

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Estudio de Factibilidad para una tienda de Arquería en la  
ciudad de Guayaquil**

**AUTORA:**

**García Mendoza Vanessa Katherine**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial  
Internacional**

**REVISOR**

**Econ. Freire Quinteros César Enrique**

**Guayaquil, Ecuador  
20 de Septiembre del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **García Mendoza Vanessa Katherine**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Freire Quinteros César Enrique**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos Mgs.**

**Guayaquil, a los 20 días del mes de septiembre del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **García Mendoza Vanessa Katherine**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, Estudio de Factibilidad para una tienda de Arquería en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**García Mendoza Vanessa Katherine**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **García Mendoza Vanessa Katherine**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Estudio de Factibilidad para una tienda de Arquería en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2018**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**García Mendoza Vanessa Katherine**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**REPORTE DE URKUND**

The screenshot displays the URKUND web application interface. At the top, the browser address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/40100036-766070-926089#q1bKLVayjiYOMNExNDDVMTQ0B2KLWB2I4sz0vMyOzOTEvORUJSsDPQMDc3MJY3NzAzMzQyMgYW5eCwA=>. The page title is "URKUND".

The main content area shows document details for "García.Mendoza.Vanessa.Katherine.docx" (ID: D40967570). It indicates the document was presented on 2018-08-24 15:18 (-05:00) and presented by GVANE12@hotmail.com. The recipient is cesar.freire.ucsg@analysis.orkund.com. The message subject is "Re: Tesina Vanessa García" with a link to "Mostrar el mensaje completo". A note states: "1% de estas 56 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes."

On the right side, there is a "Lista de fuentes" (List of sources) pane. It contains a table with columns "Categoría" and "Enlace/nombre de archivo". The list includes:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Proyecto de producción y venta de muebles fabricados en carton-Suarez ...
	<a href="#">Trabajo Titulación ESTARELLAS ROSSIGNOLI Final.docx</a>
	<a href="#">Trabajo Titulación ESTARELLAS ROSSIGNOLI Final.docx</a>
	<a href="#">FINAL-GEPV-28082014 FINAL.docx</a>
	Trabajo de Titulación final Yessenia Calan.docx
	TESIS DE GRADO.MCAL.pdf

The main content area displays a table of contents for the document "Portada Resumen ejecutivo Misión y visión Panorama general de la organización Plan de productos o servicios Plan de marketing Plan administrativo". The table of contents includes:

- Junta Directiva de Accionistas Asesor Contable Caja y facturación Asesor Comercial Community Manager Asistente de Operaciones Encargado de compras y distribución Gerente General
- Cupones de tiempo Encuesta de retroalimentación Tarjeta de felicitaciones
- Conseguir los datos del cliente
- Crear una base de datos
- Establecer la comunicación con el cliente
- Mantener una comunicación con el cliente Comunicar noticias
- Pedido a proveedor: Lancaster Proceso de desaduanización Tienda Arrow - Comercialización directa y virtual Venta: directa y virtual
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date 24/08/2018 and time 15:29. The taskbar includes icons for Windows, Internet Explorer, File Explorer, Microsoft Word, PowerPoint, and Excel.

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento es una acción de reconocimiento que provoca un sentimiento muy bello y eso es lo que quiero plasmar en esta pequeña sección de mi proyecto, pero muy grande en mi corazón.

Quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy y por darme la fortaleza y la sabiduría para terminar la carrera que escogí y agradezco a todas las personas que fueron parte de mi formación académica, en especial a mi tutor el Econ. César Freire, quien tuvo la paciencia y dedicación para guiarme durante la elaboración de mi proyecto.

Agradezco a mi padre quien se encargó de darme un empujón para iniciar mi carrera profesional, por brindarme su apoyo incondicional, por sus buenos consejos y por el esfuerzo económico que hizo para que yo fuese una profesional.

Agradezco a mi madre quien siempre supo decirme las palabras correctas para enfrentar cualquier adversidad que se me presentara en mi camino y por la confianza que depositó en mi en cada idea que venía a mi mente.

En fin, gracias a todos los que de alguna manera u otra hicieron posible que yo esté en este escalón de mi vida y en especial a Segundo Manzo quien estuvo a mi lado paso a paso en mi vida universitaria y quien me vio evolucionar.

**Vanessa Katherine García Mendoza**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a las personas más importantes en mi vida que son mi padre, mi madre y mis hermanos, sin ellos esto no habría sido posible.

**Vanessa Katherine García Mendoza**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**

**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. NANCY IVONNE WONG LABORDE PhD**

DECANA DE LA FACULTAD

f. \_\_\_\_\_

**Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**XAVIER OMAR JACOME ORTEGA**

COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. FREIRE QUINTEROS CÉSAR ENRIQUE**

REVISOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**García Mendoza Vanessa Katherine**

# ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	2
Planteamiento del problema.....	3
Antecedentes teóricos de la investigación.....	3
Definición del problema.....	4
Contextualización del problema .....	6
Formulación y sistematización del problema.....	8
Justificación .....	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Referencial.....	10
Las disciplinas deportivas en el ecuador.....	10
El deporte del tiro con arco .....	11
El tiro con arco en el Ecuador .....	13
Fundamentos Teóricos .....	13
Teoría del emprendimiento .....	13
Teoría de la planeación Estratégica.....	15
Marco Legal .....	17
Marco Conceptual.....	18
Metodología .....	19
Diseño de investigación .....	19
Tipo de investigación .....	19
Enfoque y Muestra.....	20
Técnica para la recolección de datos.....	20
Capítulo 1. Análisis del Entorno.....	21

1.1	Análisis PESTA.....	21
1.1.1	Análisis del Entorno Político .....	21
1.1.2	Análisis del Entorno Económico.....	22
1.1.3	Análisis del Entorno Social .....	23
1.1.4	Análisis del Entorno Tecnológico .....	24
1.1.5	Análisis del Entorno Ambiental .....	24
1.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	24
1.2.1	Poder de negociación de los proveedores .....	24
1.2.2	Poder de negociación de los clientes.....	25
1.2.3	Rivalidad entre competidores existentes.....	25
1.2.4	Amenaza de nuevos competidores.....	25
1.2.5	Amenaza de productos sustitutos.....	26
Capítulo 2.	Diagnóstico interno de la empresa .....	27
2.1	Descripción del Negocio .....	27
2.2	Misión .....	27
2.3	Visión .....	27
2.4	Valores.....	28
2.5	Objetivos empresariales.....	28
2.6	Estructura Organizacional .....	28
2.7	Cadena de Valor .....	29
2.8	Análisis FODA de la tienda Arrow .....	30
2.8.1	Factores Internos.....	30
2.8.2	Factores Externos.....	31
2.9	Comercialización y ventas.....	32
2.10	Servicio post – ventas.....	33
2.11	Descripción y detalle del producto .....	35

2.12	Proceso de prestación de servicio o producto.....	37
Capítulo 3. Análisis de Mercado .....		39
3.1	Segmentación de clientes .....	39
3.2	Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes	39
3.3	Estrategias corporativas.....	40
3.4	Marketing Mix.....	41
3.4.1	Consumidor satisfecho .....	43
3.5	Estrategia funcional.....	45
3.6	Estrategia de Amplia Diferenciación.....	47
3.7	Estrategia de enfoque de Nicho de Mercado basado en diferenciación .....	47
3.8	Análisis de la demanda .....	48
Capítulo 4. Viabilidad Económica .....		56
4.1	Demanda actual del mercado .....	56
4.2	Crecimiento de la demanda .....	56
4.3	Inversión inicial .....	57
4.4	Financiamiento.....	58
4.5	Presupuesto de gastos .....	59
4.6	Pronóstico de ventas.....	60
4.7	Punto de equilibrio .....	61
	.....	64
4.8	Estados Financieros.....	65
4.8.1	Estado de Situación Financiera .....	65
4.8.2	Estado de Resultados Integrales .....	66
4.9	Evaluación financiera .....	67
4.9.1	Flujo de caja .....	67

4.9.2	Cálculo de la tasa de descuento .....	68
4.9.3	Cálculo de la TIR, VAN, PRI .....	68
4.9.4	Índices financieros .....	69
	Conclusiones.....	70
	Recomendaciones.....	71
	Referencias Bibliográficas .....	72
	Apéndice .....	76
	Apéndice A. Tipos de arcos .....	76
	Apéndice B. Proceso de comercialización y ventas .....	77
	Apéndice C. Regresión para sacar ecuación de la demanda y oferta. .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Disciplinas deportivas en Ecuador .....	5
Tabla 2: <i>Entidades vinculadas al Ministerio de deporte</i> .....	11
Tabla 3. Descripción de los productos a ofrecer .....	35
Tabla 4. Segmentación de clientes .....	39
Tabla 6. Estimación de la demanda insatisfecha .....	56
Tabla 7. Variación del PIB durante 2014 - 2018.....	56
<i>Tabla 8. Ventas del sector deportivo 2014 - 2017</i> .....	57
Tabla 9. Variables económicas 2014 - 2018 .....	57
Tabla 10. Inversión en activos fijos .....	58
Tabla 11. Estructura del capital de inversión.....	58
Tabla 12. Fuentes de financiamiento del proyecto .....	58
Tabla 13. Condiciones de financiamiento .....	59
Tabla 14. Amortización del préstamo a cinco años .....	59
Tabla 15. Presupuesto de gastos administrativos .....	59
Tabla 16. Presupuesto de gastos de venta.....	60
Tabla 17. Presupuesto de ventas de flechas .....	60
Tabla 18. Presupuesto de ventas de componentes de flechas .....	60
Tabla 19. Presupuesto de ventas de equipos de arquería .....	61
Tabla 20. Análisis del punto de equilibrio.....	61
Tabla 21. Proyección de Estado de Situación Financiera .....	65
Tabla 22. Proyección de Estado de Resultados Integrales .....	66
Tabla 23. Proyección de flujo de caja .....	67
Tabla 24. Cálculo de la tasa de descuento .....	68
Tabla 25. Análisis TIR – VAN - IR.....	68
Tabla 26. Período de recuperación de la inversión .....	68
Tabla 27. Cálculo del Payback.....	69
Tabla 28. Índice de rentabilidad .....	69
Tabla 29. Índice de Gestión .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas.....	7
Figura 2. Razones del emprendimiento .....	14
Figura 3. Modelo de Planificación estratégica. Fuente: (Ortega, 2015).....	16
Figura 4. Logotipo tentativo de la tienda de arquería .....	27
Figura 5. Estructura Organizacional.....	28
Figura 6. Cadena de Valor de la Tienda de Arquería ARROW .....	29
Figura 7. Proveedor y distribuidor .....	32
Figura 8. Canal de distribución .....	33
Figura 9. Estrategia de servicio de postventa .....	34
Figura 10. Flujograma del proceso de prestación de servicio o producto .....	38
Figura 11. Proceso comunicacional .....	44
Figura 12. Distribución de la muestra por género .....	48
Figura 13. Distribución de la muestra por edad.....	48
Figura 14. Personas que pertenecen a clubes de tiro con arco .....	49
Figura 15. Frecuencia de compra de artículos de arquería .....	49
Figura 16. Nivel de dificultad para encontrar equipos de arquería .....	50
Figura 17. Forma de adquirir equipos de arquería .....	51
Figura 18. Presupuesto que destina para la compra de equipos de arquería .....	51
Figura 19. Nivel de aceptación de una tienda de arquería en Guayaquil .....	52
Figura 20. Producto de arquería que compra con mayor frecuencia .....	52
Figura 21. Ubicación tentativa de la tienda de arquería .....	53
Figura 22. Canal de comunicación preferido.....	53
Figura 23. Factores de interés por considerar en la tienda de arquería .....	54
Figura 24. Interés por practicar el deporte del tiro con arco .....	54
Figura 25. Precio que pagaría por hora de práctica del tiro con arco .....	55
Figura 26. Arco recurvo .....	76
Figura 27. Long Bow.....	76

