UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de Posgrados

Estudio de factibilidad para la apertura de una sucursal de la empresa Sucesores De Luis Rodríguez M. C. Ltda., en la ciudad de Cuenca

Maestría en Administración de Empresas

Autor: Juan Bernardo Mejía Merchán

Director: Juan Carlos Aguirre Quezada

2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos mis amigos y seres queridos, quienes me han brindado su apoyo incondicional, y han estado a mi lado con su ánimo y comprensión a lo largo de este reto. Ha sido un año lleno de sacrificios, pero cada uno de esos momentos complicados han valido la pena, ya que finalmente, los frutos del esfuerzo se han hecho realidad.

Juan Bernardo Mejía Merchán

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y a mi hermana, por su apoyo incondicional y paciencia. Han sido mi guía y fortaleza en cada paso, brindándome sus ánimos en los momentos más difíciles. Este éxito es también suyo.

A mi querida prima, Paola Merchán, quien en una conversación en la biblioteca universitaria, me brindó su sabio consejo y apoyo incondicional, devolviéndome la inspiración necesaria para reencontrarme con el mundo académico luego de algunos años.

A la Srta. Melissa Figueroa, mi principal fuente de motivación. Su apoyo y su gran corazón han sido esenciales para mantenerme enfocado y comprometido con los objetivos de esta maestría.Tu confianza me permitió seguir adelante y nunca rendirme.

A mi director, el Ing. Juan Carlos Aguirre Quezada, PHD, por su valioso tiempo y la dedicación a este trabajo. Asimismo, agradezco a todos los docentes de la Universidad del Azuay que participaron en los módulos de la maestría, por su compromiso y vocación para guiarnos no solo en el ámbito académico, sino también en el desarrollo de valores humanos y éticos.

Juan Bernardo Mejía Merchán

RESUMEN

El presente trabajo de titulación analiza la factibilidad de abrir una sucursal de SLRM C. LTDA., especializada en artículos de campamento y pesca, en la ciudad de Cuenca. La empresa enfrenta desafíos al ejecutar nuevos proyectos, debido a que su gestión se fundamenta en conocimientos empíricos y experiencias acumuladas durante su trayectoria. Para el desarrollo del estudio se aplicó la metología de Investigación-Acción, integrando la teoría y la práctica mediante la experimentación durante el análisis. En el estudio de mercado, se evidenció que los consumidores prefieren adquirir estos artículos en tiendas físicas, destacando los centros comerciales como su lugar preferido, mientras que los canales digitales atraen a quienes buscan comprar desde la comodidad de su hogar. Por su parte, el análisis financiero confirmó la viabilidad económica del proyecto, demostrando que la expansión constituye una oportunidad estratégica para fortalecer la presencia de la empresa en el sector y potenciar su crecimiento.

Palabras clave: “Factibilidad”, “sucursal”, “tiendas físicas”, “canales digitales”, “expansión”, “oportunidad estratégica”, “crecimiento empresarial”.

ABSTRACT

This graduation project analyzes the feasibility of opening a new branch of SLRM C. LTDA., a company specialized in camping and fishing gear, in the city of Cuenca. The company faces challenges when undertaking new projects due to its management being based mainly on empirical knowledge and experience accumulated over time. For the development of this study, the Action Research methodology was applied, integrating theory and practice through experimentation during the analysis. The market study revealed that consumers prefer to purchase these products in physical stores, with shopping malls being their preferred location, while digital channels appeal to those who seek to shop from the comfort of their homes. Additionally, the financial analysis confirmed the economic viability of the project, demonstrating that the expansion represents a strategic opportunity to strengthen the company’s market presence and boost its growth.

Keywords: "Feasibility," "branch," "physical stores," "digital channels," "expansion," "strategic opportunity," "business growth."

Firmado electrónicamente por:
JUAN CARLOS AGUIRRE QUEZADA
Validar únicamente con FirmaEC

Índice de Contenidos

Introducción *1*

Problemática *2*

Objetivo General *3*

Objetivos Específicos *3*

Marco Teórico *4*

Estado del Arte *4*

Capítulo 1. Dirección Estratégica Empresarial *6*

1.1 Roles Estratégicos y Aplicación 6

1.1.1 Ventaja Competitiva 6

1.1.2 Análisis de las tendencias de los clientes 7

1.1.3 Construye una marca 7

1.1.4 Servicio como apalancamiento de diferenciación 8

1.1.5 Mejora el modelo y concepto de empresa 9

1.1.6 Investigación profunda y objetiva de mercado 9

1.2 Aplicación de Modelo de Planificación 10

1.2.1 Pirámide Estratégica para la empresa SLRM C. LTDA. 10

1.2.2 Áreas Funcionales para aplicación del Modelo De Planificación 11

1.3 Integración de Recursos Estratégicos 17

1.3.1 Estrategias para Recursos Humanos 17

1.3.2 Activos Tangible e Intangibles que necesita la empresa. 20

1.3.3 Sistemas que necesita la empresa 20

1.4 Aplicación de modelo de Retención de Clientes. 21

1.4.1 Estrategias de Captación 21

1.4.2 Estrategias de Repetición de Compra 22

1.4.3 Estrategias de Relación 22

1.4.4 Estrategias de Vinculación 23

1.5 Caso Integrador: Aplicación de los objetivos de la Dirección Estratégica en el Siglo XXI 23

1.5.1 Participación de Mercado 23

1.5.2 Incremento de ventas 23

1.5.3 Rentabilidad 24

1.5.4 Crecimiento 24

1.5.5 Posicionamiento 25
1.5.6 Reputación Corporativa 25
1.5.7 Desarrollo de Marca 25
1.5.8 Desarrollo de Nuevos Productos 26
1.5.9 Crear Valor 26
1.5.10 Fidelización 26
1.6 Análisis del entorno empresarial (P.E.S.T.) 27
1.6.1 Factor Político 27
1.6.2 Factor Económico 28
1.6.3 Factor Social y Cultural 36
1.6.4 Factor Tecnológico 38
1.6.5 Factor Ambiental 38
1.6.6 Factor Legal y Laboral 39
Capítulo 2. Plan de Negocios e Investigación de Mercados 43
2.1 Plan de Negocios 43
2.1.1 Lienzo CANVAS de Osterwalder 43
2.1.1.1 Segmento de clientes 44
2.1.1.2 Relación con clientes 44
2.1.1.3 Canales 45
2.1.1.4 Propuesta de valor 45
2.1.1.5 Socios clave 46
2.1.1.6 Actividades clave 47
2.1.1.7 Recursos clave 47
2.1.1.8 Estructura de costos 48
2.1.1.9 Fuentes de ingresos 48
2.2 Investigación de Mercados 49
2.2.1 Enfoque Cualitativo 50
2.2.1.1 Objetivos de la investigación 50
2.2.1.2 Fuente de información 50
2.2.1.3 Muestreo 50
2.2.1.4 Lugar de realización y material auxiliar 50
2.2.1.5 Cronograma de actividades 51
2.2.1.6 Diseño de la entrevista 51
2.2.1.7 Presentación de resultados 53
2.2.2 Enfoque Cuantitativo 60
2.2.2.1 Objetivos de la investigación 61

2.2.2.2 Segmentación 61
2.2.2.3 Muestra 61
2.2.2.4 Selección del tipo de encuesta 62
2.2.2.5 Cronograma de actividades 62
2.2.2.6 Diseño del cuestionario 62
2.2.2.7 Presentación de resultados 66
Análisis e Informe 80
Capítulo 3. Marketing Estratégico 83
3.1 Idea de negocio 83
3.2 Matriz A-C 84
3.3 Análisis de producto ampliado de SLRM C. LTDA. y principal competencia 85
3.4 Mapa perceptual 86
3.5 Estrategia de segmentación y posicionamiento 87
3.5.1 Segmentación 87
3.5.2 Posicionamiento 88
3.6 Protopersona 88
3.7 Análisis del Método Sprint 89
3.8 Gestión del cliente 90
3.9 Matriz *Foote, Cone & Belding* (FCB) 91
3.10 Justificación de mejoras al servicio existente 92
3.11 Posicionamiento 93
3.12 Marketing Mix 94
Capítulo 4. Gerencia Financiera 95
4.1 Presentación del caso 95
4.2 Financiamiento del proyecto 99
4.3 Costo De Capital Promedio Ponderado (CCPP) 100
4.4 Elaboración de los Flujos de Efectivo Incrementales del proyecto 102
4.5 Cálculo del Flujo Terminal 104
4.6 Evaluación del Proyecto 106
4.7 Flujos del Inversionista 107

4.8 Análisis de Sensibilidad 109

4.9 Evaluación del escenario 111

Conclusiones 113

Recomendaciones 114

Bibliografía 116

Índice de Tablas

Tabla 1: Cronograma estudio cualitativo 51
Tabla 2: Participantes de entrevista a profundidad 54
Tabla 3: Cronograma estudio cuantitativo 62
Tabla 4: Resultado pregunta 1 66
Tabla 5: Resultado pregunta 2 67
Tabla 6: Resultado pregunta 3 68
Tabla 7: Resultado pregunta 4 69
Tabla 8: Resultado pregunta 5 70
Tabla 9: Resultado pregunta 6 71
Tabla 10: Resultado pregunta 10 74
Tabla 11: Resultado pregunta 11 75
Tabla 12: Resultado pregunta 12 76
Tabla 13: Resultado pregunta 13 77
Tabla 14: Resultado pregunta 14 78
Tabla 15: Resultado pregunta 15 79
Tabla 16: Depreciación de Activos Fijos 97
Tabla 17: Inversión Inicial 98
Tabla 18: Tabla de amortización por sistema francés 100
Tabla 19: Estructura del Capital 100
Tabla 20: Costo de Capital Promedio Ponderado 102
Tabla 21: Flujo de Efectivo Operativo del Proyecto 104
Tabla 22: Flujo Terminal y Cálculo de Venta de Activos 105
Tabla 23: Flujo de Efectivo Incremental para al quinto año 105
Tabla 24: Periodo de Recuperación 107
Tabla 25: Flujos del Inversionista 108
Tabla 26: Periodo de Recuperación de Flujo del Inversionista 109
Tabla 27: Flujos de Efectivo ajustados a Inflación 110
Tabla 28: Flujos de Efectivo Acumulados 111

Tabla 29: Período de Recuperación ajustada a la Inflación 112

Índice de Figuras

Figura 1: Pirámide Estratégica 10
Figura 2: Evolución de la inflación anual a enero de 2025 29
Figura 3: Tendencia del PIB en porcentajes 2019 – 2024 30
Figura 4: Evolución mensual de la inflación mensual de bienes y servicios 31
Figura 5: Índice de tipo de cambio real Zona EURO 32
Figura 6: Índice de tipo de cambio real Países Asiáticos 33
Figura 7: Tendencia de Tasa Activa Referencial 2021-2024 34
Figura 8: Composición de la población en 2025 35
Figura 9: Tendencia del Riesgo País del Ecuador en 2024 35
Figura 10: Anzuelo sin muerte (1) y anzuelo tradicional (2) 39
Figura 11: Lienzo CANVAS 44
Figura 12: Resultado pregunta 1 66
Figura 13: Resultado pregunta 2 67
Figura 14: Resultado pregunta 3 68
Figura 15: Resultado pregunta 4 69
Figura 16: Resultado pregunta 5 70
Figura 17: Resultado pregunta 6 71
Figura 18: Resultado pregunta 7 72
Figura 19: Resultado pregunta 8 73
Figura 20: Resultado pregunta 9 74
Figura 21: Respuesta pregunta 10 75
Figura 22: Resultado pregunta 11 76
Figura 23: Resultado pregunta 12 77
Figura 24: Resultado pregunta 13 78
Figura 25: Resultado pregunta 14 79
Figura 26: Resultado pregunta 15 80
Figura 27: Matriz A-C 84
Figura 28: Percepción de marca 86
Figura 29: *Buyer Persona* 88
Figura 30: Ideas en método sprint 89
Figura 31: Matriz de gestión del cliente 90
Figura 32: *Matriz FCB* 91
Figura 33: Análisis, implicación y atractivo 92

Introducción

La empresa SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C. LTDA. (SLRM C. LTDA.) popularmente conocida como "La Esquina de Rodríguez" o "Almacén Rodríguez", fue fundada en 1918 por el Sr. Luis Rodríguez Mendieta, quien identificó una oportunidad de negocio en la intersección de las calles Mariscal Sucre y General Torres, en pleno corazón del centro histórico de Cuenca. Desde sus primeros años, el establecimiento se posicionó como un referente local, ganándose la confianza de la ciudadanía y convirtiéndose en un pilar del abastecimiento de productos de primera necesidad. Durante más de medio siglo, "La Esquina de Rodríguez" fue uno de los establecimientos más destacados en la venta de productos básicos, lo que permitió a la empresa expandir y diversificar su modelo de negocio. Hoy, con cerca de 107 años de trayectoria, SLRM C. LTDA. continúa ofreciendo sus productos tradicionales —ferretería, bazar y especias— que siguen siendo parte esencial de su identidad.

En este contexto, surge la presente investigación con el propósito de aprovechar una nueva oportunidad de crecimiento: evaluar la factibilidad de abrir una sucursal especializada en artículos de pesca y campamento en una nueva zona comercial de Cuenca. El objetivo es acercarse a nuevos segmentos de clientes y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado local.

La justificación del proyecto se sustenta en la necesidad de enfrentar diversos desafíos internos y externos que actualmente afectan a la empresa. En un entorno comercial incierto y competitivo, marcado por la inestabilidad económica y decisiones poco acertadas por el gobierno, se vuelve imperioso analizar la propuesta de expansión. La implementación de una sucursal no solamente diversificará el portafolio de productos, sino también incrementar la participación de SLRM C. LTDA. en el mercado de los artículos deportivos, especialmente ganando espacio en públicos más jóvenes.

Para este propósito, el trabajo se basa en un enfoque de Investigación-Acción, que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Como mencionan Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres (2018), esta metodología permite integrar la teoría y la práctica mediante la experimentación, lo que permitirá dirigir, elaborar y definir los conceptos teóricos y aplicarlos directamente en el proyecto.

El análisis P.E.S.T., aplicado dentro del estudio de la Dirección Estratégica, facilitó la identificación y compresión de los factores externos clave —políticos, económicos, laborales, legales, culturales, sociales, técnológicos y ambientales— que inciden en la operación diaria del

negocio. Por ejemplo, la evaluación de políticas arancelarias permitió anticipar riesgos y diseñar estrategias para alcanzar oportunidades en segmento de pesca y campamento.

En cuanto al Plan de Negocios, la aplicación del modelo CANVAS de Osterwalder contribuyó a la correcta estructuración y organización de los aspectos fundamentales de la empresa, como los segmentos de clientes, relacion con clientes, canales, propuesta de valor, socios clave, actividades clave, recursos clave y estructura de costos. Este modelo apoya la planificación incremental y la adecuada asignación de recursos, elementos fundamentales para garantizar el éxito del proyecto.

El estudio de mercado reprensentó otro pilar fundamental del proyecto al propocionar una visión completa de las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores. Al estructurarse en dos etapas, una exploratoria y otra concluyente, este estudio asegura que la toma de decisiones se basen en datos reales y no solo en supuestos. Adicionalmente, el Marketing Estratégico y el uso de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), validó la nueva propuesta de valor, la misma que se encuentra adaptada al mercado objetivo.

Finalmente, el análisis de viabilidad financiera permitió evaluar si la idea de inversión propuesta es rentable. Al considerar distintos escenarios y aplicar herramientas financieras especializadas, se logra una visión clara sobre posibles beneficios y riesgos, lo que permite una planificación más precisa y una toma de decisiones fundamentada.

Problemática

La inestabilidad económica, sumada a decisiones poco acertadas en el manejo de la crisis energética y la inseguridad por parte de los gobernantes, ha generado un clima de incertidumbre en el sector comercial. Esta situación ha obligado a las empresas a buscar nuevas oportunidades de negocio para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. En este contexto, SLRM C. LTDA. ha experimentado una disminución en sus ventas del 7,79% en 2023 en comparación con su mejor año (2022), y una caída aún más pronunciada del 25,17% en 2024, según el último Informe de Gerencia presentado en la Junta Ordinaria de Accionistas en marzo de 2025. Este descenso ha generado preocupación entre los socios, quienes consideran necesario explorar nuevas ideas de negocio que permitan ampliar la participación de la empresa en el mercado.

A esto se suma la ubicación actual de la empresa, que, aunque fue estratégica durante décadas, hoy presenta varios inconvenientes para los clientes que desean acceder al local. El intenso tráfico vehicular en horas pico y al final de la jornada laboral, provocado principalmente

por el elevado flujo de personas que transitan desde oficinas y comercios cercanos, genera incomodidad para quienes intentan llegar al centro histórico. Esta situación, agravada por las dificultades para encontrar estacionamiento, ha afectado negativamente la decisión de compra de muchos clientes. Como consecuencia, los consumidores que buscan regalos o artículos deportivos tienden a evitar las complicaciones del tráfico y la falta de parqueo, prefiriendo acudir a lugares que ofrezcan mayor comodidad y accesibilidad.

Además, captar al público joven ha resultado ser un desafío para las nuevas generaciones que lideran la empresa. A pesar de haber renovado el portafolio de productos, se observa que la mayoría de clientes siguen siendo adultos y adultos mayores. Esta tendencia resalta la necesidad de adaptarse a las preferencias de los consumidores más jóvenes, quienes podrían no ver en el establecimiento actual una opción atractiva para sus compras.

Ante estos desafíos, se plantea la siguiente pregunta: ¿Es viable la apertura de una sucursal para la empresa SLRM C. LTDA.? La investigación buscará evaluar la factibilidad de esta expansión, analizando los factores clave que podrían impactar en la decisión de los consumidores y determinar si una nueva ubicación podría ayudar a la empresa a seguir creciendo y atrayendo a nuevos segmentos de mercado.

Objetivo General

Determinar la factilibilidad de abrir una sucursal de la empresa SLRM C. LTDA., especializada en articulos de pesca y campamento.

Objetivos Específicos

- Elaborar estrategias empresariales efectivas que fortalezcan el proyecto de expansión de SLRM C. LTDA.
- Realizar un análisis del mercado para identificar principales necesidades y tendencias de los clientes potenciales.
- Desarrollar y validar la nueva idea de negocio mediante la utilización de las herramientas del marketing estratégico.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto de expansión utilizando herramientas financieras clave, con el fin de demostrar su rentabilidad.

Marco Teórico

En Latinoamérica, los administradores se enfrentan a escenarios altamente competitivos e inciertos. López Salazar & Contreras Soto (2009) mencionan que las empresas deben desafiar estos ambientes cada vez más complejos a través de un comportamiento innovador, arriesgándose y desarrollando estrategias proactivas. En el caso de las empresas familiares como SLRM C. LTDA., gestionar adecuadamente el talento humano resulta clave para superar la resistencia natural al cambio, sobre todo cuando se plantean proyectos de expansión como la apertura de sucursales. Según Huamani Torres et al. (2024), manejar efectivamente las habilidades de los colaboradores no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que pordía fortalecer la capacidad de innovación, elemento crucial para diversificarse en mercados especializados como el de los artículos deportivos. En este sentido, Rivera-Álvarez et al. (2023) resaltan que el liderazgo y la capacidad de adaptación son fundamentales para garantizar la permanencia en el mercado, superando la llamada resistencia al cambio. Por su parte, Martínez Bobillo et al., (2021) indican que las generaciones más jóvenes son quienes lideran con mayor éxito los procesos de innovación, debido a su cercanía con las nuevas tendencias y a una visión más flexible del entorno. Esta perspectiva facilita la identificación de nuevas oportunidades, donde existe una creciente demanda de experiencias al aire libre.

Olvera Cortes (2011) sostiene que las nuevas ideas de negocio deben enfocarse en producir la diferenciación de productos a partir de la creacion de necesidades basadas en experiencias, ya que se obtienen mejores resultados en comparación con las empresas que se enfocan únicamente en la disminución de precios. Para emprender en este tipo de visión, Coduras et al. (2016) mencionan que es importante desarrollar habilidades gerenciales, dominar el conocimiento del producto, conocer las tecnologías asociadas y mantener una visión objetiva que garantice la supervivencia de nuevos proyectos. En línea con esta idea, Lima Vargas & Lima Vargas (2023) afirman que esta nueva perspectiva, que se basa en el servicio y experiencias del cliente, ha cambiado antiguas creencias dentro de las organizaciones al enfocar esfuerzos en la comunicación entre el consumidor y la empresa.

Estado del Arte

En su estudio exploratorio, Bonfanti et al. (2023), emplearon un enfoque cualitativo basado en entrevistas a profundidad a gerentes de seis tiendas italianas pertenecientes a reconocidas marcas de artículos deportivos. La investigación se centró en comprender cómo las empresas pueden generar experiencias positivas para los clientes que utilizan canales físicos y digitales en su proceso de compra. Los resultados revelaron que implementar tecnologías como

kioscos interactivos o aplicaciones móviles en locales de artículos deportivos, puede fomentar el interés por visitar el local, al brindar recomencadiones personalizadas y mostrar la disponibilidad real de los productos. Estas herramientas tecnológicas no solo complementa la atención personalizada, sino que también agilizan las operaciones internas y mejoran la comunicación, lo que fortalece la satisfacción y lealtad del cliente, aspectos clave para el crecimiento y la competitividad de las empresas en un mercado global cada vez más exigente.

Rivera-Abad (2021) por su parte, llevó a cabo una investigación virtual basada en el enfoque de “Netnología” de Miguel del Fresno, con el objetivo de analizar las estrategias de marketing utilizadas por los *influencers* ecuatorianos para promocionar productos y servicios. El estudio adoptó un enfoque mixto. En una primera fase, se recopilaron datos cuantitativos de veinte *influencers* mediante tablas que permitieron identificar el número de seguidores y las redes sociales en las que interactúan. Posteriormente, se seleccionaron cuatro *influencers* para realizar entrevistas a profundidad. Los resultados revelan que los *influencers* alcanzan una efectividad superior a la de los medios tradicionales al conectar con su audiencia de forma visual y emocional mediante historias, sorteos y contenido alineado con su estilo de vida. Asimismo, se observa que los gerentes de marketing de tiendas deportivas están adoptando estas estrategias digitales como una forma eficiente de optimizar recursos y llegar con mayor impacto a las nuevas generaciones. Además, las redes sociales han dejado de ser exclusivamente medios de comunicación entre individuos para convertirse en canales estratégicos utilizados por las empresas para promocionar sus productos y servicios. En este sentido, Ruiz-Real et al. (2020) sostienen que la digitalización de los procesos es una herramienta clave para mejorar la interacción con los consumidores y enriquecer su experiencia, lo cual resulta fundamental en entornos de mercado cada vez más competitivos y orientados al cliente.

Para SLRM C. LTDA., ha sido fundamental adaptarse a las nuevas tendencias del mercado nacional. Félix Mendoza et al. (2021) señalan que, en los últimos años, la pandemia del COVID-19 impulsó a muchas personas a emprender sus propios negocios como una manera de hacer frente a la crisis. En este contexto, se detectó una oportunidad para incrementar la demanda de artículos deportivos, ya que personas de diversas provincias, especialmente de la costa, han comenzado a considerar a Cuenca como uno de sus destinos preferidos debido a su seguridad, tranquilidad y, sobre todo, la posibilidad de visitar el Parque Nacional Cajas y participar en actividades como la pesca deportiva y la observación de flora y fauna (Contreras Peñaherrera & Rodríguez Girón, 2006). Esta perspectiva, fortalece el entusiasmo por llevar a cabo el proyecto de expansión mediante la apertura de una sucursal.

Capítulo 1. Dirección Estratégica Empresarial

El propósito de este capítulo es diseñar, formular e implementar estrategias clave para alcanzar el éxito y la sostenibilidad de la empresa. Para ello, es esencial seleccionar los modelos adecuados para desarrollar e implementar las estrategias empresariales, considerando los factores que influyen en la organización, y asegurando que estén alineadas con el plan estratégico de la misma. Además, se identificarán las estrategias óptimas para gestionar de manera oportuna, asertiva y proactiva los recursos estratégicos críticos de la organización, con el fin de lograr la ventaja competitiva deseada. Finalmente, la capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado no solo permitirá aprovechar las oportunidades, sino que también brindará a la empresa las herramientas necesarias para enfrentar desafíos y consolidar su posicionamiento a largo plazo.

1.1 Roles Estratégicos y Aplicación

1.1.1 Ventaja Competitiva

Posicionamiento

Proporcionar productos especializados de marcas reconocidas para entusiastas del deporte, la pesca y el campamento. Se ofrecerá una amplia selección de equipos de calidad que garanticen experiencias excepcionales al aire libre. Además, se proporcionará una alternativa accesible para personas con presupuestos ajustados.

Diferenciación

El servicio al cliente capacitado asegura la fidelización de nuestros clientes, siendo esto un factor diferencial frente a la competencia. Se valorará la retroalimentación post venta, pues permitirá mejorar constantemente todos los procesos relacionados con la comercialización de productos.

Segmentación

Residentes de Cuenca, hombres y mujeres de 18 a 55 años, apasionados por el camping, pesca y actividades al aire libre. Priorizan el equilibrio entre ejercicio físico y tranquilidad mental, valorando la seguridad, exclusividad y estatus en sus elecciones de estilo de vida.

1.1.2 Análisis de las tendencias de los clientes

Infraestructura

- **Adecuación del nuevo local en función al tipo de producto ofrecido** Se tratará de asegurar que el diseño interior facilite el recorrido del cliente y que la exhibicion de los productos sea la adecuada. La optimización del espacio, la creación de ambientes atractivos y la utilización de iluminación óptima, brindará una mejor experiencia de compra a los clientes.

Gente

- **Personal de venta capacitado.** Contar con vendedores debidamente capacitados, nos permite ofrecer un servicio al cliente superior. Los empleados debidamente entrenados, muestran empatía al encontrar soluciones a las necesidades del cliente. Esto no solo transmite profesionalismo y confianza, sino que también mejora la percepción de nuestra empresa en el sector.

Procesos

- **Análisis de línea de productos.** Se llevará a cabo un análisis continuo con la colaboración de los departamentos contable, ventas y compras para identificar los productos que cuenten con mayor rotación y rentabilidad para la empresa.

1.1.3 Construye una marca

- **Renovar el logotipo de SLRM.** Evaluar el logotipo actual en cuanto a su relevancia y percepción para crear propuestas que reflejen fielmente los objetivos y la identidad de la empresa. Esta renovación de imagen nos permitirá maximizar la redefinición de nuestro concepto de negocio.

- **Calificación de experiencia del cliente.** Se pueden emplear diversas métricas, comentarios y sugerencias para identificar tendencias y áreas de mejora. De esta manera, se contribuye a mejorar la experiencia del cliente al comprar en SLRM C. LTDA.
- **Utilizar publicidad en redes sociales como estrategia para difundir los productos y servicios de la empresa.** Crear contenido relevante por medio de *influencers* en plataformas como *Instagram, Facebook y TikTok,* incrementará el reconocimiento de marca. De este modo, aspiramos a convertirnos en la principal elección para la compra de artículos de pesca, campamento y accesorios deportivos en la ciudad de Cuenca.

1.1.4 Servicio como apalancamiento de diferenciación

Preventa

- Publicación de catálogos digitales en redes sociales como *WhatsApp, Instagram y Facebook* para informar a los clientes sobre los productos disponibles. Además, se pueden incluir descuentos especiales en productos seleccionados dentro de estos catálogos para ser canjeados al momento de la compra.

Venta

- Entrenar al personal de ventas en habilidades humanistas a través de capacitaciones periódicas para modificar la cultura interna. Esto garantiza la fidelización del cliente al recibir un servicio cordial y empático.
- Atraer al cliente utilizando el valor relativo, ofreciendo descuentos cuando opte por pagar en efectivo o cuando desee aprovechar promociones y ofertas anunciadas en nuestras redes sociales.

Post venta

- Después de completar el proceso de facturación, enviar automáticamente un pequeño formulario al correo del cliente para obtener su opinión sobre la calidad del servicio recibido. Esto nos permitirá evaluar, tanto los aspectos positivos como los áreas de mejora del equipo de ventas, contribuyendo así a mejorar la experiencia de compra del cliente.

1.1.5 Mejora el modelo y concepto de empresa

- **Ampliación del portafolio de productos, no solo ofreciendo artículos de alta calidad, sino también proporcionando opciones más accesibles para clientes con presupuestos ajustados.** Esta estrategia nos destacará frente a la competencia al ofrecer una mayor variedad de productos en nuestro catálogo, lo que nos hará más competitivos.
- **Ofrecer un horario extendido en comparación con el local principal.** Al abrir la sucursal en un centro comercial, podríamos ampliar el horario de atención al público hasta las 20:00 horas, mientras que en el centro de la ciudad, tanto nuestra competencia como nuesto local principal cierran a las 18:30 horas. Además, en el centro comercial, las opciones de estacionamiento son más accesibles en comparación del centro histórico en horas pico y en horario de salida de oficina.
- **Brindar garantía y servicio técnico a los productos.** Tener una comunicación adecuada con nuestros clientes sobre temas de garantía y el servicio técnico, demuestra nuestra confianza en la calidad de nuestros productos. Además, establecer una política clara y flexible de devolución, contribuye a generar una cultura de fidelización.

