitividad.

Los objetivos principales de este plan operativo se centran en optimizar los procesos productivos, garantizar la calidad y consistencia de las prendas, cumplir con los tiempos de entrega, reducir el desperdicio mediante prácticas sostenibles y asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles. A través de

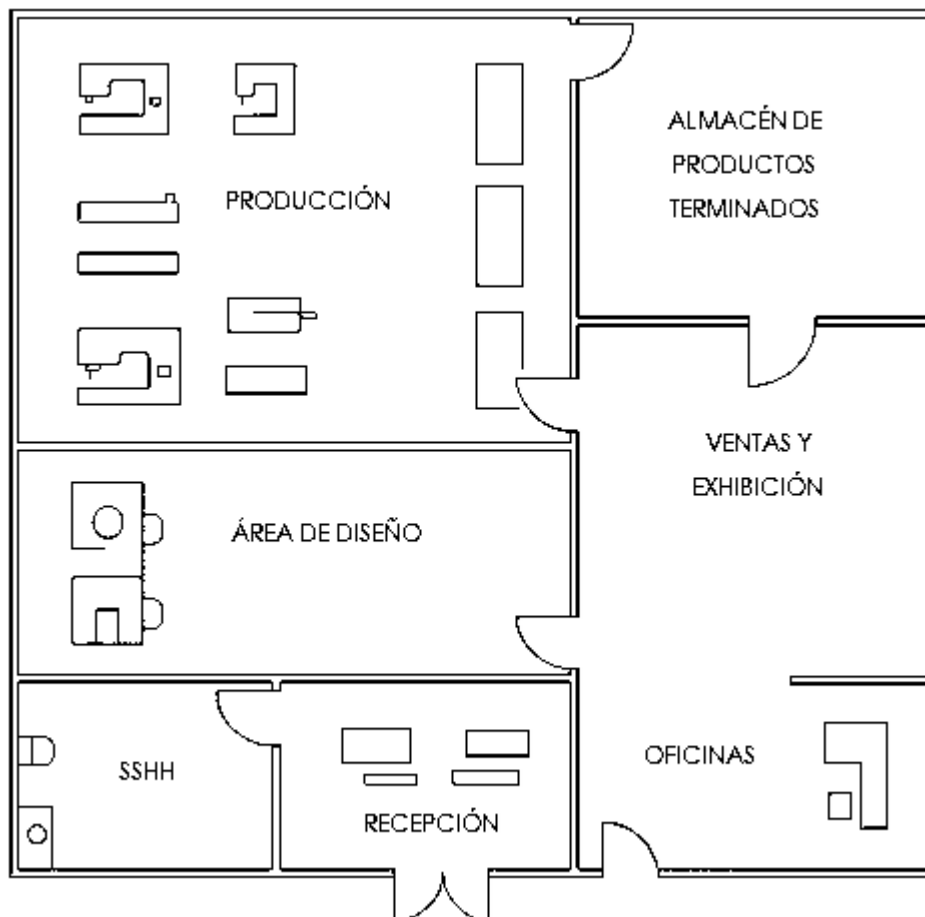
esta planificación, Kairos busca consolidar su modelo de negocio y sentar las bases para un crecimiento sólido y sostenible en el mercado local y nacional.

### 5.1. TAMAÑO DEL NEGOCIO

El emprendimiento Kairos, ubicado en la ciudad de Tulcán en la Avenida Centenario, cuenta con una infraestructura diseñada estratégicamente para optimizar los procesos de producción, comercialización y gestión administrativa. El espacio físico está distribuido en áreas clave que permiten un flujo de trabajo ordenado y eficiente.

**Figura 6**

Tamaño de negocio



El área de producción es la más amplia, equipada con 3 overlock, 3 rectas, 1 anilladora, 2 elasticadoras, 1 sublimadora, 1 bordadora y una estampadora, lo que permite atender tanto pedidos regulares como de gran volumen. El área

de diseño está destinada a la creación de propuestas personalizadas mediante software especializado, garantizando innovación y precisión en cada prenda.

La recepción funciona como punto de contacto inicial con los clientes y coordinación de pedidos, mientras que la oficina administrativa gestiona procesos financieros, de cobranza y planificación estratégica. Asimismo, se dispone de un almacén de producto terminado, que asegura un adecuado control de inventarios antes de la entrega.

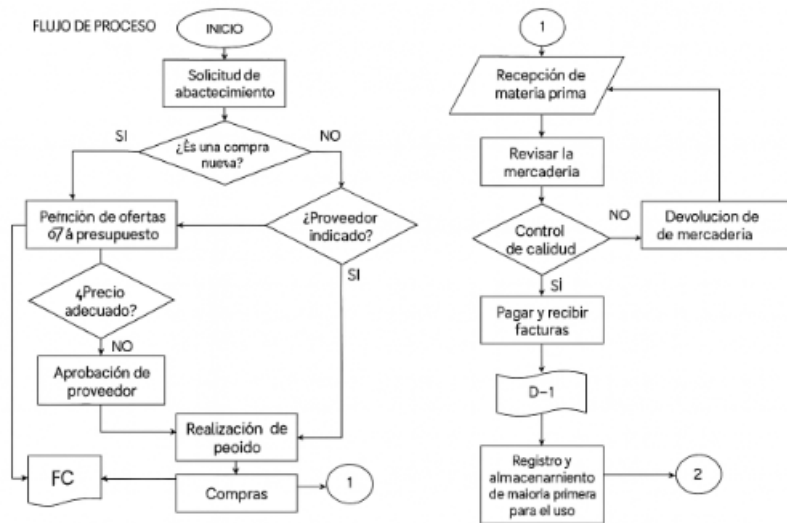
El negocio también cuenta con un área destinada a ventas y exhibición, donde los clientes pueden conocer los productos de forma directa. Esta distribución permite a Kairos mantener una operación eficiente y escalable, respondiendo a la demanda actual y proyectando crecimiento futuro en la producción y comercialización.

## **5.2. PROCESO PRODUCTIVO**

La gestión de procesos es un factor estratégico y clave que debería implementarse en todo tipo de negocios para reducir el uso de recursos e incrementar la productividad (Ortíz, 2024). El flujo de procesos de Kairos integra todas las etapas productivas y comerciales, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega final del producto, garantizando calidad y eficiencia en cada fase. Este esquema permite visualizar de manera ordenada las actividades clave, optimizando recursos y asegurando la satisfacción del cliente en cada pedido.

**Figura 7**

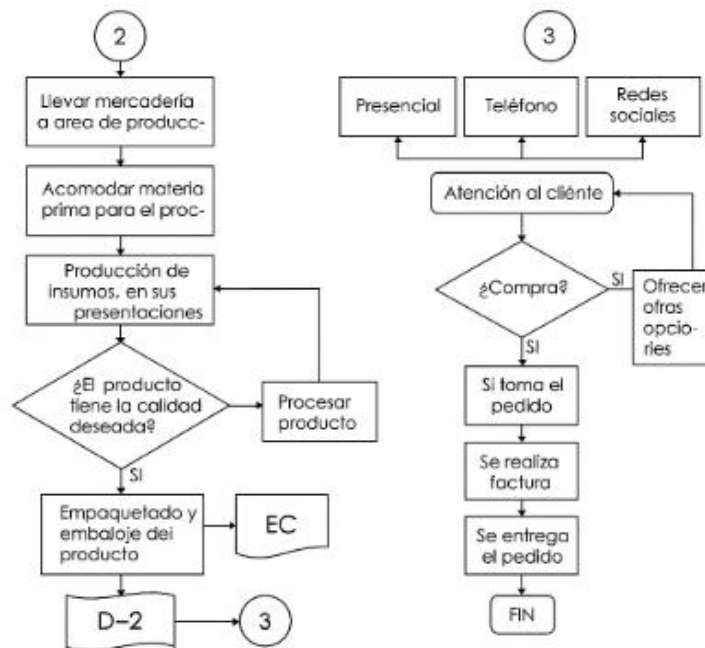
Flujograma de insumos de entrada



Nota. FC: facturas de compra

**Figura 8**

Flujograma de proceso de transformación y comercialización



Nota. OP1: Orden de producción / EC: Estándares de calidad

Los insumos de entrada en Kairos son cuidadosamente revisados y seleccionados, comprenden los materiales y recursos necesarios para la producción de ropa deportiva. Entre ellos destacan las telas especializadas, hilos, etiquetas y accesorios complementarios que garantizan la calidad y durabilidad de las prendas. También se incluyen herramientas y equipos como máquinas de confección, sublimadoras y estampadoras. Estos insumos son seleccionados a través de proveedores confiables, asegurando estándares adecuados para satisfacer las exigencias de clientes institucionales, clubes deportivos y consumidores finales. Una correcta gestión de estos recursos permite optimizar costos y mantener un flujo constante en el proceso productivo.

Una vez que se tiene los materiales, se da paso al proceso de producción o transformación de insumos en productos terminado de alta calidad, se toma como base las características de la orden de producción (anexo 3). Inicia con el corte de telas según diseños personalizados, seguido por la confección y ensamblaje de las prendas. Posteriormente, se realiza la sublimación y estampado para incorporar logos, colores y distintivos solicitados por el cliente. Finalmente, cada prenda pasa por un control de calidad, garantizando acabados impecables y durabilidad. Este proceso, apoyado en maquinaria especializada y mano de obra calificada, asegura la eficiencia productiva y la satisfacción de las necesidades específicas de instituciones, clubes y consumidores finales.