## RESÚMEN

La presente investigación titulada “Estudio de factibilidad para una tienda de arquería en la ciudad de Guayaquil” se realizó con el fin de establecer los parámetros internos y externos de un negocio dedicado a la venta de mercadería deportiva hacia un nicho de mercado con poca oferta y alta demanda, con el fin de posicionarse entre los consumidores y generar rentabilidad. Mediante el análisis de los factores internos y externos que indican en la problemática inicial se determinó que el ambiente de desarrollo de dicha idea de negocio posee mayores indicadores positivos que negativos, lo que generará un atractivo para los inversionistas, adicional a ello, estableciendo los procesos necesarios para complementar la cadena de valor del producto, se consideró viable para satisfacer las necesidades de los consumidores evaluados por medio de un producto de calidad. Una vez establecidas las estrategias de publicidad focalizadas a captar a nuevos clientes que busquen un artículo para ejecutar tiro con arco de calidad y con profesionalismo se procede a realizar la evaluación financiera la cual estimó una tasa interna de retorno del 17.65% considerando al proyecto como apto para su aplicación.

**Palabras Claves:** deportes, planificación estratégica, marketing mix, plan de negocios.

## **Abstract**

The present research entitled "Feasibility study for an archery shop in the city of Guayaquil" was conducted in order to establish the internal and external parameters of a business dedicated to the sale of sports merchandise products to a niche market with little supply and high demand, in order to position itself among consumers and generate profitability. By analyzing the internal and external factors that indicate the initial problems, it was determined that the development environment of said business idea has greater positive than negative indicators, which will generate an attraction for investors, in addition to this, establishing the processes necessary to complement the value chain of the product, it was considered viable to satisfy the needs of the consumers evaluated by means of a quality product. Once established the advertising strategies focused on attracting new clients looking for an article to execute quality archery and professionalism, the financial evaluation is carried out which estimated an internal rate of return of 17.65% considering the project as suitable for your application.

**Keywords :** sports, strategic planning, marketing mix, business plan.

## RÉSUMÉ

Cette recherche intitulée «Etude de faisabilité pour une galerie boutique dans la ville de Guayaquil » a été menée afin d'établir des paramètres internes et externes d'une entreprise dédiée à la vente d'articles de sport à un marché de niche avec peu de l'offre et forte demande, afin de se positionner parmi les consommateurs et générer de la rentabilité. En analysant les facteurs internes et externes indexés sur le problème initial, il a été déterminé que l'environnement de développement em cette idée d'entreprise a plus positive que les indicateurs négatifs, générant attrayant pour les investisseurs, en plus de cela, l'établissement des processus nécessaire pour compléter la chaîne de valeur du produit, il a été jugé possible de répondre aux besoins des consommateurs évalués par un produit de qualité. stratégies publicitaires Une fois établies ciblées pour attirer de nouveaux clients qui cherchent un article pour lancer la qualité tir à l'arc et le professionnalisme procédez à faire l'évaluation financière qui a estimé un taux de rendement interne de 17.65% compte tenu du projet admissible pour son application.

**Mots Clés:** sports, planification stratégique, marketing mix, business plan.

## Introducción

El mercado deportivo en el Ecuador es muy grande y competitivo logrando un crecimiento a través de los años convirtiéndose actualmente en tendencia las actividades físicas y los deportes en sí. Según la Super Intendencia de Compañías (2018) registra la existencia de 840 empresas dedicadas a este rubro, evidenciando que invertir en este campo es cada vez más atractivo y favorable.

En este caso, el proyecto se va a enfocar en el mercado del deporte de tiro con arco, el cual es una actividad física no priorizada en el país pero que se encuentra en pleno crecimiento, lo que da lugar a nuevos emprendimientos e inversiones entorno a este mercado en desarrollo y abriendo plazas de empleo.

El incremento de personas inscritas en esta disciplina en los últimos años y la escasa oferta de estos implementos deportivos en el país, han llevado a los deportistas a verse en la necesidad de adquirirlos en el extranjero, lo que incrementa el gasto de adquisición debido al traslado de instrumentos al territorio nacional.

La implementación de una tienda de arquería en la ciudad de Guayaquil facilitaría la búsqueda de estos equipos a los deportistas que practican esta disciplina, la cual requiere de instrumentos especializados y personalizados que permiten el buen rendimiento y desenvolvimiento del arquero.

Finalmente, el presente trabajo pretende realizar un estudio de factibilidad por medio de un análisis de mercado, encuestas y estrategias para determinar la aceptación y rentabilidad de inversión en un negocio de estas características enfocado en satisfacer las necesidades de los deportistas de tiro con arco.

## **Planteamiento del problema**

### **Antecedentes teóricos de la investigación**

En este apartado se detallan planes de negocios relacionados a la venta de productos deportivos, que servirán de fundamento referencial para el desarrollo de la presente propuesta.

Cevallos, en su propuesta de titulación “Plan de negocios para la implementación de una tienda de alquiler y venta de equipamiento para patinaje y deportes extremos” busca satisfacer la necesidad de alta demanda de artículos deportivos en el Distrito Metropolitano de Quito y se propone como objetivo generar determinar la viabilidad financiera de la propuesta, la cual tiene una amplia aceptación de mercado del 79,84% y se determina la viabilidad del proyecto por medio de una TIR del 65,91% y un VAN de \$42.975,18 (Cevallos, 2017).

Mejía, en su tema de grado “Plan de negocios para el montaje de una tienda deportiva especializada” propone satisfacer la necesidad de artículos deportivos de todas las ramas disciplinarias en la ciudad de Villavicencio el mismo que demandará una inversión accesible por medio de la aplicación crediticia en la banca del fomento, ya que esta entidad ofrece un tiempo de gracia de un trimestre, el cual permite iniciar la operatividad del negocio de manera sostenible; en este sentido el autor realiza los respectivos estudios financieros que proyectan una tasa de retorno para el inversionista del 72% y un VPN de \$ 115.370.643 (Orozco, 2014).

Campos, en su investigación titulada “Estudio de mercado para la introducción a Guatemala de productos de deportes extremos”, plantea el desarrollo de un análisis de mercado para determinar el nivel de aceptación de artículos deportivos y formular estrategias de promoción y venta por medio de la implementación de un plan de marketing donde se le otorga el nombre de Skateboardshop a la tienda de artículos deportivos, también se determina la viabilidad comercial y financiera de la propuesta (Campos, 2016).

Caisa, en su tema de tesis “Sistema de costos y su incidencia en la determinación del precio de venta de los productos deportivos de la fábrica

“boman Sport” de la ciudad de Ambato”, manifiesta la necesidad de mejorar los procesos de costeo en la empresa Boman Sport, la cual presenta problemas de escasa información contable y administrativa que ha generado una reducción significativa en su margen de utilidad, la autora propone la aplicación de un nuevo sistema de costos adecuado que permita definir un precio de venta razonable al público (Caisa, 2015).

Los cuatro autores citados tienen en común la implementación de un plan de negocio de artículos deportivos en donde detallan fundamentos teóricos de planeación estratégica, estudios de mercado e investigación de campo, marketing mix, estrategias de venta y posicionamiento, evaluación de modelos de costos y desarrollo financiero que permite medir la viabilidad de la propuesta, es así que estos estudios servirán de guía para desarrollar de manera eficiente cada uno de los capítulos de la presente propuesta adaptándolos a las necesidades del tema de investigación y objetivos planteados.