1.1.6 Investigación profunda y objetiva de mercado

Competencia

Implementar un proceso sistemático y continuo de benchmarking para evaluar productos y servicios con el fin de identificar oportunidades de mejora. Este proceso ayudará a identificar qué cosas no están siendo ofrecidas por la competencia, con el objetivo de captar sectores desatendidos en el mercado.

Proveedores

Buscar las mejores ofertas de proveedores que aseguren rentabilidad y precios accesibles para nuestros clientes es sumamente importante. En China, por ejemplo, existe la oportunidad de encontrar proveedores y productos a precios competitivos. Importar directamente desde el gigante asiático, permitirá reducir costos al evitar intermediarios y distribuidores.

Canales de distribución

Se implementará un multicanal. Se atenderá en el local principal y en el proyecto de la nueva sucursal propuesta y, además, se planteará la posibilidad de expandirse al *e-commerce* mediante una página web donde los clientes podrán explorar las características y beneficios de nuestros productos disponibles.

1.2 Aplicación de Modelo de Planificación

1.2.1 Pirámide Estratégica para la empresa SLRM C. LTDA.

La Pirámide Estratégica permite construir una propuesta de valor partiendo de lo más amplio, como entender el sector en el que se desarrolla la empresa, hasta llegar a lo más personal e incluso irracional, logrando una verdadera conexión emocional con los consumidores. Cuando se utiliza adecuadamente, se convierte en una herramienta importante para diseñar estrategias de marketing, posicionamiento y crecimiento, aprovechando oportunidades y generando un impacto en el mercado.

Figura 1: Pirámide Estratégica

Elaborado por: El autor

1.2.2 Áreas Funcionales para aplicación del Modelo De Planificación

Área de Marketing y Ventas

Objetivo 1: Aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa en relación con el período anterior, mediante estrategias de diversificación de líneas de productos.

Políticas

- **Política de incentivos por el cumplimiento de metas de ventas**: Implementar un sistema de bonificación basado en el desempeño de cada colaborador.
- **Política de uso de medios tecnológicos para gestión de ventas**: Aplicación de una herramienta tecnológica que apoye la gestión de clientes y la automatización de procesos de ventas.

Estrategias

- Evaluar el portafolio actual de productos para identificar aquellos con mayor rotación y enfocarse en su impulso.
- Complementar la oferta actual del negocio con marcas reconocidas y, al mismo tiempo, incorporar una línea de productos más accesibles, pensada para clientes con presupuestos ajustados.
- Diseñar promociones especiales y descuentos por compras al por mayor, con el fin de incentivar la fidelización y aumentar el volumen de ventas de la empresa.

Procedimiento

- Recolectar y examinar datos históricos relacionados con la rotación de inventario, ventas por unidad y niveles de rentabilidad. A partir de los resultados obtenidos en este análisis, identificar los productos con mayor impacto para priorizar su promoción y abastecimiento.
- Realizar un análisis del sector que permita identificar las necesidades de segmentos poco atendidos. Con base a este estudio, seleccionar marcas y productos que sean más accesibles para el cliente, los cuales permitirán ampliar la oferta sin comprometer los estándares de calidad de la empresa.
- Definir los tipos de kits o paquetes que se ofrecerán durante las promociones por volumen, asegurando que sean atractivos para el cliente. Conjuntamente desarrollar

material promocional claro y visualmente atractivo, para que comunique de manera eficiente los beneficios de cada oferta o promoción.

Objetivo 2: Fortalecer la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos consumidores mediante estrategias enfocadas en la experiencia, el valor agregado y la construcción de relaciones duraderas.

Políticas

- **Política de aplicación del manual de ventas:** El equipo de ventas debe aplicar diariamente todas las directrices del manual con el fin de asegurar una atención adecuada al cliente.
- **Política de comunicación sobre garantías y devoluciones:** Informar de manera clara al cliente sobre téminos y condiciones, garantiza la transparencia en el proceso de compra y fortalece la confianza del consumidor.

Estrategias

- Reconocer la fidelidad de los clientes frecuentes a través de descuentos especiales y beneficios exclusivos.
- Brindar capacitaciones constantes al equipo de ventas para fortalecer sus conociemientos y habilidades.
- Poner énfasis en el cuidado de cada detalle dentro del local (exhibición, iluminación, limpieza del local, etc.) para ofrecer una experiencia de compra cómoda y agradable para todos los clientes.

Procedimiento

- Desarrollar un programa de fidelización que ofrezca descuentos y cupones exclusivos basados en el historial de compras. Además es importante el monitoreo constante del impacto del programa en el nivel de ventas.
- Es importante establecer un calendario para las capacitaciones del personal de ventas y priorizar la contratación de tutores especializados en el área. Posteriormente, evaluar el impacto de estas capacitaciones mediante pruebas cognitivas y evaluaciones de desempeño.

- Realizar una evaluación del ambiente físico del local, considerando la disposición de productos en exhibición, la música ambiental, iluminación, etc. Además, motivar al personal a mantener un trato humanista mediante la cordialidad, la apertura a ofrecer ayuda y asesoramiento sobre productos, contribuirá a una experiencia positiva para los clientes.

Objetivo 3: Fortalecer la marca empresa y expandir la participación de mercado a través de estrategias enfocadas en mejoras de visibilidad y posicionamiento.

Políticas

- **Política de ventas multicanal.** Atención tanto el local físico como en plataformas online para atender la mayor parte del público objetivo.
- **Política de retroalimentación del cliente:** Los *Feedbacks* constantes son necesarios para una constante mejora y toma de deciones acertadas en función a satisfacer de la mejor manera las necesidades del cliente.

Estrategias

- Enfatizar la investigación del segmento objetivo planteado para descubrir oportunidades que aún no están siendo aprovechadas.
- Actualizar la imagen de marca y rediseñar el logotipo de la empresa con el fin de lograr una conexión más cercana con el público joven.
- Expandir la presencia en el mercado mediante la apertura de una nueva sucursal en una zona comercial de la ciudad, por ejemplo, en un centro comercial.

Procedimiento

- Definir todos los objetivos, preparar datos y parámetros necesarios para la investigación y posteriormente analizar la información recolectada. Luego elaborar un informe con los hallazgos encontrados.
- Evaluar la relevancia y percepción del logotipo actual para crear propuestas que reflejen los objetivos y la identidad de la empresa.
- Al aperturar una sucursal con el nuevo logotipo dentro de un centro comercial, captará la atención de un gran número de personas que transitan diariamente por este lugar.

Área de Compras

Objetivo 1: Diversificar el portafolio de proveedores con el objetivo de optimizar los costos y mejorar el margen de ganancia de la empresa.

Políticas

- **Política de selección de proveedores:** Priorizar la búsqueda de proveedores que ofrezcan artículos de pesca, campamento y deportivos que cumplan con normativa INEN vigente. Esto garantiza el cumplimiento legal exigido por el SENAE al momento de realizar una importación de estos productos.
- **Política de exclusividad de productos:** Fomentar acuerdos de distribución y exclusividad con proveedores para adquirir productos que no disponga la competencia.

Estrategias

- Identificar proveedores que ofrezcan precios competitivos y, de ser posible, condiciones de crédito favorables que mejoren los flujos de efectivo del negocio.
- Establecer alianzas estratégicas que aseguren acuerdos de exclusividad y de distribucion de marcas y productos exclusivos del negocio.
- Capacitar al equipo de compras en temas de negociación y gestión de proveedores para fortalecer las relaciones comerciales y maximizar los beneficios.

Procedimiento

- Realizar una tabla comparativa de las características de cada proveedor, como por ejemplo el precio, calidad de producto, variedad, etc. Luego de esto, evaluar detalladamente la información obtenida, considerando sus capacidades, experiencia, términos de crédito y políticas de devolución.
- Establecer que productos van a ser exclusivos. Posteriormente, para definir la exclusividad o distribución, es necesario determinar que proveedores están abiertos al dialogo y dispuestos a establecer acuerdos comerciales con la empresa.
- Implementar entrenamientos continuos para el personal del área de compras, enfocados en fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar sus competencias. Profesionales especializados impartirán capacitaciones periódicas a través de talleres prácticos y

análisis de casos, con el fin de identificar oportunidades de mejora dentro del departamento.

Objetivo 2: Mantener niveles de inventario equilibrados que aseguren la disponibilidad de productos y eviten situaciones de desabastecimiento

Políticas

- **Política de gestión automatizada de inventarios:** Implementar el uso de software especializado para la gestión de inventarios, con el objetivo de determinar de manera real y acertada los stocks máximos y mínimos.
- **Política de control de inventarios:** Realizar inventarios físicos mensuales de productos, con la finalidad de asegurar la disponibilidad constante de existencias y mantener reportes exactos.

Estrategias

- Establecer un buen canal de comunicación con los proveedores para asegurar los tiempos de entrega de productos.
- Aplicación de sistemas de gestión de inventarios (ERP) que permitan un monitoreo constante de las existencias de los productos.
- Entrenamiento al personal sobre el manejo óptimo de stocks, ayudará a mitigar el riesgo de desabastecimiento de productos.

Procedimiento

- Mantener siempre una relación abierta y cordial con los proveedores, es un factor clave dentro de la negociación. Definir claramente los plazos de entrega, permitirá garantizar la puntualidad en la llegada de los productos a bodega.
- Evaluar la capacidad del sistema contable actual que se encarga de la gestión de inventarios. En caso de no ser eficiente, considerar la instalación de un nuevo software que se adapte mejor a las necesidades del área.
- Brindar capacitaciones continuas al personal del área de control de inventarios, con el objetivo de fortalecer sus competencias y contribuir de manera efectiva al manejo eficiente del stock, asegurando así el mantenimiento de un inventario óptimo.

Objetivo 3: Identificar los productos de mayor rotación para priorizar futuras compras.

Políticas

- **Politica de coordinación entre departamentos:** Fomentar el trabajo en equipo entre los departamentos de Marketing, Ventas y Compras que permitan obtener estadísticas precisas sobre el proceso de adquisición, comercialización y venta de productos.
- **Política de análisis de rotacion de inventarios:** Llevar a cabo un análisis periódico de la rotación de inventarios con el fin de optimizar la gestión de stocks y garantizar la disponibilidad oportuna de los productos con alta demanda.

Estrategias

- Organizar reuniones con el equipo de ventas para analizar los datos históricos de productos con alta rotación en el período.
- Utilizar técnicas estadísticas para anticipar la demanda futura de productos.
- Evaluar de manera continua la capacidad de respuesta de los proveedores frente a los requerimientos de productos, para evitar posibles retrasos.

Procedimiento

- Es importante establecer fechas periódicas para organizar reuniones entre los equipos de compras, marketing y ventas. Esto permitirá recopilar información clave y definir acciones concretas basadas en los conocimientos compartidos durante las sesiones.
- Se utilizará un software estadístico (R Studio) para analizar los datos recopilados por cada una de las áreas y tomar decisiones en conjunto.
- Mantener una buena comunicación con los proveedores ayuda a determinar con mayor precisión la llegada de los productos. Además, la capacitación continua del personal sigue siendo fundamental para alcanzar plenamente los objetivos de cada una de las áreas.

1.3 Integración de Recursos Estratégicos

1.3.1 Estrategias para Recursos Humanos

Área de Marketing y Ventas

Estrategias de reclutamiento

- Definición del perfil adecuado para determinar qué aptitudes y habilidades blandas serían las necesarias para obtener resultados positivos en el área de ventas.
- Publicitar en diarios y redes sociales el perfil solicitado.
- Utilizar plataformas digitales (LinkedIn) para buscar perfiles que sean aptos para el área de Marketing y Ventas.
- Buscar en universidades a estudiantes potenciales que se encuentren cursando los últimos años de carreras de Marketing o Administración de Empresas.
- Dentro de la empresa, consultar a empleados sobre personas conocidas que se adapten al perfil.

Estrategias de selección

- Revisar el CV del aspirante para realizar un primer filtro de selección.
- Solicitar al menos tres referencias personales para validar la información proporcionada por el aspirante, obtener detalles sobre su desempeño previo y proporcionar una evaluación integral del candidato.
- Realizar una entrevista para evaluar la capacidad de negociación, capacidad de resolución de problemas y las habilidades humanísticas en la atención al cliente.

Estrategias de motivación

- Establecer una remuneración adecuada para las actividades a realizar en el área designada.
- Informar sobre las bonificaciones por el logro de metas de ventas establecidas en el manual de funciones.
- Detallar los planes de capacitación a los que tendrán acceso los empleados (detallado en el manual de funciones).

- Reconocer al empleado del mes y otorgarle el día libre en su cumpleaños, si coincide en un día laborable.

Área de Compras

Estrategias de reclutamiento

- Definición del perfil adecuado para determinar qué aptitudes y habilidades técnicas serían las necesarias para tener buenos resultados en el área de compras.
- Publicitar en diarios y redes sociales el perfil solicitado.
- Utilizar plataformas digitales (LinkedIn) para buscar perfiles que sean aptos para el área de Compras.
- Dentro de la empresa, consultar a empleados que trabajan dentro del área sobre personas conocidas que se adapten al perfil.

Estrategias de selección

- Revisar el CV del aspirante para realizar un primer filtro de selección.
- Solicitar al menos tres referencias personales para validar la información proporcionada por el aspirante, obtener detalles sobre su desempeño previo y proporcionar una evaluación integral del candidato.
- Realizar una entrevista para evaluar la capacidad de negociación, gestión de inventarios, interpretación de costos de oportunidad, selección de proveedores, habilidades de investigación de mercado y capacidad para resolver problemas.

Estrategias de motivación

- Establecer una remuneración acorde a las actividades que se van a realizar en el área de compras.
- Informar sobre las bonificaciones por el logro de metas establecidas en el manual de funciones.
- Mencionar los planes de capacitación al que tendrá acceso el personal. De igual manera, estará detallado en el manual de funciones.
- Reconocer al empleado del mes y otorgarle el día libre en su cumpleaños, si coincide en un día laborable.

Área de Contabilidad

Estrategias de reclutamiento

- Definición del perfil adecuado para determinar las aptitudes necesarias para tener buenos resultados en el área de contabilidad.
- Publicitar en diarios y redes sociales el perfil solicitado.
- Utilizar plataformas digitales (LinkedIn) para buscar perfiles que sean aptos para el área de Contabilidad.
- Buscar en universidades a estudiantes potenciales que estén cursando los últimos años de la carrera de Contabilidad y Auditoría.
- Dentro de la empresa, consultar a empleados que trabajan dentro del área sobre personas conocidas que se adapten al perfil.

Estrategias de selección

- Revisar el CV del aspirante para realizar un primer filtro de selección.
- Solicitar al menos tres referencias personales para validar la información proporcionada por el aspirante, obtener información sobre el desempeño pasado del candidato y proporcionar una visión global del mismo.
- Realizar una entrevista para evaluar el conocimiento de habilidades técnicas en la elaboración de estados financieros, conocimiento de NIIFS, manejo de software contable y SRI y tener capacidad analítica de balances mediante indicadores de gestión.

Estrategias de motivación

- Establecer una remuneración acorde a las actividades que se van a realizar en el área contable.
- Mencionar los planes de capacitación al que tendrá acceso el personal. Estará detallado en el manual de funciones.
- Otorgarle el día libre en su cumpleaños, si coincide en un día laborable.

1.3.2 Activos Tangible e Intangibles que necesita la empresa.

Activos tangibles

- Adquirir o rentar un nuevo local físico, sujeto a la aprobación de factibilidad por parte de la gerencia y socios, con el objetivo de mejorar la operatividad de la empresa y la experiencia de compra del cliente.
- Implementar equipos de computación que respalden eficientemente todos los procesos logísticos y de ventas.
- Incoporar al área de trabajo, muebles y enseres adecuados que garanticen la comodidad y bienestar del personal.

Activos intangibles

- **Licencias:** Software contable es indispensable para apoyar el proceso de facturación, inventarios, compras, etc.
- **Marca:** Rediseño del logotipo e inversión en adecuación del nuevo local comercial para mejorar la imagen de marca.
- **Alianzas estratégicas:** Alianzas de exclusividad con proveedores de nuevas posibles marcas que se puedan implementar.

1.3.3 Sistemas que necesita la empresa

Área de Marketing y Ventas

- **Sistema de facturación:** Permite al personal de marketing y ventas obtener información de precios, existencias y descuentos de los productos de la empresa.
- **Sistema de transporte:** Abarca el proceso integral para gestionar la logística del transporte de los productos de la empresa, incluyendo la planificación de rutas, selección de modalidades de transporte adecuadas y monitoreo continuo para asegurar entregas oportunas a los clientes.
- **Sistema de postventa:** Conjunto de procedimientos que respalda al área de marketing y ventas para atender cualquier consulta del cliente relacionado con el funcionamiento y la garantía del producto. Además, evalúa el servicio proporcionado por el vendedor y la calidad del producto o servicio recibido por el cliente.

Área de Compras

- **Sistema de costos:** Procedimientos que ayudan al área de compras a facilitar el análisis de precios, rentabilidad y costos de los productos. Además, permiten evaluar las alternativas de compra desde el punto de vista del costo-beneficio para seleccionar al proveedor que maximice la rentabilidad de la empresa.
- **Sistema de precios:** Conjunto de estrategias, políticas y procedimientos utilizados por el departamento de compras para gestionar adecuadamente el PVP y mantener la competitividad en el sector.
- **Sistema de inventarios:** Sistema fundamental que permite al departamento de compras precisar los niveles ideales de inventario para satisfacer la demanda del mercado. Además, identifica los productos con mayor rotación y facilita la planificación de nuevos pedidos.

Área de Contabilidad

- **Sistema contable:** Software desarrollado por terceras personas (BEMUS ERP) para que el personal del área de contabilidad pueda manejar con facilidad la información financiera global de la empresa.
- **Sistema de auditoría**: Conjunto de herramientas que permite evaluar el funcionamiento correcto de cada una de las áreas operativas de la empresa.
- **Sistema de gestión de documentos**: Sistema gratuito o pagado que se utiliza para el almacenamiento seguro de información en la nube y evitar robos o pérdida de información (Google Drive, Dropbox, iCloud, etc.).

1.4 Aplicación de modelo de Retención de Clientes.

1.4.1 Estrategias de Captación

- Elaborar publicidad en medios digitales que destaque las características físicas de nuestros productos de pesca, camping y deportivos.
- Publicar tutoriales de pesca, reseñas de productos y experiencias de camping en redes sociales como Facebook e Instagram. Además, invertir en publicidad para ampliar el alcance de nuestras publicaciones.
- Auspiciar eventos de pesca en diversas hosterías ubicadas en El Cajas.

- Establecer una alianza con el Ministerio de Turismo (Dirección Zonal N°6) y con hospedajes locales para promover la recomendación de nuestros productos.
- Contratar influencers para que compartan sus opiniones sobre la experiencia de compra en nuestra tienda.
- Distribuir volantes en puntos estratégicos de la ciudad para invitar a los clientes a visitar nuestra tienda.

1.4.2 Estrategias de Repetición de Compra

- Entregar cupones de descuento a los clientes que podrán aplicar en su próxima compra.
- Realizar marketing por correo electrónico. Dado que disponemos de una base de datos de clientes que adquieren nuestros productos, enviaremos periódicamente ofertas y promociones por este medio.
- Garantizar un excelente servicio al cliente por parte del personal para mejorar su experiencia de compra en nuestra tienda.
- Ofrecer algún tipo de recompensa a los clientes que recomienden a familiares o amigos visitar el local.
- Comunicar de manera clara y oportuna las políticas de garantía y devolución de los productos ofrecidos.

1.4.3 Estrategias de Relación

- Ser oportuno al resolver consultas y problemas que surjan con el cliente.
- Ofrecer una solución a su requerimiento incluso si el producto no está disponible para satisfacer su necesidad.
- Realizar una retroalimentación simple preguntando: "¿Cómo fue su última experiencia con el producto adquirido?" Esto proporcionará retroalimentación sobre nuestros productos y servicio al cliente, fortaleciendo el vínculo cordial entre vendedor y cliente.
- Utilizar el valor añadido, por ejemplo, ofrecer de manera gratuita una muestra de un nuevo hilo de nylon para pesca a un cliente recurrente.

1.4.4 Estrategias de Vinculación

- Organizar concursos de pesca en colaboración con una hostería que se especialice en pesca deportiva (DOS CHORRERAS), con el fin de promocionar a SLRM. C. LTDA. y generar mayor fidelidad en los clientes.
- Mostrar interés por la lealtad del cliente ofreciéndole un descuento adicional en la fecha de su cumpleaños.
- Crear foros en la página web empresarial, en donde los clientes tengan la posibilidad de compartir experiencias, consejos y pedir ayuda sobre temas relacionados con la pesca, camping y actividades deportivas y al aire libre.

1.5 Caso Integrador: Aplicación de los objetivos de la Dirección Estratégica en el Siglo XXI

1.5.1 Participación de Mercado.

- Convertirse en importador de productos de pesca, camping y artículos deportivos, con el objetivo de aumentar la participación en el mercado en un 10%.
- Desarrollar una página web que permita acceder a información detallada sobre los productos disponibles y sus especificaciones técnicas, incorporando un e-commerce para ofrecer una propuesta de valor innovadora y atender segmentos de mercado desatendidos.
- Establecer alianzas estratégicas con hosterías y el Ministerio de Turismo para promover los productos y organizar eventos colaborativos que contribuirán a aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer su presencia en el sector.

1.5.2 Incremento de ventas

- **Ofrecer kits de pesca y camping**: Crear kits de pesca o campamento para los clientes proporciona un "valor relativo" que es percibido como una opción atractiva. Al ofrecer versiones económicas y premium de estos kits, se incrementa la percepción de variedad y opciones dentro del local.

- **Realizar promociones en fechas clave**: Aprovechar días festivos, cumpleaños de los clientes, Black Friday y Cyber Monday para generar compras impulsivas mediante descuentos especiales. Esta estrategia es muy atractiva para los consumidores, puesto que impacta directamente en su comportamiento irracional. Además, se puede ofrecer un servicio de empaquetado para regalo sin costo adicional, ofreciendo una solución completa a su necesidad.
- **Proporcionar descuentos con cupones promocionales**: Ofrecer descuentos adicionales al presentar cupones promocionales distribuidos a través de redes sociales puede aumentar las visitas al sitio web y fomentar el comercio electrónico.

1.5.3 Rentabilidad

- Establecer una alianza estratégica con proveedores en China fortalece la posibilidad de ampliar el portafolio de productos. Este tipo de alianzas no solo nos permitirá obtener exclusividad en ciertos productos, sino que también ofrecerá la posibilidad de negociar una línea de crédito, lo cual es fundamental para asegurar un flujo de efectivo saludable para el negocio.
- Implementar un sistema de fijación de precios para gestionar eficazmente el precio de venta al público (PVP) y poder generar una rentabilidad superior al promedio del sector.
- Realizar análisis de tendencias de ventas para optimizar la rotación de inventarios y reducir costos asociados con el almacenamiento y obsolescencia del producto.

1.5.4 Crecimiento

- Introducir marcas de productos accesibles para atender a un segmento de mercado con presupuesto limitado.
- Abrir una sucursal en un centro comercial de la ciudad para potenciar el conocimiento de la marca. Esta expansión tendrá un impacto innovador en la percepción del consumidor, atrayendo a las nuevas generaciones y, como resultado, aumentando la participación de la empresa en el sector.
- Implementar la opción de compra online para que los clientes puedan adquirir productos desde la comodidad de su hogar. Se contrataría el servicio de pagos digitales de DATAFAST, lo que permitirá a los clientes realizar transacciones seguras con tarjetas de crédito o débito.

1.5.5 Posicionamiento

- Ofrecer marcas reconocidas en el sector como *Victorinox, Coleman, Campingaz, Mitchell,* entre otras. Estas marcas de alto prestigio están dirigidas a clientes ditinguidos y, además de satisfacer sus necesidades, fortalecen la imagen y posicionamiento de la empresa entre consumidores del segmento alto.
- Proporcionar marcas complementarias para presupuestos más ajustados**,** tales como *Truper, Aurik, Campsor, Carson*, entre otras. Esta estrategia no solo incrementará las ventas, sino que también garantizará opciones accesibles que se adapten a las necesidades y presupuestos de los clientes al momento de la compra.
- Capacitar al personal de ventas para ofrecer un servicio al cliente de alto valor estratégico, desarrollando habilidades en resolución de problemas y capacidad para atraer y retener clientes.

1.5.6 Reputación Corporativa

- Informar de manera clara y accesible al cliente sobre las políticas de garantía y devolución de productos, evitando conflictos con el cliente al momento de presentarse alguna de estas situaciones.
- Ofrecer solo productos con certificaciones INEN, garantizando su calidad y cumplimiento de normas locales. Esto refuerza el compromiso con la excelencia que respalda el lema "Desde 1918, solo calidad".
- Reducir la utilización de productos de un solo uso, como las bolsas plásticas, reemplazándolos por alternativas ecológicas elaboradas con materiales reciclados y compostables. Esta acción refuerza el compromiso con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

1.5.7 Desarrollo de Marca

- Realizar un análisis de *benchmarking* para evaluar la posición competitiva de la empresa en el sector, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades en el sector industrial.
- Actualizar el logotipo de la empresa para reflejar innovación dentro del concepto de negocio, posicionando a SLRM C. LTDA. como una empresa innovadora.
- Promover los productos en *TikTok* a través de un *influencer* que comparta su experiencia de compra en el local. Esta estrategia genera un enganche al púbilco más joven.

1.5.8 Desarrollo de Nuevos Productos

- Realizar una investigación para identificar nuevas tendencias, innovaciones y cambios en el comportamiento del consumidor, adaptando así a la empresa a las evoluciones presentadas en el mercado.
- Introducir la venta de tarjetas de regalo (*Gift Cards*) como una opción atractiva para los clientes que buscan ideas para realizar un obsequio.
- Implementar un servicio técnico especializado en los productos ofertados, mejorando la satisfacción y confianza del cliente hacia la empresa.

1.5.9 Crear Valor

- Ofrecer marcas de calidad para mantener la confianza, seguridad, satisfacción y lealtad del cliente hacia nuestros productos.
- Inculcar en el cliente el valor de adquirir marcas reconocidas para generar un deseo de lujo y estatus.
- Proporcionar un trato y un servicio excelente al cliente que añada valor a cada experiencia de compra (producto de calidad + buen servicio = cliente fiel y satisfecho).

1.5.10 Fidelización

- Implementar programas de afiliación con puntos acumulables por cada compra, los cuales pueden ser canjeados por descuentos en futuras compras.
- Organizar concursos e interacciones con *influencers* en redes sociales para otorgar descuentos o premios a los clientes participantes.
- Incentivar a nuestros clientes a que nos recomienden con amigos, conocidos y familiares, ofreciéndoles descuentos o puntos acumulables adicionales en los programas de cliente frecuente.

1.6 Análisis del entorno empresarial (P.E.S.T.)

1.6.1 Factor Político

Después de superarse la pandemia de COVID-19 y transcurridos dos años del mandato del presidente Guillermo Lasso Mendoza, su período fue abruptamente interrumpido por lo que se conoce como la "muerte cruzada". Según SOLANO-BORJA (2024), este término se refiere a la disolución del sistema ejecutivo y legislativo para convocar elecciones dentro de los 90 días siguientes a dicha solicitud. En un contexto actual, la periodista Roura (2023) informa que Daniel Noboa Azín, de 37 años, es actualmente el presidente más joven del Ecuador. Noboa asumió la presidencia el 23 de noviembre y su mandato fue calificado como un "gobierno exprés", debido a la agitación interna que experimentó el país, lo cual descalificó la gestión de Lasso y condujo a la convocatoria de nuevas elecciones. Por esta razón, tanto el sector productivo, industrial y otros sectores del país han enfrentado un panorama políticamente inestable hasta las próximas elecciones.