Al tener listo el producto y garantizado la calidad (anexo 4), se empaqueta y se lo reparte mediante los diferentes canales de distribución que en su mayoría es una comunicación directa y personalizada con el cliente. Inicia cuando este envía sus requerimientos a través de WhatsApp, donde se definen las características del pedido, diseños y cantidades. Durante todo el proceso se mantiene un seguimiento constante, informando avances y tiempos de entrega. La distribución se realiza mediante venta directa, ya sea en la tienda física ubicada en la Avenida Centenario o mediante entregas coordinadas con el cliente. Este modelo permite fortalecer la relación comercial, optimizar tiempos y garantizar una experiencia de compra eficiente y confiable.

### **5.3. RECURSOS OPERATIVOS**

Para el funcionamiento eficiente de Kairos, es fundamental la adecuada gestión y aprovechamiento de los recursos disponibles, mismos que se clasifican en recursos humanos, materiales y tecnológicos, asegurando que cada área del negocio opere de manera sistematizada, coordinada y orientada a la calidad y satisfacción del cliente.

El emprendimiento cuenta con un equipo fijo de cuatro colaboradores permanentes. Una persona se encarga del corte y confección, dos trabajadoras están dedicadas a la confección y una persona más realiza el diseño, se encarga de la cobranza y coordinación general del emprendimiento. En temporadas de alta demanda o pedidos que superan las 300 unidades, se contrata personal adicional bajo la modalidad de pago por comisión, generalmente cuatro personas, lo que permite mantener la eficiencia y cumplir con los tiempos de entrega.

Por otro lado, los recursos materiales incluyen la maquinaria y equipos esenciales para la producción, además de mesas de corte y equipos complementarios. La materia prima principal está compuesta por telas, hilos, etiquetas, empaques y accesorios, cuidadosamente seleccionados para garantizar la calidad de los productos.

Como recursos tecnológicos se dispone de software de diseño vectorial, que facilita la personalización y precisión en los diseños. Además, se emplean herramientas digitales como WhatsApp para la comunicación con clientes y la gestión de pedidos, con la proyección de implementar una plataforma de comercio electrónico que fortalezca la comercialización a nivel regional y nacional. Estos recursos en conjunto permiten que Kairos mantenga una operación dinámica, flexible y enfocada en la mejora continua.

## **VI. EVALUACIÓN FINANCIERA**

En la actualidad los emprendimientos deben realizar una evaluación financiera para identificar la ruta que debe seguir al momento de producir y comercializar. Miranda (2005) explica que la evaluación financiera radica en organizar los recursos disponibles de modo que se asignen de forma coherente a las actividades correspondientes. En este contexto, se garantiza el capital de los inversionistas y a la vez se apoya al desarrollo económico al ofertar productos o servicios que garanticen estabilidad en el mercado.

### **6.1. INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial hace referencia a la puesta en marcha del proyecto, garantiza una operación eficiente desde la primera producción o comercialización. Para esta evaluación financiera se estructuró la inversión inicial con 3 componentes (: inversión fija, capital de operación y gastos de constitución. La inversión fija son activos tangibles y a la vez son la base del emprendimiento como la infraestructura, la maquinaria especializada para la producción de las prendas de vestir, los muebles de oficina y equipos de computación lo que garantiza operatividad haz y sostenibilidad en el emprendimiento a largo tiempo.

El capital de operación corresponde al efectivo empleado para diferentes operaciones y actividades relacionadas al desarrollo cotidiano de producción, con ello se asegura la continuidad y abastecimiento de insumos, pago de servicios y demás compromisos del corto plazo. Los gastos de constitución son la sumatoria del estudio de mercado, arreglos del capital estructural y gastos de instalación, permitiendo generar bases legales y administrativas del emprendimiento, en la tabla 16 se detalla la inversión inicial.

**Tabla 17***Inversión Inicial expresada en dólares USD*

<b>Concepto</b>	<b>Valor en USD</b>
Inversión Fija	39.090.00
Capital de Operación	2.078.00
Gastos de Constitución	410.00
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>41.578.00</b>

La inversión inicial del proyecto asciende a 41.578.00 USD, valor distribuido en tres componentes. La inversión fija, corresponde a 39.090.00 USD, siendo el rubro más significativo, lo que refleja alta inversión en infraestructura, maquinaria, mobiliario y equipos de computación indispensables para el funcionamiento del emprendimiento. Por otro lado, el capital de operación da un total de 2.078,20 USD, valor que garantiza la liquidez necesaria para cubrir los costos de corto plazo, facilitando al emprendimiento una operación garantizada en sus inicios de funcionamiento. Finalmente, los gastos de constitución bordean los 410 USD, siendo los gastos relacionados con estudios de mercado, adecuaciones e instalación, así como los trámites legales para la formalización de la entidad.

En conjunto, esta estructura financiera evidencia que el proyecto requiere una importante inversión en activos fijos, lo que es coherente con la naturaleza productiva del negocio de confección y comercialización de ropa deportiva, donde la maquinaria y los equipos constituyen la base del proceso.

## **6.2. CAPITAL DE OPERACIÓN**

El capital de operación en el emprendimiento es indispensable para garantizar disponibilidad en recursos líquidos para el desarrollo de actividades cotidianas, Con lo que se le garantiza cubrir a tiempo los costos de producción administrativos y de venta asegurando el eficiente desarrollo del proceso productivo de ropa deportiva y la disponibilidad frente a la demanda en el mercado, en la tabla 17 se presenta un detalle del capital de operación.

**Tabla 18***Capital de operación expresada en dólares USD*

<b>Concepto</b>	<b>Valor USD</b>
Costos de Producción	1.385.00
Gastos Administrativos	677.00
Gastos de Venta	17.00
<b>Total Costo</b>	<b>2.078.00</b>
Costo diario	34.64
# Ciclos Comerciales	60.00
<b>Capital de Operación</b>	<b>2.078.00</b>

El capital de operación del emprendimiento se ha estimado en 2.078 USD, valor que corresponde a los recursos líquidos necesarios para cubrir los costos de producción, los gastos administrativos y de venta durante la etapa inicial del negocio. Este monto se calcula a partir del costo diario de operación, que asciende a 34,63 USD, proyectado para un total de 60 ciclos comerciales, entendidos como los días hábiles o periodos de trabajo considerados para asegurar la continuidad del proceso productivo de ropa. De esta manera, el capital de operación garantiza que la empresa disponga de liquidez suficiente para responder oportunamente a sus compromisos financieros inmediatos (60 ciclos), evitando interrupciones en la adquisición de insumos, el pago de obligaciones y la ejecución de actividades comerciales, lo cual resulta clave para mantener la estabilidad operativa en los primeros meses de funcionamiento.

### 6.3. ACTIVOS FIJOS

**Tabla 19**

*Activos fijos*

Concepto	Cantidad Unidades	Valor USD	Total USD
<b>Maquinaria</b>			
Overlock	3	1.000.00	3.000.00
Recta	3	2.100.00	6.300.00
Anilladora	1	7.000.00	7.000.00
Elasticadora	2	1.500.00	3.000.00
Sublimadora	1	18.000.00	18.000.00
Bordadora	1	300.00	300.00
Estampadora	1	100.00	100.00
<b>Total maquinaria</b>			<b>37.700.00</b>
<b>Muebles de Oficina</b>			
Escritorio	1	100.00	100.00
Silla Gerencial	1	20.00	20.00
Silla clásica	4	15.00	60.00
Archivador	1	50.00	50.00
<b>Total muebles de oficina</b>			<b>230.00</b>
<b>Equipos de Computación</b>			
Computador	1	910.00	910.00
Impresora Laser	1	250.00	250.00
<b>Total equipos de computación</b>			<b>1.160.00</b>
<b>Total Activos Fijos</b>			<b>39.090.00</b>

La inversión en activos fijos del proyecto asciende a 39.090.00 USD, distribuida en cuatro categorías principales: infraestructura, maquinaria, muebles de oficina y equipos de computación. En el rubro de infraestructura no se registra desembolso inicial, lo que indica que la empresa no requirió inversiones adicionales en locales o adecuaciones estructurales. La mayor proporción del capital fijo se concentra en maquinaria, con un total de 37.700.00 USD equivalente al 96,4% del total invertido en activos fijos. Dentro de este grupo destacan equipos especializados como la sublimadora (18.000.00 USD), la anilladora (7.000 USD) y máquinas de costura como rectas y overlock, que representan el núcleo operativo de la producción textil y constituyen la base tecnológica que asegura la capacidad productiva y la calidad del producto final.

En contraste, la inversión en muebles de oficina y equipos de computación es relativamente menor, alcanzando 230.00 USD y 1.160.00 USD respectivamente, equivalentes en conjunto a apenas el 3,6% del total de activos fijos. Estos montos reflejan adquisiciones básicas para la gestión administrativa y el soporte operativo, como escritorios, sillas, archivadores, computadoras y una impresora. La distribución de la inversión pone en evidencia que el proyecto prioriza la dotación tecnológica de la planta productiva sobre el equipamiento administrativo, lo cual es coherente con la naturaleza del negocio, centrado en la producción y comercialización de ropa deportiva.

## 6.4. VENTAS

### 6.4.1. Precio de venta

La determinación del precio de venta constituye un aspecto clave en la estrategia comercial del emprendimiento, permite establecer un valor competitivo y rentable para los productos ofrecidos. En la tabla 20 se presentan los precios definidos para las prendas deportivas, considerando tanto el costo de producción como el margen de ganancia esperado, con el fin de asegurar la sostenibilidad económica del negocio y su posicionamiento en el mercado local.