### **Definición del problema**

En la actualidad el deporte ecuatoriano atraviesa una etapa positiva en el plano institucional, lo que le ha permitido mejorar su estado, esto por medio de aspectos como el Plan de Alto Rendimiento (PAR) y el adecuado manejo de recursos para ciertas disciplinas, alcanzando destacadas participaciones en participaciones como los Juegos Panamericanos y los Juegos Olímpicos (Andes, 2017). En el Ecuador se practican alrededor de 30 disciplinas deportivas, las que se dividen de la siguiente manera:

Tabla 1. *Disciplinas deportivas en Ecuador*

<b>Deportes Extremos</b>	<b>Deportes Recreativos</b>	<b>Selecciones</b>	<b>Deporte de exhibición</b>
Artes Marciales Mixtas	Aerobics	Atletismo	Tiro con arco
Box	Equitación	Basquetbol	Ajedrez
Buceo	Frontenis	Béisbol	
Campismo	Frontón	Ciclismo	
Escalada	Squash	Futbol Americano	
Hockey in Line	Tiro Deportivo	Futbol Soccer	
Paracaidismo	Nado Sincronizado	Futbol Rápido	
		Karate Do	
		Natación	
		Rugby	
		Softbol	
		Tae Kwon Do	
		Tenis	
		Volibol de Salón	
		Volibol Playero	

Nota: Existen varias actividades deportivas en el Ecuador, dividiéndose conforme sus características, Recuperado de (Ministerio del Deporte, 2017)

En el Ecuador, según el Ministro de Deporte Xavier Enderica (2016), el deporte es un elemento transversal, puesto que se encuentra en los campos de educación y salud, siendo un complemento para el desarrollo integral del ser humano, contribuyendo durante los últimos años en la erradicación de las pandillas, el consumo de drogas y alcohol, así como en la generación de un nuevo estilo de vida.

El Tiro con Arco es un deporte que históricamente se lo ha practicado para la caza o combate, incluso en la actualidad existen personas que disfrutan la actividad de caza usando arcos y flechas, aunque, con el tiempo se lo ha ido considerando como un deporte olímpico debido al nivel de destreza y de habilidades que se requieren como la precisión, control, repetición, determinación y concentración; dentro de esta actividad existen dos modalidades que son Arco Recurvo u Olímpico y Arco Compuesto, siendo el primero el tradicional y el segundo un arco modificado con mira de aumento y un sistema de cables y poleas. (Vallejo, 2016).

En el Ecuador existen tres clubes de Tiro con Arco ubicados en Guayas, Pichincha y Azuay, en los cuales hay entre 60 y 70 arqueros activos aproximadamente pertenecientes a cada club, a diferencia de otros países como por ejemplo Estados Unidos que tiene aproximadamente 52 clubes de

Tiro con Arco con alrededor de 50 arqueros en cada club, esto muestra lo desigual que se encuentra el desarrollo de este deporte en el país. La Asociación de tiro con arco del Guayas facilita los equipos necesarios y arcos de escuela para el entrenamiento de novatos y arcos profesionales para los pertenecientes al nivel avanzado. El estado de algunos de estos equipos no son los mejores debido a que pasan de persona en persona a medida que van subiendo de nivel y llegan novatos. Actualmente la cantidad de arcos profesionales para los de nivel avanzado no son suficientes debido al aumento de deportistas que empiezan como novatos y continúan hasta alcanzar el nivel avanzado.

Dentro del presente estudio se propone la creación de una tienda enfocada en la venta de artículos deportivos para la realización de la arquería, lo cual se desarrollará por medio de capítulos, contando el primero de estos con los antecedentes y los aspectos que conforman el problema, para posteriormente establecer los aspectos teóricos necesarios para basar las posibles soluciones a la situación de conflicto previamente identificada; posteriormente se desarrollará un estudio de campo para definir la oferta y demanda existente en el mercado guayaquileño y finalmente, se establecerán los aspectos claves para que la configuración del negocio sea factible financiera y genere la rentabilidad deseada.

### **Contextualización del problema**

En la actualidad, el mercado deportivo es muy amplio en el Ecuador, a pesar de su diversidad y competitividad, el mercado que está dirigido al tiro con arco se encuentra creciendo a nivel de consumo, pero es casi inexistente en oferta, por lo que el desarrollo de este proyecto tiene como principal objetivo realizar el respectivo estudio de factibilidad para poder atender a la demanda existente y a sus futuros posibles clientes.

Es importante considerar que en Ecuador existen aproximadamente tres clubes de tiro con arco en diferentes ciudades del país y solo una tienda de arquería que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, la cual únicamente trabaja bajo pedidos, que demoran entre 4 a 6 semanas para la respectiva entrega de producto al cliente.

Existe apenas una tienda dedicada a la arquería en el país, esto a pesar de que hay clubes dedicados a este deporte, por lo que resulta muy difícil encontrar los equipos e instrumentos para la práctica de este, situación que genera que muchos arqueros ecuatorianos al no poder realizar sus compras en la tienda ubicada en Quito opten por viajar a Los Estados Unidos en búsqueda de sus elementos de práctica, que son: arcos personalizados, flechas e indumentaria para realizar este deporte.

Dentro del presente estudio se define como problema de investigación central la nula oferta de negocios dedicados a la venta de quipos para el tiro con arco en la ciudad de Guayaquil, por lo que a continuación se presenta un árbol de problemas en el que se definen las causas de la falta de oferta y los efectos de la demanda insatisfecha:

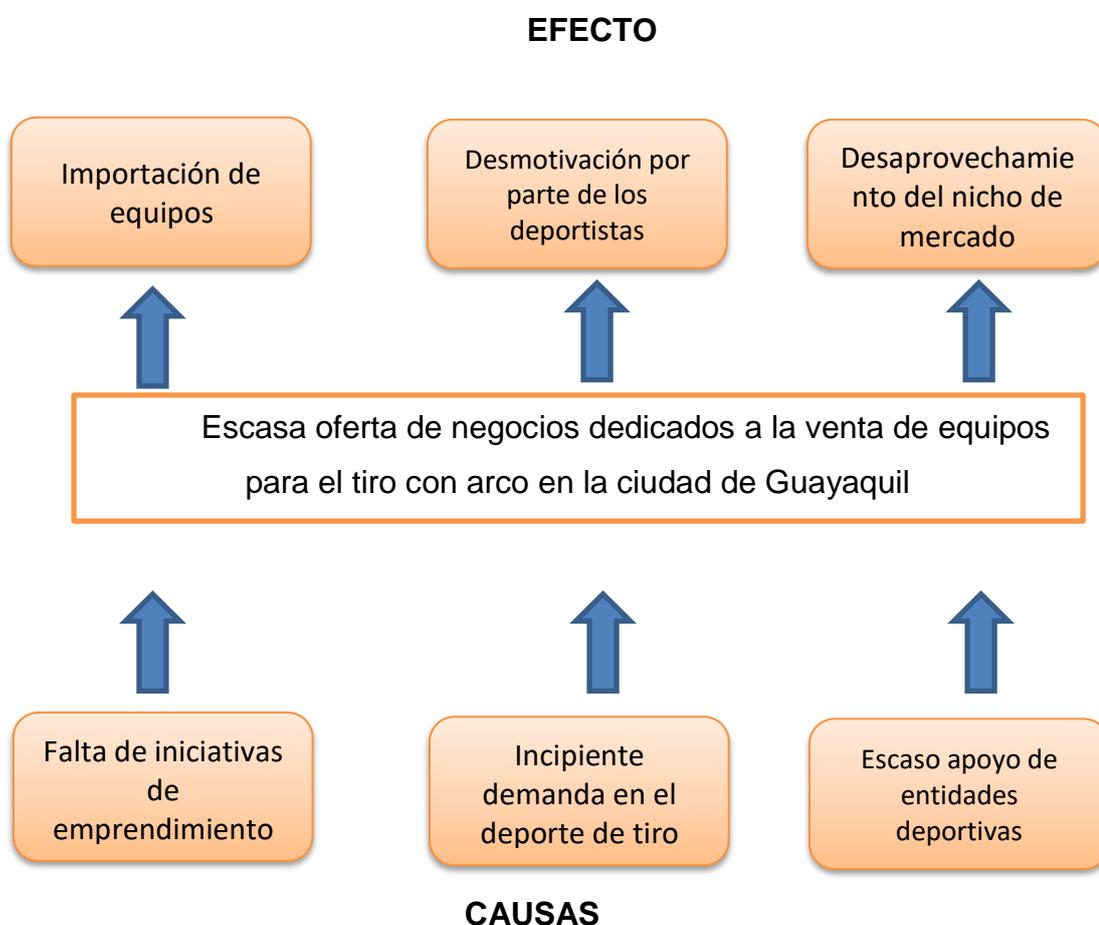


Figura 1. Árbol de problemas  
Nota: Elaborado por la autora

Es así, que las causas del problema definido previamente son la falta de iniciativas de emprendimiento en esta disciplina, la demanda que aún es incipiente, lo que se traduce en que hay pocos compradores, a pesar de que se encuentra en crecimiento y el poco apoyo de entidades encargadas de este deporte como FEDEGUAYAS y el Ministerio de Deporte, las cuales cumplen con la preparación de los deportistas, pero no desarrollan actividades enfocadas en promover la elaboración o importación de los recursos necesarios para desarrollar esta práctica.

Las causas mencionadas generan y generarían efectos como el incremento en la importación de equipos de manera individual, lo que en ocasiones no genera ingresos por tributos al país; desmotivación por parte de los deportistas que practican esta disciplina y desaprovechamiento del nicho de mercado, el cual únicamente es cubierto por un participante en la ciudad de Quito.

La finalidad de este proyecto es la de facilitar la obtención de los equipos necesarios e instrumentos para disfrutar este deporte dentro de la ciudad de Guayaquil y de promover la práctica del mismo con estrategias de marketing, esto por medio de la creación de una tienda de productos deportivos para la arquería.

### **Formulación y sistematización del problema**

- Formulación del problema:

¿Es factible en términos financieros la implementación de una tienda de arquería en la ciudad de Guayaquil?

- Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores del mercado que condicionarían la creación de la empresa?
- ¿Con que características debe contar la empresa para desarrollar de manera adecuada sus actividades?
- ¿Qué estrategias deberían diseñarse para captar el interés de los deportistas de tiro con arco?
- ¿Qué inversión es requerida para la implementación de una tienda de arquería en Guayaquil?