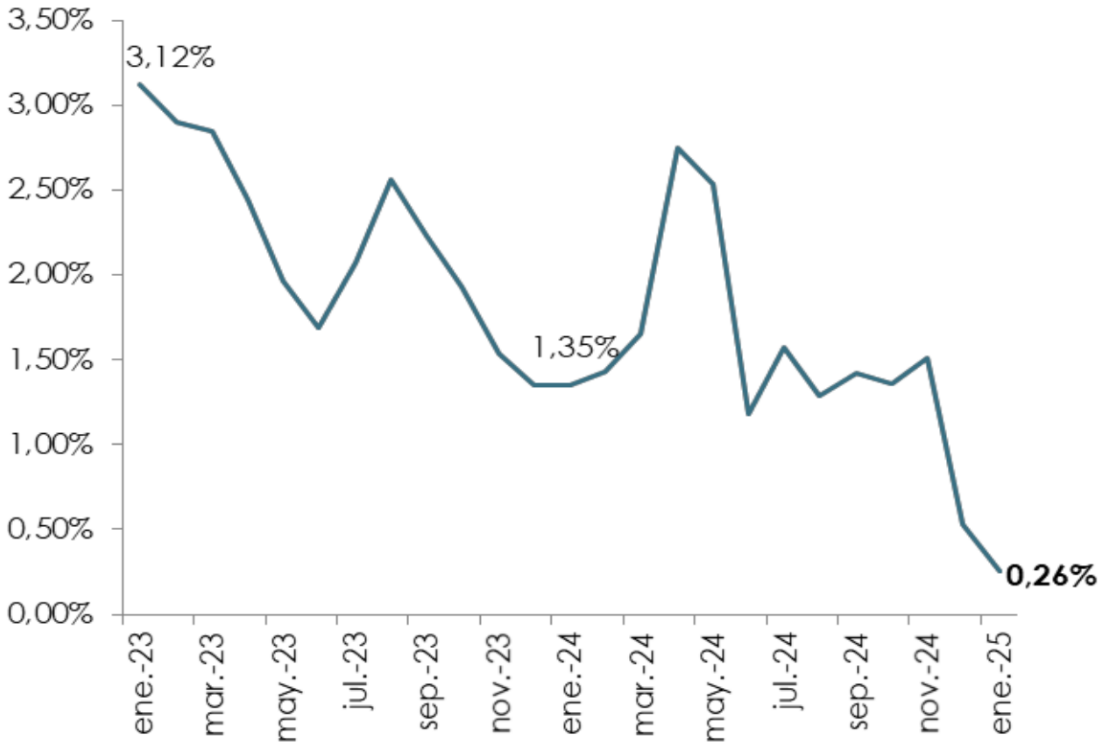
Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2024), la economía ecuatoriana registró un crecimiento del 2,4% en 2023, cifra inferior a la tasa de crecimiento de 2022. En 2024, debido a las actuales circunstancias económicas, sociales y de inseguridad del país, el crecimiento fue de apenas el 1%. Además, el 1 de abril de 2024, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) aumentó del 12% al 15%, la cual comenzó a aplicarse a raíz de la aprobacion tributaria presentada por Noboa. El gobierno justificó esta decisión el 15 de marzo de 2024, argumentando que resulta fundamental adoptar medidas económicas responsables que permitan afrontar el conflicto armado interno y asegurar fuentes de ingreso que apoyen la sostenibilidad de las finanzas públicas. Este aumento ha tenido un impacto directo en el bolsillo de los ciudadanos, ya que ha generado cambios en los precios de cerca de 208 productos de la canasta básica, además de elevar el costo de enseres, electrodomésticos y muchos otros artículos que se venden en el país. En el caso de los combustibles, además del alza del IVA, el gobierno también propuso eliminar subsidios a las gasolinas Extra (85 octanos) y Ecopaís (85 octanos más etanol). En su lugar, se plantea un nuevo sistema de precios que se ajuste a los valores internacionales del petróleo, con un mecanismo de bandas que limite los cambios abruptos. Este sistema permitirá que los precios suban hasta un 5% como máximo al mes o bajen hasta un 10% si el precio internacional lo permite. El objetivo es evitar fuertes variaciones que puedan afectar tanto al costo del transporte como a la capacidad de compra de las personas, según explicó el exministro de Economía, Juan Carlos Vega.

Adicionalmente, Hernández Pineda & Aali-Bujari (2021) comenta que en latinoamérica, corresponde a los gobiernos promover el desarrollo del mercado financiero como una herramienta clave para impulsar la actividad económica, generar empleo y aumentar los niveles de bienestar en la región. Por tal motivo, el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2024) dice que, en el mes de mayo, se llevó a cabo la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con China, beneficiando al país en la reduccion progresiva en los aranceles en bienes de consumo, materias primas, insumos y bienes de capital. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2024) ha publicado un anexo detallando los artículos que experimentarán una reducción progresiva de aranceles en un período máximo de 20 años. Entre los productos destacados se encuentran las cañas de pescar, anzuelos y sus accesorios, que serán exonerados gradualmente de aranceles durante 10 años hasta alcanzar el 0%. Las tiendas de campaña verán reducido su arancel del 6% al 0% el próximo año, mientras que los sleeping bags tendrán una reducción del 10% al 0%. Las hornillas para campamento experimentarán una reducción progresiva de aranceles del 7% hasta llegar al 0% en 5 años, y los tanques de gas para reverberos pasarán del 10% al 0% en un período de 10 años. Las navajas deportivas, por su parte, verán su arancel reducido del 7% al 0% el próximo año. Estas medidas contribuirán a establecer estrategias de precios competitivas en el corto y mediano plazo en el sector.

1.6.2 Factor Económico

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2025), la inflación anual hasta enero de 2025 fue del 0,26%. Hubo un ligero aumento en abril de 2024, atribuido a cambios en políticas fiscales como el IVA y los precios de los combustibles, así como a especulaciones en los productos debido a incrementos de impuestos y precios impuestos por el Estado. Se espera que el Gobierno reconsidere estas políticas en el futuro para frenar el continuo aumento de los precios de los productos.

Figura 2: Evolución de la inflación anual a enero de 2025



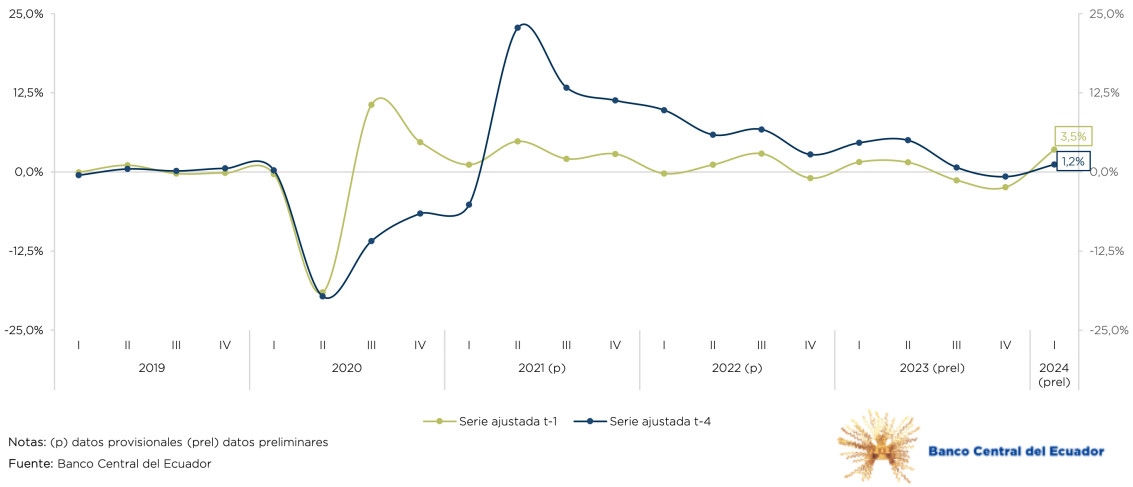
Elaborado por: INEC

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) representa el valor total de los bienes y servicios de uso final producidos por los distintos agentes económicos en un período determinado. En un informe de cuentas nacionales publicado por el Banco Central del Ecuador (2024a), se informa que el PIB del país experimentó un crecimiento del 1,2% durante el primer trimestre de 2024 en comparación con el mismo período del año anterior. Para el 2025, el Banco Central del Ecuador (2024b) prevee que el PIB crezca en un 2,1% por una leve recuperación en el consumo final de los hogares. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se estima que la economía ecuatoriana crecerá apenas un 0,1% en 2024, lo que refleja una situación cercana al estancamiento. Estos resultados se atribuyen principalmente a las caídas interanuales en varios de los principales componentes del PIB: el gasto de público (-0,3%), las exportaciones (-0,5%), el consumo en los hogares (-1,1%), y la formación bruta de capital fijo (FBKF) (-1,3%). Además, el BCE señala una disminución en las importaciones, debido a la menor demanda de productos derivados del petróleo, vehículos

y equipos de transporte. El consumo de los hogares se ha visto afectado por una reducción en la demanda de servicios comerciales. Se espera una leve recuperación en 2025, con un crecimiento proyectado del 0,8. Además, se menciona que la tasa de crecimiento para la región será del 2,5% en 2025, colocando a Ecuador como el país con menor crecimiento en la región. Esto subraya la necesidad de que las empresas se adapten a condiciones económicas cambiantes y tomen decisiones estratégicas para mantener su competitividad en un entorno tan volátil.

Figura 3: Tendencia del PIB en porcentajes 2019 – 2024



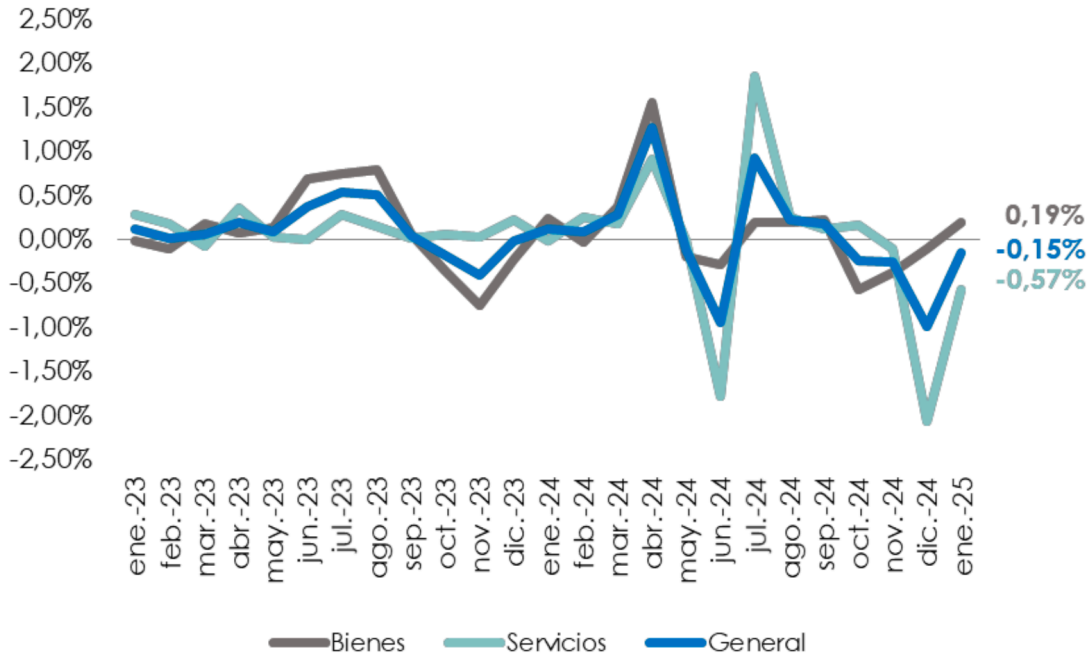
Elaborado por: BCE

Inflación

En enero de 2025, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se redujo en aproximadamente en un 1% en comparación con diciembre de 2024. Para ese mismo mes, la inflación anual se ubicó en 0,26%, frente al 1,35% registrado en enero de 2024. Uno de los factores que contribuyó a la disminución de la inflación fue la compensación del 50% en la planilla del servicio eléctrico, otorgada a raíz de los cortes de luz provocados por el estiaje a finales de 2024. Pese a que se anticipaba un escenario de aumentos en los precios, debido a la ola de inseguridad a nivel nacional, el incremento del IVA al 15% y a la eliminación progresiva de los subsidios a los combustibles, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025) señala

que la inflación general mantiene una tendencia a la baja. En este contexto, los precios de los bienes mostraron solamente un aumento del 0,19%, mientras que los servicios disminuyeron un 0,57%. Estos datos reflejan un panorama en el que, a pesar de ciertos eventos y medidas que podrían haber generado presiones inflacionarias, la economía ecuatoriana demuestra una notable resistencia, favoreciendo así una relativa estabilidad en los precios de consumo.

Figura 4: Evolución mensual de la inflación mensual de bienes y servicios



Elaborado por: INEC

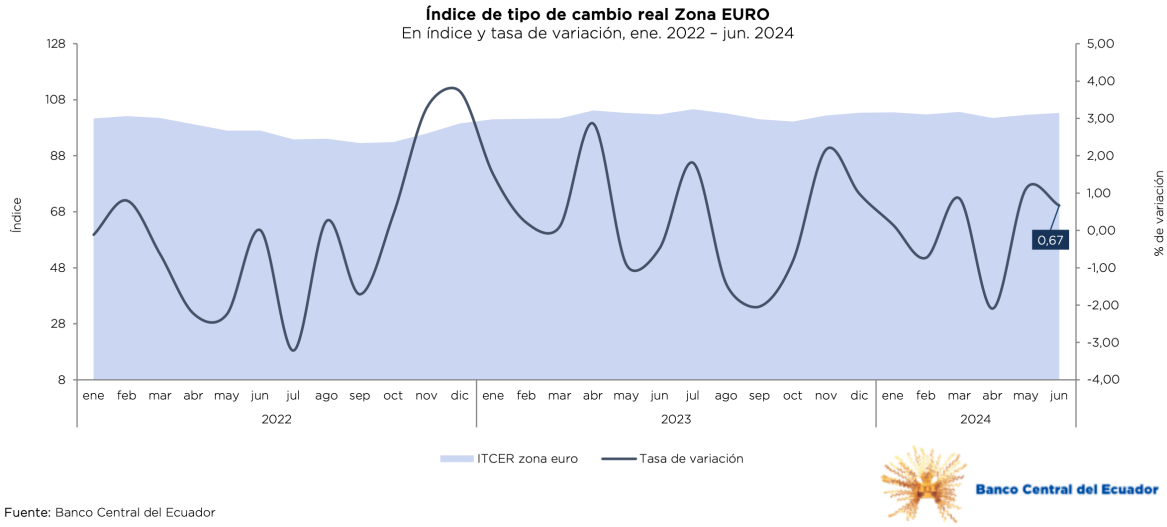
Tipo de Cambio

El tipo de cambio representa la realción de intercambio entre dos monedas, indicando cuántas unidades de una moneda local se necesitan para obtener una unidad de una moneda extranjera.

Actualmente en Ecuador, el euro mantiene un valor ligeramente superior al del dólar estadounidense. Sin embargo, se observa una tendencia a la baja en el Índice de Tipo de Cambio Real (ITCER) de la Zona EURO. Esto indica que los productos en el continente Europeo han disminuido de precio en comparación con los productos de sus socios comerciales durante este

período. La guerra en Ucrania ha generado incertidumbre en la economía mundial, lo que ha fortalecido al dólar estadounidense y debilitado otras monedas, incluyendo el euro. La depreciación del euro frente al dólar puede beneficiar a Ecuador, ya que hace que las importaciones sean más atractivas en términos de costos.

Figura 5: Índice de tipo de cambio real Zona EURO

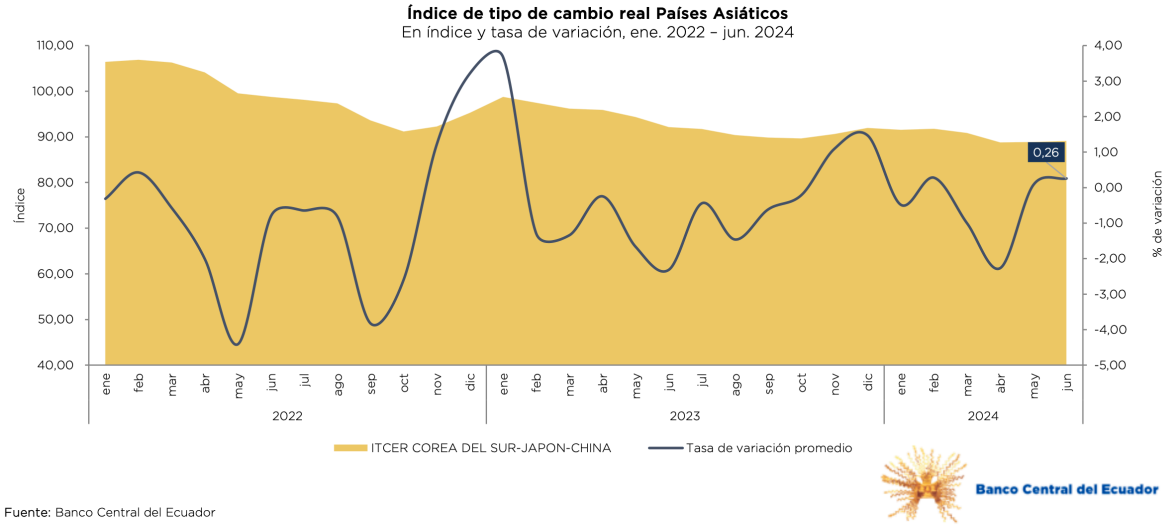


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: BCE

China, la economía más grande de Asia, ha atravesado una desaceleración en los últimos años, lo que ha afectado negativamente en la demanda de sus bienes. Esto ha llevado a una disminución en sus precios en comparación con los productos de otros socios comerciales. La depreciación del Índice de Tipo de Cambio Real (ITCER) de los Países Asiáticos, combinada con la firma del TLC con China, podría beneficiar las importaciones de Ecuador al abaratar los productos de la región oriental y aumentar potencialmente las importaciones del país.

Figura 6: Índice de tipo de cambio real Países Asiáticos



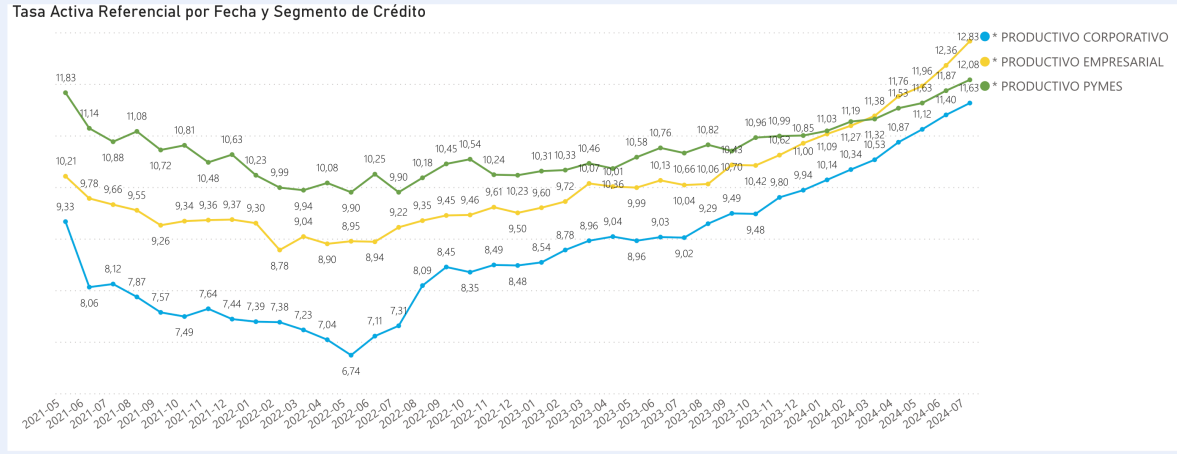
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: BCE

Tasas de interés

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2004c), la tasa de interés refleja el costo del dinero dentro del mercado financiero. Al igual que ocurre con cualquier bien, esta tasa tiende a bajar cuando hay un exceso de dinero y aumenta en tiempos de escasez. Existen principalmente dos tipos de tasas: la tasa pasiva o de captación, que es la que pagan las instituciones financieras a quienes depositan dinero y la tasa activa o de colocación, que corresponde al interés que cobran estas entidades a quienes solicitan préstamos. Usualmente, la tasa activa es más alta que la pasiva, ya que esa diferencia permite a los intermediarios financieros cubrir sus costos administrativos y obtener una ganancia adicional. Esta diferencia se conoce como margen de intermediación.

Figura 7: Tendencia de Tasa Activa Referencial 2021-2024



Elaborado por: BCE

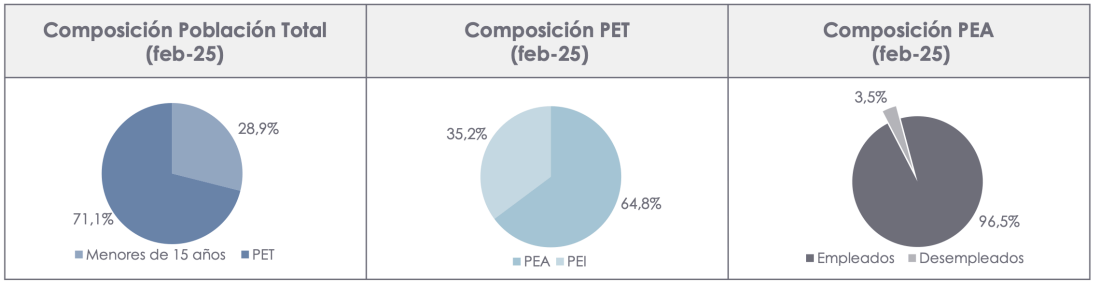
Actualmente, las tasas de interés activas referenciales productivas varían entre el 11,63% y el 12,83%, dependiendo del sector. Este rango de tasas podría impactar la rentabilidad de las empresas que necesiten financiamiento. Los altos costos financieros disminuyen los márgenes de beneficio y, particularmente para las PYMEs, pueden limitar la capacidad de reinversión en crecimiento o de respuesta a las fluctuaciones del mercado.

Empleo en el Ecuador

En el Ecuador, según el INEC (2025), la composición de la población hasta febrero del 2025, fue la siguiente:

- De la población total, el 71,1% estuvo en edad de trabajar. Las empresas tienen acceso a una amplia fuente de trabajadores potenciales.
- El 64,8% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa. Existe una proporción significativa de la población que está dispuesta y capaz de contribuir activamente al mercado laboral.
- De la población económicamente activa, el 96,5% tuvieron empleo. La mayoría de las personas que buscan empleo han encontrado oportunidades laborales, un plus que puede significar una mayor estabilidad laboral y menor dificultad para cubrir vacantes.

Figura 8: Composición de la población en 2025



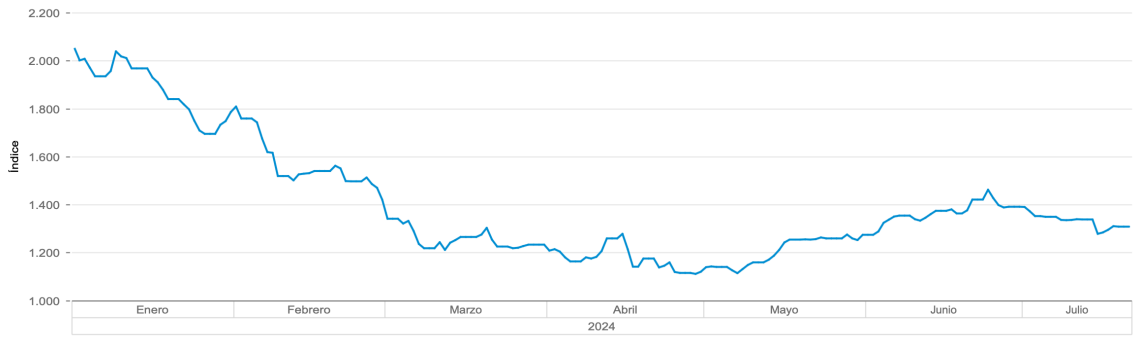
Elaborado por: INEC

Riesgo País

El riesgo país es un indicador que refleja la probabilidad de que un Estado no cumpla con sus obligaciones de deuda externa en moneda extranjera, y está estrechamente vinculado a la inversión extranjera. A medida que aumenta la puntuación del riesgo país, se considera que el Estado es más riesgoso, lo que lleva a los mercados financieros a exigir tasas de interés más altas para proporcionar financiamiento.

Según reportes del Banco Central del Ecuador (BCE), el riesgo país ha registrado un aumento de 124 puntos desde finales de 2024, luego de haber alcanzado su nivel más bajo en ese periodo, con 1.200 puntos. Al cierre de marzo de 2025, este indicador se ubicó en 1.324 puntos. Este repunte refleja un deterioro en la percepción de los inversionistas y de los mercados financieros respecto a la estabilidad y seguridad económica del país.

Figura 9: Tendencia del Riesgo País del Ecuador en 2024



Elaborado por: BCE

1.6.3 Factor Social y Cultural

Considerando el análisis de aspectos sociales, demográficos y culturales, el autor Pozo-Palacios (2020) menciona a David (2013) y afirma que los cambios sociales, culturales y demográficos están transformando profundamente nuestros hábitos de vida, trabajo, producción y consumo. Estas nuevas dinámicas dan origen a un consumidor con características distintas y, en consecuencia, a una demanda renovada de productos, servicios y enfoques estratégicos.

Según el último informe de censos del INEC, la población de Ecuador ha superado los 18,5 millones de habitantes, con un ligero predominio del género femenino, que representa el 50,33%, mientras que el género masculino constituye el 49,67% del total de la población.

Consumo

Tras superar una difícil etapa debido a la pandemia, la economía ha mostrado una gradual recuperación según datos del BCE. De acuerdo con los datos de las Encuestas Nacionales de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR), elaboradas por el INEC, el ingreso mensual promedio de los hogares en el país es de USD 892,90, mientras que el gasto promedio de los hogares en el país es de USD 809,60. En las zonas urbanas, el ingreso mensual promedio alcanza los USD 1.046,30 y el gasto es USD 943,2. Por otro lado, en el ámbito rural, los ingresos mensuales promedian USD 567,10 y los gastos USD 526,20.

En cuanto a la distribución de los gastos en consumo monetario, el mayor porcentaje se destina a alimentos y bebidas no alcohólicas, con un 24,40%, seguidopor el transporte con el 14,60%.

Uso de internet

El avance del entorno digital y las nuevas dinámicas del comercio electrónico han generado una creciente dependencia del internet entre los ecuatorianos. El auge de las redes sociales y de las plataformas de contenido en streaming también ha influido en que las personas pasen más tiempo conectadas. De acuerdo con el censo realizado en Ecuador en 2022, el 60,9% de la población cuenta con acceso a internet fijo, el 87% posee un teléfono celular o smartphone, y el 38,3% dispone de un computador o laptop.

Actualmente, 15,29 millones de personas en Ecuador utilizan internet, según el informe de Estado Digital de Ecuador. Pichincha y Guayas concentran aproximadamente el 61% de las conexiones de internet en el país, publica Diario Primicias en 2024.

En líneas generales, las cifras sobre el uso de internet en Ecuador reflejan un avance positivo hacia una sociedad más conectada, informada y activa. No obstante, es crucial considerar que aún persisten desafíos, como asegurar una conectividad confiable con estándares de calidad por parte de los proveedores de servicios, así como promover un uso seguro y responsable del contenido en la red.

Pobreza

Según el último informe publicado por el INEC, el 26% de la población ecuatoriana se encuentra en situación de pobreza. Esto equivale a 4.8 millones de personas que viven con menos de USD 90.08 mensuales, en una país con una población total de 18.5 millones de habitantes. En comparación con el año anterior, esta cifra ha aumentado en un 8% (Coba, 2024).

Tasa de analfabetismo

Entre 2010 y 2022, Ecuador ha logrado reducir su tasa de analfabetismo en 3,1 puntos porcentuales, según INEC. Esto equivale a que 199.484 personas, es decir, el 29,7% de quienes se encontraban en esta situación han aprendido a leer y escribir. La tasa de analfabetismo pasó del 6,8% en 2010 al 3,7% en 2022, señalando un notable progreso en los esfuerzos por mejorar la educación y la alfabetización en el país a lo largo de los últimos años.

Canasta básica familiar

En marzo de 2025, el valor de la Canasta Familiar Básica, compuesta por 75 productos esenciales, se ubicó en USD 800,60 en marzo de 2025, lo que representa un incremento de USD 5,30 en relación con el mismo mes del año anterior. Según el INEC, las ciudades con los costos más elevados de la canasta son Cuenca, Quito y Guayaquil, en ese orden. Cabe mencionar que el Salario Básico Unificado (SBU) para el año 2025 se fijó en USD 470, lo que implica un aumento de USD 10 respecto al valor establecido en 2024.

1.6.4 Factor Tecnológico

La investigación y desarrollo (I+D) de la tecnología a nivel mundial ha sido crucial en la formulación de estrategias al crear nuevos mercados, modificar costos de producción en diversas industrias y volver obsoletos algunos productos. La tecnología desempeña un papel fundamental en la globalización actual, facilitando tanto la vida cotidiana de las personas como las operaciones empresariales. Actualmente, podemos realizar compras y pagos con un simple click. Desde hace años, el sector bancario ha adoptado ampliamente las transferencias electrónicas, lo que ha reducido gradualmente el uso de efectivo.

En Ecuador, cada ministerio del estado ha implementado múltiples sistemas electrónicos que agilizan las operaciones comerciales. Entre ellos se encuentran la emisión de comprobantes electrónicos por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI), el botón electrónico del SENAE para trámites aduaneros, certificaciones de firma electrónica proporcionadas por el BCE, y el pago de impuestos a través de la banca electrónica, entre otros avances significativos.