**Tabla 20**

*Precio de venta expresado en dólares USD*

<b>Productos</b>	<b>Precio de venta USD</b>
Uniformes B.	14.00
Chaquetas UPEC.	23.00
Buzos D. M	24.00
Buzos D. L	26.00
Calentadores EX	30.00

### 6.4.2. Venta por lote

La tabla 21 de ventas refleja el comportamiento comercial del emprendimiento mediante la desagregación de los productos ofertados y el registro de las unidades despachadas en función de lotes. En este caso, los Uniformes BS se comercializan en lotes de 16 prendas, las Chaquetas UPEC en lotes de 12 prendas, mientras que los productos Buzos DM, Buzos DL y Calentadores EX corresponden a un lote equivalente a una prenda individual. Esta metodología

permite estandarizar el control de inventarios y facilita la planificación de la producción de acuerdo con la capacidad instalada.

**Tabla 21**

Ventas por lote

Productos	Antes de nov	nov - dic	enero - febrero	marzo - abril	mayo - junio	julio - agosto
Uniformes B.	4	6	6	7	8	3
Chaquetas UPEC.	2	2	2	2	2	2
Buzos D.M	12	10	10	10	10	10
Buzos D. I	12	10	10	10	10	10
Calentadores EX	18	17	13	15	17	20
Total	48	45	41	44	47	45

*Nota.* Los datos de la tabla 21 están expresadas en cantidades unitarias.

El historial de ventas evidencia un crecimiento sostenido. Para el caso de Uniformes B, antes de noviembre se contabilizan 4 lotes vendidos, lo que equivale a la primera validación de la oferta en el mercado, entre noviembre y diciembre las ventas aumentan a 6 lotes y en el periodo de enero a febrero se mantiene el mismo volumen de 6 lotes adicionales, consolidando así una demanda estable en los primeros meses de operación. Este comportamiento confirma que la propuesta de valor del emprendimiento tiene aceptación en el mercado local y que la diversificación de productos por categorías (uniformes, chaquetas y prendas deportivas varias) favorece la colocación progresiva en distintos segmentos de consumidores.

#### 6.4.3. Venta en unidades monetarias

En la tabla 22 se detalla el valor en dólares de las ventas desde antes de noviembre hasta el mes de agosto, se debe tomar en cuenta que este valor está calculado en base al precio de venta establecido, los lotes vendidos y la cantidad de productos que conforman el lote, para uniformas B el lote se compone de 16 productos, para Chaquetas UPEC el lote es de 12 y para Buzos D.M., Buzos D.L y Calentadores EX el lote es de un producto.

**Tabla 22***Venta expresado en dólares USD*

Productos	Antes de nov	nov -dic	ene - feb	mar – abr	may – jun	jul - ago
Uniformes B.	896.00	1.344.00	1.344.00	1.568.00	1.792.00	672.00
Chaquetas UPEC.	552.00	552.00	552.00	552.00	552.00	552.00
Buzos D.M	288.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Buzos D. I	312.00	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00
Calentadores EX	540.00	510.00	390.00	450.00	510.00	600.00
Total de ventas	2.588.00	2.906.00	2.786.00	3.070.00	3.354.00	2.324.00

**6.5. ESTRUCTURA DE COSTOS**

## 6.5.1. Costo de producción

El costo de producción se calculó sumando los costos directos e indirectos empleados para la elaboración de los productos por lote, entre los materiales directos están: tela, sublimado e hilo, además se tomó en cuenta la mano de obra (comisión), en los costos indirectos se tomó en cuenta las depreciaciones de los equipos. A continuación, se detalla el costo de cada producto.

El costo unitario de los uniformes BS detallado en la tabla 23 es de 8.88 USD, con un costo por lote de 142.00 USD (16 prendas). Este producto presenta un costo relativamente bajo en comparación con otras categorías, lo que se explica por el uso de materiales de menor valor unitario y procesos de confección estandarizados, lo que permite economías de escala en su elaboración.

**Tabla 23***Costo de producción de Uniformes B. S.*

Costos	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor Un. USD	Costo x Unidad USD
Costos directos	Tela	metro	28	1.20	33.60
	Sublimado	unidad	16	3.50	56.00
	Hilo	cono	2	1.50	3.00
Mano de obra	Comisión		16	1.55	25.00
Costos indirectos	Depreciaciones			0.00	24.75
<b>Total</b>	<b>Costo total (lote)</b>				<b>142.00</b>
	<b>Costo total (unidad)</b>				<b>8.88</b>

El producto denominado chaquetas UPEC registran un costo unitario significativamente más elevado que los Uniformes B. S., debido a que requieren mayor inversión en materiales especializados como cierres, forros y telas de mayor gramaje. El costo por lote (12 unidades) alcanza un valor proporcionalmente superior, reflejando que este producto demanda mayor inversión en insumos por prenda.

**Tabla 24**

*Costo de producción de chaquetas UPEC*

Costos	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor Un. USD	Cost x Unidad USD
Costos directos	Tela	Metro	17	1.45	24.65
	Bordado	Unidad	12	3.00	36.00
	Cierre	Unidad	12	1,25	15.00
	Faja	Metro	0.120	120.00	14.40
	Hilo	Cono	4	1.50	6.00
Mano de obra	Comisión		12	2.80	34.00
Costos indirectos	Depreciaciones			0.00	19.89
	<b>Costo total (lote)</b>				<b>150.00</b>
<b>Total</b>	<b>Costo total (unidad)</b>				<b>12.46</b>

El costo de los buzos DM se mantiene en un nivel intermedio (ver tabla 25), superior a los uniformes BS y a las chaquetas. Debido a que en la prenda se usa materiales de calidad, el diseño y el proceso de producción implican componentes adicionales.

**Tabla 25**

*Costo de producción Buzos de BM*

Costos	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor Un. USD	Cost x Unidad USD
Costos directos	Tela	Metro	1.10	1.50	1.65
	Pegatinas x3 1 G y 2 P	Unidad	1.00	5.00	5.00
	Cordón	Unidad	1.00	0.80	0.80
	Faja	Metro	0.007	90.00	0.60
	Hilo	Cono	2.00	1.50	3.00
Mano de obra	Comisión		1.00	2.00	2.00
Costos indirectos	Depreciaciones			0.00	0.58
<b>Total</b>	<b>Costo total (lote)</b>				<b>13.63</b>
	<b>Costo total (unidad)</b>				<b>13.63</b>

Los buzos DL muestran una estructura de costos similar a los buzos DM (ver tabla 26), aunque con ligeras variaciones en los insumos utilizados. Este producto también se encuentra en una gama intermedia de costos y una alternativa versátil en portafolio.

**Tabla 26.**

*Costo de producción Buzos de DL*

Costos	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor Un. USD	Cost x Unidad USD
Costos directos	Tela	Metro	1.40	1.70	2.40
	Pegatinas x3 1 G y 2 P	Unidad	1.00	5.00	5.00
		Unidad	1.00	0.80	0.80
	Faja	Metro	0.007	90.00	0.60
	Hilo	Cono	2.00	1.50	3.00
Mano de obra	Comisión		1.00	2.00	2.00
Costos indirectos	Depreciaciones			0.00	1.16
<b>Total</b>	<b>Costo total (lote)</b>				<b>14.94</b>
	<b>Costo total (unidad)</b>				<b>14.94</b>

Los calentadores EX se posicionan entre los productos con costos más altos por unidad, debido a que requieren mayor cantidad de tela y un proceso de confección más intensivo. Esta diferencia frente a los uniformes BS y a los buzos se justifica por la inversión adicional en materiales y mano de obra, situando a este producto en un rango de mayor valor de producción.

**Tabla 27**

*Costo de producción Buzos EX*

Costos	Concepto	Unidad	Cantidad	Valor Un.	Cost x Unidad
Costos directos	Tela	Metro	1.80	2.50	4.50
	Pegatinas x3 1 G y 2 P	unidad	1.00	5.00	5.00
		unidad	1.00	0.80	0.80
	Faja	Metro	0.007	90.00	0.60
	Hilo	Cono	2.00	1.50	3.00
Mano de obra	Comisión		1.00	2.00	2.00
Costos indirectos	Depreciaciones			0.00	1.16
<b>Total</b>	<b>Costo total (lote)</b>				<b>17.06</b>
	<b>Costo total (unidad)</b>				<b>17.06</b>

### 6.5.2. Gastos

Los gastos se calculan de forma bimestral y se toma en cuenta a gastos administrativos y de venta. Los gastos administrativos (ver tabla 28) corresponden al sueldo del administrador y contador, el arriendo del espacio, servicios básicos, depreciaciones y amortizaciones, mientras que los gastos de venta (ver tabla 29) se relacionan directamente con los costos necesarios para comercializar el producto.

**Tabla 28**

*Gastos administrativos*

Concepto	Cantidad	Valor Un. USD	Total mensual USD	Total USD
Sueldos administradores	1	180.00	180.00	360.00
Contador	1	2.50	2.50	5.00
Arriendo	1	100.00	100.00	200.00
Servicios básicos	1	15.00	15.00	30.00
Depreciaciones			-	68.28
Amortizaciones			-	13.67
<b>Total Gastos Administrativos</b>			<b>117.50</b>	<b>676.94</b>

Adicional, el dinero invertido en los esfuerzos de venta, también son considerados un gasto, en Kairos se refleja un gasto en publicidad y depreciación de maquinaria.

**Tabla 29**

*Gastos de venta*

Concepto	Cantidad	Valor Un. USD	Total mensual USD	Total USD
Publicidad	1	8.33	8.33	16.67
Depreciaciones			-	-
<b>Total Gastos de Ventas</b>			<b>8.33</b>	<b>16.67</b>

### 6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se calculó dividiendo el costo fijo total para el margen de contribución ponderado, del que se obtuvo al multiplicar el margen de contribución unitario de cada producto por su porcentaje de participación en ventas. Posteriormente, el resultado global se redistribuyó según el mix de productos, determinando así el número de unidades específicas que cada línea debe aportar para cubrir los costos fijos y alcanzar el equilibrio (ver tabla 29).