## **Justificación**

La realización de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la venta de productos de arquería se encuentra justificado por los beneficios que generaría y que se relacionan con los sectores y participantes de manera directa e indirecta:

- La sociedad ecuatoriana se verá beneficiada de acuerdo al Eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo (Consejo Nacional de Planificación, 2017), “Economía al servicio de la sociedad”, esto porque dentro del objetivo 3 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistributiva y solidaria” se contará con un nuevo negocio, el mismo que se volverá una fuente de empleo directo en la economía guayaquileña.
- Los deportistas ecuatorianos de esta disciplina se verán beneficiados al contar con una tienda que posea sus implementos requeridos a precios coherentes, evitando que estos tengan que importarlos por medio de páginas web o favores realizados por familiares o amigos.
- El Estado ecuatoriano se beneficiaría al lograrse un apoyo indirecto al deporte, volviéndose esta actividad accesible para sus participantes, quienes poseerían productos disponibles para su práctica; de esta manera se incrementaría la demanda de esta práctica de esparcimiento, evitando la ociosidad en los jóvenes.
- El estudio se encuentra dentro de la línea de investigación “Desarrollo y Crecimiento Económico”, contribuyendo con la entidad educativa al generar investigaciones enfocadas en sus principales campos investigativos.
- Se contará con un estudio objetivo, ya que se obtendrá información de entidades estatales, así como de libros e informes relacionados con el problema central y fundamentos teóricos para la creación de un negocio; los mismos que podrán emplearse por parte de futuros emprendedores.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la factibilidad de la implementación de una tienda de arquería en la ciudad de Guayaquil a través de técnicas financieras y de mercado para determinar la rentabilidad del proyecto.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Analizar los factores internos y externos de la empresa a través de técnicas participativas para determinar las ventajas y desventajas de la creación de la misma.
- 2) Determinar las características con las que contará la empresa por medio de una planificación de estrategias para el desarrollo de sus actividades.
- 3) Establecer los aspectos a ser satisfechos en los clientes potenciales de la empresa por medio del desarrollo del marketing mix para el posicionamiento de la empresa.
- 4) Realizar un estudio financiero, por medio de indicadores económicos, para determinar la viabilidad de la propuesta.

## **Marco Referencial**

### **Las disciplinas deportivas en el Ecuador**

El deporte es cualquier actividad disciplinaria donde los practicantes deben poseer o desarrollar ciertas habilidades físicas y mentales para poder desenvolverse de manera precisa, de esta manera el deporte puede efectuarse con fines recreativos, para mantener el estado físico activo o a modo de competencia. El deporte se caracteriza por seguir un conjunto de reglas, vestimentas y utensilios diferentes que dependen del tipo de deporte que se práctica y de sus particularidades (Herrigel, 2016).

En la década de los XX en Ecuador se iniciaron las actividades deportivas a modo de competencia, donde se inauguraron las primeras federaciones deportivas en cada provincia, es así que para el año 1926 con el respaldo de políticos de ese entonces se desarrolló la primera olimpiada nacional en la ciudad de Riobamba, donde participaron competidores de Pichincha, Azuay, Guayas, Chimborazo y Tungurahua. En 1960 se formó el Comité Olímpico Ecuatoriano como una entidad que regulaba todas las categorías deportivas.

Actualmente por medio del Ministerio de deporte se promueve e impulsa el desarrollo de diferentes prácticas deportivas como política pública con la finalidad de disminuir el sedentarismo de la población, además de que esta entidad gubernamental ofrece el apoyo y respaldo al deporte como práctica formativa para niños y jóvenes con el objetivo de lograr un alto rendimiento en los mismos y que puedan represente significativamente a la nación (Los Andes, 2017).

A pesar de que en el Ecuador la principal actividad deportiva que se ejerce por profesionales y aficionados es el futbol, existen otras prácticas que pese a que no tienen la atención nacional de los espectadores, poseen un alto grado de participación y competitividad a nivel mundial, como las que se enlistan a continuación (Jimenez, 2015):

Tabla 2: *Entidades vinculadas al Ministerio de deporte*

Entidades adscritas al Ministerio de Deporte	
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE AJEDREZ	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE PATINAJE
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE ANDINISMO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE JUDO
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE ATLETISMO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE KARATE
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE AUTOMOVILISMO Y KARTISMO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE LEVANTAMIENTO DE PESAS
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BAILE DEPORTIVO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE LUCHA
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BÁDMINTON	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE MOTOCICLISMO
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BALONCESTO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE NATACIÓN
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BALONMANO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE PELOTA NACIONAL
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BÉISBOL	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE PENTATLÓN
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BILLAR	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE RÁQUETBOL
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BOLOS	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE REMO
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BOXEO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE RUGBY
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE BUCEO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE SÓFTBOL
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE CANOTAJE	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE SQUASH
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE CICLISMO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE SURF
FEDERACIÓN ECUATORIANA ECUESTRE	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE TAE KWON DO
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE ESRIMA	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE TENIS
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE ESQUÍ NÁUTICO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE TENIS DE MESA
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FISCOCULTURISMO	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE TIRO
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE FÚTBOL	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE TIRO CON ARCO
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE GIMNASIA	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE TRIATLÓN
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE GOLF	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE VOLEY
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE HOCKEY SOBRE CÉSPED	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE YACHTING
	FEDERACIÓN ECUATORIANA DE WUSHU

Fuente: (Ministerio de Deporte, 2018)

### **El deporte del tiro con arco**

En la actualidad, el tiro con arco es considerado un deporte de élite que requiere de concentración, precisión y práctica, donde se usa un arco para disparar flechas a diferentes distancias. Esta actividad la pueden realizar niños, jóvenes, adultos e incluso personas de avanzada edad, el principal

requerimiento es estar de pie en todo momento y a través de la movilidad de los brazos se ejercitan los músculos de la espalda, mejora la capacidad de reflejos, concentración y dominio visual (Real Federación Española de tiro con arco, 2017). En arquería existen 2 tipos de arco: Long bow o arco largo en español y el arco recurvo o arco compuesto.

Arco recurvo u olímpico, denominado así por su uso en las olimpiadas posee 2 piezas armables como lo son las palas y el riser que es el apoyo del cuerpo del arco. Las palas pueden ser de fibra de vidrio pegado con madera o espuma que es la más baja gama existente en el mercado y fibra de carbono, que vendría a ser la gama más alta (Real Federación Española de tiro con arco, 2017).

Este arco consta de una mira ajustable que permite al arquero cambiar las configuraciones dependiendo la distancia a la que va a disparar. También, consta de dos tipos de estabilizadores, uno que es largo y otro que va a los laterales del arco y ambos sirven para controlar las vibraciones al momento del disparo dándole mayor fijeza y estabilidad al tiro.

Otra de las piezas del arco recurvo que van en el riser son el plunger, el rester y el cliker. El plunger sirve para empujar a la flecha ya sea de lado izquierdo o derecho para compensar el tiro central. El rester es donde reposa la flecha para dar el tiro central. Finalmente, el cliker es un dispositivo que se coloca al ingresar la flecha al rester, este le avisa al arquero mediante el sonido que transmite al golpear el metal del riser que la flecha está siendo disparada a la misma fuerza al hacer el anclaje (Real Federación Española de tiro con arco, 2017).

El long bow es el arco más sencillo que existe, debido a que solo consta de una sola pieza que es de madera y la cuerda que puede ser de lino o cáñamo. La cuerda no tiene mucha elasticidad por lo que al momento de tensar da más fuerza al momento de disparar, pero este tiende a romperse por el desgaste. Por otro lado, estos arcos son los que usaban en la antigüedad y también son usados en la actualidad por los aficionados (Real Federación Española de tiro con arco, 2017).

## **El tiro con arco en el Ecuador**

Esta práctica deportiva se inició en el Ecuador en el año 2000, a través de una donación que se otorgó al Comité Olímpico Ecuatoriano, donde espectadores relacionados entre sí formaron el primer equipo de adiestramiento en esta práctica disciplinaria, la misma que consiste en disparar flechas hacia un punto específico como se lo realizaba en tiempos de casería o como herramienta de guerra antes de la llegada de los armamentos de fuego. De esta manera el impulso hacia esta práctica deportiva tuvo el apoyo de dirigentes y autoridades con la finalidad de rescatar una cultura ancestral con fines de exhibición y competencia.

A finales del 2001 se integró la práctica de tiro con arco en los Juegos Bolivarianos como deporte de exhibición y en la actualidad está regida como una disciplina oficial que se practica en cuatro provincias del Ecuador, que son: Azuay, Chimborazo, Pichincha y Guayas (El Comercio, 2016).

## **Fundamentos Teóricos**

### **Teoría del emprendimiento**

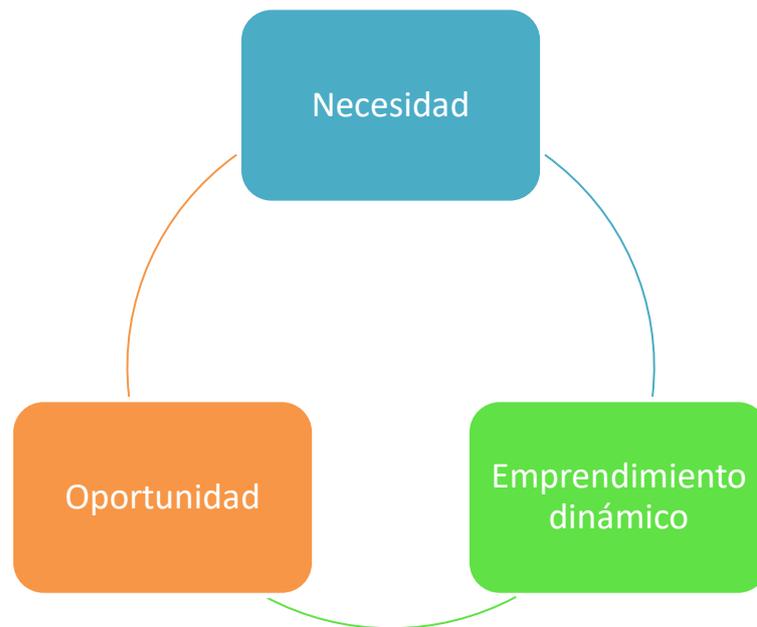
El emprendimiento es la capacidad que poseen las personas cumplir con sus metas por medio de la utilización de sus propios esfuerzos, así como de los recursos económicos que no provengan de entidades ajenas a las personas que realizan el emprendimiento, lo que significa que se basa en la búsqueda del desarrollo de proyectos exitosos sin la necesidad de contar con jefes o efectuar acciones en relación de dependencia (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014).