Tras la pandemia del COVID-19, tanto el sistema educativo como el comercial han tenido que evolucionar significativamente, redefiniendo el concepto de reunión para incluir las reuniones virtuales en lugar de las presenciales. Hoy en día, muchas empresas valoran profundamente este modelo, ya que el teletrabajo brinda a los empleados mayor flexibilidad para equilibrar su vida laboral y personal. Además, permite a las organizaciones reducir gastos relacionados con el espacio de oficina, el alquiler, el mantenimiento, etc.

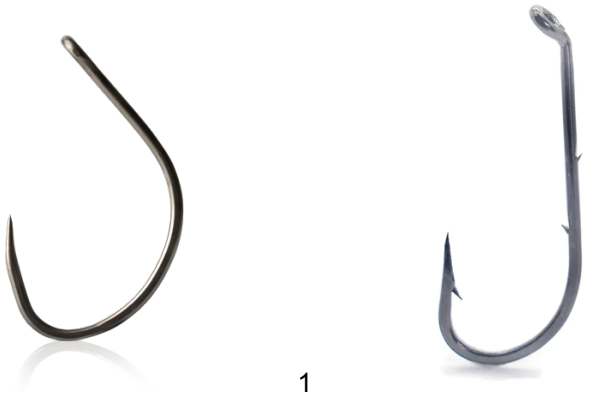
1.6.5 Factor Ambiental

Un estudio realizado por Castro-Pasto (2009) señala que la pesca indiscriminada afecta negativamente el equilibrio de los ecosistemas. En particular, en el Parque Nacional Llanganates, la falta de capacitación, planificación y estudios por parte de las autoridades ha llevado a que los peces de la zona se hayan convertido en un negocio en lugar de ser un atractivo turístico. A pesar de que el Ministerio de Turismo indica que el 20 por ciento del territorio nacional está designado como área protegida, aún no se cuenta con un control adecuado para prevenir la depredación de las especies.

A través de la concientización dirigida a los clientes, buscamos implementar la técnica de la "pesca sin muerte". Esta práctica utiliza anzuelos especializados con una curvatura más ancha

en comparación con los anzuelos tradicionales, lo que facilita la liberación de los peces vivos con el mínimo esfuerzo y daño. Al devolver los peces al agua lo antes posible, esta modalidad se presenta como una forma de practicar la pesca deportiva de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Figura 10: Anzuelo sin muerte (1) y anzuelo tradicional (2)



1 2

Recuperado de: https://mustad-fishing.com/us/products/hooks

Es esencial que nos comprometamos a capacitar a nuestro personal de ventas para que puedan transmitir de manera efectiva a los clientes la importancia de la pesca responsable, con el objetivo de prevenir la depredación del ecosistema en el Parque Nacional Cajas. Además, como parte de nuestras estrategias de captación y retención de clientes, podemos colaborar con el Ministerio de Turismo para difundir información sobre el cuidado y la preservación de nuestras áreas protegidas. Esto contribuirá a mantener un entorno limpio y saludable de los páramos de nuestra ciudad.

1.6.6 Factor Legal y Laboral

La empresa SLRM C. LTDA. se encuentra legalmente constituida como una empresa de responsabilidad limitada desde el día 28 de octubre de 1972. En su última reforma de estatutos, se extendió el plazo de vigencia de la compañía hasta el 31 de diciembre de 2045, comprometiéndose a cumplir con todas las obligaciones legales, financieras y contables exigidas por las autoridades competentes. Este proyecto tiene como objetivo analizar la factibilidad de

abrir una sucursal de la empresa, propuesta que será analizada y sometida a aprobación en una Junta Extraordinaria de Socios o Accionistas.

El Registro Mercantil, por su parte, menciona los siguientes requerimientos para la apertura de una sucursal:

- Presentar al menos tres testimonios originales de la escritura pública de apertura de sucursal.
- Todos los testimonios deben tener el mismo número de hojas y todas deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó la escritura.
- Cada testimonio deberá ir acompañado del original de su Resolución aprobatoria emitida ya sea por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros o por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Tratándose de compañías de responsabilidad limitada, en nombre colectivo y en comandita simple, se deberá presentar el certificado de haberse publicado por la prensa el extracto de la escritura pública de apertura de sucursal.
- RUC original o debidamente certificado.

Las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas (SRI) serían las siguientes:

- Declaración de IVA.
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración de impuesto a la Renta Sociedades.
- Anexo Relación de Dependencia.
- Anexo Transaccional Simplificado.
- Anexo Accionistas, Partícipes, Socios, Miembros del Directorio y Administradores – Anual.
- Anexo de Dividendos, Utilidades o Beneficios – ADI

Las obligaciones con la Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros (2024) serán las siguientes:

- Presentación de Información financiera (Estados Financieros)
- Informes para la Junta de Socios y Accionistas.
- Informes de Comisarios y Nómina de Socios o Accionistas.
- Otros Documentos y Certificaciones (Auditorías externas, Nómina de administradores o representantes legales, RUC, copias certificadas del acta de la junta que aprueba los

estados financieros e información detallada sobre el número de personas que laboran en la empresa).

Las obligaciones con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cuenca (GAD Cuenca) para local principal y sucursales serían las siguientes:

- Registro Municipal Obligatorio (RMO)
    - Permiso de letreros
    - Permiso sanitario.
    - Uso de suelo adecuado a las actividades realizadas
    - Fotos de fachada e interior.
    - Metros cuadrados de uso del establecimiento.
    - Acuerdo de responsabilidad sobre el uso del portal web del GAD CUENCA.
- Pago anual de impuesto de Patentes Municipales
- Pago anual del 1.5 por mil sobre Activos Totales.

Las obligaciones con el Benemérito Cuerpo de Bomberos Cuenca (BCBVC, 2024) para local principal y sucursales:

- Obtener el permiso de funcionamiento para locales comerciales
    - RUC
    - Pago del predio municipal vigente o certificado de avalúo catastral actualizado.
    - Factura original de compra o recarga del(los) extintor(es) de 10 libras de PQS.
    - Visto bueno del local emitido por el personal del D.P.C.I.

Las obligaciones con la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV EP) son las siguientes:

- Matriculación y Revisión Técnica Vehicular (RTV) de vehículos adquiridos por la empresa.
- Pago de impuesto al rodaje.
- Pago de Tasa de Movilidad Ecológica y Sostenible (Prefectura del Azuay).

En el tema laboral, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL,2024) menciona que, en el Acuerdo Ministerial MDT-2017-135 y MDT-2020-001, las empresas, personas naturales e instituciones públicas y privadas deben realizar el registro de la gestión de seguridad y salud de los siguientes requerimientos legales:

- Registro de responsables de seguridad y salud en el trabajo (Responsable / Técnico y Médico Ocupacional).
- Registro de organismos paritarios (elegir un delegado).
- Registro de reglamento de higiene y seguridad.
- Registro de programa de prevención de riesgo psicosocial.
- Registro de programa de prevención de uso y consumo de drogas.
- Registro de capacitaciones.
- Registro de promoción y prevención de salud.
- Registro de salas de apoyo a la lactancia materna.
- Registro de prevención de amenazas naturales y riesgos antrópicos.

Esta información en materia de seguridad en el trabajo y prevención de riesgos laborales debe ser gestionado mediante el Sistema Único de Trabajo (SUT), los cuales deberán contar con los respectivos respaldos de implementación puesto que serán verificados mediante inspecciones o en caso de que la Autoridad Laboral lo requiera.

Capítulo 2. Plan de Negocios e Investigación de Mercados

2.1 Plan de Negocios

El capítulo Plan de Negocios, basado en el Modelo CANVAS de Osterwalder, tiene como objetivo identificar las áreas clave del proyecto, aprovechar las oportunidades de mejora en la propuesta actual del negocio, y determinar posibles fuentes de ingresos, así como planificar estrategias de crecimiento para el proyecto de expansión de la apertura de una sucursal de la empresa SLRM C. LTDA. A través de este modelo, se demostrará cómo esta herramienta facilita la creación de un modelo de negocio fundamentado en un estudio científico, en lugar de basarse en un enfoque empírico, lo que permite una planificación adecuada y respalda la toma de decisiones correctas.

Además, se analizarán aspectos como la segmentación del mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, la gestión de la relación con los clientes, entre otros. También se abordarán las estrategias clave que impulsarán la expansión efectiva de la empresa hacia un nuevo local comercial. Desde esta perspectiva, el objetivo de este modelo es optimizar las oportunidades de crecimiento y consolidar a la empresa dentro del sector de artículos de pesca y campamento.

2.1.1 Lienzo CANVAS de Osterwalder

A continuación, se presenta la elaboración del lienzo CANVAS de Osterwalder para el proyecto propuesto, que incluye una estrategia incremental enfocada en mejorar la propuesta de valor actual de la empresa SLRM C. LTDA.:

Figura 11: Lienzo CANVAS

Elaborado por: El autor**.**

2.1.1.1 Segmento de clientes

El segmento de clientes al cual está dirigido el proyecto incremental fue seleccionado mediante la estrategia tradicional y de vínculo la cual se enfoca en las personas residentes en la ciudad de Cuenca, hombres y mujeres de 18 a 55 años que estén empleados y que sientan pasión por el trekking, el camping, la pesca y las actividades al aire libre**.** Esta elección se basa en la intención de atraer a un público más joven, dado que se ha observado que la mayoría de los clientes actuales son adultos mayores.

2.1.1.2 Relación con clientes

- **Atención personalizada**: La atención personalizada permite establecer una conexión más cercana con los clientes, mejorando su experiencia y satisfacción al realizar una compra en el local.

- **Concursos y eventos exclusivos:** La organización de concursos y eventos exclusivos fomenta un sentido de comunidad entre los clientes. Estas actividades no solo generan interés y entusiasmo en torno a la marca, sino que también brindan la oportunidad de interactuar directamente con ellos, recoger sus opiniones y fortalecer la relación.
- **Promociones:** Implementar promociones es una estrategia efectiva para atraer y retener clientes. Las ofertas y descuentos especiales pueden incentivar compras, aumentar la frecuencia de visitas al local y dar a conocer nuevas líneas de productos o servicios.

2.1.1.3 Canales

Se busca implementar una estrategia multicanal que contemple la venta en un local físico, en página web y redes sociales. Esta estrategia permitirá aprovechar diversas oportunidades de venta y fomentar la lealtad a la empresa al ofrecer múltiples formas de interacción y opciones de compra.

- **Venta en local físico:** Permite a los clientes experimentar el producto, lo que les facilita analizarlo, compararlo y probarlo, aumentando así su confianza en la compra. Además, la interacción con los vendedores les brinda la oportunidad de recibir asesoría directa, lo que contribuye a una experiencia de compra más satisfactoria.
- ***E-commerce*:** Contar con una plataforma de comercio electrónico facilita las compras en cualquier momento y desde cualquier lugar, adaptándose así a las nuevas tendencias de los consumidores. Esto amplía el mercado potencial y permite llegar a clientes que, por diversas razones, prefieren realizar sus compras en línea.
- **Redes sociales:** Utilizar redes sociales como canal de venta permite interactuar con los clientes a través de reseñas, comentarios y sugerencias. Se sugiere utilizar plataformas como *Instagram, Facebook y TikTok*, puesto que son espacios ideales para promocionar los productos mediante la participación de *influencers.*

2.1.1.4 Propuesta de valor

Osterwalder & Pigneur (2010) señalan que la propuesta de valor consiste en el conjunto de bienes y servicios diseñados para aportar valor a un grupo específico de clientes, con el propósito de resolver un problema o satisfacer una necesidad. Esta propuesta es el factor determinante que influye en la decisión de los clientes al elegir una empresa sobre otra.

De esta manera, se formuló la siguiente propuesta de valor para el proyecto incremental: “Un espacio donde puedes adquirir equipo y accesorios de marcas reconocidas para actividades al aire libre. Nos adaptamos a tus necesidades y ofrecemos asesoría personalizada para ayudarte a encontrar la mejor opción al explorar la naturaleza.”

Nuestro estimado docente, desde su perspectiva profesional, nos indica que para que una propuesta de valor sea clara, debe cumplir con los requisitos de relevancia, valor y diferenciación, que se describen a continuación:

- **Relevancia:** Ofrecer un espacio, ya sea físico o digital, donde las personas pueden adquirir productos para actividades al aire libre de marcas reconocidas.
- **Valor:** Adaptarnos a cualquier presupuesto y ofrecer diversas opciones en marcas y precios genera en el cliente una sensación de confianza al encontrar lo que realmente necesita. Esto es fundamental para fomentar la lealtad a largo plazo.
- **Diferenciación:** La asesoría especializada es un valor añadido que nos distingue de la competencia. Contar con expertos que guían a los clientes en la selección de productos, apoya a los consumidores a tomar decisiones informadas, optimizando así sus vivencias en actividades al aire libre.

2.1.1.5 Socios clave

- **Proveedores del exterior:** Establecer relaciones con proveedores internacionales es clave, porque ayuda a negociar mejores precios y acceder a créditos más convenientes, lo que se traduce en un flujo de efectivo más estable para la empresa. Además, abre la puerta a una mayor variedad de productos, algo que muchas veces no es posible si solo se depende del mercado local.
- **Proveedores de software de facturación y de servicios de página web:** Es fundamental contar con software electrónico para emitir comprobantes de venta, conforme a la regulación del Servicio de Rentas Internas (SRI), lo que garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Además, un proveedor de diseño web se encarga de que la página sea atractiva, funcional y optimizada para el usuario.
- **Ministerio de Turismo:** Colaborar con el estado es fundamental para alinearse con iniciativas que promuevan el turismo activo y sostenible en los destinos turísticos de nuestra localidad. Al trabajar juntos, es posible desarrollar campañas que impulsen tanto el turismo como el uso responsable de los espacios naturales, beneficiando tanto a la comunidad como a la empresa.

- **Socios accionistas de la empresa:** Son un recurso importante dentro de la estructura principal del negocio, ya que pueden contribuir significativamente al aporte de capital. Además, su conocimiento, su visión y valores pueden fomentar un crecimiento sostenible y una toma de decisiones alineadas con objetivos a largo plazo.

2.1.1.6 Actividades clave

- **Desarrollo de una página web:** Implementar una página web, mejora la atencion a las personas que desean realizar compras desde la comodidad de su hogar. También se puede ofrecer información detallada sobre los productos, promociones y eventos, lo que mejora la interacción entre el cliente y la empresa.
- **Convenios estratégicos con proveedores:** Hacer alianzas con proveedores asegura ofrecer variedad en los productos de calidad. Estas relaciones permiten tener la posibilidad de obtener exclusividad en productos de marca y, de esta manera, cumplir con el lema de la empresa: “Desde 1918, solamente calidad.”
- **Promoción en redes sociales populares entre los jóvenes:** Las redes sociales son plataformas clave para conectar con las generaciones más jóvenes, ya que representan un nuevo reto de mercado a abordar. Crear contenido en colaboración con el Ministerio de Turismo e *influencers* en *TikTok*, por ejemplo, podría inspirar al público joven a realizar actividades al aire libre, invitándolos a descubrir lugares que quizás nunca hayan visitado.

2.1.1.7 Recursos clave

- **Personal capacitado:** Contar con un equipo de ventas debidamente entrenado para asesorar a los clientes de manera efectiva, responder a sus preguntas y proporcionar recomendaciones personalizadas no solo mejora su experiencia, sino que también fomenta su confianza en la empresa.
- **Un lugar con acceso cómodo y con una excelente imagen:** Contar con un espacio accesible y bien diseñado en una nueva sucursal atrae a los clientes, reflejando innovación y calidad. Abrir una sucursal en un centro comercial, por ejemplo, sería una excelente alternativa. Según el estudio de mercado, la mayoría de los clientes prefiere que la sucursal esté ubicada en este tipo de lugares, ya que facilita el acceso y les permite realizar sus compras con tranquilidad. Además, un entorno cómodo y acogedor motiva a los clientes a permanecer más tiempo en el local, lo que incrementa las posibilidades de compra.
- **Stock y variedad de productos siempre disponibles:** Mantener niveles de stock adecuados evita la frustración de los consumidores, asegurando que siempre puedan encontrar lo que buscan en función a su necesidad. Es fundamental no depender de uno solo

proveedor para el abastecimiento de productos. Diversificar las fuentes de compra se convierte una estrategia clave para garantizar que nunca haya escasez de productos.

2.1.1.8 Estructura de costos

- **Costos de marketing y publicidad:** La inversion adecuada en las áreas de el marketing y la publicidad, no solo aumenta la visibilidad de la empresa, sino que también atrae nuevos clientes y fortalece su posicionamiento en el sector. Una estrategia bien diseñada permite comunicar con claridad la propuesta de valor, generando interés en los consumidores. Este interés, a su vez, puede reflejarse en un incremento de ventas y en una mayor fidelización de clientes.
- **Costos Estándar:** La utilización de costos estándar permite determinar los costos necesarios en el proceso de compra, comercialización y venta de productos. Estos costos son fundamentales en la elaboración de presupuestos y se convierten en una herramienta clave para la fijación de precios.
- **Costos operativos de la tienda física y online:** Contar con un local físico y una plataforma en línea implica asumir ciertos costos necesarios para el funcionamiento diaro del negocio. Entre los mas importantes están el arriendo, los servicios básicos, los sueldos del personal, el mantenimiento y las plataformas de e-commerce.
- **Costos de promociones y eventos:** Invertir en promociones y eventos se convierte en una estrategia clave para atraer y retener clientes. Esta iniciativa crea experiencias únicas que despiertan entusiasmo por los productos y fomentan una conexión mas cercana con los consumidores. Aunque al principio pueden parecer solo un gasto, los beneficios en términos de ventas y lealtad del cliente, suelen compensar con creces la inversión realizada.

2.1.1.9 Fuentes de ingresos

- **Venta de productos:** Mediante una investigación de mercado realizada en la ciudad de Cuenca, se identificó que aproximadamente el 80% de los encuestados realiza actividades de pesca o campamento, y un 65% de ellos está dispuesto a visitar una tienda física. Estos resultados reflejan una alta aceptación por parte de los consumidores que prefieren realizar sus compras en establecimientos físicos, ya que muchos consideran importante evaluar los productos de manera presencial antes de tomar una decisión. Además, se observó que los consumidores no suelen adquirir un solo producto, sino que tienden comprar kits básicos que incluyen una combinación de productos de ambas categorías. Por ejemplo, los kits básicos de campamento, según los encuestados, suelen incluir una navaja, una linterna, un reverbero, una carpa y una bolsa de dormir. En cuanto a los kits de pesca, los artículos más

comunes incluyen una caña de pescar, un carrete, un par de señuelos, una navaja, un reverbero, un par de moscas y un rollo de monofilamento de nylon. Con base en esta información, se proyecta una demanda anual aproximada de 1.899 kits de pesca y campamento. Además, el estudio revela que la mayoría de los encuestados está dispuesta a pagar entre USD 100 y USD 200 por un kit de pesca o campamento.

- **Servicio de mantenimiento y postventa de repuestos:** Brindar asistencia técnica después de la compra ayuda a construir una relación duradera con los clientes, lo que puede resultar en compras recurrentes y recomendaciones. Un excelente servicio postventa puede convertirse claramente en un diferenciador clave frente a la competencia.
- **Programas de membresía o cliente frecuente:** Ofrecer este tipo de membresías genera un sentido de pertenencia y fomenta una relación más estrecha entre el cliente y la empresa. Esto no solo impulsa el incremento en ventas, sino que también enriquece la experiencia general del cliente. Además, considerando que retener un cliente generalmente es más rentable que ganar a uno nuevo, estos programas pueden tener un impacto positivo y duradero en la rentabilidad de SLRM C. LTDA.

2.2 Investigación de Mercados

Para determinar la aceptación de la apertura de la sucursal de la empresa en una nueva zona comercial de la ciudad, se llevará a cabo un trabajo de campo en la que se considerarán dos etapas: La primera etapa consiste en realizar una investigación exploratoria y la segunda etapa una investigación concluyente.

La investigación exploratoria inició con el análisis de fuentes secundarias internas de la empresa. En este marco, se realizará un estudio cualitativo con el objetivo de evaluar la propuesta de valor actual, su nivel de aceptación entre los clientes y las áreas de mejora de la propuesta existente.

A continuación, con la información obtenida en el estudio cualitativo, se llevará a cabo una investigación concluyente que permitirá evaluar la aceptación de la nueva propuesta de proyecto, utilizando un enfoque cuantitativo a través de encuestas dirigidas al segmento objetivo de mercado.

2.2.1 Enfoque Cualitativo

En esta investigación, se llevará a cabo una entrevista a profundidad que permitirá obtener opiniones personalizadas sobre la propuesta actual de negocio. Consistirá en una conversación amena y dinámica entre el investigador y el participante, guiada por el investigador. El objetivo es establecer un diálogo amigable con los clientes para evaluar la situación de la marca, su posición frente a la competencia y comprender la percepción sobre nuestros estándares de servicio y la calidad de nuestros productos.

2.2.1.1 Objetivos de la investigación

- Identificar el perfil del cliente que adquiere artículos para actividades al aire libre, como camping y pesca deportiva.
- Validar la propuesta de valor que la empresa ofrece actualmente en artículos de pesca y campamento.
- Evaluar el conocimiento de marca, identificar a los competidores, recopilar las experiencias de compra de los clientes y obtener sus opiniones sobre el proceso de compra en el local.

2.2.1.2 Fuente de información

Fuentes secundarias internas de la empresa, tales como las bases de datos de clientes. De este modo, se obtendrá información relevante para empezar el estudio cualitativo del proyecto.

2.2.1.3 Muestreo

Siguiendo la recomendación de nuestro docente, se llevará a cabo un muestreo por conveniencia para seleccionar a doce clientes que practiquen actividades deportivas, las cuales participarán en entrevistas a profundidad.

2.2.1.4 Lugar de realización y material auxiliar

Las entrevistas se llevarán a cabo en las instalaciones de SLRM C. LTDA, utilizando un cuestionario impreso y con la participación activa del autor del trabajo de titulacón como entrevistador. Para apoyar la recolección de información, se grabará la entrevista utilizando un teléfono celular.

2.2.1.5 Cronograma de actividades

Tabla 1: Cronograma estudio cualitativo

Actividades	Semanas			
	1	2	3	4
Objetivos de Investigación				
Muestreo				
Diseño de la entrevista				
Trabajo de campo				
Tabulación de datos				
Elaboracion de informe				

Elaborado por: El autor

2.2.1.6 Diseño de la entrevista

A continuación, se detallan el guion a realizarse el momento de la entrevista.

Hola, mi nombre es Juan Mejía y soy colaborador de SLRM C. LTDA**.** El propósito de esta entrevista es conocer su experiencia de compra en nuestra empresa relacionada con accesorios de camping y pesca. En SLRM C. LTDA, estamos comprometidos con la mejora continua de la calidad de nuestros productos y servicios para ofrecer una mejor atención al cliente. Agradeceríamos mucho si pudiera dedicar unos minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas.

1. **¿Cuál es su nombre?** (respuesta opcional)

2. **¿Cuál es su género?**

3. **¿Cuántos años tiene?**

4. ¿**Con qué frecuencia realiza actividades de camping o pesca?**

   Semanalmente ☐
   Mensualmente ☐
   Anualmente ☐

5. **¿Cómo conoció nuestra empresa?**

   (Indagar detalles sobre la fuente: publicidad, recomendación, búsqueda en internet, etc.)

6. **¿Qué le motivó a comprar nuestros productos?**

   (Se puede sugerir: calidad, precio, recomendación, etc.)

7. **¿Cómo calificaría su experiencia de compra con nosotros?**

   Muy satisfactoria ☐
   Satisfactoria ☐
   Neutral ☐
   Insatisfactoria ☐
   Muy insatisfactoria ☐
   ¿Por qué? (Solicitar explicación de la calificación)

8. **¿Qué productos ha comprado de nuestra empresa?**
   (Pedir que se enliste los productos específicos, si es posible)

9. ¿**Cómo describiría la calidad de los productos que ha adquirido?**
   (¿Consultar si cumplen las expectativas? ¿Hay algún aspecto que podría mejorar?)

10. **¿Cómo evalúa nuestra oferta de productos en comparación con la de la competencia?**

    (Consultar aspectos a considerar que nos diferencian o en que necesitamos mejorar)

11. **¿Ha tenido alguna experiencia negativa con nuestra empresa?**
    (Si existiera, que explique el problema y cómo fue manejado)

12. **¿Qué mejoras le gustaría ver en nuestros productos o servicios?** (Pedir que proporcione opciones concretas)

13. **¿Hay algún producto que le gustaría que incluyéramos en nuestro catálogo?** (Que indique el producto y por qué)
14. **¿Recomendaría nuestra empresa a otras personas?**

    Sí ☐
    No ☐
    ¿Por qué?

    (Preguntar el motivo de la respuesta)

15. **¿Hay algún otro comentario o sugerencia que desee compartir?**

    (Solicitar comentarios o sugerencias)

2.2.1.7 Presentación de resultados

Como se mencionó en la metodología, se llevó a cabo inicialmente una investigación exploratoria en la base de datos interna de la empresa para determinar el promedio de compras anuales de los clientes en artículos para actividades al aire libre durante los últimos tres años. Antes de elaborar esta tabla, se solicitó el respectivo consentimiento a cada uno de los participates para mencionar sus nombres en el estudio. Se seleccionaron siete hombres y cinco mujeres para realizar las entrevistas a profundidad, las cuales tuvieron una duración promedio de entre 15 y 20 minutos. Durante estas entrevistas, se estableció una conversación dinámica con el objetivo de obtener información crucial que se aplicará en el posterior estudio concluyente. De los entrevistados, nueve tienen entre 27 y 35 años, mientras que los tres restantes se encuentran en el rango de 36 a 45 años.

Tabla 2: Participantes de entrevista a profundidad

HOMBRES				MUJERES			
NOMBRE		EDAD	NÚMERO PROMEDIO DE COMPRAS AL AÑO[1]	NOMBRE		EDAD	NÚMERO PROMEDIO DE COMPRAS AL AÑO[2]
1	Daniel Rodas	35	7	1	Maria Laura Páez	27	4
2	Diego Correa	37	11	2	Erika Rodas	27	3
3	Juan Moreno	31	9	3	Anabel Tuba Abril	31	11
4	Marco Solano	35	5	4	Imelda Hidalgo	42	5
5	Néstor Morocho	36	7	5	Ana Isabel Mejía	34	8
6	Fabián Serrano	51	17				
7	Walter Córdova	34	5				
PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN POR GÉNERO							
58%				42%			

Fuente: Entrevistas a clientes de SLRM CIA. LTDA.

Elaborado por: El autor

Frecuencia de compra

Se observa que la frecuencia con la que los clientes adquieren productos de pesca o campamento se distribuye de la siguiente manera: seis entrevistados indicaron que realizan estas actividades semanalmente, ya sea por costumbre o como pasatiempo; cuatro mencionaron que lo hacen mensualmente; y dos señalaron que participan en ellas anualmente.

Conocimiento de la empresa SLRM. C. LTDA.

Ocho clientes entrevistados afirmaron conocer la empresa a través de recomendaciones de amigos o familiares en conversaciones cotidianas. Esto sugiere que el reconocimiento de la marca se basa principalmente en el tradicional “boca a boca” y proviene de personas mayores de

[1] Promedio de compra de los últimos tres años. (Período entre el primero de 01 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2023).
[2] Promedio de compra de los últimos tres años. (Período entre el primero de 01 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2023).

30 años, lo que indica que no se cuenta con suficiente publicidad y marketing para dar a conocer la marca en medios físicos y digitales.

Por otro lado, cuatro entrevistados mencionaron haber visto anuncios en *Instagram*. Estos comentarios provinieron de los participantes más jóvenes de la muestra, lo que subraya la necesidad de promover campañas publicitarias en medios digitales para alcanzar a un público más amplio, especialmente entre los jóvenes.

¿Cúal es la motivación para comprar nuestros productos?

Ocho de los doce clientes entrevistados destacaron que la calidad y el precio son factores fundamentales al decidir realizar una compra. Se observa que los cuencanos tienden a comparar precios en diferentes locales antes de tomar una decisión. Dos entrevistados señalaron que, basándose en recomendaciones de familiares y amigos, el prestigio y el reconocimiento de la empresa son determinantes en su motivación para comprar en el establecimiento.

Además, dos de los clientes mencionaron que la variedad de productos atrae su interés y los invita a visitar el local. La posibilidad de ver vitrinas con múltiples opciones despierta su curiosidad y les ayuda a encontrar soluciones para sus necesidades o pasatiempos. En una de las entrevistas, una persona adulta mayor que no estaba participando comentó que recuerda la empresa desde su niñez y enfatizó la importancia de mantener la variedad, el precio justo y, sobre todo, la calidad, para que todas las generaciones sientan confianza al comprar cualquier tipo de producto y destacar sobre la competencia.

¿Cómo calificaron su experiencia de compra?