**Tabla 30***Punto de equilibrio*

Servicios	Ventas	% participación	Precio Unitario	Costo Variable	Margen de contribución	MG ponderado	Costo Fijo	Punto de equilibrio
Uniformes B.	896	35%	14.00	8.88	5	1.77	694.00	26
Chaquetas UPEC.	552	21%	23.00	12.46	11	2.25		16
Buzos D. M	288	11%	24.00	13.63	10	1.15		8
Buzos D. L	312	12%	26.00	14.94	11	1.33		9
Calentadores EX	540	21%	30.00	17.06	13	2.70		16
	<b>2.588</b>	100%				<b>9.21</b>		<b>75</b>

El análisis del punto de equilibrio evidencia que el emprendimiento requiere comercializar un total de 75 unidades para cubrir sus costos fijos, distribuidas de acuerdo con la estructura del mix de ventas: 26 uniformes, 16 chaquetas, 8 buzos D. M., 9 buzos D. L. y 16 calentadores.

De esta manera, se establece que el emprendimiento alcanza su equilibrio financiero con el volumen mencionado, iniciando la generación de utilidades a partir de la venta de la unidad número 76. El predominio de uniformes y chaquetas en la estructura del punto de equilibrio confirma su relevancia estratégica, concentran más de la mitad del volumen necesario, constituyéndose en los principales productos a priorizar en las políticas comerciales para asegurar la sostenibilidad del negocio.

## 6.7. ESTADOS FINANCIEROS

### 6.7.1. Estado de resultados

El estado de resultados presentado sigue una estructura tradicional: inicia con las ventas totales, desagregadas por cada línea de producto; posteriormente se registran los costos de ventas, también discriminados por ítem, lo que permite calcular el margen bruto de la operación (ver tabla 30). Esta organización facilita identificar la contribución de cada producto al resultado global y evaluar la eficiencia en la cobertura de los costos variables respecto a los ingresos generados.

**Tabla 31***Estado de Resultados expresado en dólares USD*

<b>Detalle</b>	<b>Antes de Nov</b>	<b>Nov -Dic</b>	<b>Ene - Feb</b>	<b>Mar - Abr</b>	<b>May - Jun</b>	<b>Jul – Ago</b>
<b>Ventas</b>	<b>2.588.00</b>	<b>2.906.00</b>	<b>2.786.00</b>	<b>3.070.00</b>	<b>3.354.00</b>	<b>2.324.00</b>
Uniformes B.	896.00	1.344.00	1.344.00	1.568.00	1.792.00	672.00
Chaquetas UPEC.	552.00	552.00	552.00	552.00	552.00	552.00
Buzos D. M	288.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Buzos D. L	312.00	260.00				
Calentadores EX	540.00		260.00	260.00	260.00	260.00
		510.00	390.00	450.00	510.00	600.00
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>1.617.27</b>	<b>1.827.36</b>	<b>1.759.12</b>	<b>1.935.39</b>	<b>2.111.66</b>	<b>1.452.10</b>
Uniformes B.	568.59	852.88	852.88	995.03	1.137.17	426.44
Chaquetas UPEC.	398.76	398.76	398.76	398.76	398.76	398.76
Buzos D. M	163.56	136.30	136.30	136.30	136.30	136.30
Buzos D. L	179.28	149.40	149.40	149.40	149.40	149.40
Calentadores EX	307.08	290.02	221.78	255.90	290.02	341.20
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>970.73</b>	<b>1.078.64</b>	<b>1.026.88</b>	<b>1.134.61</b>	<b>1.242.34</b>	<b>871.90</b>
<b>- Gastos Operacionales</b>	<b>693.61</b>	<b>693.61</b>	<b>693.61</b>	<b>693.61</b>	<b>693.61</b>	<b>693.61</b>
Gastos Administrativos	676.94	676.94	676.94	676.94	676.94	676.94
Gastos de Ventas	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>277.12</b>	<b>385.03</b>	<b>333.27</b>	<b>441.00</b>	<b>548.73</b>	<b>178.29</b>
<b>- Gastos Financieros</b>		-				
Interés Bancario	-	-	-	-	-	-
<b>U.A.T.I</b>	<b>277.12</b>	<b>385.03</b>	<b>333.27</b>	<b>441.00</b>	<b>548.73</b>	<b>178.29</b>
- 15% Particip. Trabajadores	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>277.12</b>	<b>385.03</b>	<b>333.27</b>	<b>441.00</b>	<b>548.73</b>	<b>178.29</b>
- Impuesto a la Renta	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>267.12</b>	<b>375.03</b>	<b>323.27</b>	<b>431.00</b>	<b>538.73</b>	<b>168.29</b>

El estado de resultados refleja un comportamiento estable de las ventas en los diferentes periodos analizados, con un promedio de ingresos que se mantiene en torno a los 2.500.00 – 3.300.00 USD. Al descontar el costo de ventas, que oscila proporcionalmente con el nivel de ingresos, la empresa evidencia un margen bruto positivo en todos los tramos, lo que indica eficiencia en la cobertura de los costos variables asociados a la producción.

Este desempeño sugiere que la estructura de costos está bien alineada con el volumen de ventas, permitiendo sostener la rentabilidad operativa. La

consistencia en la generación de márgenes confirma que el modelo de negocio mantiene un equilibrio saludable, donde los productos de mayor participación, como uniformes y chaquetas, continúan siendo los principales contribuyentes al resultado financiero de la empresa.

### 6.7.2. Flujo de caja

El análisis del flujo de caja permite identificar la capacidad del emprendimiento para generar liquidez y sostener sus operaciones en el corto plazo, al revisar las operaciones, los ingresos provienen principalmente de las ventas evidenciando una entrada constante de efectivo que constituyen la fuente principal de liquidez, los egresos por su parte están conformados por la compra de mercadería, gastos administrativos, gastos de venta y depreciaciones.

**Tabla 32**

*Flujo de caja expresada en USD*

<b>Detalle de ingresos</b>	<b>Antes de Nov</b>	<b>Nov - Dic</b>	<b>Ene - Feb</b>	<b>Mar - Abr</b>	<b>May - Jun</b>	<b>Jul - Ago</b>
Ingresos por ventas	2.588.00	2.906.00	2.786.00	3.070.00	3.354.00	2.324.00
Cobro de deudas	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos						
<b>Total de ingresos</b>	2.588.00	2.906.00	2.786.00	3.070.00	3.354.00	2.324.00
<b>Detalle de egresos</b>						
Compra de Mercaderías	1.617.27	1.827.36	1.759.12	1.935.39	2.111.66	1.452.10
50% contado	808.63	913.68	879.56	967.69	1.055.83	726.05
50% 1 mes	-	808.63	913.68	879.56	967.69	1.055.83
Gastos administrativos	676.94	676.94	676.94	676.94	676.94	676.94
Gastos de venta	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67
Impuestos						60.00
Depreciaciones	696.61	696.61	696.61	696.61	696.61	696.61
Amortizaciones	13.67	13.67	13.67	13.67	13.67	13.67
<b>Total de egresos</b>	791.97	1.705.65	1.776.58	1.830.59	2.006.86	1.825.21
3.0 Saldo Neto	1.796.03	1.200.35	1.009.42	1.239.41	1.347.14	498.79
4.0 Saldo Acumulado	1.796.03	2.996.38	4.005.81	5.245.22	6.592.36	7.091.15

### 6.7.3. Balance general

El balance general tiene una estructura del sistema contable tradicional: en la sección de activos se incluyen los activos corrientes (efectivo en bancos), los activos fijos (maquinaria, muebles y equipos de computación) y los activos diferidos (gastos de constitución). Por su parte, el pasivo no presenta

obligaciones ni a corto ni a largo plazo, mientras que el patrimonio está constituido íntegramente por el capital social. Los valores se construyeron considerando el primer periodo de análisis.

**Tabla 33**

*Balance general expresado en USD*

<b>Balance General</b>			
Activos Corrientes		Pasivos Corto Plazo	
Bancos	2.078.00	Deudas <1 Año	0.00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>2.078.00</b>	<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>	<b>0.00</b>
Activos Fijos		Pasivos Largo Plazo	
Maquinaria	37.700.00	Préstamos Bancarios	0.00
Muebles de Oficina	230.00	<b>Total Pasivos Largo Plazo</b>	<b>0.00</b>
Equipos de Computación	1.160.00		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>39.090.00</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>0.00</b>
Activos Diferidos		Patrimonio	
Gastos de Constitución	410.00	Capital Social	41.578.00
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>410.00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>41.578.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>41.578.00</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>41.578.00</b>

Desde una perspectiva técnica, este balance refleja una empresa con una posición financiera sólida y sin endeudamiento, donde la totalidad de los recursos proviene de aportes propios. El peso principal de la inversión está concentrado en activos fijos (aproximadamente el 94% del total), lo cual denota un modelo intensivo en infraestructura y equipamiento. La ausencia de pasivos indica bajo riesgo financiero, aunque también limita el apalancamiento como estrategia de expansión futura.

## **6.8. INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD**

### 6.8.1. Razones de rentabilidad

Para medir la capacidad que tiene el emprendimiento en generar utilidades a partir de los recursos que emplea al producir la ropa deportiva se calculó las razones financieras de cada periodo, de modo que se pueda visualizar porcentualmente la rentabilidad de un bimestre a otro (ver tabla 34).