Es importante indicar que existe una estrecha relación del emprendimiento con las acciones y las personas, motivo por el que el emprendimiento se puede definir como el conjunto de conductas y actitudes que generan un perfil específico, así como de personas orientadas en la capacidad de innovación, la creatividad, la autoconfianza, el sentido de la responsabilidad y el manejo adecuado de riesgos.

El emprendimiento es la forma de pensar y actuar que posee una persona para llevar a cabo una determinada actividad que requiere una considerable cantidad de esfuerzo, por lo que se la considera con un elevado nivel de

complejidad para emprender; es por esto que resulta importante indicar que el liderazgo es un factor crucial para emprender, ya que se pueden presentar problemas que deben ser superados (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014).

Los motivos por los que el emprendimiento se presenta son por muchas y diferentes necesidades en los individuos, las cuales pueden aparecer en distintos momentos o por el simple hecho de aprovechar una oportunidad; a continuación, se detallan cada uno las motivaciones de las personas:



*Figura 2.* Razones del emprendimiento

Nota: EL emprendimiento se puede dar por necesidad, oportunidad o por el emprendimiento dinámico, Recuperado de (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014)

- **El emprendedor por necesidad:** Se presenta cuando las personas toman la decisión de emprender por distintos motivos, entre los que destacan el atravesar por una situación económica complicada por la carencia de empleo o encontrarse en una crisis de vida, por lo que se busca la manera de percibir nuevos recursos económicos.
- **El emprendedor por oportunidad:** Las personas comienzan un negocio mediante el estudio del entorno, identificando necesidades insatisfechas por sus potenciales clientes, razón por la cual se pretende alcanzar nuevos servicios y productos, pudiendo así cubrir las necesidades del mercado.

Resulta importante indicar que se puede también dar el conocido emprendimiento dinámico, mismo que se impulsa por los organismos gubernamentales de una nación, esto de acuerdo con la visión que posean cada uno de estos.

**Emprendimiento dinámico:** Este emprendimiento cuenta con un elevado nivel de crecimiento, pudiendo las empresas alcanzar ventas mínimas por valores de hasta cien mil dólares, lo que es posible al emplear altas dosis de innovación por medio de la realización de actividades en la industria plástica, turística, de alimentos frescos y procesados, de energías renovables, construcción, metalmecánica y automotriz (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014).

Teoría del estudio de factibilidad

Características

Partes: estudio de mercado, estudio del entorno, análisis financiero.

### **Teoría de la planeación Estratégica**

La Planificación Estratégica se establece como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes con el objetivo de alcanzar propósitos y objetivos, dándose en el campo de los negocios, en los que su función principal es la de proporcionar una dirección general para una empresa en particular, principalmente en lo relacionado con estrategias de recursos humano, financieras, de desarrollo de tecnología de la información y para la creación de estrategias para enfocar la promoción de la organización (Ortega, 2015).

De acuerdo con lo indicado previamente, la Planificación Estratégica se convierte en un proceso de evaluación mediante el que se puede llevar a cabo un análisis sistemático de la naturaleza que posee un negocio, por lo que se establecen cada uno de los objetivos que se desean alcanzar a largo plazo, así como la realización de un diagnóstico para la totalidad de las actividades que la empresa desarrollar.

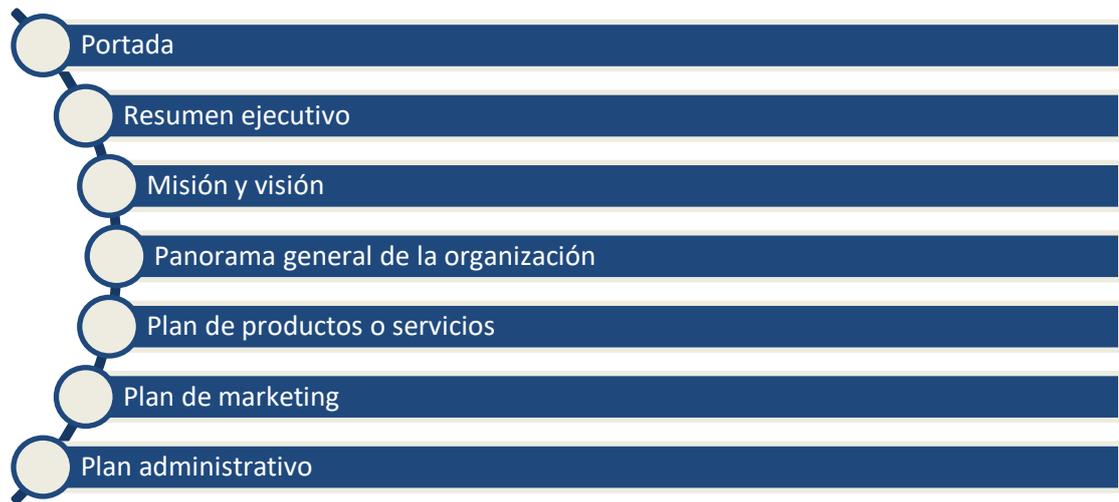


Figura 3. Modelo de Planificación estratégica. Fuente: (Ortega, 2015)

La importancia de la Planificación Estratégica para las empresas radica en que une las fortalezas comerciales con las oportunidades que posee el mercado y que genera una dirección correcta para cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un plan estratégico entonces se constituye como un mapa de ruta para las organizaciones, por lo que es necesario que se incluyan los objetivos y metas para cada área crítica que posea el negocio, entre los que se encuentran la administración, la mercadotecnia, la organización, los clientes, las ventas, los servicios, los productos y las finanzas; las áreas previamente mencionadas se distribuyen en un sistema integrado que ofrece la posibilidad a las empresas de trazar un camino para que las entidades puedan configurar acciones para la consecución del éxito (Ortega, 2015). Además, conforme al criterio de Torres (2014) las tareas fundamentales de la planificación estratégica se detallan a continuación:

- Desarrollar los conceptos de negocio y una visión hacia la cual se dirigirá la organización.
- Dar a la empresa un sentido de propósito.
- Proveer a la organización de una dirección a largo plazo.
- Ayudar a la organización a definir una misión a ser alcanzada en el tiempo.
- Convertir a la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos a corto plazo.

- Modelar las estrategias para entonces conseguir el desempeño deseado en el contexto determinado.
- Implementar y ejecutar de manera efectiva y eficiente cada una de las estrategias que previamente se eligieron.
- Evaluar el desempeño, revisar la situación y realizar los correctivos necesarios de acuerdo a la experiencia con la que se cuenta, así como a las cambiantes condiciones del entorno, ideas novedosas y las oportunidades nuevas a surgir (Capriotti, 2013).

Todas las actividades mencionadas previamente persiguen la creación de una mayor cantidad de valor en la empresa para la satisfacción de sus clientes, volviéndose una herramienta que se relaciona directamente con cada área empresarial (Parada, 2013).

### **Marco Legal**

Para la constitución de la compañía se empleará el formato de “compañía limitada”, mismo que requiere de la participación de al menos dos socios, existiendo la posibilidad de que con el transcurrir del tiempo se sumen un máximo de 15 socios, posterior a este número, la empresa puede disolverse o transformarse y volverse una nueva organización de acuerdo con el artículo 95 de la Ley de Compañías (Asamblea Nacional, 2014). El procedimiento para la creación de una Compañía Limitada es el siguiente:

- Reservación del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Apertura de una Cuenta de Integración de Capital en una entidad bancaria.
- Elaboración de la escritura pública por parte de un notario en cualquier dependencia a nivel nacional.
- Notarización de escritura.
- Aprobación de escritura pública por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Anotaciones marginales elaboradas por un notario previo a la publicación en medios de prensa.

- Petición de extracto del documento en la Superintendencia de Compañías.
- Publicación en un diario de la localidad.
- Inscripción de Constitución de la compañía dentro del Registro Mercantil indicando el tipo de empresa.
- Inscripción de nombramientos de Gerente y Presidente de la Compañía en Registro Mercantil.
- Petición de número de expediente a realizarse en la Superintendencia de Compañías.
- Emisión de RUC por parte del Servicio de Rentas Internas (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018).

### **Marco Conceptual**

- **Emprendimiento:** Es el término empleado para referirse a las acciones destinadas a la creación de nuevos negocios con los esfuerzos propios de cada individuo, esto sin depender de jefes que los dirijan.
- **Publicidad:** Es la difusión o divulgación de ideas, opiniones o información que están enfocadas en la consecución de un determinado fin.
- **Marketing:** Son las estrategias enfocadas en mejorar la comercialización de un determinado bien o servicio que posee una organización.
- **Innovación:** Es la acción que se destina al mejoramiento de un producto o actividad para el beneficio de sus usuarios.
- **Valor agregado:** Son las características que se le otorgan a un producto para mejorar su valor comercial y ser más atractivo para un mercado.
- **Marca:** Es un elemento que permite identificar la procedencia de un determinado bien o servicio.
- **Promoción:** Es el término empleado para referirse al conjunto de acciones que son requeridas para conseguir que un producto o servicio sea adquirido por un público objetivo.

- **Importación:** Se refiere a la compra de productos y servicios que proceden de lugares que se encuentran por fuera de las fronteras de una nación.
- **Artículos deportivos:** Son los productos necesarios para la realización de actividades propias de un deporte específico.
- **Tiro con arco:** Es el deporte que consiste en alcanzar o derribar un blanco móvil o fijo con armas de fuego o por medio de la utilización de arcos y flechas.

## **Metodología**

### **Diseño de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño de investigación es de tipo no experimental, debido a que se fundamentan en el estudio de los fenómenos en su hábitat natural, es decir, tal cual se manifiestan en su entorno, sin manipular variables a favor o en contra. Este tipo de estudios es conocido también ex post facto porque se basa en hechos pasados. Para este caso, la investigación se trata de un estudio de mercado porque se quiere identificar el perfil de los clientes que practican la disciplina deportiva del tiro con arco, y ante lo cual, es relevante identificar variables que satisfagan sus necesidades como: frecuencia de compra, nivel de dificultad en la obtención de los equipos necesarios para practicar este deporte, factores de decisión de compra, entre otros.