Siete de los entrevistados calificó su experiencia de compra como **muy satisfactoria**, destacando aspectos como la atención recibida al ingresar al local, el adecuado asesoramiento durante el proceso de compra y la variedad de opciones disponibles para comparar y elegir. También mencionaron que el establecimiento ofrece productos de calidad a precios razonables.

Cinco personas describieron su experiencia como **satisfactoria**, enfatizando la importancia de poder comprar con tranquilidad. Aunque el servicio que recibieron fue excelente, expresaron cierta inquietud acerca de si su vehículo contaría con el tiempo suficiente en el ticket de parqueo para completar todas sus compras.

Además, sugirieron que sería útil disponer de un catálogo en línea o digital que les permita seleccionar previamente los productos de su interés, lo que les ayudaría a ahorrar tiempo al llegar

al local. Esta recomendación también abre la posibilidad de ofrecer un servicio a domicilio para aquellos que prefieren no visitar el establecimiento físico.

¿Qué productos productos son los preferidos?

La mayoría de los clientes varones señalaron que dedican la mayor parte de su tiempo libre a actividades de pesca. Comentaron que, al salir de excursión (siendo "El Cajas" el destino más mencionado), lo primero que hacen es asegurarse de tener listo su kit de pesca. Visitan el local periodicamente para reabastecerse de señuelos, hilo de nylon, pesas y destorcedores, ya que estos son los artículos que más frecuentemente se pierden o se prestan entre amigos y compañeros de pesca.

Por su parte, las mujeres indicaron que su actividad preferida es acampar, además de participar en actividades como trekking, trail running o yoga. Esto nos brinda nuevas ideas para ofrecer en un futuro en un nuevo local.

Tanto hombres como mujeres también comentaron que compran estos accesorios como regalos para ocasiones especiales, como cumpleaños, aniversarios o festividades navideñas, destacando que las navajas son particularmente atractivas para estos fines.

A continuación, detallamos los productos que los clientes entrevistados mencionaron haber comprado con mayor frecuencia en el local:

- Siete personas indicaron que han adquirido cañas y sus accesorios.
- Ocho personas mencionaron haber comprado navajas de la marca Victorinox.
- Seis personas comentaron que han adquirido carpas.
- Cuatro personas mencionaron la compra de linternas.
- Siete personas afirmaron haber comprado bolsas de dormir.
- Seis personas mencionaron la compra de reverberos para acampar, junto con accesorios adicionales.
- Cuatro personas señalaron que, además de los accesorios de campamento o pesca, también compran productos tradicionales como las especias que se ofrecen en el local.

¿Cuál es la percepción de calidad de los productos?

En las entrevistas realizadas a todos los clientes, cuatro destacaron la excelente calidad de los productos ofrecidos. Las marcas más mencionadas fueron *Victorinox, Tasco, Campingaz, Maglite, Coleman, Mitchell, Shimano y Abu García*, reconocidas en el mercado por su calidad.

Por otro lado, un grupo de cinco clientes calificó la calidad de nuestros productos como muy buena, citando las mismas marcas anteriormente mencionadas. Asimismo, tres entrevistados afirmaron que los productos son de buena calidad, aunque no recordaron específicamente la marca adquirida. Sin embargo, destacaron que su experiencia fue positiva, destacando la vida útil de los artículos, los cuales satisfacieron sus necesidades en ese momento.

¿Cómo ese evalúa en general la empresa en comparación con la competencia?

Los clientes señalaron varios aspectos a mejorar en comparación con la competencia, entre los cuales destacan:

- **Variedad de opciones en precios:** Muchos mencionaron la importancia de ofrecer una línea más accesible para aquellos con presupuestos ajustados. Por ejemplo, las personas menores de 25 años suelen depender aún económicamente de sus padres, lo que limita su capacidad para adquirir productos de alta calidad.

- **Espacio de exhibición:** La disposición del espacio es crucial para que las personas puedan observar todas las opciones disponibles. Intentar abarcar demasiado en un local con espacio de exhibición limitado puede dar la impresión de desorden. Es fundamental contar con una sección específica que permita identificar claramente los productos de pesca y campamento disponibles.

- **Ubicación del local principal:** La localización actual presenta limitaciones para los compradores. Aunque se encuentra en una zona comercial, la afluencia de restaurantes y turismo en el centro histórico dificulta las compras por otros motivos. Algunos clientes mencionaron que competidores tienen locales en áreas menos congestionadas, como por ejemplo los centros comerciales, lo que sugiere una posible ubicación para una nueva sucursal.

¿Alguna experiencia negativa con la empresa?

La totalidad de entrevistados mencionaron que no han tenido ningún tipo de experiencia negativa dentro de la empresa. Esto demuestra el esfuerzo de la organización por priorizar un buen servicio al cliente.

Mejoras en los productos o servicios

La mayoría de los entrevistados concuerda que el atractivo de los productos mejoraría significativamente con una mayor promoción en redes sociales. Sin embargo, una persona de 51 años (Fabián) prefirió señalar que siempre prefiere visitar nuestro local para ver físicamente cada producto.

La utilización de medios digitales podría ahorrar mucho tiempo en el proceso de compra, permitiendo a los clientes acercarse al local con una idea más clara de lo que desean adquirir. Sin embargo, muchos también mencionaron que, a menudo, lo que se ve en una foto no coincide con lo que se observa en persona. Por esta razón, no se puede depender al 100% de una tienda online, dado que la naturaleza de algunos productos, como los señuelos, presenta una numeración no estandarizada entre fabricantes, lo que puede generar confusión al momento de comprar.

Asimismo, en el caso de las navajas suizas, los clientes destacaron la importancia de verlas físicamente para elegir la mejor opción, ya que en los catálogos de la marca no se aprecian claramente las diferencias de tamaño, sino que solo se detallan las funciones dentro de sus especificaciones.

En relación con las carpas y accesorios de camping, los entrevistados sugirieron que sería útil contar con una guía en línea sobre cómo utilizar cada uno de estos productos. La mayoría de las personas que se animan a participar en este tipo de actividades por primera vez a menudo carecen de conocimientos básicos sobre el funcionamiento de los accesorios. Por ello, proponen establecer una plataforma digital, ya sea en *YouTube, Facebook, Instagram o TikTok,* que presente las características y beneficios de cada artículo de pesca y camping.

¿Algún producto que le gustaría que incluyéramos en el catálogo?

En la entrevista, las personas mencionan principalmente los siguientes productos que les gustaría que los incluyamos en nuestro portafolio de productos:

Para pesca:

- Línea de fly fishing.
- Linea de surfcasting.
- Señuelos Blue Fox.
- Señuelos Rapala.
- Anzuelos sin muerte.
- Nylon monofilamento de fluocarbono
- Nylon trenzado de alto rendimiento

Para campamento y otras actividades:

- Carpas de mayor capacidad de personas.
- Colchones inflables para vehículos.
- Bolsas de dormir par dos personas.
- Artículos de defensa personal (gas pimienta y linternas con descarga de corriente).
- Pistolas de aire
- Marcas mas baratas (mercado chino) para accesorios de campamento, pesca y otras actividades al aire libre.
- Kit de primeros auxilios para campamento.
- Línea de trekking.
- Línea de ropa deportiva para campamento y para hacer ejercicios.
- Accesorios para yoga.
- Línea de zapatos deportivos.
- Artículos para escalada.
- Relojes inteligentes.
- Lámparas recargables para campamento y casa.

¿Recomendaría nuestra empresa a otras personas?

Todos los clientes recomiendan comprar en el local por las buenas experiencias percibidas por los mismos al momento de realizar una compra. Ninguno dudó al responder esta pregunta.

Comentarios y sugerencias compartidos por algunos entrevistados

- Juan Diego y Anabel coinciden en la importancia de mantener las marcas reconocidas que se han ofrecido a lo largo del tiempo en el negocio.

- Daniel menciona que siempre debe haber una buena variedad de marcas y productos disponibles. Tambien comenta que el parqueo siempre es un limitante para llegar al local.

- Ana Isabel sugiere no descuidar las líneas económicas para atender a presupuestos más ajustados, lo que permitiría llegar a un mayor número de segmentos del mercado. Adicional a esto, recomienda trabajar en el reconocimiento de marca, puesto que ella conoció el local por recomendación de sus padres y aun no recuerda exactamente el nombre del local.

- Karen y Erika coinciden en la recomendación de mantener al personal de ventas debidamente capacitado, sin olvidarse de tener productos con precios competitivos.

- Fabián destaca la importancia de ofrecer precios competitivos y oportunos, lo que debe ser una prioridad para convertirse en la primera opción de compra. Además, sugiere abrir una tienda online como una buena manera de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Caso contrario, propone buscar un nuevo local que permita ofrecer todos los productos en un lugar de fácil acceso.

- Walter recomienda mejorar la exhibición de los productos, ya que esto es fundamental para atraer la atención de los clientes, especialmente de las nuevas generaciones. También sugiere que un estacionamiento cómodo contribuiría a una experiencia de compra más placentera.

Las demás personas no realizaron ningún comentario o sugerencia por el tiempo limitado que contaban para participar en la entrevista.

2.2.2 Enfoque Cuantitativo

A través de encuestas, mayormente realizadas por medios electrónicos y, en caso de ser necesario, mediante cuestionarios impresos, esta investigación tiene como objetivo validar la propuesta de valor presentada y evaluar la viabilidad de abrir una nueva sucursal de la empresa.

2.2.2.1 Objetivos de la investigación

- Evaluar la aceptación de los productos y accesorios adicionales propuestos por los clientes de la empresa en el estudio cualitativo, relacionados con actividades de campamento y pesca, que servirán como referencia para la oferta en un posible nuevo local.
- Determinar el canal de distribución preferido por las personas.
- Identificar el sector más adecuado para la apertura de una nueva sucursal.

2.2.2.2 Segmentación

Estrategia tradicional y de vínculo*:* Residentes de Cuenca, hombres y mujeres de 18 a 55 años con que se encuentren laborando, apasionados por el camping, pesca y actividades al aire libre.

2.2.2.3 Muestra

Como el segmento de mercado a estudiarse contiene una población infinita (140.596[3] = personas entre 18 y 55 años que se encuentran laborando en la ciudad de Cuenca) se utilizará la siguiente fórmula para obtener el tamaño de la muestra:

$$\boldsymbol{n} = z^2 \cdot \frac{p \cdot q}{e^2} = 1{,}96^2 \cdot \frac{(0{,}5)^2 \cdot (0{,}5)^2}{(0{,}05)^2} = 384 \sim \mathbf{400}$$

A continuación, el significado de cada letra y su respectiva ponderación:

n= Muestra o número de encuestas a realizarse (**400**)
z= Valor obtenido mediante niveles de confianza (**95% → 1,96**)
p= Probabilidad de éxito (**50%)**
q= Probabilidad de fracaso (**50%**)
e= Límite aceptable de error de muestra (**5%**)

La muestra obtenida para este estudio es de 400 encuestas, las cuales serán realizadas a personas en el local y en varios sectores comerciales de la ciudad.

[3] Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), a través de la base de datos REDATAM 7, proporcionada por el INEC ZONAL 6 el 6 de agosto de 2024.

2.2.2.4 Selección del tipo de encuesta

Las encuestas se llevarán a cabo a través de Google Forms (en línea/móvil) y, de ser necesario, en formato escrito.

2.2.2.5 Cronograma de actividades

Tabla 3: Cronograma estudio cuantitativo

Actividades	Semanas				
	1	2	3	4	5
Objetivos de Investigación					
Segmentacion y Muestra					
Diseño de la encuesta					
Trabajo de campo					
Tabulación de datos					
Elaboracion de informe					

Elaborado por: El autor

2.2.2.6 Diseño del cuestionario

Buen día,

Mi nombre es Juan Mejía y soy colaborador de la empresa SLRM C. LTDA. Nos dedicamos a la venta de accesorios para campamento y pesca. El objetivo de esta encuesta es evaluar la viabilidad de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Cuenca.

1. ¿Cuál es su edad? ____

2. Género.

   Masculino ☐
   Femenino ☐
   Prefiere no responder ☐

3. ¿Realiza actividades al aire libre como ir de pesca o acampar?

   Si ☐
   No ☐ (Si la respuesta es “no”, termina la encuesta.)

4. ¿Desde hace cuánto tiempo usted practica la pesca?

   Nunca ☐
   Semanalmente ☐
   Mensualmente ☐
   Anualmente ☐

5. ¿Desde hace cuánto tiempo usted va a acampar?

   Nunca ☐
   Semanalmente ☐
   Mensualmente ☐
   Anualmente ☐

6. ¿Con qué frecuencia usted realiza campamento o pesca?

   Semanalmente ☐
   Mensualmente ☐
   Anualmente ☐

7. ¿Qué implementos considera esenciales para llevar a cabo actividades de pesca?

   Cañas ☐
   Carretos ☐
   Señuelos ☐

Flotadores ☐
Destorcedores ☐
Pesas ☐
Hilo Nylon ☐
Otros (Especifique) _____

8. ¿Qué implementos considera esenciales para acampar?

Carpa ☐
Sleeping ☐
Reverbero y accesorios ☐
Linterna ☐
Navaja ☐
Otros (Especifique) _____

9. Señale qué aspectos usted considera más importantes al adquirir artículos de pesca o campamento.

Precio ☐
Calidad ☐
Marca ☐
Variedad de productos ☐
Disponibilidad de productos ☐
Servicio al cliente y políticas de devolución ☐
Reputación de la tienda ☐
Fácil acceso a un parqueo ☐
Otro (Especifique) _____

10. Si tuviera la intención de comprar un accesorio para pesca o camping, ¿cuál de las siguientes opciones preferiría?

Comprar en local ☐
Comprar en línea (canales digitales) ☐
(Si su respuesta es "comprar en local", por favor, responda la pregunta 10. Caso contrario, continúe con la pregunta 11.).

11. Según su criterio: ¿en dónde preferiría se encuentre ubicado un local de venta de artículos para pesca y campamento?

Centros comerciales ☐
En el centro de la ciudad de Cuenca ☐
Otro (Especifique) _____

12. ¿Conoce alguna otra tienda deportiva en la ciudad que ofrezca productos para campamento y pesca?

    Si ☐
    No ☐
    Si su respuesta es sí, ¿cuál o cuáles? _____

13. ¿Con qué frecuencia visita una tienda deportiva para comprar accesorios de campamento o pesca?

    Semanalmente ☐
    Quincenalmente ☐
    Mensualmente ☐
    Anualmente ☐
    Otra (Especifique) _____

14. ¿Cuánto estima que gasta anualmente en implementos de pesca?

    _____ dólares

15. ¿Cuánto estima que gasta anualmente en implementos de camping?

    _____ dólares

Agradecemos el tiempo que ha dedicado a completar esta encuesta. ¡Excelente día!

2.2.2.7 Presentación de resultados

Pregunta1. ¿Cuál es su edad?

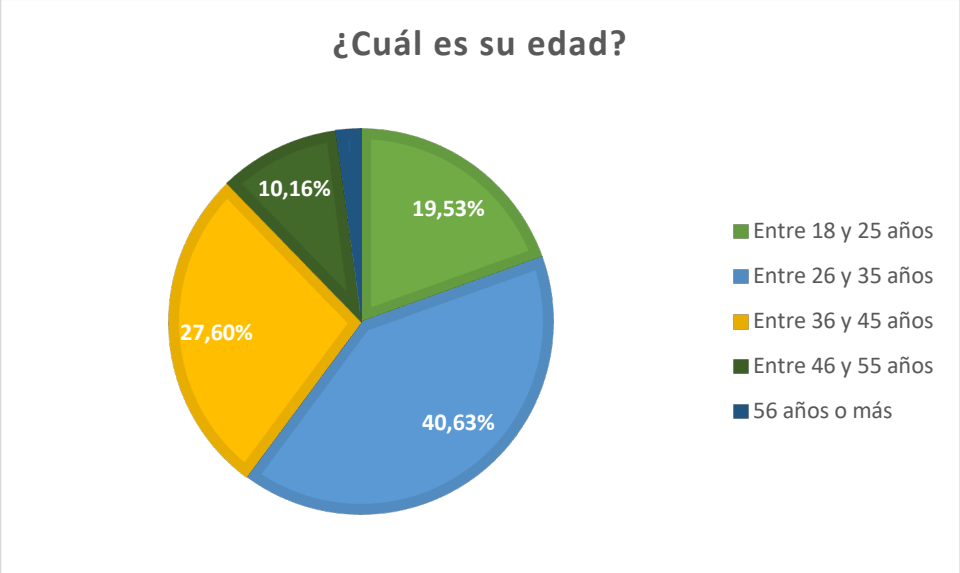
Tabla 4: Resultado pregunta 1

¿Cuál es su edad?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Entre 18 y 25 años	79	19,53%
Entre 26 y 35 años	158	40,63%
Entre 36 y 45 años	112	27,60%
Entre 46 y 55 años	43	10,16%
Mas de 56 años	8	2,08%
Total	**400**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 12: Resultado pregunta 1



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Se destaca que la mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de 26 a 45 años, representando el 68,23% del total.

Pregunta 2. Género.

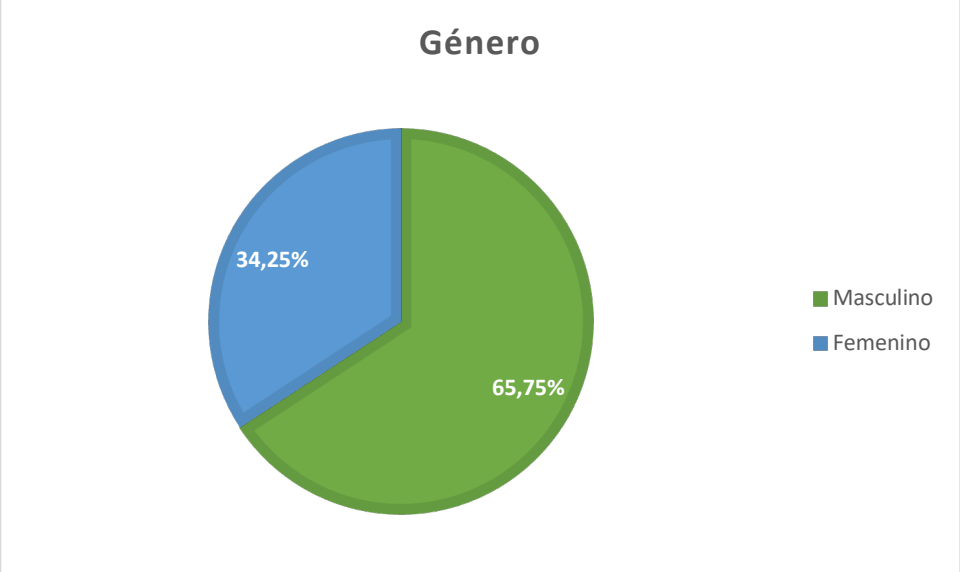
Tabla 5: Resultado pregunta 2

Género		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Masculino	263	65,75%
Femenino	137	34,25%
No responde	0	0,00%
Total	**400**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 13: Resultado pregunta 2



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

El 65,75% de los encuestados son hombres y el 34,25% de los encuestados son mujeres.

Pregunta 3. ¿Realiza actividades al aire libre como ir de pesca o acampar?

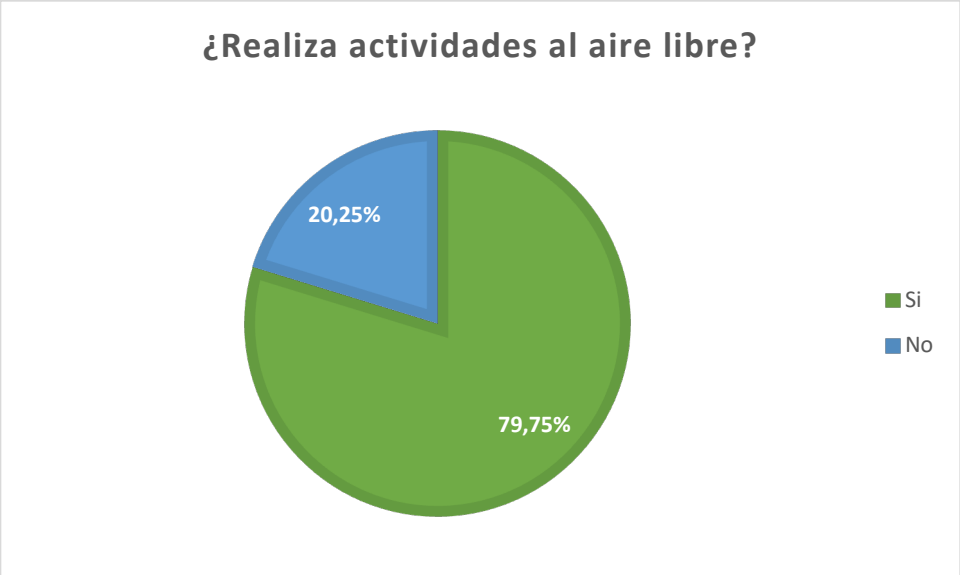
Tabla 6: Resultado pregunta 3

¿Realiza actividades al aire libre...?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Si	319	79,75%
No	81	20,25%
Total	**400**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 14: Resultado pregunta 3



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

El estudio revela que **319** personas respondieron afirmativamente al preguntárseles si realizan actividades al aire libre, lo que representa el 79,75% de la muestra. Esto sugiere que la mayoría de los cuencanos ha adoptado una cultura de ejercicio, contribuyendo así a su bienestar físico y mental. El 20,25% restante, respondió que no realizan dichas actividades.

Pregunta 4. ¿Desde hace cuánto tiempo usted realiza actividades de pesca?

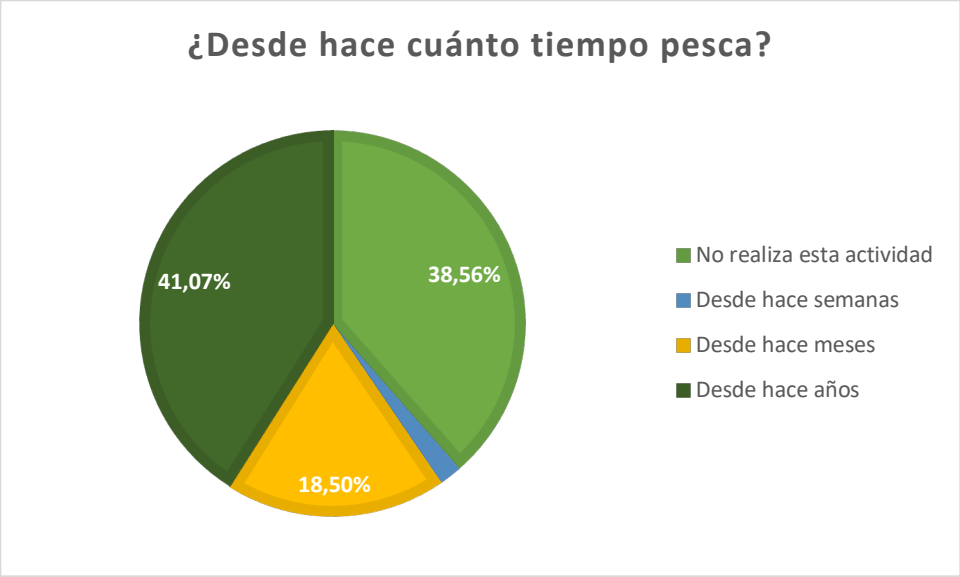
Tabla 7: Resultado pregunta 4

¿Desde hace cuánto tiempo pesca?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
No lo realiza	123	38,56%
Desde hace semanas	6	1,88%
Desde hace meses	59	18,50%
Desde hace años	131	41,07%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 15: Resultado pregunta 4



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Este estudio revela que, 196 de las 319 personas que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, participa en actividades de pesca. El 41,07% ha practicado este deporte durante varios años, motivados por la tradición de visitar lugares turísticos. Además, el 18,50% ha comenzado a pescar recientemente, en los últimos meses, y el 1,88% lo hizo hace solo unas

semanas. Por otro lado, el 38,56% de los encuestados indica que no realiza esta actividad en la actualidad.

Pregunta 5. Desde hace cuánto tiempo usted realiza actividades de acampar?

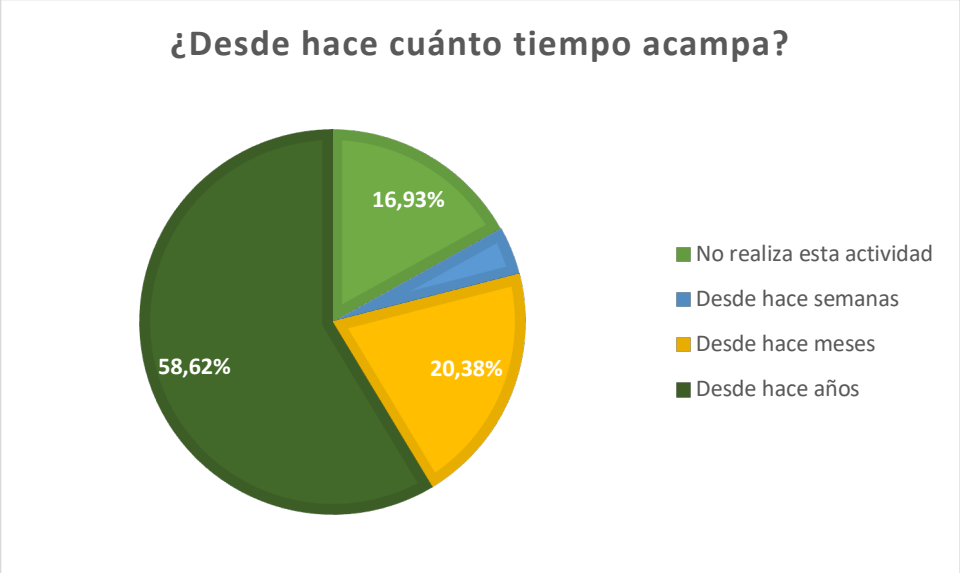
Tabla 8: Resultado pregunta 5

¿Desde hace cuánto tiempo acampa?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
No lo realiza	54	16,93%
Desde hace semanas	13	4,08%
Desde hace meses	65	20,38%
Desde hace años	187	58,62%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 16: Resultado pregunta 5



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Este estudio revela que, 265 de las 319 personas que respondieron afirmativamente a la pregunta sobre su participación en actividades al aire libre, confirmaron que disfrutan de ir a acampar. De estos, el 58,62% afirma haber practicado esta actividad durante varios años, motivados por el disfrute de caminatas y paseos, así como por la belleza de los atardeceres y amaneceres en nuestro entorno natural. Además, el 20,38% ha comenzado a acampar recientemente, en los últimos meses, y el 4,08% lo ha hecho desde hace solo unas semanas. Por otro lado, solo el 16,93% indica que no realiza esta actividad en la actualidad.

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia usted realiza campamento o pesca?

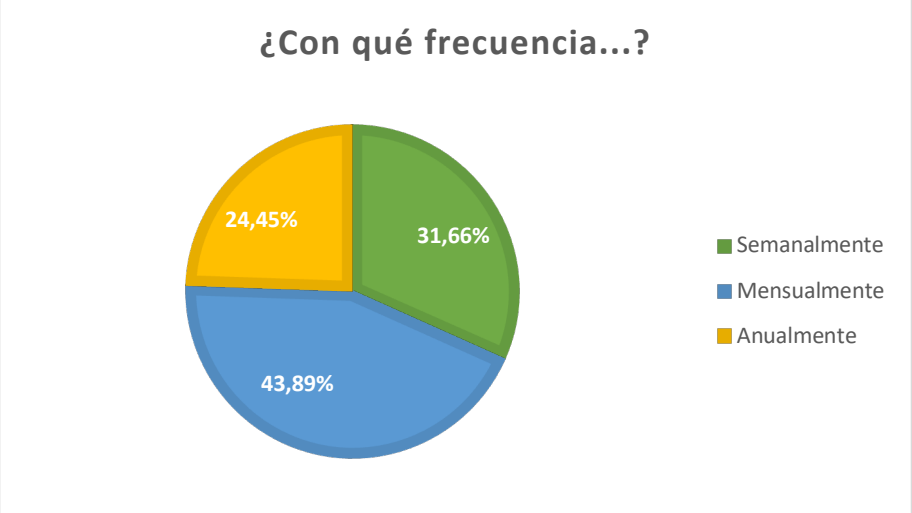
Tabla 9: Resultado pregunta 6

¿Con qué frecuencia…?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Semanalmente	101	31,66%
Mensualmente	140	43,89%
Anualmente	78	24,45%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 17: Resultado pregunta 6



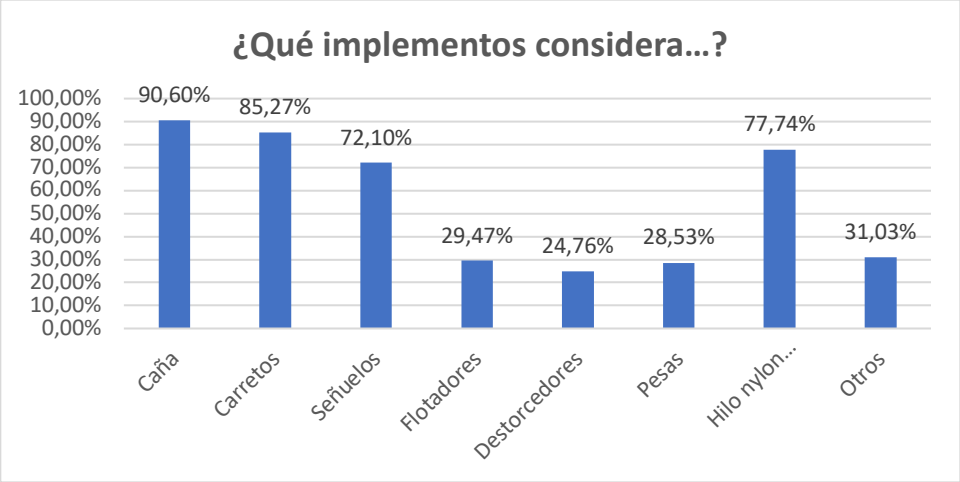
Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

El 43,89% de los encuestados que participan en actividades de campamento o pesca afirmó que planifica salidas mensualmente, mientras que el 31,66% las realiza semanalmente y el 24,45% lo hace una vez al año. La mayor frecuencia de estas actividades se observa principalmente en el ámbito semanal y mensual, ya que su práctica varía según la edad y la disponibilidad de tiempo libre de cada persona.