**Tabla 34***Razones de rentabilidad*

	<b>Antes De Nov</b>	<b>Nov - Dic</b>	<b>Ene - Feb</b>	<b>Mar - Abr</b>	<b>May - Jun</b>	<b>Jul - Ago</b>
Margen de Utilidad Bruta	37,51%	37,12%	36,86%	36,96%	37,04%	37,52%
Margen de Utilidad Operativa	10,71%	13,25%	11,96%	14,36%	16,36%	7,67%
Margen de Utilidad Neta	10,32%	12,91%	11,60%	14,04%	16,06%	7,24%
ROE	3,85%	5,41%	4,66%	6,22%	7,77%	2,43%

Al analizar los valores se identifica que el margen de utilidad bruta se mantiene bastante estable, oscilando entre 36,8% y 37,5%. Esto indica que la estructura de costos directos (materia prima y mano de obra directa) está bien controlada y que el emprendimiento tiene un buen margen comercial. La estabilidad aquí es positiva porque refleja consistencia en la fijación de precios y en el manejo de los costos de producción.

Por su parte, en el Margen de Utilidad Operativa (MUO) se observa un comportamiento más variable: inicia en 10,71%, sube hasta 16,36% en mayo-junio, y luego cae drásticamente a 7,67% en julio-agosto. Esto sugiere que los gastos operativos (administrativos, ventas, distribución) han tenido un impacto creciente en los últimos meses. El pico en mayo-junio refleja probablemente una buena gestión de gastos frente a ventas más altas, mientras que la caída posterior puede deberse a un aumento de costos operativos o una reducción en ingresos.

El Margen de Utilidad Neta (MUN) sigue una tendencia similar al MUO, se ubica entre 10,3% y 16%, pero cae a 7,24% en el último periodo. Esto confirma que los gastos no operativos (impuestos u otros) también influyeron negativamente. Lo positivo es que el emprendimiento logra mantener márgenes netos de dos dígitos en la mayoría de los periodos, lo que habla de un negocio rentable, aunque debe controlarse la caída final.

Por su parte, el ROE es el indicador más sensible: crece de 3,85% hasta un máximo de 7,77% en mayo-junio, pero cae bruscamente a 2,43% en julio-agosto. Esto significa que la capacidad de generar valor para los accionistas es muy dependiente de la estabilidad operativa y de ventas. El descenso final es una alerta: aunque la utilidad bruta sigue sólida, el emprendimiento está perdiendo eficiencia en la conversión de utilidades hacia el patrimonio.

Este emprendimiento demuestra fortaleza en la rentabilidad bruta, lo cual asegura una base sólida de costos frente a ingresos. Sin embargo, los indicadores operativos, netos y de rentabilidad del patrimonio muestran volatilidad, por lo que debe enfocarse en controlar gastos operativos y financieros para evitar que las utilidades se diluyan. El periodo de mayo-junio representa el escenario óptimo de eficiencia, mientras que julio-agosto refleja riesgos de gestión que deben corregirse para asegurar sostenibilidad.

#### 6.8.1. Criterios financieros de evaluación

Los indicadores financieros constituyen herramientas fundamentales para evaluar la conveniencia y sostenibilidad de un proyecto de inversión; sin embargo, su validez depende de que los cálculos se realicen sobre un horizonte temporal congruente con la vida útil de la inversión.

### Tabla 35

#### *Indicadores financieros*

	<b>Resultados obtenidos</b>
Valor Actual Neto (VAN)	-37.265
Tasa Interna de Retorno (TIR)	56%
Costo / Beneficio (C/B)	0,10

En este estudio, los flujos de caja disponibles abarcan únicamente ocho meses, lo cual limita la capacidad interpretativa de los resultados obtenidos. El VAN arroja un valor negativo de -37.265.00 USD, lo que refleja que los beneficios proyectados en el corto plazo no alcanzan a cubrir la inversión inicial de 41.578.00 USD. Este resultado se encuentra en línea con lo señalado por Castro (2001), quien explica que en proyectos con nuevas instalaciones existe un período de maduración inversionista durante el cual los recursos permanecen inmovilizados y los ingresos aún no logran compensar los desembolsos iniciales.

Por otra parte, la TIR alcanza un 56%, lo que en teoría indicaría una alta rentabilidad. No obstante, como advierten Ross et al. (2018), este indicador tiende a sobredimensionar la rentabilidad cuando se calcula en horizontes reducidos, pues al expresarse como tasa anualizada puede inducir a interpretaciones erróneas. La Relación Beneficio Costo de 0,10 refuerza la conclusión del VAN, al mostrar que por cada dólar invertido se generan

únicamente diez centavos de beneficio, confirmando la debilidad financiera en la etapa inicial.

En este sentido, como señalan Sapag Chain (2011) y Baca Urbina (2013), los criterios financieros son técnicamente aplicables a plazos cortos siempre que se ajusten las tasas de descuento al periodo de análisis, aunque sus resultados deben considerarse aproximaciones preliminares y no una evaluación integral del proyecto.

Si bien es posible calcular indicadores como el VAN, la TIR y la relación Beneficio-Costo en un horizonte de ocho meses, los valores obtenidos no reflejan con precisión el desempeño real de una inversión concebida para una vida útil de al menos cinco años. De hecho, el VAN tiende a subestimarse porque recoge solo una fracción de los beneficios esperados, mientras que la TIR se sobredimensiona al expresarse como tasa anualizada, generando un sesgo interpretativo. Por ello, los resultados permiten comprender la viabilidad inmediata y los efectos propios del periodo de maduración (Castro, 2001), pero no representan la rentabilidad definitiva del proyecto.

Los criterios financieros pueden aplicarse a periodos cortos ajustando la tasa de descuento; así, VAN, PR y C/B conservan coherencia temporal. Sin embargo, la TIR es menos fiable: en horizontes de 8 meses suele inflar la rentabilidad, generando interpretaciones erróneas frente a inversiones concebidas para plazos largos (Ross et al., 2018).

## VII. MODELO DE NEGOCIO

### 7.1. LEAN CANVAS

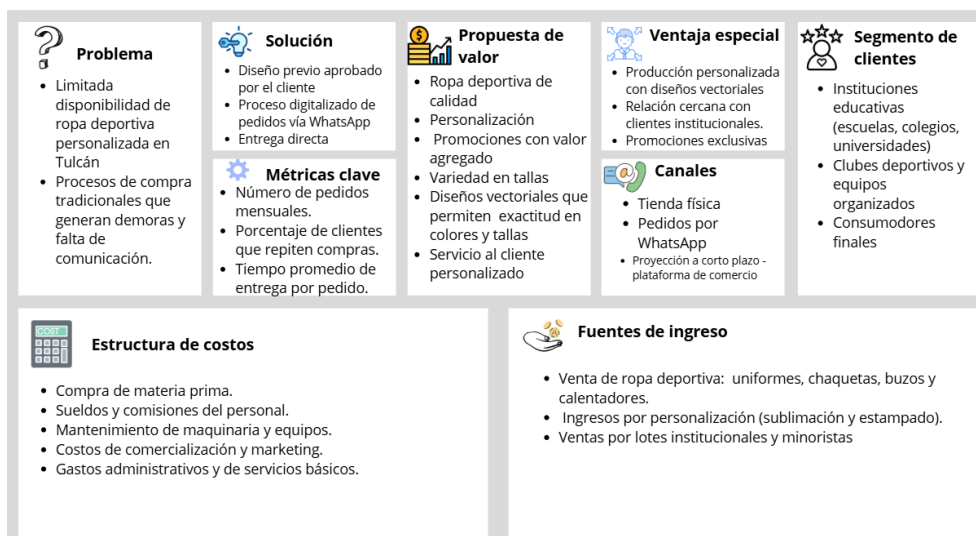
Para visualizar de forma sistematizada el emprendimiento, se estructuró el Lean Canvas, se enfoca en identificar problemas, soluciones y métricas para validar y optimizar el modelo de negocio, ideal para planificar la expansión y minimizar riesgos al momento de crecer o digitalizar el negocio.

Esta educación para el emprendimiento integra el modelo de pensamiento de diseño en el proceso creativo de resolución de problemas, y la búsqueda de soluciones es la clave del Lean Canvas. Las soluciones generadas deben poder traducirse en una propuesta de valor única y respaldarse por una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia. En Lean Canvas, ser pionero en un nuevo mercado no puede considerarse competencia. (Aransyah et al., 2023, p. 195)

De modo que ser pionero no garantiza sostenibilidad si no existe validación real del mercado ni mecanismos claros para consolidar la ventaja competitiva.

**Figura 9**

Modelo de negocio – Lean Canvas



El Lean Canvas de Kairos refleja una visión estratégica enfocada en el crecimiento y la optimización de sus procesos. Parte de la identificación de

problemas clave como la limitada oferta de ropa deportiva personalizada en la región fronteriza, procesos de compra tradicionales que generan demoras y esto llevado a la falta de fidelización de clientes institucionales.

Frente a esto, Kairos propone soluciones innovadoras como la digitalización de pedidos vía WhatsApp Business, la personalización mediante diseños vectoriales, y promociones exclusivas como la entrega gratuita de un uniforme y una bandera por cada lote de 16 prendas. Estos factores fortalecen su propuesta de valor única, diferenciando a la empresa de la competencia.

El modelo resalta la importancia de métricas clave como el número de pedidos, el porcentaje de clientes recurrentes y el tiempo de entrega, fundamentales para medir eficiencia y satisfacción. Además, destaca su ventaja especial, basada en la cercanía con los clientes y su ubicación estratégica para atender tanto el mercado local como transfronterizo.