### **Tipo de investigación**

Es así como el tipo de investigación es exploratoria y descriptiva. En primera instancia es exploratoria porque se basa en un estudio poco abordado, o que sus fuentes de información son escasas (Arias, 2012). En este caso, al tratarse de una disciplina deportiva en crecimiento y considerando que no hay oferta en la ciudad de Guayaquil, es la primera vez que se estaría realizando el levantamiento de información a través de fuentes primarias para establecer los patrones de comportamiento del cliente.

Luego, es descriptiva porque se describirán sus características principales en cuanto a disposición de compra, medios de comunicación que favorecen la difusión de publicidad para conocer la tienda de arquería

propuesta y demás aspectos que ayuden a definir los patrones culturales que sirvan para el diseño de estrategias de marketing que capten su interés.

### **Enfoque y Muestra**

El enfoque es de tipo cuantitativo porque los datos recolectados serán medidos a través de una tabulación que, posteriormente, ayudará a la elaboración de gráficos estadísticos que medirán la frecuencia absoluta y relativa de las opiniones vertida por las unidades de análisis, en este caso se encuestó a un grupo de 74 personas que son los deportistas afiliados a la Federación Deportiva del Guayas, para la práctica del deporte del tiro con arco, de los cuales el 53% es de género masculino y el 47% femenino; la edad de los encuestados está dividida de la siguiente manera: el 39% posee entre 16 a 20 años, el 37% entre 21 a 30 años, el 12% es mayor a 30 años y el 12% restante tiene entre 10 a 15 años.

### **Técnica para la recolección de datos**

Bajo este contexto, la técnica de recolección de datos fue la encuesta que se apoya de un cuestionario de preguntas cerradas.

## **Capítulo 1. Análisis del Entorno**

### **1.1 Análisis PESTA**

Para el desarrollo e implementación de la propuesta es necesario analizar aquellos factores del entorno donde se va a localizar el negocio, ya que estos factores pueden incidir positiva o negativamente en el ingreso al mercado o en el desarrollo de las actividades comerciales, por este motivo se utiliza el instrumento de análisis PESTA por las iniciales de los componentes que se van a medir, como: político, económico, social, tecnológico y ambiental. A continuación, se realiza un estudio de cada uno de estos componentes en el Ecuador, para determinar la incidencia de estos en la propuesta como oportunidad o amenaza.

#### **1.1.1 Análisis del Entorno Político**

En este aspecto se analizarán las leyes que incentivan el emprendimiento, como el código orgánico de la producción, el pago de impuestos y aranceles que gravan las importaciones, el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, la Ley Orgánica de Régimen Tributario.

Por medio del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), en los renglones 59 y 60 se establecen varios incentivos que promueven el emprendimiento bajo estándares de calidad, como: programas de crédito para el desarrollo corporativo, especialmente del sector MIPYME (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2017).

A través de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) en el art. 91 se detalla la exoneración de pago del Impuesto a la Renta por un periodo de 5 años para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas con la finalidad de promover la inversión (Departamento de Normativa Jurídica, 2015).

Por medio del comité de comercio exterior se aprueba la importación de productos destinados para el desarrollo de actividades deportivas con tarifa 0% sin ningún arancel o recargo de impuesto aduanero, con el fin de promover el desarrollo social de estas prácticas dentro del Ecuador (Comité de Comercio Exterior, 2015).

De acuerdo con los lineamientos expuestos, se puede identificar que los factores políticos vigentes en el país son una oportunidad para el desarrollo de la propuesta, ya que favorecen el emprendimiento en el financiamiento y con relación a los impuestos y aranceles, los productos de arquería estarían exentos de este tipo de tributos, favoreciendo de esta manera al mercado por medio de precios convenientes.

### **1.1.2 Análisis del Entorno Económico**

Por medio del factor económico se analizará la influencia que tienen ciertas variables macroeconómicas, de acuerdo con la información actual que ofrezca el Banco Central del Ecuador en el presente año 2018 como: la inflación, el riesgo país y la tasa de interés.

La inflación en el Ecuador durante el mes de marzo 2018 alcanzó los 0,06%, donde las ciudades que presentaron una disminución de precios fueron Guayaquil y Ambato (Banco Central del Ecuador, 2018)

El riesgo país durante el periodo del 1 al 30 de mayo del 2018 obtuvo un promedio de 671 puntos, este indicador valora la percepción que tienen los mercados internacionales sobre las políticas y apertura al diálogo que tiene el país, pese a que este indicador se ha incrementado debido al endeudamiento público que mantiene el estado, el propósito del actual régimen es establecer acuerdos de confianza para la atracción de nuevas inversiones y capitales al Ecuador (Viteri, 2018).

La Tasa de Interés Pasiva es el porcentaje que paga el banco por los depósitos que realizan los ciudadanos en el mercado financiero, al 30 de abril del 2018 está obtuvo el 4,99%, su disminución se debe al bajo índice de inflación que mantiene el país, motivo por el cual se busca promover el consumo en lugar del ahorro; sin embargo para el desarrollo de la propuesta esto genera un costo de oportunidad que constituye un valor adicional que el negocio podría recibir por los ahorros que se mantengan en entidades financieras (BCE, 2018)

El Producto Interno Bruto desde el año 2014 al 2016 mantuvo una tasa de variación anual negativa, sin embargo a términos del 2017 se incrementó

en un 3% debido a las exportaciones y a un mayor grado de consumo en los hogares; se prevé que para el 2018 este indicador se incremente en un 2%, esto demuestra que ha habido un mayor dinamismo y recuperación en la economía (Banco Central del Ecuador, 2018).

Según los indicadores analizados, el aspecto económico del país es una oportunidad para la implementación de la propuesta, ya que se puede considerar una estabilidad de precios y un crecimiento económico estable que genera oportunidades y confianza al sector empresarial

### **1.1.3 Análisis del Entorno Social**

Por medio del índice de confianza al consumidor se identifica el nivel de seguridad que sienten los ciudadanos con la economía actual con relación a sus ingresos económicos provenientes del empleo, sub – empleo o desempleo. A mayo del 2018 este indicador se encontraba en los 39.0 puntos con una disminución de 0.2 puntos respecto a meses anteriores y un incremento de 1.5 puntos en comparación a mayo del 2017. Según los datos obtenidos, este indicador bajó debido a la disminución de plazas laborales en el sector público, sin embargo, se incrementó en el mercado laboral privado y en la categoría ocupacional por cuenta propia (BCE, 2018).

El interés por la práctica del deporte de tiro con arco va en aumento, debido a las competencias provinciales que se dan en la ciudad de Guayaquil con la finalidad de promover esta actividad, en el presente año alrededor de 120 deportistas compiten en esta área; la misma que no hace distinción de sexo o edad, ni está ligada a parámetros de condiciones físicas que obstaculicen la práctica de espectadores o aficionados (El universo, 2018).

La tendencia del consumo de prácticas deportivas incluida la actividad de tiro con arco es alta, debido a la promoción que el estado hace a través del Ministerio del Deporte y demás entidades vinculadas a este, por lo que se puede identificar el aspecto social como una oportunidad para el desarrollo de la propuesta, ya que es una demanda que va en aumento.

#### **1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico**

El factor tecnológico que se considera para la propuesta es el uso del internet, ya que según estadísticas realizadas en el 2016, 9 de cada 10 personas poseen un teléfono inteligente con acceso a internet y el 50,6% de los ecuatorianos mayores a 5 años tienen acceso a una computadora con internet, de esta manera se puede evidenciar una oportunidad para la promoción y publicidad de los productos de arquería y de la tienda como tal, donde se podrá tener una mayor interactividad con los clientes e interesados en el deporte, a través de páginas como Facebook, Twitter y aplicaciones como WhatsApp (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016).

#### **1.1.5 Análisis del Entorno Ambiental**

Respecto al factor ambiental la propuesta no tiene mayor incidencia en este aspecto, debido a que la actividad económica que se propone es la comercialización de productos para la práctica de tiro con arco, los mismos que no serían elaborados en el Ecuador, sino importados.

### **1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Por medio del análisis estratégico diseñado por Michael Porter se analizarán cinco indicadores que permitirán identificar el nivel de atractivo que tiene la propuesta de negocio en el mercado, a continuación se detallan cada una de las fuerzas y su vínculo con la propuesta (Porter, 2009).

#### **1.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

Debido a que en la ciudad de Guayaquil no existen productores artesanales ni industriales que elaboren productos para el desarrollo de la actividad de tiro con arco, estos deben ser obtenidos en el mercado internacional, ya que son implementos que poseen una estructura técnica y en el Ecuador no existe ningún estudio para la producción de estos. Por esta razón se considera que el poder de negociación por parte de los proveedores internacionales es alto, dado a que los precios son estandarizados y el volumen de pedido sería bajo, ya que es una demanda que se encuentra en

crecimiento, además del incremento por valores relacionados a la logística y envío que se sobrecargaría al costo.

### **1.2.2 Poder de negociación de los clientes**

Por la escasa oferta que existe en el país para la adquisición de productos de arquería, se considera que el poder de negociación de los clientes en cuanto a preferencias de precios y demás estándares es bajo. Las transacciones o pedidos pueden ser realizadas por medio de internet con la garantía de una tienda de arquería que tendría una ubicación presencial en la ciudad de Guayaquil, que ofrecería productos avalados, de marca y en excelentes condiciones. De esta manera el cliente se evitaría el riesgo de ser estafado por intermediarios desconocidos o se dé una especulación de precios que afecte al consumidor.

### **1.2.3 Rivalidad entre competidores existentes**

La práctica del deporte de tiro con arco tiene alrededor de 8 años desde su implementación, sin embargo, no han existido iniciativas de negocio en Guayaquil que satisfagan este nicho de mercado en crecimiento, por lo que se considera la rivalidad entre competidores existentes como baja, ya que existen clubes de arquería que determinan la necesidad y la demanda local, pero no hay oferta en la ciudad de Guayaquil.