Pregunta 7. ¿Qué implementos considera esenciales para llevar a cabo actividades de pesca?

Figura 18: Resultado pregunta 7



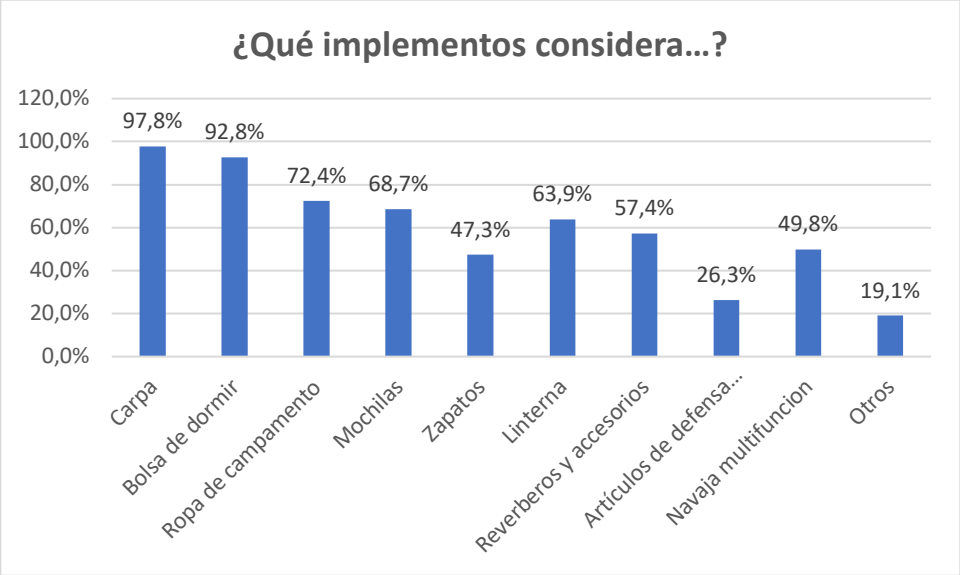
Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

En esta pregunta de selección múltiple, los pescadores señalaron que los implementos esenciales para realizar esta actividad son la caña, el carrete, los señuelos y el hilo de nylon. Como productos complementarios, mencionaron los flotadores, los destorcedores y las pesas. Además, indicaron que se pueden utilizar otros accesorios útiles en la pesca, entre los que destacan redes, botas, flotadores para pesca nocturna, sombreros, gafas de sol, repelente de insectos y un kit de supervivencia y primeros auxilios.

Pregunta 8. ¿Qué implementos considera esenciales para acampar?

Figura 19: Resultado pregunta 8



Fuente: Encuesta cuantitativa

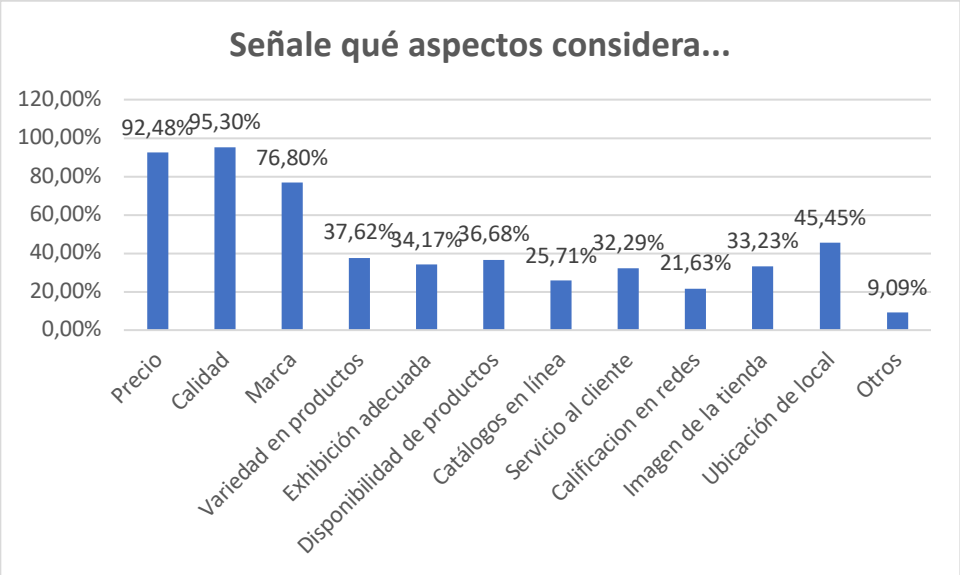
Elaborado por: El autor

En esta pregunta de selección múltiple, se observó que las personas que disfrutan acampar destacan como artículos esenciales para esta actividad *las carpas, las bolsas de dormir, ropa adecuada,* mochilas, linternas, reverberos y navajas multifuncionales. Consideran que los zapatos, artículos de defensa personal y otros accesorios son complementarios.

Los encuestados también mencionan la importancia de llevar al campamento lo siguiente: ponchos para lluvia, botas, cerillos, velas con repelente de insectos, mosquiteros, aislantes térmicos para las bolsas de dormir, bolsas para basura, GPS, mantas térmicas, brújulas, espejos reflectores y bengalas (en caso extraviarse), kits de primeros auxilios, pitos, kits de higiene básica y binoculares. Esta lista sugiere una variedad de productos que podrían incluirse en un posible nuevo local.

Pregunta 9. Señale qué aspectos usted considera más importantes al adquirir artículos de pesca o campamento.

Figura 20: Resultado pregunta 9



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Los aspectos más importantes que los encuestados consideran al adquirir productos para actividades al aire libre son, en su mayoría, *el precio, la calidad y la marca*. A estos factores les siguen otros como el servicio al cliente, la ubicación del local, la correcta distribución de los productos en las estanterías y la disponibilidad de los mismos.

Pregunta 10. Si tuviera la intención de comprar un accesorio para pesca o camping, ¿cuál de las siguientes opciones preferiría?

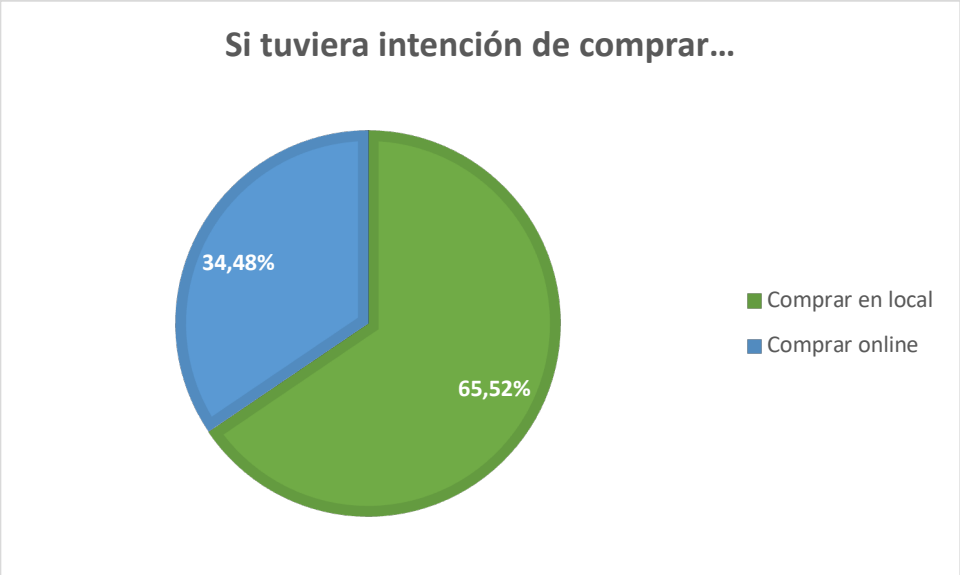
Tabla 10: Resultado pregunta 10

Si tuviera intención de comprar…		
Respuesta	**Personas activas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Comprar en local	209	65,52%
Comprar online	110	34,48%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 21: Respuesta pregunta 10



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Entre las personas encuestadas que realizan actividades al aire libre, el 65,52% prefirió comprar en un local físico, mientras que el 34,48% optó por medios digitales. Esto nos brinda la oportunidad de evaluar la apertura de una sucursal física y, al mismo tiempo, desarrollar una tienda en línea para ofrecer los mismos productos.

Pregunta 11. Según su criterio: ¿en dónde preferiría se encuentre ubicado un local de venta de artículos para pesca y campamento?

Tabla 11: Resultado pregunta 11

Según su criterio…		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Centros comerciales	168	52,66%
Centro de la ciudad	53	16,61%
Otros	98	30,72%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El auto

Figura 22: Resultado pregunta 11

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

El 52,66% de los encuestados que prefieren realizar compras en un local físico indica que su ubicación ideal es dentro de un centro comercial. Le siguen las recomendaciones del 30,72% de los participantes, quienes sugieren lugares destacados como Chaullabamba, el sector de Monay, Totoracocha, la calle Remigio Tamariz, el área del ECU 911 y la zona del estadio. Finalmente, el 16,61% de los encuestados prefiere ir al centro para realizar sus compras.

Pregunta 12. ¿Conoce alguna otra tienda deportiva en la ciudad que ofrezca productos para campamento y pesca?

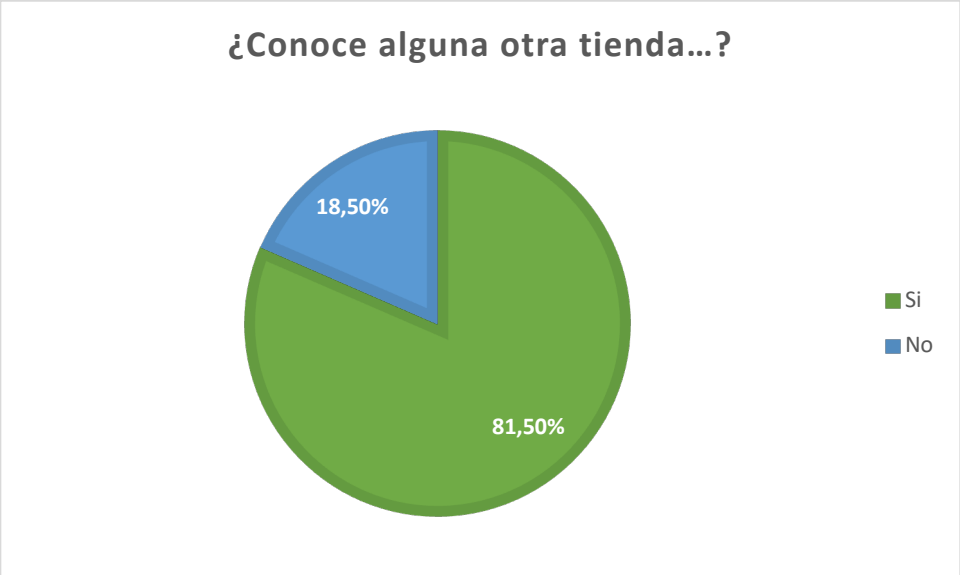
Tabla 12: Resultado pregunta 12

¿Conoce alguna otra tienda…?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Si	260	81,50%
No	59	18,50%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 23: Resultado pregunta 12



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

El 81,50% de los encuestados que realizan actividades al aire libre afirmaron conocer otros lugares en la ciudad de Cuenca que venden artículos deportivos, entre los que mencionaron Coral Hipermercados, Supermaxi, Megamaxi, Monodedo, Greenstep, Explorador Andino, El Carmelo, Tattoo, Almacenes Juan Eljuri, Acción Sports, Comercial Figueroa y Negoventas. El restante 18,50% indicó que no conoce otros establecimientos que ofrezcan artículos de campamento y pesca.

Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia visita una tienda deportiva para comprar accesorios de campamento o pesca?

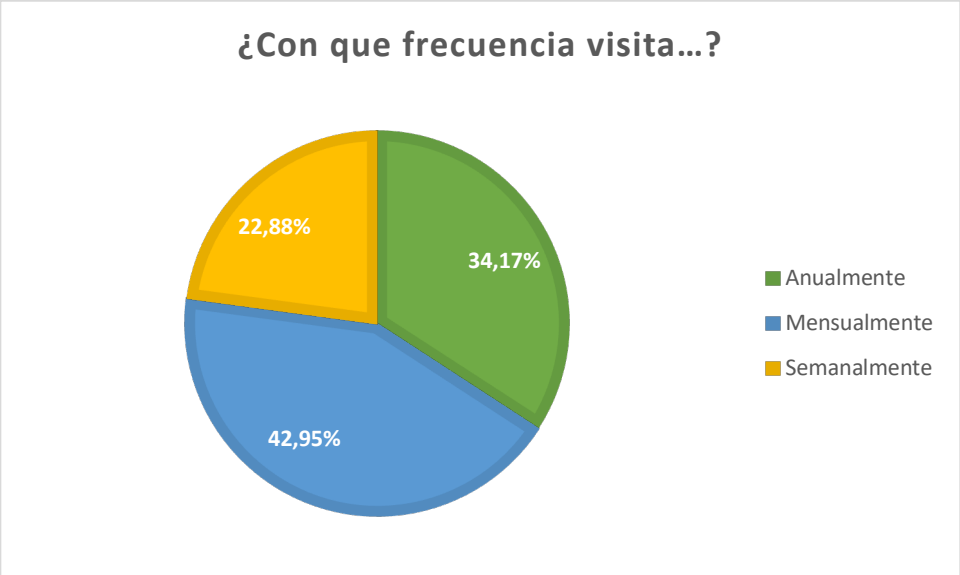
Tabla 13: Resultado pregunta 13

¿Con que frecuencia visita…?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Anualmente	109	34,17%
Mensualmente	137	42,95%
Semanalmente	73	22,88%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 24: Resultado pregunta 13



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

El 42,95% de los encuestados que realizan actividades al aire libre afirmó que acuden mensualmente a un local deportivo para abastecerse de implementos. Por otro lado, el 34,17% indicó que visita un establecimiento una vez al año para adquirir lo que necesita, mientras que el 22,88% mencionó que asiste a un local al menos una vez por semana.

Pregunta 14. ¿Cuánto estima que gasta anualmente en implementos de pesca?

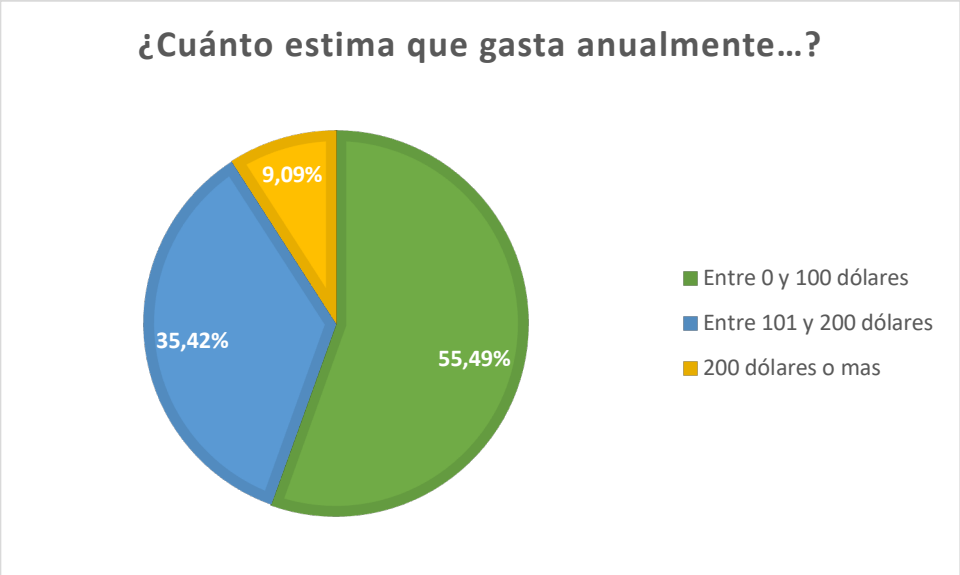
Tabla 14: Resultado pregunta 14

¿Cuánto estima que gasta anualmente…?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Entre 0 y 100 dólares	177	55,49%
Entre 101 y 200 dólares	113	35,42%
200 dólares o mas	29	9,09%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 25: Resultado pregunta 14



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

La mayoría de las personas interesadas en actividades de pesca, es decir, el 55,49%, está dispuesta a gastar entre 0 y 100 dólares al año en implementos. Un 35,42% estaría dispuesto a invertir entre 101 y 200 dólares, mientras que el 9,09% de pescadores estaría dispuesta a gastar más de 200 dólares anuales en equipamiento de pesca.

Pregunta 15. ¿Cuánto estima que gasta anualmente en implementos de camping?

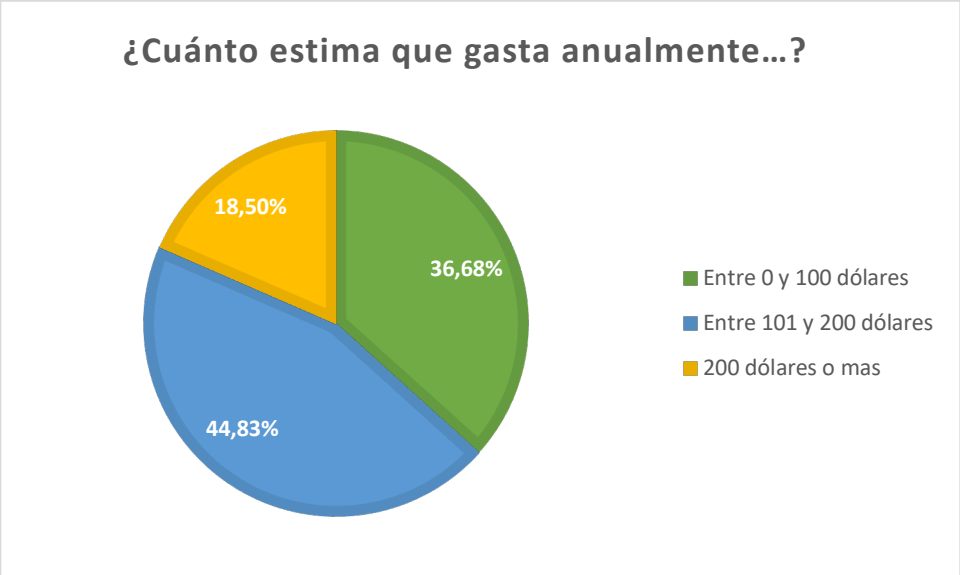
Tabla 15: Resultado pregunta 15

¿Cuánto estima que gasta anualmente…?		
Respuesta	**Personas**	
	Cantidad	**Porcentaje**
Entre 0 y 100 dólares	117	36,68%
Entre 101 y 200 dólares	143	44,83%
200 dólares o mas	59	18,50%
Total	**319**	**100,00%**

Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Figura 26: Resultado pregunta 15



Fuente: Encuesta cuantitativa

Elaborado por: El autor

Entre las personas dispuestas a participar en actividades al aire libre, el 36,68% está dispuesto a gastar entre 0 y 100 dólares al año en implementos de camping. Le sigue un 44,83% que estaría dispuesto a invertir entre 101 y 200 dólares anuales en equipamiento para acampar, mientras que un 18,50% está dispuesto a gastar más de 200 dólares al año en este tipo de artículos.

Análisis e Informe

El estudio cualitativo revela que la empresa SLRM. C. LTDA. está ubicada en un sector comercial privilegiado de la ciudad de Cuenca; sin embargo, los clientes actuales enfrentan dificultades de acceso al centro histórico. Además, sugieren que abrir una nueva sucursal en una zona menos congestionada facilitaría su visita. Un nuevo local, con una mejor disposición de los productos y un estacionamiento adecuado, contribuiría a una experiencia de compra más satisfactoria.

La mayoría de los clientes indica que adquiere artículos deportivos para actividades al aire libre con frecuencia semanal o mensual, lo que refleja un interés sostenido en estas actividades. La variedad y el precio son factores clave en su proceso de compra, ya que consideran que en este lugar pueden "encontrar de todo". Es notable que los cuencanos suelen

visitar locales o tiendas basándose en las recomendaciones de amigos o familiares, lo que destaca cómo la empresa se beneficia de la publicidad tradicional “de boca a boca”.

La percepción de calidad de los productos ofrecidos es positiva; los clientes destacan la importancia de mantener marcas reconocidas para reforzar la confianza del consumidor. Ampliar la oferta actual con marcas y productos más económicos de buena calidad, podría atraer a segmentos de mercado no atendidos y proporcionar opciones para presupuestos más ajustados.

Los entrevistados también mencionaron la oportunidad de potenciar la presencia digital y ofrecer guías en línea sobre el uso de los productos. Implementar campañas en redes sociales y otras plataformas aumentaría la visibilidad de la marca, especialmente entre el público más joven. Además, desarrollar contenido informativo en plataformas como TikTok sobre la utilización de los productos sería particularmente útil para aquellos clientes jóvenes que están comenzando en estas actividades.

Asimismo, destacan la importancia de contar con personal capacitado que pueda asesorar a los clientes durante el proceso de compra. Aunque los entrevistados compartieron que su experiencia al realizar compras en el local ha sido satisfactoria; sin embargo, expresaron preocupaciones sobre el tiempo de parqueo y la necesidad de un catálogo digital que facilite y agilice el proceso de compra.

El estudio cuantitativo, se revela que la mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de 26 a 45 años, con una predominancia de hombres, lo que sugiere que las actividades al aire libre son especialmente populares entre este grupo demográfico.

La mayoría de personas realiza actividades de pesca o camping, con una frecuencia mayormente semanal o mensual. La motivación para participar en estas actividades está vinculada a tradiciones familiares y al disfrute del entorno natural. Además, un gran número de encuestados utiliza implementos especializados para estas actividades, lo que demuestra su interés en estar adecuadamente equipados.

Más de la mitad de participantes (64,52%) prefieren visitar locales físicos, argumentando que, en ciertos casos, es necesario ver los productos en persona para tomar decisiones informadas. Por ejemplo, en el caso de los señuelos de pesca y las navajas suizas, los catálogos en línea no proporcionan una percepción clara de su tamaño y funcionalidad. Esto sugiere una oportunidad para abrir una nueva tienda física en una ubicación estratégica, como el nuevo centro comercial “Mall del Alto”.

Una gran cantidad de encuestados muestran una disposición moderada a gastar en implementos para actividades al aire libre, con una tendencia a invertir entre 0 y 200 dólares al año. Además, la competencia es conocida entre los consumidores, lo que resalta la necesidad de diferenciarse en calidad, precio y servicio.

Capítulo 3. Marketing Estratégico

El marketing tiene como objetivo identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales de manera rentable. Según Kotler & Keller (2012), también implica la selección de mercados objetivo y el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes. Por su parte, Best (2007) destaca que el marketing debe centrarse en la creación de valor para el cliente, ya que esto fomenta su lealtad y contribuye al crecimiento de la empresa. Para lograrlo, es fundamental que las empresas comprendan a sus clientes, innoven en sus productos y servicios, se mantengan alineadas con sus necesidades y busquen constantemente nuevas ventajas competitivas.

En este capítulo, se justifica la viabilidad de la idea de negocio propuesta, evaluando su factibilidad a través del análisis de clientes potenciales. Se han identificado las necesidades específicas y el segmento de mercado al que se desea dirigir, aplicando el método de segmentación más adecuado. Este análisis está alineado con las estrategias y objetivos previamente establecidos para el proyecto, los cuales deberán ser monitoreados y ajustados de manera continua para asegurar la sostenibilidad de la empresa a mediano y largo plazo.

3.1 Idea de negocio

Actualmente, en la ciudad de Cuenca, no existe una oferta amplia de locales que brinden una variedad completa de artículos para actividades deportivas. Debido a la naturaleza de los productos que se ofrecen, es esencial que los clientes visiten el establecimiento. La idea es aperturar una sucursal especializada en artículos de campamento y pesca de la empresa SLRM C. LTDA. en una zona comercial de la ciudad de Cuenca para brindar una mejor experiencia de compra a las personas aficionadas a las actividades de pesca y campamento.

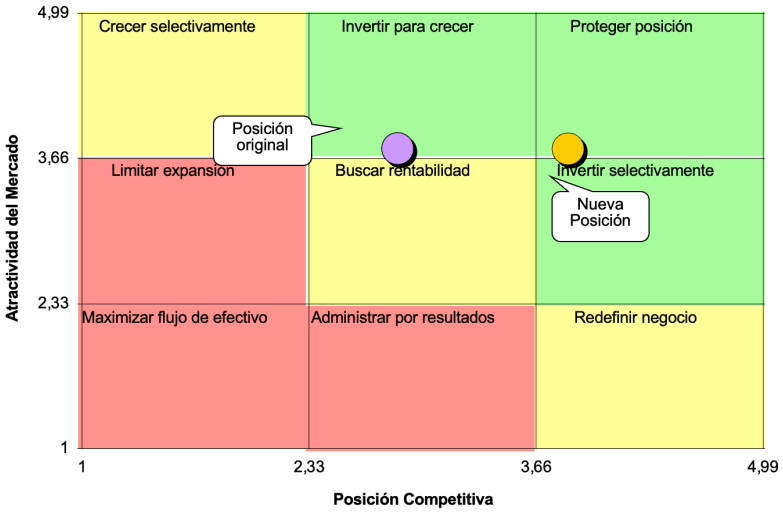
- **Local más amplio con mayor disponibilidad de parqueaderos**: Un espacio comercial más grande permite una mejor distribución y exhibición de los productos. Además, contar con más plazas de estacionamiento ofrece mayor comodidad y accesibilidad a los clientes.
- **Facilitar la decisión de compra**: Disminuir el estrés y la incertidumbre al momento de buscar productos especializados, brindando un entorno organizado y un acompañamiento adecuado durante todo el proceso de compra.

- **Mayor satisfacción del cliente**: Recibir una atención personalizada por parte de un equipo de ventas debidamente capacitado que ofrezca soluciones óptimas de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
- **Oferta de marcas exclusivas**: Incorporar al portafolio marcas reconocidas a nivel nacional e internacional como *Victorinox*, *Mitchell*, *Campingaz* y *Coleman*, que destacan por su calidad, prestigio y durabilidad.
- **Alternativas económicas**: Complementar la oferta con marcas más accesibles como *Truper*, *Carson*, *Campsor* y *Aurik*, pensadas para clientes con presupuestos más ajustados, sin comprometer su funcionalidad.

3.2 Matriz A-C

La matriz A-C (Atractividad-Competitividad) permite visualizar y ponderar estrategias, integrando aspectos clave del entorno y del análisis de la competencia en un marco que orienta la toma correcta de decisiones.

Figura 27: Matriz A-C



Elaborado por: El autor

La matriz A-C sugiere que la empresa SLRM C. LTDA. podría estar frente a una oportunidad estratégica de inversión para fomentar su crecimiento. Según la informacion

obtenida, los indicadores de satisfacción y fidelidad de los clientes son positivos, lo que demuestra que existe un mercado que valora los productos y servicios ofrecidos.

Al analizar estos factores, se observa que el mercado posee condiciones favorables para considerar la apertura de una nueva sucursal. La demanda potencial, sumada a la fidelidad de los clientes actuales, indica que hay una base sólida para impulsar el éxito de la nueva ubicación. Además, la competencia actual no representa una barrera importante, lo que abre la puerta a nuevas propuestas de valor y a una expansión con buenas posibilidades de rentabilidad.

3.3 Análisis de producto ampliado de SLRM C. LTDA. y principal competencia

Siguiendo la recomendación de nuestro docente, el análisis del producto ampliado se lo ha realizado en función a los tres atributos del produco: básico, tangible y aumentado.