En términos financieros, la estructura de costos está centrada en materia prima, personal y marketing, mientras que los ingresos provienen de la venta de ropa deportiva y servicios de personalización. Este modelo permite a Kairos proyectarse hacia un crecimiento sostenible y escalable.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. CONCLUSIONES

El análisis de mercado evidenció que Kairos opera en un entorno con oportunidades estratégicas, como la creciente demanda de ropa deportiva personalizada en Tulcán e Ipiales, donde se identificó un mercado potencial de más de 20 instituciones educativas y clubes deportivos. Sin embargo, se enfrenta a competidores consolidados como Sofos Multisport y Mega Sport. Este análisis permitió reconocer una amenaza moderada de nuevos entrantes, así como la importancia de estrategias diferenciadoras basadas en calidad, personalización y valor agregado para captar y fidelizar clientes.

El planteamiento estratégico definió la misión y visión de Kairos, proyectando su crecimiento hacia la consolidación como líder local en ropa deportiva. El FODA identificó fortalezas como la capacidad de producción con maquinaria suficiente y oportunidades relacionadas con el mercado transfronterizo. También se evidenciaron amenazas vinculadas a la competencia y la variabilidad de costos en insumos. Las estrategias propuestas permiten optimizar recursos y aprovechar el crecimiento proyectado, con la meta de incrementar ventas en un 30% durante el primer año.

El plan de marketing estableció acciones para posicionar a Kairos y aumentar su reconocimiento en Tulcán e Ipiales. El marketing mix destacó la importancia de la personalización y la entrega de valor agregado, como un uniforme y una bandera gratis por cada lote de 16 prendas, junto con canales de venta como la tienda física y WhatsApp Business, proyectando a futuro un comercio electrónico.

El plan de operaciones detalló la capacidad productiva actual de Kairos, respaldada por 12 máquinas y un equipo de 4 colaboradores permanentes, con la posibilidad de contratar hasta 4 personas adicionales para pedidos superiores a 300 unidades. El flujo productivo, desde el diseño vectorial hasta la entrega final, asegura eficiencia y calidad. De este modo se sienta las bases para escalar

la producción y cumplir con los tiempos de entrega, fortaleciendo la competitividad del negocio.

La evaluación financiera determinó que la inversión inicial requerida fue de \$41.578.00 USD, destinada principalmente a la adquisición de maquinaria y equipos esenciales para la operación. El VAN calculado de -\$37.265.00 USD refleja que, en el corto plazo, los flujos de ingresos no logran cubrir la magnitud de la inversión. Sin embargo, este resultado se debe a que el análisis se realizó sobre un período reducido de noviembre de 2024 a agosto de 2025 y a que la inversión en activos fijos es considerable y no puede disminuirse sin afectar la capacidad productiva.

El modelo de negocio, estructurado mediante el Lean Canvas, sintetizó los elementos clave de Kairos, incluyendo su propuesta de valor basada en ropa deportiva personalizada y promociones diferenciadoras. Este modelo evidenció que los ingresos se generan principalmente de la venta de uniformes, chaquetas, buzos y calentadores, mientras que los costos se centran en materia prima y pago al personal. Sirve como una herramienta para la toma de decisiones, apoyando la proyección de crecimiento y la implementación futura de comercio electrónico para ampliar el alcance regional.

## **8.2. RECOMENDACIONES**

En el ámbito estratégico, se sugiere realizar una revisión anual del análisis FODA, con el propósito de actualizar las estrategias frente a cambios en el entorno y la competencia para establecer objetivos medibles y alcanzables.

En marketing y comercialización, es prioritario fortalecer la presencia digital de Kairos a través de la implementación de una plataforma de comercio electrónico que complemente los canales actuales, como la tienda física y los pedidos vía WhatsApp. La presencia digital debe tener campañas promocionales segmentadas, dirigidas a instituciones educativas y clubes deportivos, resaltando la personalización de productos y el valor agregado.

Es necesario implementar un programa de fidelización que ofrezca descuentos y beneficios por volumen, con la meta de lograr que al menos el 50% de los clientes institucionales repitan pedidos durante el primer año. Para fortalecer la marca, se sugiere aprovechar las redes sociales como medio para difundir testimonios de clientes y mostrar los procesos productivos, mejorando la percepción de calidad y confianza.

En el área de operaciones, es indispensable optimizar el flujo productivo mediante la elaboración de manuales de procedimientos, que permitan estandarizar tareas y reducir tiempos, asegurando calidad y eficiencia, además de programar mantenimientos preventivos para la maquinaria con el fin de evitar interrupciones en la producción.

En el área financiera, es conveniente implementar un sistema digital de control financiero que permita monitorear ingresos, costos y márgenes actuales, para una mejor toma de decisiones. En el área sugiere gestionar fuentes de financiamiento externo, como créditos productivos, para respaldar la expansión y adquisición de maquinaria sin comprometer el capital operativo. Adicionalmente, es importante establecer políticas de optimización de costos, especialmente en la compra de materia prima, garantizando la calidad sin afectar la estructura financiera.

Revisar y actualizar el Lean Canvas de forma semestral, identificando posibles cambios en la propuesta de valor, los canales de venta y los segmentos de clientes.



## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, E. C., Moreno, H. B. R. y Rojas, E. M. (2022). ¡Marketing Ágil! Tendencias en promoción y comercialización en redes sociales. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E54), 546-557.
- Aransyah, M., Fourqoniah, F. & Riani, L. (2023). Enhancing student entrepreneurship education model through design thinking and lean canvas approaches. *Journal of Social Studies Education Research*, 14(2), 195-216.
- Aristega, J. E., León, E. P. y Leiva, N. V. (2024). La propuesta de valor, factor clave para el éxito de los emprendimientos. Acceso, 59-72.
- Armstrong G. y Kotler P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11ed). PEARSON
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Código del Trabajo* [17]. Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de diciembre de 2005. Última reforma 2020.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2024). Boletín estadístico. <https://aite.com.ec/boletines/2024/BoletinFebrero2024.pdf>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill
- Bonilla, V. E., Amarillo, A. Y. y Calderón, J. A. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(3), 1-20.
- Calle García, A. J., Qugimis Vera, M. C., Piguave Vargas, M. T. y Zambrano Luzardo, J. S. (2024). La inteligencia artificial como herramienta en la segmentación de mercado. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 193-202.
- Cajamarca, D., López, S., Santiana, C. y Baño, D. (2022). Aplicación de las fuerzas de Porter en el estudio de mercado de empresas del Ecuador. *RECIENA*, 2(1), 37-44.
- Castro Tato, M. (2001). *El valor actual neto (VAN) como criterio fundamental de evaluación de negocios*. *Economía y desarrollo*, 1(128), p. 180-194.
- Chalá Maldonado E. E. (2019). *Análisis de la inversión pública y de las organizaciones de la sociedad civil en la ciudad de Tulcán, orientada a solucionar la problemática económica en los años 2016-2017- 2018* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c56a7005-d4bd-4731-9b13-7396921d8b87/content>
- Ghotge, R., Van Wijk, A., Vandeventer, E. y Álvarez, JS (2020). Un análisis global de las microrredes mediante el marco PESTEL. *Conferencia internacional IEEE 2020 sobre electrónica de potencia, redes inteligentes y energías renovables (PESGRE2020)* (pp. 1-5). IEEE.

Comunidad Andina. (2000). *Decisión 486: Régimen Común sobre Propiedad Industrial*. Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena N.º 600 de 19 de septiembre de 2000.

Cornelis Janssen, C. H. (2024). La introducción de objetivos SMART en un entorno educativo. *Educación química*, 35(2), 100-107.

Corporación Financiera Nacional. (3 de marzo de 2023). Financiamiento Productivo MiPymes – Beneficiario Final. <https://www.cfn.fin.ec/financiamiento-productivo-mipymes-bm-beneficiario-final/>

Cruz Moreno, D., Ramos Cetina, A. y López Ortiz, A. (2025). Newnew: una apuesta por la moda sostenible y la circularidad en la industria textil. <https://hdl.handle.net/10882/15176>

Díaz, Rubio, A. M. (2024). *Impacto comercial que ha tenido la apertura fronteriza: estudios sobre la frontera Tulcán-Ipiales* [Tesis de grado, Universidad Francisco de Paula Santander]. [https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/9318/TG12616041261587..pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm\\_source=chatgpt.com](https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/9318/TG12616041261587..pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com)

El Universo (2025). Demanda de uniformes escolares y zapatos crece en locales cercanos al Mercado Central. [https://eluniverso-el-universo-prod.cdn.arcpublishing.com/guayaquil/comunidad/demanda-de-uniformes-escolares-y-zapatos-crece-en-locales-cercanos-al-mercado-central-nota/?utm\\_source=chatgpt.com](https://eluniverso-el-universo-prod.cdn.arcpublishing.com/guayaquil/comunidad/demanda-de-uniformes-escolares-y-zapatos-crece-en-locales-cercanos-al-mercado-central-nota/?utm_source=chatgpt.com)

Guerrero Yanes, Y. F. (2025). El E-commerce en el comercio nacional y exterior en la ciudad de Cúcuta-Colombia. *Reflexiones Contables*, 8(1), 23-28.

Gómez Ramírez, P. T. (2023). *Análisis del comportamiento del consumidor: la influencia de las emociones en la toma de decisiones de compra y selección de marca en la plaza de mercado (Galería) de la ciudad de Manizales* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. <https://ridum.umanizales.edu.co/server/api/core/bitstreams/17ad1585-24db-4c76-8a63-c641a10d7f2f/content>

Herrera, G., Carrillo, M. C. y Torres, A. (2005). *La migración ecuatoriana, transnacionalismo, redes e identidades*. FLACSO Ecuador

Huerta Cruz, S. Y., González Lovato, C. F., Mosquera Pozo, M. B. y Herrera Franco, D. J. (2023). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en la zona playera del cantón Salitre, Ecuador. *Cofin Habana*, 17(1).