### **1.2.4 Amenaza de nuevos competidores**

El nicho de mercado para la práctica de tiro con arco está en crecimiento y pese a que pueden surgir productos artesanales, la invención de estos debe realizarse mediante un estudio técnico que garantice la factibilidad de los instrumentos, ya que de estos depende el rendimiento de los deportistas. Debido a que la necesidad ha estado vigente durante 8 años, es muy difícil que en el corto o mediano plazo existan nuevos entrantes en el mercado, por esta razón se considera la amenaza como baja.

### **1.2.5 Amenaza de productos sustitutos**

Los instrumentos para la práctica de arquería son estrictamente tecnificados y únicos, ya que su forma y estructura es el símbolo elemental del que depende este deporte, por lo que no puede ser remplazado por ningún sustituto que cambie su forma o estructura, por esta razón se considera la amenaza como baja.

De esta manera se puede concluir que el nicho de mercado es atractivo, ya que las barreras de entrada son débiles porque no existen competidores, ni indicios de productos sustitutos, sin embargo se debe buscar precios atractivos, para promocionar los productos de arquería con su respectiva garantía, para que los clientes sustituyan las importaciones a través de terceros y los que no tienen instrumento de practica accedan a poseer uno propio, a través de la compra loca y segura que ofrecería la tienda de arquería propuesta.

## Capítulo 2. Diagnóstico interno de la empresa

### 2.1 Descripción del Negocio

La tienda de arquería se denominará “ARROW” que es una palabra anglosajona que significa flecha, haciendo alusión a la temática del negocio. El objetivo de esta tienda será la comercialización de todos los artículos, equipos e instrumentos necesarios para la práctica de la disciplina deportiva del tiro con arco. Para este efecto, se importarán los equipos desde los Estados Unidos, específicamente del proveedor “LANCASTER” que se especializa en la venta de estos instrumentos. El negocio tendrá sede en la ciudad de Guayaquil, preferiblemente en el sector norte, considerando las opiniones de la mayoría de encuestados, y su logotipo tentativo será el que se presenta a continuación:



*Figura 4.* Logotipo tentativo de la tienda de arquería  
Nota: Elaborado por la autora

### 2.2 Misión

“Ofrecer equipos e instrumentos para la práctica deportiva del tiro con arco, de la más alta calidad y a precios asequible, para impulsar el crecimiento de esta disciplina en la ciudad de Guayaquil”

### 2.3 Visión

“Convertirse en la tienda de arquería más prestigiosa de la ciudad de Guayaquil en el año 2022, a través del trabajo arduo de un equipo humano comprometido con la satisfacción de las necesidades de los clientes”

## 2.4 Valores

- Orden.
- Aseo y Limpieza.
- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Honradez.
- Cortesía.
- Respeto.

## 2.5 Objetivos empresariales

- Captar la mayor cantidad de clientes
- Brindar un servicio de primer nivel.
- Innovar en el ofrecimiento de alternativas de entretenimiento.
- Contribuir con el desarrollo del deporte del tiro con arco.
- Incrementar las ventas al menos en 5% anual.

## 2.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la tienda de arquería “ARROW” será la siguiente:

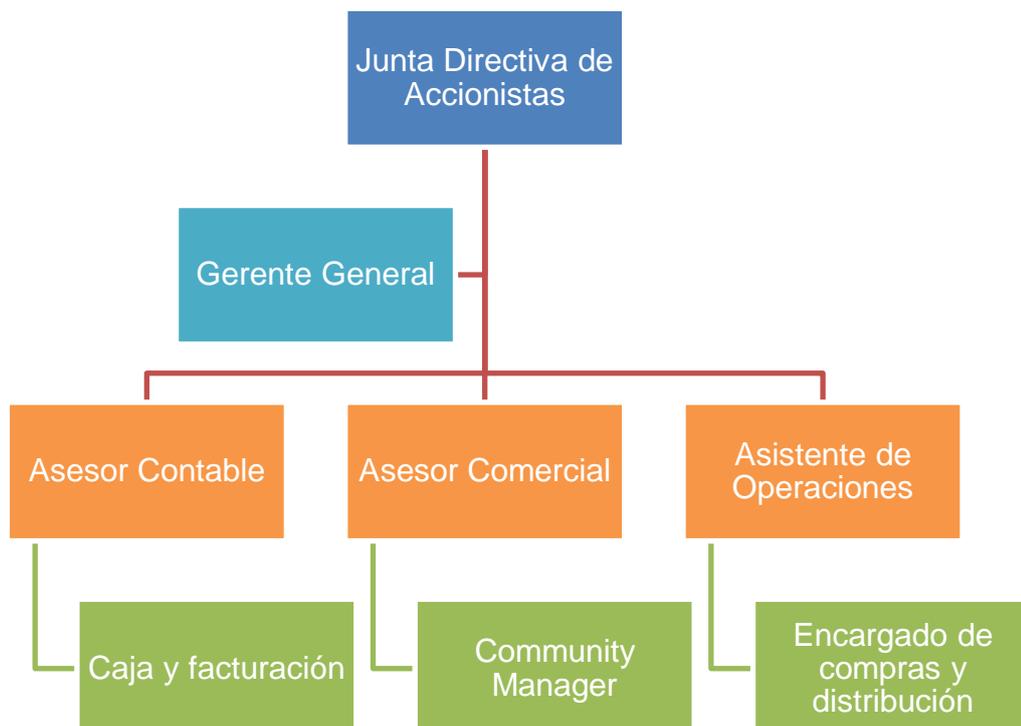


Figura 5. Estructura Organizacional  
Nota: Elaborado por la autora

## 2.7 Cadena de Valor

A continuación se hace una descripción de los principales componentes de la cadena de valor de “ARROW”.

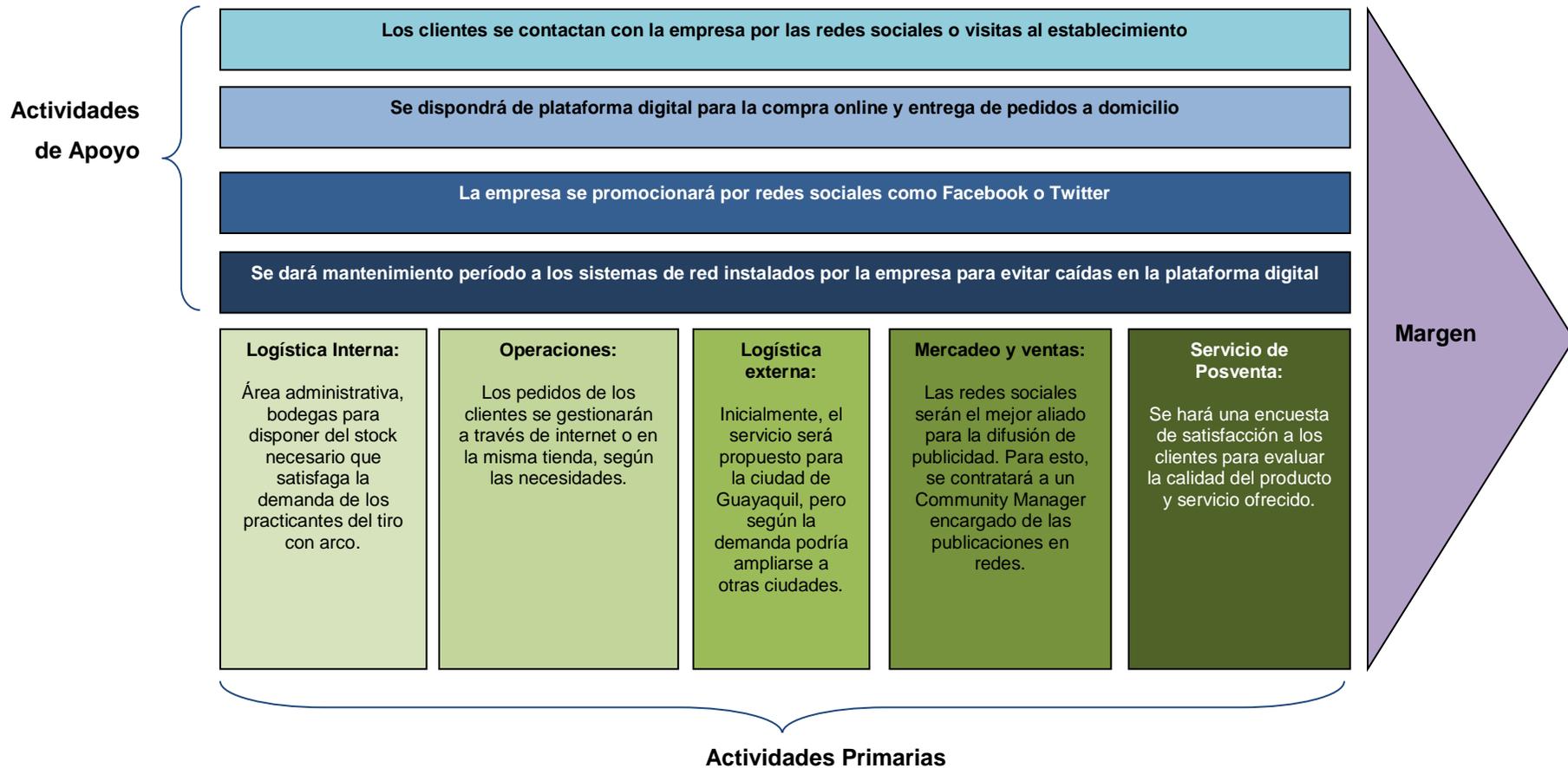


Figura 6. Cadena de Valor de la Tienda de Arquería ARROW

## 2.8 Análisis FODA de la tienda Arrow

Luego de haber analizado en el entorno se han podido identificar los siguientes factores a nivel interno y externo, para la elaboración del FODA del proyecto.