SLRM C. LTDA

- **Atributo básico:** Venta de artículos deportivos que proporcionan soluciones para actividades como campamento, pesca deportiva, trekking, ejercicios al aire libre, entre otros.
- **Atributo tangible:** Local principal ubicado en el centro histórico de la ciudad.
- **Atributo ampliado:** Próximamente, apertura de una sucursal en una nueva zona comercial de la ciudad de Cuenca.

TATOO

- **Eslogan:** “El deporte de aventura transforma vidas, por eso ofrecemos productos y servicios de calidad.”
- **Atributo básico:** Tienda de articulos para montañismo, clicismo, escalada, etc.
- **Atributo tangible:** Local en Cuenca.
- **Atributo aumentado:** Sucursal en Quito

EXPLORER

- **Lema:** “Explora tu instinto”
- **Atributo básico:** Tienda de artículos para acampar.
- **Atributo tangible:** Local en Cuenca.

- **Atibuto aumentado:** Sucursal en Quito.

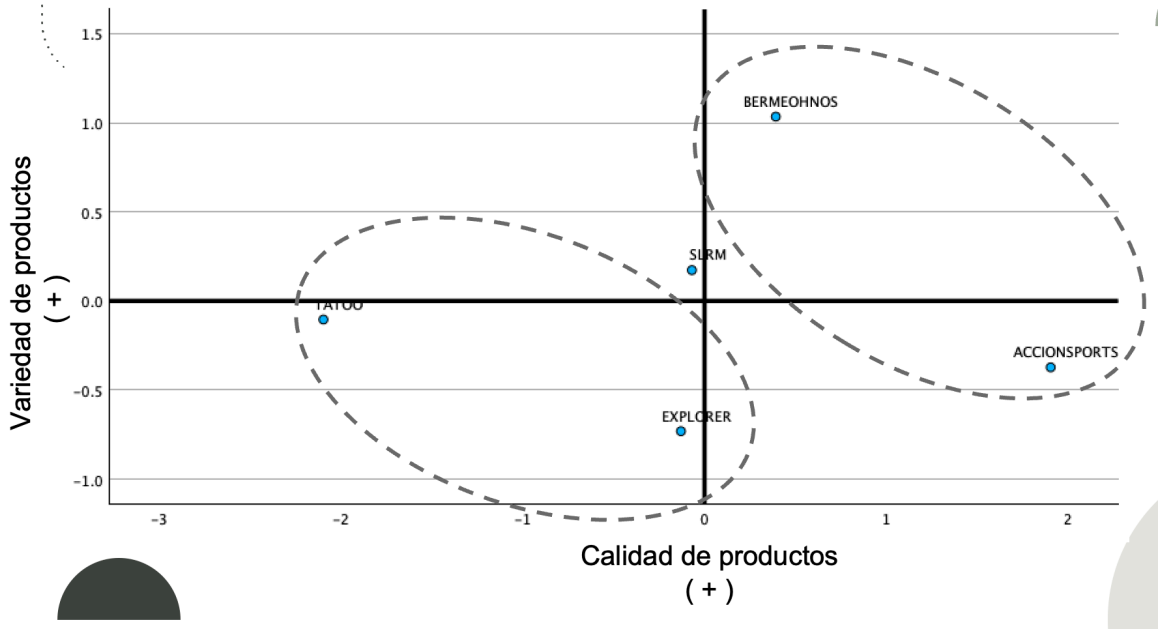
3.4 Mapa perceptual

La posición de una marca refleja cómo es percibida frente a sus competidores en los mapas mentales que los consumidores construyen para representar las distintas opciones disponibles para satisfacer sus necesidades.

Con el fin de conocer la percepción de la marca SLRM C. LTDA.*,* se realizó un ejercicio práctico: se entregaron tarjetas con los logotipos de nuestra empresa y de los principales competidores (Bermeo Hnos, Acción Sports, Tatoo y Explorer) a cinco personas, pidiéndoles que las organizaran en el orden que consideraran más adecuado, sin dar instrucciones específicas ni mencionar que habría una evaluación.

A partir de esta dinámica, se obtuvo el siguiente mapa perceptual:

Figura 28: Percepción de marca



Elaborado por: El autor

Dimensiones:

(X) Variedad: Solamente una empresa es capaz de tener mayor variedad de productos. Situacion económica del país, un limitante para obtener recursos para inversión.

(Y) Calidad: Recursos limitados para disponer alta calidad de productos. Solamente una empresa se destaca.

Análisis:

SLRM C. LTDA. se encuentra en una posición intermedia entre dos grupos de ccompetidores, atendiendo a distintos segmentos de mercado. Sin embargo, muchos aún no comprenden del todo que productos ofrece la empresa, lo que representa una valiosa oportunidad para mejorar la comunicación y visibilidad de la propuesta.

También, es importante fortalecer la marca, mejorar la calidad de productos y servicios, y enfocarse en identificar y atraer nuevos clientes. Una estrategia efectiva podría ser generar contenido dirigido especialmente a un público más joven a través de redes sociales. Este segmento, que hoy está poco atendido, podría aportar un gran valor al atraer a consumidores más activos y conectados con la tecnología, generando nuevas oportunidades de crecimiento y fidelización.

3.5 Estrategia de segmentación y posicionamiento

3.5.1 Segmentación

Es el proceso de identificar grupos de consumidores con necesidades homogéneas. Este proceso, que combina análisis estratégico con criterio gerencial y compromiso organizacional, constituye tanto una ciencia como un arte. Por ello, se empleará la siguiente estrategia:

Estrategia tradicional y de vínculo*:* Residentes de Cuenca, hombres y mujeres de 18 a 55 años con ingresos medios-altos, apasionados por el camping, pesca y actividades al aire libre. Priorizan el equilibrio entre ejercicio físico y tranquilidad mental, valorando la seguridad, exclusividad y estatus en sus elecciones de estilo de vida.

3.5.2 Posicionamiento

En este proceso, el objetivo es posicionar la marca, empresa o producto en la mente del consumidor, resaltando el valor único que lo diferencia frente a la competencia. Para lograrlo, se implementará la siguiente estrategia:

Estrategia de valor: Ofrecer un servicio al cliente diferenciado, marcas reconocidas y un estacionamiento conveniente, nos posicionará como una empresa con productos de alto valor, tal como hemos hecho durante generaciones. Es por eso que se mantendrá el lema: “Desde 1918, solamente calidad”

3.6 Protopersona

Diseñar una *Buyer Persona* o *Protopersona* ayuda a conectar mejor con los consumidores, ya que permite alinear las estrategias de marketing con sus verdaderas necesidades e intereses. Según Revella (2015), las empresas deben enfocar los recursos en audiencias puntuales, permitiéndoles desarrollar mensajes más impactantes y aumentar la atracción de potenciales clientes.

Figura 29: *Buyer Persona*

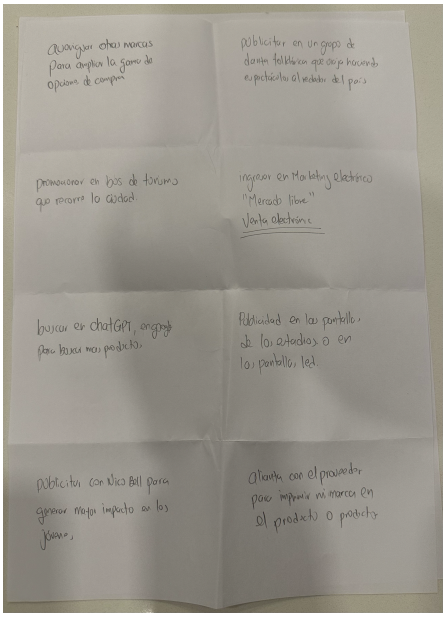
Elaborado por: El autor

La persona ideal para la idea de negocio tiene 35 años, es soltera y trabaja como vendedor en una tienda minorista de la ciudad, especializada en instrumentos musicales. Cuenta con una licenciatura en violín y está buscando continuar su crecimiento personal a través de una nueva licenciatura en piano y guitarra, además de su sueño de escalar el Chimborazo. Prefiere comunicarse por WhatsApp, aunque está abierta a otros medios, y utiliza software ERP para la facturación y gestión de pedidos de clientes en su trabajo. Es responsable de los reportes y el cuadre de ventas, y disfruta ofrecer asesoría a los clientes sobre instrumentos musicales. Sin embargo, su principal dificultad es el tiempo disponible para cumplir con sus metas, lo que limita su desarrollo profesional, además de presentar algunos retos en la comunicación con otras personas y la toma de decisiones bajo presión en su entorno laboral.

3.7 Análisis del Método Sprint

Durante las clases del módulo de Marketing Estratégico, nuestro profesor nos desafió a proponer, en un minuto, ideas para mejorar nuestro proyecto empresarial, aplicando el **método Sprint**. Esta metodología, desarrollada por *Jake Knapp* en *Google Ventures*, se enfoca en resolver problemas y desarrollar ideas en un tiempo limitado, fomentando la creatividad y la toma rápida de decisiones.

Figura 30: Ideas en Método Sprint



Elaborado por: El autor

Antes: Mantener marcas tradicionales.

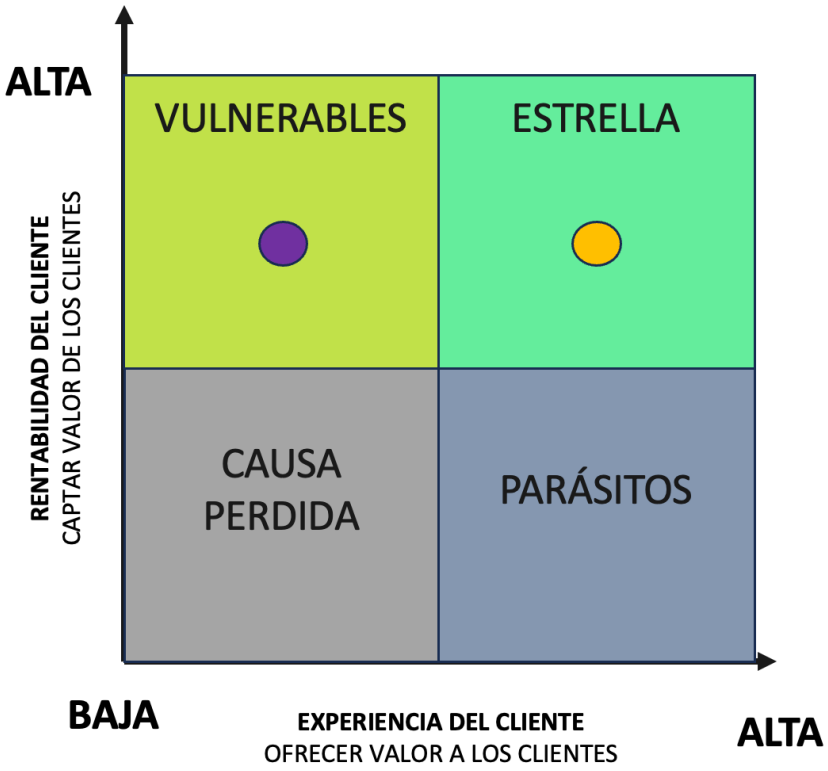
Después: Ampliar portafolio de productos para diversificar las opciones de compra del cliente.
Antes: Publicitar solamente en redes.
Después: Publicitar en pantallas gigantes, autobuses turísticos y auspiciar eventos que promocionen la actividad en espacios al aire libre.

3.8 Gestión del cliente

La gestión del cliente es una herramienta clave del marketing estratégico que permite clasificar a los clientes en función de dos variables fundamentales. En el eje X, se evalúa la experiencia del cliente y el valor que aporta a la empresa. En el eje Y, se considera la rentabilidad que ese cliente genera para la empresa.

A partir de esta segmentación, es posible ubicar a los clientes en cuatro categorías estratégicas: Clientes Estrella, Vulnerables, Parásitos y Causa Perdida. Cada uno de estos segmentos requiere un enfoque distinto, lo que permite diseñar estrategias personalizadas, mejorar la eficiencia en la gestión comercial y maximizar el valor de cada relación.

Figura 31: Matriz de gestión del cliente



Elaborado por: El autor

Situación inicial: Clientes vulnerables, rentabilidad del cliente alta y experiencia del cliente baja.

- Los clientes potenciales representan una oportunidad para aumentar la rentabilidad.
- Una baja experiencia del cliente abre la posibilidad de establecer un nuevo posicionamiento en el mercado.

Situación futura esperada: Estrella, experiencia y rentabilidad del cliente alta.

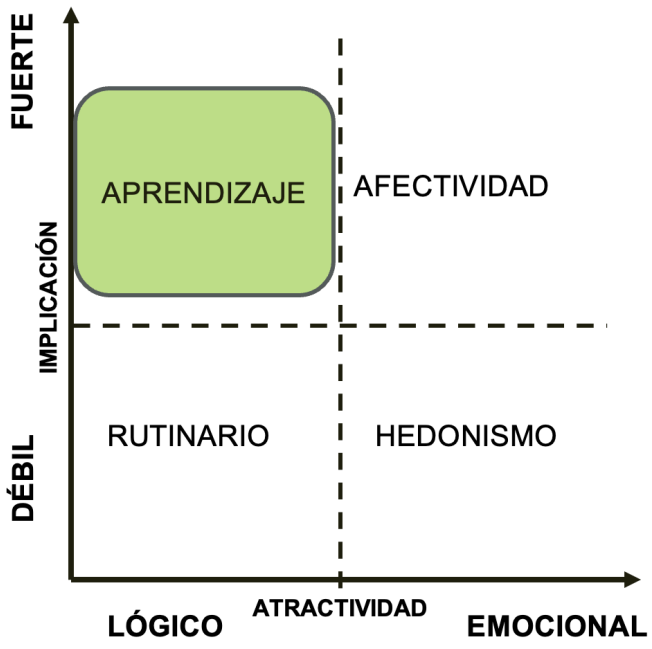
- Clientes obtendrán una mejor experiencia de compra con productos de calidad que ayudarán a captar su intención de compra.

3.9 Matriz *Foote, Cone & Belding (FCB)*

La matriz FCB es una herramienta del marketing estratégico que permite comprender cómo los consumidores toman decisiones de compra, considerando tanto el nivel de implicación que tienen con el producto como el tipo de motivación que los impulsa (racional o emocional).

- **Implicación** (alta o baja)
- **Tipo de atractivo** (racional o emocional

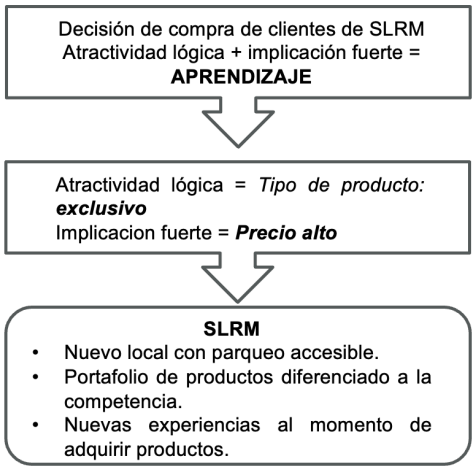
Figura 32: *Matriz FCB*



Elaborado por: El autor

Según el análisis de implicación y atractivo, la idea de negocio será aceptada basándose en el criterio de aprendizaje.

Figura 33: Análisis, implicación y atractivo



Elaborado por: El autor

3.10 Justificación de mejoras al servicio existente

Participación

- **Estrategia de participación:** Retador.
- **Estrategia de segmentación:** Tradicional y vincular.
- **Resultado esperado:** Nuevas experienciasde compra para desarrollar fidelidad en el cliente.

Acciones principales:

- Ofrecer marcas exclusivas.
- Ambientar el local de acuerdo con la gama de productos disponibles.
- Establecer convenios con proveedores para asegurar precios competitivos al ser distribuidores.

Experiencia de cliente

Estrategia de servicio a ofrecer a cliente:

- Iniciar la promoción de la marca y productos a través de redes sociales.
- Posteriormente, iniciar nuevas campañas de marketing en nuevos medios (método sprint).

Acciones principales:

- Incentivar la inversión en promociones pagadas en redes sociales.
- Ofrecer descuentos al mostrar capturas de pantalla de publicaciones en redes sociales, tanto en ventas en línea como en el local.
- Contar con personal altamente capacitado con habilidades de instruir y captar la atención del cliente hacia nuestros productos.
- Aprovechar las recomendaciones positivas boca a boca como la forma más efectiva de publicidad a largo plazo.

3.11 Posicionamiento

- **Estrategia de posicionamiento**: Valor
- **Lema:** “Desde 1918, solamente calidad”
- **Resultado esperado**: Diferenciación

Acciones principales:

- Rediseñar los catálogos actuales en las redes sociales para mejorar su impacto y atractivo.
- Implementar nuevos protocolos de servicio al cliente que optimicen la experiencia y satisfacción.
- Evaluar detenidamente las opciones para la apertura de la nueva sucursal, teniendo en cuenta los desafíos actuales.

3.12 Marketing Mix

El marketing mix tiene como objetivo analizar y gestionar estratégicamente las 4 P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Al administrar de manera efectiva estos cuatro elementos, la empresa puede optimizar sus procesos de desarrollo, comercialización y distribución, adaptándose a las necesidades del mercado.

A continuación, se presenta el análisis de las 4 P del marketing, mediante la validación previa realizada a cuatro clientes potenciales de la empresa:

- **Producto**: Se propone la apertura de una sucursal en la zona comercial de Cuenca (Mall del Alto) especializada en la venta de artículos deportivos como navajas, cañas de pescar, equipo para campamento, entre otros. Nuestros clientes disfrutarán de amplios espacios de estacionamiento, lo que les permitirá realizar sus compras de manera cómoda y tranquila. Además, ofreceremos una línea de productos más accesibles, diseñada para aquellos con un presupuesto limitado.

- **Precio**: El precio se definirá según las características de cada marca y producto, incorporando además un valor añadido al ofrecer una experiencia de compra distinta en la sucursal. Para premiar la lealtad de nuestros clientes, también implementaremos descuentos progresivos según la cantidad de productos que adquieran, ofreciendo así mayores beneficios a quienes compran con frecuencia.

- **Plaza**: Enfoque multicanal que permite a los clientes acceder al local, así como realizar consultas y pedidos a través de redes sociales.

- **Promoción**: Aumentar el reconocimiento de la marca empresa, especialmente entre los clientes potenciales y las nuevas generaciones. Para lograrlo, se utilizará promociones en plataformas como *Facebook, Instagram*, correo electrónico y *WhatsApp*. Además, se aprovechará la publicidad en las fachadas de vehículos turísticos para ampliar nuestra visibilidad y llegar a más personas de forma creativa.

Capítulo 4. Gerencia Financiera

La Gerencia Financiera es una disciplina clave para entender cómo las decisiones financieras impactan a una organización, tanto en sus causas como en sus efectos. Su objetivo principal es incrementar el valor de la empresa, evaluando riesgos a partir del análisis de los estados financieros y orientando la toma de decisiones con responsabilidad social y ética profesional. Más allá de responder a los intereses de los accionistas, la Gerencia Financiera también impulsa prácticas sostenibles y de largo plazo que generen valor real para todos los involucrados. En contexto, Moscoso Serrano et al. (2022) destacan la importancia de que las universidades promuevan estrategias enfocadas en el desarrollo de una ética sólida, tanto personal como profesional, junto con una visión a futuro basada en la innovación, la sostenibilidad ambiental y una gobernanza responsable.

No obstante, la Gerencia Financiera se enfrenta a diversos desafíos, especialmente cuando se trata de estructurar nuevos proyectos. Uno de los pasos fundamentales es definir una estructura de capital adecuada, es decir, establecer el equilibrio entre financiamiento propio y externo. Asimismo, resulta crucial una gestión eficiente del capital de trabajo, que permita mantener un flujo de efectivo adecuado durante la evaluación y ejecución del proyecto.

4.1 Presentación del caso

Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda. (SLRM) es una empresa familiar de tradición cuencana, conocida popularmente como "La Esquina de Rodríguez" o "Almacén Rodríguez". Hoy, con cerca de 107 años de trayectoria, la empresa sigue ofreciendo sus productos tradicionales, como ferretería, bazar y especias, y se encuentra buscando diversificar su oferta con nuevas líneas de productos, destacando artículos de pesca y accesorios para actividades al aire libre (campamento).

A pesar de su sólida trayectoria, la empresa enfrenta ciertos desafíos derivados de su ubicación en el centro histórico de Cuenca, lo que dificulta el acceso de los clientes. El congestionado tráfico en horas pico y al final de la jornada laboral, sumado a la escasez de espacios de parqueo en la zona, genera incomodidad a quienes intentan llegar al establecimiento. Estos factores se convierten en una barrera decisiva para quienes buscan comprar regalos o accesorios deportivos, llevando a muchos clientes a optar por alternativas fuera del centro histórico, donde pueden encontrar mayor facilidad de acceso y comodidad.

Por ello, se propone un proyecto de expansión del negocio que contempla la apertura de una nueva sucursal especializada en la venta de productos de pesca y campamento, estratégicamente ubicada en una zona comercial de la ciudad. Este proyecto requiere la adquisición de activos clave para asegurar su operación eficiente, los cuales serán depreciados mediante el método de línea recta sin ningún valor de salvamento. El computador, con un costo de inversión de USD 1.200, facilita las operaciones de ventas y se depreciará por completo en 5 años, con un valor de mercado proyectado de USD 150 al finalizar el proyecto. La impresora, fundamental para emitir comprobantes y recibos para cumplir con las normativas del SRI, tiene un costo de USD 320, también depreciable en 5 años, con un valor de mercado de USD 70. El lector de códigos de barras, con una inversión de USD 170, optimiza la velocidad de las ventas y reduce errores, tendrá un valor de USD 50 al término del proyecto, depreciándose igualmente en 5 años. El sistema de seguridad (alarma y cámaras), indispensable para el monitoreo del local por temas de seguridad, representa una inversión de USD 3.000, depreciable en 5 años con un valor final de USD 500. El generador a combustible, necesario para prevenir cortes de energía, tiene un costo de USD 2.000 y una vida útil de 10 años, con un valor residual de USD 500. Las vitrinas e iluminación, esenciales para mejorar la exhibición y presentación de los productos, representan una inversión de USD 2.800, con una depreciación completa en 10 años y un valor residual de USD 1.000. Los muebles de mostrador y computador, que aportan un espacio organizado para la interacción entre cliente y vendedor, tienen un costo de USD 1.900, depreciable en 10 años, con un valor final estimado de USD 800. Por último, el desarrollo de una página web, diseñado para impulsar el comercio electrónico y alcanzar a un público que prefiere las compras en línea, requiere una inversión de USD 3.500, amortizable en su totalidad en 3 años.

Para el cálculo de la depreciación anual y el valor en libros al quinto año, se utilizan las siguientes fórmulas:

$$\textbf{Depreciación Anual} = \frac{\text{Valor de compra}}{\text{Vida útil del activo}}$$

Valor en Libros = Valor de compra – Depreciación Acumulada

Tabla 16: Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO	**VALOR DE COMPRA**	**GASTOS DE DEPRECIACIÓN ANUAL**	**DEPRECIA. ACUMULADA**	**VALOR EN LIBROS LUEGO DE 5 AÑOS**	**VALOR DE MERCADO**
Computador	1.200,00	240,00	1.200,00	0,00	150,00
Impresora	320,00	64,00	320,00	0,00	70,00
Lector de código de barras	170,00	34,00	170,00	0,00	50,00
Alarma y vigilancia	3.000,00	600,00	3.000,00	0,00	500,00
Generador	2.000,00	200,00	1.000,00	1.000,00	500,00
Vitrinas e iluminación	2.800,00	280,00	1.400,00	1.400,00	1.000,00
Mostrador y mueble de computación	1.900,00	190,00	950,00	950,00	800,00
Desarrollo de Página Web	3.500,00	1.166,67	3.500,00	0,00	0,00
	TOTAL	**2.774,67**		**3.350,00**	**3.070,00**

Realizado por: El autor

Como parte de la inversión inicial, se incluirá el capital de trabajo necesario para cubrir el primer mes de operaciones, considerando los costos fijos asociados tanto al área administrativa como al área de ventas.

Para garantizar una gestión eficiente del nuevo punto de venta y abordar los desafíos operativos y estratégicos que implica su apertura, se contratará un administrador. Este rol será fundamental para cumplir los objetivos a corto y mediano plazo, al mismo tiempo que se minimizan los riesgos potenciales. En el contexto actual de recesión económica y crisis energética que enfrenta el país, la optimización de recursos resulta crucial, y establecer operaciones eficientes desde el inicio podría generar ahorros significativos en costos. El sueldo mensual estimado para el administrador será de USD 900, más beneficios sociales. Adicionalmente, se contratará un vendedor con un sueldo mensual de USD 500 más beneficios sociales, quien garantizará un servicio de calidad y fomentará la fidelidad de los clientes mediante una atención

personalizada. Se destinarán USD 100 mensuales para el software de facturación y USD 100 para campañas publicitarias en redes sociales, orientadas a promocionar el nuevo punto de venta y atraer al público joven. Además, se implementará un programa de tarjetas de fidelización con un presupuesto mensual de USD 75, incentivando las compras repetidas y permitiendo personalizar las ofertas según las preferencias de los clientes. El arriendo del local en el centro comercial del Mall del Alto tendrá un costo mensual de USD 1.666,67, mientras que los servicios básicos sumarán USD 100 al mes. Los gastos de mantenimiento de la página web serán de USD 50 mensuales, y el combustible para el generador de electricidad costará USD 66,67 al mes. Para fortalecer la visibilidad de la marca y atraer clientes, se organizarán eventos promocionales en colaboración con el Ministerio de Turismo, con un presupuesto mensual de USD 166,67. Finalmente, se contratará una póliza de seguro contra robos e incendios con un costo mensual de USD 120, garantizando la protección de los activos del negocio.

Para calcular el costo variable por unidad, se consideraron los siguientes elementos: el valor comercial promedio de los kits de pesca y campamento mas el costo del flete marítimo desde el origen (CIF), y un valor prorrateado equivalente al 35%, correspondiente a aranceles, impuesto a la salida de divisas y tasas aplicables a estos artículos, según lo establecido por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE). Como resultado de este análisis, se determinó un costo variable unitario promedio de USD 85,71 por kit.

Se presenta a continuación la estructura de la Inversión Inicial para el proyecto de expansión de la empresa SRLM:

Tabla 17: Inversión Inicial

INVERSION INICIAL		
COSTO DE ACTIVOS		**14.890,00**
ACTIVOS FIJOS	**11.390,00**	
Computador All in one HP con accesorios básicos	1.200,00	
Impresora Epson L355 Series	320,00	
Lector de codigo de barras	170,00	
Alarma para el local y cámaras de vigilancia	3.000,00	
Generador Honda a combustible	2.000,00	
Vitrinas e iluminacion	2.800,00	
Mostrador y mueble de computador	1.900,00	

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES		**3.500,00**
Desarrollo de Página Web	3.500,00	
CAPITAL DE TRABAJO		**17.969,29**
COSTOS FIJOS MENSUALES		**4.405,00**
Administrativos		
Sueldo de Administrador de sucursal	900,00	
Beneficios Sociales Administrador	360,00	
Ventas		
Sueldo de Vendedor	500,00	
Beneficios Sociales	200,00	
Publicidad y mantenimiento de redes sociales	100,00	
Arriendo	1.666,67	
Servicios Básicos	100,00	
Combustible del generador de energía	66,67	
Mantenimiento de Página Web	50,00	
Tarjetas de fidelización	75,00	
Organización de eventos deportivos y promocionales	166,67	
Sistema de facturación electrónica para punto de venta	100,00	
Póliza de seguro contra robo e incendios	120,00	
COSTOS VARIABLES MENSUALES POR KIT		**13.564,29**
NUMERO DE VENTAS PROMEDIO EN EL MES	**158**	
COSTO UNITARIO PROMEDIO DE LOS KITS	**85,71**	
VALOR CIF UNITARIO POR KIT PROM.	63,49	
ARANCELES, IMPUESTOS, TASAS, TRAMITES (35%)	22,22	
INVERSIÓN INICIAL		**32.859,29**

Elaborado por: El autor.

4.2 Financiamiento del proyecto

La empresa necesita financiarse con una entidad bancaria para que el proyecto pueda iniciar sus actividades. Por este motivo, se solicitarán USD 17.859,29 mediante un **préstamo**

PYMES al 12,36% con amortización francesa otorgado por el **Banco del Pacífico**, con un plazo de cinco años, coincidiendo con la duración estimada del proyecto.