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2022). Resultados del Censo de Población y Vivienda 2022 datos por cantón: Tulcán. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos\\_Censales/Fasc\\_Cantoniales/Carchi/Fasciculo\\_Tulcan.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantoniales/Carchi/Fasciculo_Tulcan.pdf)

Leal Chavez, C. X. (2024). *Riesgos legales en el comercio internacional: desafíos para el éxito del plan de negocios* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/64281/cxlealc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez Almeida, F. Y. (2025). El simbolismo cultural de las marcas de textiles y su relación con la conexión marca-yo en la provincia del Carchi [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4cb9b078-295b-4f03-9e87-8422ca16816d/content>

Ministerio de Educación, Deporte y Cultura. (s.f.). *Sedes de Inscripción – Coordinación Zonal 1 (Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos)*. <https://educacion.gob.ec/sedes-zonal1/>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2021). Informe comercial elaborado por la Embajada de la República Argentina en Ecuador. <https://www.promendoza.com/wp-content/uploads/2022/12/Ecuador-sector-textil-2022.pdf>

Miranda, J. J. M. (2005). La evaluación financiera. *Gestión de proyectos*, 1-44.

Montalvo Mora, C. A. (2016). *Variación del tipo de cambio del peso colombiano frente al dólar y su afectación en la economía del cantón Tulcán, período 2008 – 2015* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. [https://repositorio.puce.edu.ec/items/f86bccbb-6215-4e70-bce7-9cbed282bd26?utm\\_source=chatgpt.com](https://repositorio.puce.edu.ec/items/f86bccbb-6215-4e70-bce7-9cbed282bd26?utm_source=chatgpt.com)

Municipio de Tulcán (2029). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Tulcán 2019-2023*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán. [https://www.gmtulcan.gob.ec/municipio/rendicion2021/pdf/1.%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20Y%20ORDENAMIENTO%20TERRITORIAL/PDOT%20CANTON%20TULCAN%202020\\_2023%20-%20FINAL.pdf](https://www.gmtulcan.gob.ec/municipio/rendicion2021/pdf/1.%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20Y%20ORDENAMIENTO%20TERRITORIAL/PDOT%20CANTON%20TULCAN%202020_2023%20-%20FINAL.pdf)

Ortíz Fernández, J., Baldeón Tovar, M., Medina Pelaiza, L., Ortíz Huamán, C., & Godiño Poma, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 4(1), 7-22.

Pazmiño Bone, A. L., Díaz Solórzano, D. M., Jácome López, F. S. y Aguilar Muñoz, J. A. (2024). Efectos de la digitalización en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 2(3), 57-69.

Pellicer Durán, R. G. y Castellanos Pallerols, G. M. (2023). Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación. *Retos de la Dirección*, 17(2).

Redacción La Hora (2023). Problemas con las telas encarece costos de uniformes escolares. <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/Problemas->

con-las-telas-encarece--costos-de-uniformes-escolares-20230816-0036.html?utm\_source=chatgpt.com

Reyes Hernández, J. y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.

Rosário, A. y Raimundo, R. (2021). Importance of value propositions in marketing: Research and challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-23.

Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. (2018). *Corporate Finance* (12a ed.). McGraw-Hill.

Sainz, J. M. (2024). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC editorial.

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.

Sapag Chain, N. (2011). *Preparación y evaluación de proyectos* (6a ed.). McGraw-Hill.

Secretaría general Iberoamericana (2019). *El deporte como herramienta para el desarrollo sostenible. Introducción conceptual y revisión de experiencias*. <https://www.segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-CID-Deporte-y-ODS-Librillo-1.pdf>

Solano Santos, L. F. (2009). El proceso de visualización desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa. *VivatAcademia*, 104, pp. 1-13

Torres, Z. B. y Penagos, C. O. P. (2022). Desarrollo tecnológico y de innovación en talleres de confección. Revisión de literatura. *Revista Boletín Redipe*, 11(6), 211- 224.

Vela Riera, P. A., Izquierdo Morán, J., Jiménez Rendón, E. H. y Terranova Borja, G. F. (2020). La filosofía empresarial y su responsabilidad social. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(2), 14-20.

Yanes, I. J. (2001). *Minimización y manejo ambiental de los residuos sólidos*. Instituto Nacional de Ecología.

## X. ANEXOS

### Anexo 1. Acta de sustentación de Predefensa del TIC



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### ACTA

**DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR CON ENFOQUE EN  
EMPREDIMIENTO TIPO B**

ESTUDIANTE:	JÁCOME LUCERO KEVIN GABRIEL	CÉDULA DE IDENTIDAD:	0402089577
PERIODO ACADÉMICO:	2023B		
PRESIDENTE TRIBUNAL	MSC. SONIA MARILÚ MARLQUIN VERA	DOCENTE TUTOR:	MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI
DOCENTE:	MSC. RAMIRO FERNANDO URRESTA YÉPEZ		
<b>TEMA DEL TIC:</b> "Plan de negocio para la implementación de producción y comercialización de ropa deportiva en la provincia del Carchi ciudad de Tulcán."			
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	7,67	Presentar evidencias visuales, tanto en el documento escrito como en la presentación, sobre los productos que se ofertan. Presentar prototipos trabajados. Actualizar el modelo de negocio al lienzo Canvas Business. En el documento escrito presentar el antecedente del emprendimiento.
2	ANÁLISIS DEL MERCADO	7,00	Justificar la segmentación demográfica del mercado objeto de captación. Se recomienda utilizar la herramienta del TAM, SAM, SOM, para medir el tamaño del mercado. Presentar las evidencias de las validaciones del problema, de la deseabilidad, de la factibilidad y del prototipo.
3	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO/ MODELO OPERATIVO	7,33	Precisar la temporalidad del plan estratégico. Completar los flujogramas de procesos con el sistema de control interno que demuestre el control de calidad en cada fase de producción y venta.
4	MARKETING Y VENTAS	7,33	Presentar la geometrización y pantone de la identidad gráfica del emprendimiento. Desarrollar o mostrar las redes sociales con las que el emprendimiento busca publicitar sus productos al cliente.
5	EVALUACIÓN FINANCIERA	7,00	Ajustar el análisis y validación financiera.
6	MODELO DE NEGOCIO	7,33	Ajustar y presentar el Costo de Producción de cada artículo y cuantificar de forma detallada los costos de producción, operativos que demuestren la composición del Estado de Costos de Producción y de Resultados. Revisar lo del VAN, considerando un tiempo mayor a un año, para mostrar la recuperación de la inversión.
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	7,33	Preparar la exposición como un Pitch. Exhibición de los productos y realizar una presentación más dinámica.
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	6,33	Presentar el documento escrito digital con anticipación a la Defensa Final, para su revisión.

Obteniendo una nota de 7,00

Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el martes, 7 de octubre de 2025

  
MSC. SONIA MARILÚ MARLQUIN VERA  
**PRESIDENTE TRIBUNAL**

  
MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI  
**DOCENTE TUTOR**

  
MSC. RAMIRO FERNANDO URRESTA YÉPEZ  
**DOCENTE**

**Anexo 2.** Certificado del Abstract por medio de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN  
AND NATIVE LANGUAGES CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
<b>NAME:</b> Kevin Gabriel Jácome Lucero				
<b>DATE:</b> Lunes, 1 de diciembre de 2025				
<b>Topic:</b> “Plan de negocio para la implementación de producción y comercialización de ropa deportiva en la provincia del Carchi ciudad de Tulcán.”				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
De	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	<b>TOTAL 9</b>		



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

### Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

**Autor:** Kevin Gabriel Jácome Lucero

**Fecha de recepción del abstract:** Viernes, 28 de noviembre de 2025

**Fecha de entrega del informe:** Lunes, 1 de diciembre de 2025

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

#### Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado electrónicamente por:  
MARTHA ARACELLY  
VIVEROS ALMEIDA

Validar Únicamente con FirmatCC

MA. Martha Viveros

Responsable del

CIDEN

**Anexo 3.** Formato - Orden de compras

			<b>FICHA TÉCNICA</b>	
			<b>CLIENTE:</b>	
			<b>ENCARGADO</b>	
			<b>FECHA DE ENTREGA:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
<b>CANDTIDAD:</b>				
<b>TALLAS</b>	<b>#</b>	<b>DORSAL</b>		
<b>OBSERVACIÓN:</b>			<b>GENERALES</b>	
			<b>SIZES</b>	<b>CANTIDADES</b>
			___;___	
			___:___	
			___:___	
			___:___	
			___:___	
			___:___	
			___:___	
			___:___	
			___:___	
<b>FECHA INICIO</b>		_/_/_	<b>TOTAL</b>	
<b>FECHA FINAL</b>		_/_/_		
<b>FIRMAS ENTRE LAS PARTES</b>				
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <b>RECIBI CONFORME</b>			<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <b>ENTREGUE CONFORME</b>	

## Anexo 4. Estándares de calidad del producto terminado

### ESTÁNDARES DE CALIDAD – PRODUCTO TERMINADO

Empresa: Kairos Sportwear

Versión: 1.0

Área responsable: Control de Calidad

#### 1. Objetivo

Definir los criterios de calidad que debe cumplir toda prenda terminada de Kairos antes de ser empacada y entregada al cliente.

#### 2. Alcance

Aplica a todas las prendas deportivas (uniformes, buzos, chaquetas) producidas en Kairos, desde la revisión post-confección hasta el empaque final.

#### 3. Estándares de Calidad del Producto Terminado

##### 3.1. Confección y acabados

- Costuras firmes, rectas y sin hilos sueltos.
- Refuerzos en puntos críticos (cuello, axilas, cintura, bolsillos).
- Prenda sin arrugas, pliegues indebidos o deformaciones.