A continuación se presenta la tabla de amortización de la deuda:

Tabla 18: Tabla de amortización por sistema francés

TABLA DE AMORTIZACION POR SISTEMA FRANCÉS				
CAPITAL	$17.859,29			
TASA	12,36%			
PLAZO	5			
AÑO	**CUOTA TOTAL**	**PAGO INT.**	**PAGO CAPITAL**	**SALDO CAPITAL**
1	4.998,60	2.207,41	2.791,19	15.068,09
2	4.998,60	1.862,42	3.136,18	11.931,91
3	4.998,60	1.474,78	3.523,82	8.408,10
4	4.998,60	1.039,24	3.959,36	4.448,74
5	4.998,60	549,86	4.448,74	0,00

Elaborado por: El autor

4.3 Costo De Capital Promedio Ponderado (CCPP)

La empresa determinó que la estructura de capital óptima para el proyecto de expansión es la siguiente:

Tabla 19: Estructura del Capital

ESTRUCTURA DEL CAPITAL

INVERSIÓN REQUERIDA	**32.859,29**	**100%**
Deuda	17.859,29	54%
Recursos propios	15.000,00	46%

Elaborado por: El autor

El proyecto cuenta con un aporte de USD 15.000, previamente aprobado en la junta extraordinaria de accionistas, y se espera un retorno de la inversión del 16%. Este aporte representa el 46% del total de la inversión necesaria. Por otro lado, la deuda contraída con el Banco del Pacífico constituye el 54% restante de la inversión requerida.

Para el cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado, se utilizará la siguiente fórmula:

CCPP (ka) = *(wd x ki) + (ws x ks)*

En donde:

ka = CCPP
wd = Proporción de la deuda a largo plazo de la estructura de capital.
ki = Costo de la deuda despues de impuestos (kd x 1 – 0,3625)
ws = Porción del capital propio en la estructura de capital.

CCPP = (54% x 7,88%) + (46% x 16%)

CCPP = 12%

Significa que el rendimiento mínimo que la empresa debe ganar para satisfacer a todos sus proveedores de capital es del 12%.

A continuación se elabora una tabla que indica cada uno de los componentes del Costo de Capital Promedio Ponderado, expresados en porcentajes:

Tabla 20: Costo de Capital Promedio Ponderado

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)	
Costo de la deuda (Kd)	12,36%
Costo deuda desp. Imp (ki)	7,88%
Costo de rec. Propios (ks)	16%
Participación deuda (wd)	54%
Particip. rec. Propios ws)	46%
CCPP (ka)	**12%**

Elaborado por: El autor.

4.4 Elaboración de los Flujos de Efectivo Incrementales del proyecto

Mediante una investigación de mercado realizada en la ciudad de Cuenca, se identificó que aproximadamente el 80% de los encuestados realiza actividades de pesca o campamento, y un 65% de ellos está dispuesto a visitar una tienda física. Estos resultados reflejan una alta aceptación por parte de los consumidores que prefieren realizar sus compras en establecimientos físicos, ya que muchos consideran importante evaluar los productos de manera presencial antes de tomar una decisión. Se estima que, inicialmente, la empresa alcanzará un 2,6% de participación en el sector de artículos deportivos. Además, se observó que los consumidores no suelen adquirir un solo producto, sino que tienden comprar kits básicos que incluyen una combinación de productos de ambas categorías. Por ejemplo, los kits básicos de campamento, según los encuestados, suelen incluir una navaja, una linterna, un reverbero, una carpa y una bolsa de dormir. En cuanto a los kits de pesca, los artículos más comunes incluyen una caña de pescar, un carrete, un par de señuelos, una navaja, un reverbero,un par de moscas y un rollo de monofilamento de nylon. Con base en esta información, se proyecta una demanda anual aproximada de 1.899 kits de pesca y campamento, con una tasa de crecimiento del 10% en la demanda a partir del tercer año. Además, el estudio revela que la mayoría de los encuestados está dispuesta a pagar más de de USD 100 por un kit de pesca o campamento. Para el caso del proyecto, se estableció un precio promedio de USD 120 por cada kit (pesca o campamento).

Con la información recolectada, se realizó una proyección para cinco períodos, considerando que el precio de cada kit se mantuvo constante en el tiempo. Esto permitió analizar de manera más precisa la utilidad generada en cada período.

El cálculo de las Ventas y Costos Variables vienen estructurados de la siguiente manera:

Ventas = *No. De kits x Precio por Unidad*

Costos Variables = *No. de kits x Costo Variable Unitario por kit.*

El valor de la depreciación de USD 2.774,67 es constante durante los primeros tres años; sin embargo, en el tercer año, el software para la página web se amortiza por completo. Por este motivo, el valor de la depreciación disminuye a USD 1.608,00 en los años cuatro y cinco.

A continuación, se detalla el cálculo para obtener la Utilidad Operativa, la Utilidad Neta y el Flujo de Efectivo Incremental:

Utilidad Operativa = *Ventas - Costos fijos - Costos Variables - Depreciación*

Utilidad Neta = *Utilidad Operativa - Impuestos y Participaciones (36,25%)*

Flujo de Efectivo Incremental *= Utilidad Neta + Depreciación*

Tabla 21: Flujo de Efectivo Operativo del Proyecto

FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO					
PERIODOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
No. Unidades (KITS)	1.899	1.899	2.089	2.298	2.528
Precio (KIT)	120	120	120	120	120
Ventas	227.880,00	227.880,00	250.668,00	275.734,80	303.308,28
(-) Costos variables	162.771,27	162.771,27	179.048,39	196.953,23	216.648,55
(-) Costos fijos (excepto depreciación)	52.860,00	52.860,00	52.860,00	52.860,00	52.860,00
(-) Depreciación	2.774,67	2.774,67	2.774,67	1.608,00	1.608,00
(=) Utilidad Operativa	**9.474,07**	**9.474,07**	**15.984,94**	**24.313,57**	**32.191,73**
(-) Impuestos y participaciones (36,25%)	3.434,35	3.434,35	5.794,54	8.813,67	11.669,50
(=) Utilidad Neta	**6.039,72**	**6.039,72**	**10.190,40**	**15.499,90**	**20.522,22**
(+) Depreciación	2.774,67	2.774,67	2.774,67	1.608,00	1.608,00
FLUJOS DE EFECTIVO INCREMENTALES	**8.814,38**	**8.814,38**	**12.965,07**	**17.107,90**	**22.130,22**

Realizado por: El autor

4.5 Cálculo del Flujo Terminal

Para calcular el flujo terminal correspondiente al quinto año, primero es necesario determinar la utilidad o pérdida generada por la venta de los activos, lo cual podría tener un impacto positivo en los impuestos.

Utilidad o Pérdida = Valor de Mercado – Valor en libros

Impuestos y Participaciones = *Utilidad o Pérdida x 0,3625*

Tabla 22: Flujo Terminal y Cálculo de Venta de Activos

FLUJO TERMINAL	**$ 3.171,50**
Venta de los Activos	$ 3.070,00
Impuestos y participaciones	$ 101,50

CÁLCULO VENTA ACTIVOS	
VALOR DE MERCADO	$ 3.070,00
VALOR EN LIBROS	$ 3.350,00
UTILIDAD/PÉRDIDA	$ -280,00
IMPUESTOS Y PARTIC.	$ -101,50

Elaborado por: El autor.

Dado que el efecto tributario resultó favorable, éste se suma al valor de mercado de los activos para determinar el Flujo Terminal. Posteriormente, dicho flujo se integra al Flujo de Efectivo Incremental del último año, con el propósito de realizar el análisis de la rentabilidad del proyecto, considerando la opción de vender, al finalizar el mismo, los activos adquiridos como parte de la inversión inicial.

Flujo de Efectivo Incremental Año 5 = *Flujo de Efectivo del año 5 + Flujo Terminal*

Tabla 23: Flujo de Efectivo Incremental para al quinto año

PERIODO	**F.E. INCREMENTALES DEL PROYECTO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	-32.859,29	
1	8.814,38	
2	8.814,38	17.628,77
3	12.965,07	30.593,84
4	17.107,90	47.701,74
5	25.301,72	

Elaborado por: El autor.

4.6 Evaluación del Proyecto

Con las herramientas financieras adquiridas en el módulo de Gerencia Financiera, nuestra estimada docente nos proporcionó tres fórmulas clave para evaluar la factibilidad del proyecto propuesto. En primer lugar, el Período de Recuperación (PR) permitirá determinar el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial. En segundo lugar, el Valor Presente Neto (VPN) comparará los flujos de inversión y beneficios del proyecto, descontados al Costo Promedio Ponderado de Capital, para identificar si se genera un valor adicional a la inversión inicial. Por último, la Tasa Interna de Retorno (TIR) indicará la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa obtendría si invierte en el proyecto de expansión.

El Valor Presente Neto (VPN) se calculará utilizando la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{VPN} = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \cdots + \frac{FF_n + V}{(1+k)^n}$$

En donde:

FFo = *Inversión Inicial*

FFn= *Flujos de Efectivo generado en cada periodo*

k = *Costo de Capital Promedio Ponderado*

V= *Valor residual del proyecto en el periodo n*

El proyecto presenta un Período de Recuperación (PR) de 3 años y 2 meses, lo que significa que el flujo de efectivo acumulado generado por la operación cubrirá la inversión inicial en ese tiempo.

El Valor Presente Neto (VPN) es positivo, con un monto de USD 17.109,44, lo que indica que el proyecto no solo recupera el capital invertido, sino que genera un valor adicional sobre la inversión, considerando el costo de capital aplicado (12%).

Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 27,14%, superior al costo de capital esperado por los inversionistas de la empresa. Esto confirma que el proyecto no solo es rentable, sino que también presenta una atractiva rentabilidad.

A continuación, se presentan los cálculos de PR, VPN y TIR del proyecto de expansión de la empresa SLRM C. LTDA.:

Tabla 24: Periodo de Recuperación

PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR)	**3 AÑOS Y 2 MESES**	**CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR)**	
COSTO DEL CAPITAL	12%	No. de años enteros antes de la recuperación	3
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	17.109,44	Valor que falta por recuperar	2.265,45
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	27,14%	FE del año en el que se recupera la inversión	17.107,90
		Fracción de año	0,13
		No. De meses	2

Elaborado por: El autor.

4.7 Flujos del Inversionista

De igual manera, para evaluar los flujos del inversionista en el proyecto de expansión, se utilizará Periodo de Recuperación (PR), Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 25: Flujos del Inversionista

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-32.859,29	8.814,38	8.814,38	12.965,07	17.107,90	25.301,72
Desembolso del préstamo	17.859,29					
Pago capital		-2.791,19	-3.136,18	-3.523,82	-3.959,36	-4.448,74
Pago interés (inc. aho. Imp.)		-2.207,41	-1.862,42	-1.474,78	-1.039,24	-549,86
Ahorro impuestos por intereses		1.407,22	1.187,29	940,17	662,52	350,54
FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA	**-15.000,00**	**5.223,01**	**5.003,08**	**8.906,64**	**12.771,82**	**20.653,66**

Elaborado por: El autor.

El Periodo de Recuperación (PR) del Flujo de Efectivo del Inversionista se reduce a 2 años y 6 meses, debido a que el desembolso del préstamo permite generar ahorros significativos en el pago de impuestos al gobierno.

Tabla 26: Periodo de Recuperación de Flujo del Inversionista

PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR)	2 AÑOS Y 6 MESES
COSTO DE CAPITAL	12%
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	20.284,99
TASA INTERNA DE RETORNO	45,05%

PERIODO DE RECUPERACIÓN	
No. de años enteros antes de recuperar la inversión	2
Valor que falta por recuperar	4.773,92
FE del año en el que se recupera la inversión	8.906,64
Fracción de año	0,54
No. de meses	6

Elaborado por: El autor

El Valor Presente Neto (VPN) vuelve a ser positivo, alcanzando un monto de USD 20.284,99, superior al proyecto sin financiamiento. Esto indica que el proyecto no solo recupera el capital invertido, sino que también genera un rendimiento adicional sobre la inversión, considerando un costo de capital del 12%.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) asciende al 45,05%, duplicando el costo de capital esperado por los inversionistas. Este resultado confirma que el proyecto presenta una atractiva rentabilidad, lo que refuerza su viabilidad y atractivo para ser ejecutado.

4.8 Análisis de Sensibilidad

En el análisis de escenarios, se contempla la posibilidad de que factores macroeconómicos, como el aumento de la inflación, influyan tanto en el precio unitario promedio por kit como en el costo variable unitario promedio de los kits de pesca y campamento a lo largo de los períodos del proyecto. El BCE, presenta una tendencia histórica inflacionaria hasta ese año, junto con una proyección hasta 2028. Por ello, se toma como referencia la tendencia inflacionaria aproximada de los últimos cinco años considerando un incremento del 2,20% en el primer año de ejecución, 2,10% en el segundo año, 1,60% en el tercero, 1,40% en el cuarto, y

1,50% en el último año. También se tuvo en cuenta que un aumento en el precio podría generar un impacto negativo, por esta razón, se estima una reducción del 2% anual en la demanda de los kits. Con base en esta información, se recalculan los nuevos Flujos de Efectivo Incrementales para evaluar cómo estos cambios afectarían el Periodo de Recuperación (PR), el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto propuesto.

A continuación se presentan los flujos de efectivo ajustados al aumento de la inflación planteada anteriormente. Cabe recalcar que dicha inflación afectará directamente al costo variable unitario por kit, al precio variable unitario por kit y a la tasa de descuento.

Tabla 27: Flujos de Efectivo ajustados a Inflación

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS AJUSTADOS A LA INFLACIÓN					
PERIODOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
No. Unidades	1.899	1.862	1.825	1.789	1.754
Costo variable unitario ajustado por inflación	122,64	125,22	127,22	129,00	130,93
Precio unitario ajustado por la inflación	87,60	89,44	90,87	92,14	93,52
Ventas	232.893,36	233.121,69	232.207,48	230.841,56	229.709,98
(-) Costos variables	166.352,23	166.515,32	165.862,32	164.886,66	164.078,39
(-) Costos fijos excepto depreciación	52.860,00	52.860,00	52.860,00	52.860,00	52.860,00
(-) Depreciación	2.774,67	2.774,67	2.774,67	1.608,00	1.608,00
(=) Utilidad Operativa	**10.906,46**	**10.971,70**	**10.710,49**	**11.486,90**	**11.163,59**
(-) Impuestos y participaciones (36,25%)	3.953,59	3.977,24	3.882,55	4.164,00	4.046,80
(=) Utilidad Neta	**6.952,87**	**6.994,46**	**6.827,94**	**7.322,90**	**7.116,79**
Depreciación	2.774,67	2.774,67	2.774,67	1.608,00	1.608,00
FE INCREMENTALES	**9.727,53**	**9.769,12**	**9.602,61**	**8.930,90**	**8.724,79**
FE TERMINAL					**3.171,50**

Elaborado por: El autor

Asimismo, el Flujo Terminal está compuesto por el valor del Flujo de Efectivo Incremental correspondiente al quinto año, sumado a los beneficios obtenidos por la venta de los activos al final del proyecto. De esta forma, los flujos se presentan de la siguiente manera:

Tabla 28: Flujos de Efectivo Acumulados

Año	$	FE ACUMULADOS
FE 0	32.859,29	
FE 1	9.727,53	
FE 2	9.769,12	19.496,66
FE 3	9.602,61	29.099,26
FE 4	8.930,90	38.030,16
FE 5	11.896,29	

Realizado por: El autor

4.9 Evaluación del escenario

En primer lugar, se analizará la variación en el Período de Recuperación (PR), que permite determinar el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial. En segundo lugar, se evaluará la sensibilidad del Valor Presente Neto (VPN) frente a un incremento mensual en la inflación, comparando los flujos de inversión y los beneficios del proyecto descontados al Costo Promedio Ponderado de Capital, con el objetivo de identificar si se genera un valor adicional respecto a la inversión inicial. Finalmente, se analizará la sensibilidad de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para determinar cómo afecta el riesgo asociado a un incremento en la inflación en el proyecto de expansión propuesto. Se aplicará una tasa de descuento ajustada por la inflación de un 13,35%.

El Valor Presente Neto (VPN) se calculará utilizando la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{VPN} = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \cdots + \frac{FF_n + V}{(1+k)^n}$$

En donde:

FFo = *Inversión Inicial*

FFn= *Flujos de Efectivo generado en cada periodo*

k = *Costo de Capital Promedio Ponderado*

V= *Valor residual del proyecto en el periodo n*

El escenario presenta un Período de Recuperación (PR) de 3 años y 5 meses, lo que implica que el flujo de efectivo acumulado generado por la operación cubrirá la inversión inicial, aunque con un retraso de algunos meses en comparación con condiciones normales.

El Valor Presente Neto (VPN) es de apenas USD 1.690,63, notablemente inferior al valor obtenido en el proyecto inicial de expansión. Esto evidencia que el rendimiento del proyecto es altamente sensible a cambios en el entorno macroeconómico del país.

Por último, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en un 15,40%, por debajo del rendimiento esperado por los accionistas. En este contexto, se concluye que el proyecto no resulta rentable para los accionistas de la empresa, ya que no alcanza a cubrir el rendimiento mínimo exigido por ellos.

A continuación se presenta las tablas que indican los cálculos del Periódo de Recuperación (PR), Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR):

Tabla 29: Período de Recuperación ajustada a la Inflación

PERIODO DE RECUPERACIÓN	**3 AÑOS Y 5 MESES**
COSTO DE CAPITAL AJUSTADO	13,35%
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	1.690,63
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	15,40%

CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERACION	
No. de años enteros antes de la recuperación	3
Valor que falta recuperar	3.760,02
FE del año en el que se recupera la inversión	8.930,90
Fracción de año	0,42
No. de meses	5

Elaborado por: El autor.

Conclusiones

Con todo lo expuesto a lo largo del presente proyecto, se concluye lo siguiente:

A pesar del contexto actual caracterizado por inestabilidad política, conflicto interno y la implementación de medidas fiscales como el aumento del IVA o la imposición de aranceles a las importaciones, se identifican oportunidades relevantes derivadas de tratados internacionales. Un ejemplo de ello es el Tratado de Libre Comercio (TLC) con China, que promueve la reducción gradual de aranceles sobre productos importados desde dicho país, favoreciendo así la competitividad en el sector comercial.

El estudio de mercado permitió identificar un segmento con alta disposición de compra de artículos de pesca y campamento. Cerca del 65% de los encuestados manifestó su intención de adquirir estos productos en un local físico, lo cual refuerza la viabilidad del proyecto. Además, se identificó una alta preferencia por la compra de kits, lo que se traduce en una demanda proyectada de 1.899 kits anuales. Aunque la empresa cuenta actualmente con una ubicación privilegiada, las dificultades de acceso limitan la llegada de potenciales clientes. Por tal motivo, se justifica la apertura de una nueva sucursal en una zona con mejor conectividad y afluencia, como el nuevo Mall del Alto. Esta nueva ubicación permitirá mejorar la experiencia de compra, brindar una atención personalizada y reforzar la percepción de calidad y confianza por parte del consumidor. Además, ofrecer marcas reconocidas a precios competitivos otorgará una ventaja estratégica frente a la competencia.

De acuerdo con el análisis financiero realizado, el proyecto de expansión muestra un desempeño prometedor, bajo condiciones normales, evidenciado por un Valor Presente Neto (VPN) positivo. Este resultado no solo asegura la recuperación de la inversión inicial, sino que también confirma la generación de valor adicional para la empresa. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es significativamente superior al costo de capital, lo que confirma la factibilidad, la rentabilidad y lo atractivo del proyecto para los inversionistas.

Sin embargo, el rendimiento del proyecto experimenta una notable afectación en un escenario donde los precios y los costos variables se incrementan debido a factores inflacionarios. En este contexto, el VPN se reduce drásticamente, mientras que la TIR alcanza un valor apenas por encima del costo de capital ajustado por inflación y considerablemente por debajo de las expectativas de los accionistas. Esto pone de manifiesto la sensibilidad y vulnerabilidad del proyecto frente a cambios adversos en el entorno macroeconómico, resaltando la necesidad de estrategias de mitigación de riesgos financieros.

Bajo condiciones normales, el periodo de recuperación de la inversión es considerablemente más corto en comparación con un escenario marcado por un posible aumento de la inflación. En un entorno inflacionario, los costos y precios variables pueden incrementarse, lo que afecta negativamente los flujos de efectivo del proyecto. Esta situación no solo prolonga el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial, sino que también incrementa significativamente el nivel de riesgo percibido por los inversionistas, quienes podrían mostrar mayor cautela al comprometer recursos en estas condiciones.

Finalmente, se concluye que el proyecto de apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Cuenca es **factible**, respondiendo positivamente a la pregunta de investigación planteada y se presenta como una fuente adicional de ingresos que contribuirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales a corto y mediano plazo. Este informe está listo para ser presentado en una Junta Extraordinaria de Accionistas de la empresa SLRM C. LTDA., donde podrá ser evaluado y, de ser aprobado, ejecutado conforme a los lineamientos establecidos por la gerencia y los socios.

Recomendaciones

Implementar estrategias adecuadas de gestión de precios y costos, como la aplicación de ajustes anuales por inflación y la negociación de condiciones más favorables con proveedores, resultaría interesante para proteger la rentabilidad de la empresa frente a posibles aumentos inflacionarios. Además, es fundamental mantenerse atentos a los cambios en las políticas arancelarias del país, ya que podría preveerse una posible reducción en los aranceles aplicados a la importación de artículos relacionados con pesca y campamento desde China. Este escenario favorecería a la rentabilidad de los productos y contribuiría a mejorar la competitividad en el sector.

Una página web complementaria a la apertura de la sucursal permitiría atender un segmento del mercado que actualmente no está siendo cubierto, especialmente aquellos clientes que prefieren realizar sus compras en línea. Esto generaría no solo un incremento en la participación de mercado, sino también podría aportar un crecimiento estimado del 10% anual en la demanda, consolidando la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. En cuanto a la experiencia de compra en el local, se sugiere diseñar un modelo mixto que combine la atención personalizada con herramientas de soporte digital. La implementación de kioscos de autopago y la incorporación de medios de pago electrónicos (como JEPFAST o DE UNA) contribuirían a mejorar la eficiencia del servicio y la percepción de modernidad del local.

Adicionalmente, se recomienda priorizar la ubicación de la sucursal en el nuevo Mall del Alto, ya que al tratarse de un centro comercial recientemente inaugurado, es probable que atraiga un elevado flujo de visitantes motivados por la novedad y la curiosidad. Este contexto puede ser aprovechado para fortalecer el posicionamiento de marca y generar un alto impacto inicial en la visibilidad de la sucursal.

Asimismo, se sugiere utilizar redes sociales e *influencers* como aliados del marketing, no solo para la promocionar productos, sino también para descubrir tendencias, monitorear cambios del entorno y ajustar estrategias de forma rápida y ágil.

Finalmente, se recomienda el diseño e implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el rendimiento de la sucursal de forma constante. Esta herramienta facilitaría la elaboración de proyecciones, permitiendo presentar reportes periódicos a los socios durante las reuniones de accionistas, fortaleciendo de esta manera la gestión basada en datos.

Bibliografía

Banco Central del Ecuador (2024a). *Cuentas nacionales trimestrales correspondientes al primer trimestre de 2024.* Recuperado de: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/Informe_CNTITrim2024.pdf

Banco Central del Ecuador (2024b). *Programación económica Sector Real 2024-2028.* Recuperado de: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092024.pdf

Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca (2024). *Trámite para la obtención del permiso de funcionamiento de locales comerciales.* Recuperado de: https://bomberos.gob.ec/servicios/permisos_locales/

Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico: Creación y mantenimiento de ventajas competitivas*. Pearson Educación.

Bonfanti, A., Vigolo, V., Vannucci, V., & Brunetti, F. (2023). Creating memorable shopping experiences to meet phygital customers' needs: Evidence from sporting goods stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *51*(13), 81–100. https://doi.org/10.1108/ijrdm-12-2021-0588

Castro-Pasto, M. E. (2009). *La pesca indiscriminada y su influencia en la disminución de peces dentro del parque Nacional Llangantes durante el periodo noviembre 2008-febrero 2009.* https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4492/1/ts%20hoteleria%20y%20turismo_2009_13.pdf

Coba, G. (2024). 26 de cada 100 ecuatorianos viven con USD 3 o menos al día, según el INEC. *Diario Primicias.* Recuperado de: https://www.primicias.ec/noticias/economia/pobreza-ecuador-inec-ingresos/#:~:text=El%2026%25%20de%20ecuatorianos%20vive,23%20de%20enero%20de%202024.

Coduras, A., Saiz-Alvarez, J. M., & Ruiz, J. (2016). Measuring readiness for entrepreneurship: An information tool proposal. *Journal of Innovation & Knowledge*, *1*(2), 99–108. https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.02.003

Contreras Peñaherrera, X., & Rodríguez Girón, S. (2006). *Ruterismo (trekking) en el Parque Nacional Cajas (PNC).* Recuperado de: http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8637

David, F. R. (2013). *Concepto de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.

Félix Mendoza, Á. G., Zepeda Arce, A., & Villafuerte Holguín, J. S. (2021). Turismo en tiempo de pandemias. Covid-19 en Latinoamérica. *Turismo y Sociedad, 29*, 129–155. https://doi.org/10.18601/01207555.n29.06

Hernández Pineda, A. L., & Aali-Bujari, A. (2021). ¿Impulsan la actividad económica en América Latina el número de sucursales bancarias y cajeros automáticos? *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, *17*(1), 1–13. https://doi.org/10.21919/remef.v17i1.708

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Huamani Torres, R., Flores-Limo, F. A., Barrios-Tinoco, L. M., & Montañez Huancaya De Salinas, A. P. (2024). Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, *29*(106), 760–775. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.19

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2023): *Reducción del analfabetismo en Ecuador: más de 199.000 personas libres de esta condición desde 2010.* Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/reduccion-del-analfabetismo-en-ecuador-mas-de-199-000-personas-libres-de-esta-condicion-desde-2010/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025). *Boletín Técnico No 01-2025-IPC*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Enero/Boletin_tecnico_01-2025-IPC.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025). *Indicadores Laborales, febrero 2025*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/febrero/202502_Mercado_Laboral.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management.* Pearson Education.

Lima Vargas, S., & Lima Vargas, Á. E. (2023). La participación en redes sociales de las empresas del mercado de la moda desde la perspectiva de la generación Z. *Contaduría y Administración*, *69*(2), 440. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5166

Martínez Bobillo, A., Rodríguez-Sanz, J. A., & Tejerina-Gaite, F. (2021). Explanatory and predictive drivers of entrepreneurial orientation and innovation capacity: Evidence from family enterprises. *Cuadernos de Gestión*, 63–76. https://doi.org/10.5295/cdg.201329am

Ministerio de Economía y Finanzas (2024). *Pulso Económico Ecuador Nro.17*. Recuperado de: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/04/Pulso_Economico_N17_Abril_2024.pdf.

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2024). *Tratado de libre comercio Ecuador - China.* Recuperado de: https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/

Ministerio de Relaciones Laborales (2024*). Registro de obligaciones en materia de seguridad y salud en la plataforma SUT.* Recuperado de: https://www.trabajo.gob.ec/registro-de-obligaciones-en-materia-de-seguridad-y-salud-en-la-plataforma-sut/

Moscoso Serrano, M. X., Durazno Silva, C., Freire-Pesántez, A., Ullauri Román, A., & Molina Orellana, F. (2022). La importancia de la ética en los negocios: Percepción de los docentes y estudiantes universitarios. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, *21*(47), 116–132. https://doi.org/10.21703/0718-5162202202102147006

Olvera Cortes, F. (2011). *Realización e implementación de una estrategia de crecimiento anclada en nuevos servicios y marketing online para una empresa familiar: Una guía práctica para empresas tipo "Capitán"*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.*

Pozo-Palacios, M. P. (2020). *Análisis de factibilidad para la apertura de una sucursal de Banco del Perno, BP en la ciudad de Guayaquil*. Recuperado de: http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9822

Revella, A. (2015) *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer´s Expectations, Aling your Marketing Strategies, and Win More Business.* Willey.

Rivera-Abad, S. L. (2021). Estrategias utilizadas por los influencers ecuatorianos como agentes del marketing digital, para promover la venta de productos y servicios en la red social Instagram. *ComHumanitas: Revista científica de comunicación*, *11*(3), 146–176. https://doi.org/10.31207/rch.v11i3.272

Rivera-Álvarez, L. Y., Hernández-Calzada, M. A., & Pérez-Hernández, C. C. (2023). Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, *28*(102), 713–733. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.17

Roura, A. M. (2023). Daniel Noboa asume la presidencia en Ecuador por un año y medio: para qué sirve un gobierno tan corto**.** *BBC.* Recuperado de**:** https://www.bbc.com/mundo/articles/c7291r4xxneo

Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., Torres, J. A., & De Pablo, J. (2020). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS AND ECONOMICS RESEARCH: TRENDS AND FUTURE. *Journal of Business Economics and Management*, *22*(1), 98–117. https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13641

SOLANO-BORJA, F. A. (2024). *Creación de una compañía de servicio de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de grupos de bombeo* [escuela superior politécnica del litoral escuela de postgrado en administración de empresas]. Recuperado de: https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/9a2a8ab8-b0f4-44a8-9459-fd7453b48ac7/T-15112.pdf

Superintendencia de Compañías (2024). *Apertura de Sucursales.* Recuperado de: https://www.gob.ec/rpmr/tramites/apertura-sucursales

Firma de responsabilidad

Juan Bernardo Mejía Merchán