##### 3.2. Estampado y bordado

- Logos, nombres y colores institucionales nítidos, bien alineados y centrados.
- Colores resistentes al lavado, sin manchas ni difuminados.

##### 3.3. Tallas y medidas

- La prenda debe ajustarse a la tabla de tallas Kairos.
- Tolerancia máxima:  $\pm 1$  cm en medidas generales.
- Etiqueta de talla colocada de manera visible y correcta.

##### 3.4. Limpieza y presentación

- Prenda libre de manchas, marcas de tiza o residuos de producción.
- Empaque individual en funda plástica transparente.
- Inclusión de etiqueta con instrucciones de lavado y logo corporativo.

#### 4. Procedimiento de Verificación

1. Inspección visual: revisión completa de costuras, estampados y acabados.
2. Medición de tallas: comprobación con la tabla oficial.
3. Validación de empaque: verificación de presentación y etiquetado.
4. Registro de control: llenado de checklist de producto terminado.
5. Liberación de lote: aprobación final por el área de Control de Calidad.

#### 5. Responsables

Operador de control de calidad: realiza la verificación individual de cada prenda.

Supervisor de producción: valida y aprueba el informe de control.

Anexo 5. Certificado del RUC

		<b>Certificado</b> Registro Único de Contribuyentes
<b>Apellidos y nombres</b>		<b>Número RUC</b>
JACOME LUCERO KEVIN GABRIEL		0402089577001
<b>Estado</b>	<b>Régimen</b>	<b>Artesano</b>
ACTIVO	RIMPE - NEGOCIO POPULAR	No registra
<b>Fecha de registro</b>	<b>Fecha de actualización</b>	
01/10/2025	No registra	
<b>Inicio de actividades</b>	<b>Reinicio de actividades</b>	<b>Cese de actividades</b>
01/10/2025	No registra	No registra
<b>Jurisdicción</b>		<b>Obligado a llevar contabilidad</b>
ZONA 1 / CARCHI / TULCAN		NO
<b>Tipo</b>	<b>Agente de retención</b>	<b>Contribuyente especial</b>
PERSONAS NATURALES	NO	NO
<b>Domicilio tributario</b>		
<b>Ubicación geográfica</b>		
Provincia: CARCHI Cantón: TULCAN Parroquia: TULCAN		
<b>Dirección</b>		
Calle: AV. CENTENARIO Intersección: PANAMERICANA Referencia: A SIETE CUADRAS DEL PARQUE DEL OCHO		
<b>Medios de contacto</b>		
Celular: 0980599358 Email: gabriellucro209@gmail.com		
<b>Actividades económicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* C14100202 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBÉS: ABRIGOS, TRAJES, CONJUNTOS, CHAQUETAS, CAMISAS, ETCÉTERA DE DIARIO Y DE ETIQUETA.</li> <li>* C14100203 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBÉS: UNIFORMES, ROPA DE TRABAJO, ETC.</li> <li>* G46412101 - VENTA AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR, INCLUIDAS PRENDAS (ROPA) DEPORTIVAS.</li> </ul>		
<b>Establecimientos</b>		
<b>Abiertos</b>	<b>Cerrados</b>	
1	0	
<b>Obligaciones tributarias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES</li> </ul>		
ⓘ Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en <a href="http://www.sri.gob.ec" style="color: white;">www.sri.gob.ec</a> .		
		1/2
<a href="http://www.sri.gob.ec" style="color: white;">www.sri.gob.ec</a>		

**Anexo 6.** Tarjeta de prueba – producto mínimo viable

## Tarjeta de pruebas

Nombre de la prueba	Fecha de entrega
Asignada a	Duración

**PASO 1: HIPÓTESIS**

**Creemos que**

Decisiva: 

**PASO 2: PROBAR**

**Para verificarlo, haremos**

Coste de la prueba:       Fiabilidad: 

**PASO 3: MÉTRICA**

**Y mediremos**

Tiempo necesario: 

**PASO 4: CRITERIOS**

**Tenemos razón si**

Copyright Business Model Foundry AB / Los creadores de generación de modelos de negocio y Strategyzer

**Anexo 7.** Estado de resultados proyectado a 5 años expresado en dólares USD

<b>Estado de Resultados</b>						
<b>Detalle</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>	<b>Año 2030</b>
<b>Ventas</b>	<b>108,355</b>	<b>112,409</b>	<b>115,781</b>	<b>119,254</b>	<b>122,832</b>	<b>126,517</b>
Uniformes B.	12,063	12,515	12,890	13,277	13,675	14,085
Chaquetas Upec.	44,591	46,260	47,647	49,077	50,549	52,066
Busos D. M	15,510	16,090	16,573	17,070	17,582	18,110
Busos D. L	16,803	17,431	17,954	18,493	19,048	19,619
Calentadores Ex	19,388	20,113	20,716	21,338	21,978	22,637
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>73,449</b>	<b>78,660</b>	<b>80,824</b>	<b>83,050</b>	<b>85,343</b>	<b>89,096</b>
Uniformes B.	9,121	9,377	9,605	9,839	10,079	10,580
Chaquetas Upec.	28,054	30,378	31,218	32,083	32,973	34,460
Busos D. M	11,320	12,168	12,509	12,861	13,222	13,785
Busos D. L	11,792	12,658	13,013	13,380	13,757	14,336
Calentadores Ex	13,162	14,079	14,477	14,888	15,310	15,935
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>34,906</b>	<b>33,749</b>	<b>34,957</b>	<b>36,204</b>	<b>37,490</b>	<b>37,421</b>
<b>- Gastos Operacionales</b>	<b>6,397</b>	<b>7,564</b>	<b>7,695</b>	<b>7,828</b>	<b>7,964</b>	<b>8,103</b>
Gastos Administrativos	5,707	6,869	6,995	7,123	7,254	7,388
Gastos de Ventas	690	695	700	705	710	715
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>28,508</b>	<b>26,185</b>	<b>27,263</b>	<b>28,376</b>	<b>29,526</b>	<b>29,318</b>
<b>- Gastos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Interés Bancario	0	0	0	0	0	0
<b>U.A.T.I</b>	<b>28,508</b>	<b>26,185</b>	<b>27,263</b>	<b>28,376</b>	<b>29,526</b>	<b>29,318</b>
- 15% Particip. Trabajadores	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>28,508</b>	<b>26,185</b>	<b>27,263</b>	<b>28,376</b>	<b>29,526</b>	<b>29,318</b>
- Impuesto a la Renta	12.00	12.09	12.17	12.26	12.35	12.44
<b>Utilidad Neta</b>	<b>28,496</b>	<b>26,173</b>	<b>27,251</b>	<b>28,364</b>	<b>29,513</b>	<b>29,306</b>

**Anexo 8.** Flujo de caja proyectado a 5 años expresado en dólares USD

<b>FLUJO DE CAJA - SIN FINANCIAMIENTO</b>						
<b>DETALLE DE INGRESOS</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>	<b>Año 2030</b>
Ingresos por ventas	108,355	112,409	115,781	119,254	122,832	126,517
Cobro de deudas	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos						
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>108,355</b>	<b>112,409</b>	<b>115,781</b>	<b>119,254</b>	<b>122,832</b>	<b>126,517</b>
<b>DETALLE DE EGRESOS</b>						
Compra de Mercaderías	73,449	78,660	80,824	83,050	85,343	89,096
50% contado	36,724	39,330	40,412	41,525	42,671	44,548
50% 1 mes	0	36,724	39,330	40,412	41,525	42,671
Gastos administrativos	5,707	6,869	6,995	7,123	7,254	7,388
Gastos de venta	690	695	700	705	710	715
Impuestos		60	60	60	60	60
Pago de la deuda						
Depreciaciones		4,724	4,724	4,724	4,724	4,724
Amortizaciones		300	300	300	300	300
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>43,122</b>	<b>78,655</b>	<b>82,472</b>	<b>84,801</b>	<b>87,197</b>	<b>90,358</b>
3.0 SALDO NETO	65,233	33,754	33,309	34,454	35,636	36,159
4.0 SALDO ACUMULADO	65,233	98,987	132,296	166,749	202,385	238,544

**Anexo 9.** Balance General proyectado a 5 años expresado en dólares USD

<b>Balance General SIN FIN</b>			
Activos Corrientes		Pasivos Corto Plazo	
Bancos	39,923	Deudas <1 Año	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>39,923</b>	<b>Total Pasivos Corto Plazo</b>	<b>0</b>
Activos Fijos		Pasivos Largo Plazo	
Maquinaria	39,850	Préstamos Bancarios	0
Muebles de Oficina	490	<b>Total Pasivos Largo Plazo</b>	<b>0</b>
Equipos de Computación	2,070		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>42,410</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>0</b>
Activos Diferidos		Patrimonio	
Gastos de Constitución	1,500	Capital Social	83,833
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>1,500</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>83,833</b>
<b>Total Activos</b>	<b>83,833</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>83,833</b>

**Anexo 10.** Razones de rentabilidad valores porcentuales.

<b>Resultados obtenidos</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Año 2029</b>	<b>Año 2030</b>
Margen de Utilidad Bruta	32.21	30.02	30.19	30.36	30.52	29.58
Margen de Utilidad Operativa	26.31	23.29	23.55	23.79	24.04	23.17
Margen de Utilidad Neta	26.30	23.28	23.54	23.78	24.03	23.16
ROA	33.99	31.22	32.51	33.83	35.20	34.96
ROE	33.99	31.22	32.51	33.83	35.20	34.96

**Anexo 11.** Indicadores financieros

<b>Resultados Esperados</b>	
Valor Actual Neto (VAN)	47.977.00
Tasa Interna de Retorno (TIR)	27%
Costo / Beneficio (C/B)	1.57