### 2.8.1 Factores Internos

#### Fortalezas:

- **F1: Gran calidad de los productos comercializados:** debido a que son importados desde la tienda Lancaster de los EE. UU., considerada una de las mejores marcas en este campo.
- **F2: Ubicación:** en la ciudad de Guayaquil no existe otra tienda que venda estos artículos.
- **F3: Entrega oportuna:** debido a que la tienda estará ubicada en Guayaquil, los clientes podrán disponer de sus artículos de arquería oportunamente, sin tener que adquirirlos en línea.
- **F4: Precios razonables:** se tratará de fijar precios que permitan la recuperación de los costos, pero también tratando de que sean atractivos para el cliente.
- **F5: Personal profesional y amable:** se brindará el asesoramiento a los clientes que lo requieran, sobre temas relacionados a los productos de arquería.

#### Debilidades:

- **D1: Nulo posicionamiento en el mercado,** ya que la tienda de arquería Arrow es una empresa nueva.
- **D2: No es un producto de primera necesidad.**
- **D3: Necesidad de financiamiento:** por tratarse de un proyecto nuevo, el escenario de financiamiento sería a través de fondos propios y préstamo bancario, implicando el pago de una tasa de interés.
- **D4: Limitaciones presupuestarias:** hasta que el negocio sea más reconocido por el mercado, se tratará de traer poco inventario para ir evaluando el comportamiento de la demanda, ya que no hay un dato histórico en este campo.

## 2.8.2 Factores Externos

### Oportunidades:

- **O1: Ser pionera en el mercado guayaquileño:** actualmente no hay competencia en esta ciudad, por lo que se puede ganar mayor prestigio siendo la primera tienda de arquería en Guayaquil.
- **O2: Crecimiento de la demanda:** esta novedosa disciplina tiene potencial de crecimiento, por lo que también podría aumentarse la demanda de artículos de arquería.
- **O3: Expansión del negocio:** Un aumento de la demanda podría incidir en la expansión del negocio, abriendo nuevas sucursales a futuro.
- **O4: Estabilidad de las variables económicas:** principalmente de la inflación, lo cual no afectaría en gran medida la variación de los presupuestos del negocio durante los primeros cinco años de funcionamiento.
- **O5: Aumento del uso de las redes sociales:** es muy importante para direccionar las estrategias de promoción hacia los clientes, por medio de las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, mejorando la popularidad del negocio.

### Amenazas:

- **A1: Posible aparición de competidores:** incursión de otros emprendimientos de tienda de arquería que afecten las ventas de Arrow.
- **A2: Políticas proteccionistas:** debido a que se trata de un producto importado, un aumento de las salvaguardias y aranceles haría que el producto final se encarezca.
- **A3: Canales de distribución sustitutos:** pedidos directos en línea o encargos que los deportistas pudieran hacer a familiares en el extranjero, afectarían las ventas del negocio.

## 2.9 Comercialización y ventas

La tienda de arquería “ARROW” implementará una comercialización al menudeo y mayoreo, es decir será un agente de distribución local en la ciudad de Guayaquil, de donde se entregará pedidos de acuerdo a las necesidades del mercado nacional, su intermediación será a través de la tienda proveedora “LANCASTER”, ubicada en los Estados Unidos.

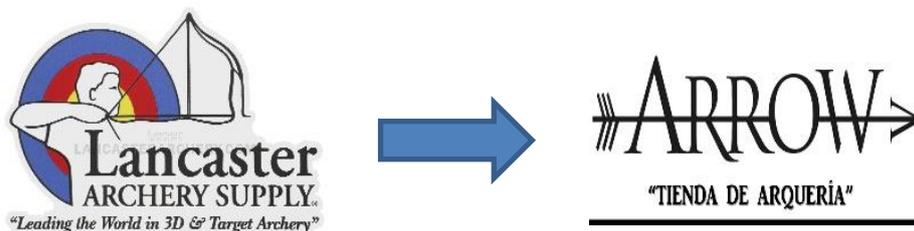


Figura 7. Proveedor y distribuidor  
Nota: Elaborado por la autora

Las ventas se efectuarán de manera local, es decir por medio de las instalaciones de la tienda de arquería o a través de una página web, que permitirá a los usuarios tener una visualización de los productos, precios, modelos, medidas y demás aspectos necesarios que el cliente requiera conocer. De la misma manera, las opciones de la página permitirán comprar en línea, realizar reservaciones y mantener el contacto entre el cliente y la tienda de arquería, este navegador web estará vinculado a las diferentes redes sociales como Facebook, twitter e Instagram estrategia que permitirá promocionar y compartir los productos de la tienda de arquería entre conocidos y amigo.

La importación de los productos se llevará a cabo por medio de las Aduanas del Ecuador, la partida arancelaria bajo la cual se realizaría la importación de estos artículos es:

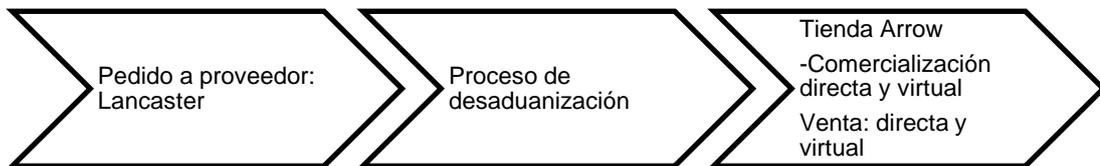
- **Sección XX:** Mercancías y productos diversos
- **Capítulo 95:** Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte, sus partes y accesorios.
- **Partida 95.06:** Artículos y material para cultura física, gimnasia, atletismo, demás deportes (incluido el tenis de mesa) o para juegos al aire libre, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo; piscinas, incluso infantiles.

- **Subpartida 95.06.99.90.00:** Los demás
- **Sección 11:** Artículos para tiro con ballesta y con arco, tales como, ballestas, arcos, flechas y blancos

**Aranceles**

La partida paga 30% de ad-Valorem para importar, no tiene arancel específico; no tiene ninguna restricción, requisitos de ingreso o condición adicional para el ingreso y no requiere Certificado INEN.

Los pedidos efectuados a los proveedores serán de artículos varios para mantener un nivel ideal de variedad en stock e inventario, el cual será surtido de acuerdo a la salida de mercadería o requerimientos de venta. En la siguiente imagen se detalla el proceso de comercialización y venta:



*Figura 8.* Canal de distribución  
Nota: Elaborado por la autora

**2.10 Servicio post – ventas**

El servicio post – venta que la tienda “ARROW” mantendrá con el cliente se realizará de forma directa y virtual; haciendo uso del valor agregado al espacio disponible para la práctica del deporte de tiro con arco, es así que se entregarán cupones de 5 minutos de tiempo según el volumen de compra, que los clientes podrán ir acumulando para desarrollar la destreza de este deporte en la tienda “ARROW” y de esta manera se afianzarán los lazos comerciales con los clientes.

También se implementarán encuestas online, donde los clientes darán a conocer sus opiniones sobre el producto, a través de preguntas abiertas y cerradas, las mismas que serán evaluadas por los administradores de la tienda para así dar solución a posibles inconformidades o reiterar el compromiso del servicio de la tienda de arquería hacia sus clientes.

Estas estrategias de retroalimentación permitirán tener un mayor contacto con el cliente, quien es la fuente de ingreso del negocio y los que abren el abanico hacia nuevos prospectos de venta, por este motivo es importante desarrollar acciones que motiven su lealtad, es así que se incorporarán tarjetas de felicitaciones donde se establecerán descuentos por fechas especiales como: cumpleaños, Navidad, Año Nuevo, etc.

El servicio post – venta ofrecerá a los clientes un mayor dinamismo comercial donde se buscará: retroalimentación, promoción, comunicación, seguridad y se brindará soporte y garantía de los productos; en la siguiente figura se detallan gráficamente algunas de las estrategias post-venta que implementará la tienda “ARROW”.



Figura 9. Estrategia de servicio de postventa  
 Nota: Elaborado por la autora

## 2.11 Descripción y detalle del producto

La tienda de arquería "ARROW" contará con la disponibilidad de artículos varios, como los que se detalla a continuación:

Tabla 3. Descripción de los productos a ofrecer

Nombre	Imagen	Descripción
Flechas tradicionales		Amplia selección de flechas y ejes de carbono, aluminio y cedro hechos a medida, diseñados para rendimiento y precisión con los modelos Recurve y Longbows tradicionales.
La diana		La diana circular mide 1,22 metros de diámetro. El centro está situado a 1,3 metros del suelo, y tiene un diámetro de 12,2 cm. El color varía cada dos aros, de dentro a fuera son: amarillo, rojo, azul claro, negro, y blanco.
Accesorios varios para arco		Diseñado para minimizar la fricción en las ramas. Fácil de colocar y de usar. Hecho con cuero.

---

Arcos juveniles e infantiles



De 17lb a 22lb 60%-70% de descanso  
Apertura: 20"-22"  
Arco Juvenil Incluye:  
Dos flechas Mira de tres pines Repisa Protector de dedos

Arco compuesto



Velocidad: 330  
Peso: 4.3"  
Apertura: 26" - 30"  
Libraje: 40, 50, 60 65, 70

Finger Tabs



Protector de cuero

Flechas



Flechas de madera, plumas 80 cm para tiro con arco recurvo

---

Nota: Elaborado por la autora

## **2.12 Proceso de prestación de servicio o producto**

El proceso de venta del servicio es bastante sencillo y se detalla a continuación:

1. La empresa ARROW realiza la importación de los equipos para la práctica del tiro con arco. Esto consiste en una orden de pedido a su proveedor Lancaster en los Estados Unidos, y el pago de la mercadería.
2. Luego de que la mercadería arribe al país, se realiza el proceso de nacionalización que demora alrededor de 3 a 4 días. Y se pagan los impuestos.
3. Se hace la desaduanización del pedido y se hace el traslado del producto hasta la tienda de arquería ARROW en la ciudad de Guayaquil.
4. La mercadería es verificada y se ingresa dentro del inventario físico y en el sistema de la compañía.
5. Con la mercadería disponible para la venta se realiza la respectiva promoción de los productos.
6. Esta promoción puede ser a través de la tienda o en medios digitales, específicamente uso de redes sociales.
7. Los clientes interesados en adquirir equipos para la práctica del tiro con arco solicitan más información en redes sociales y se acercan a la tienda para realizar la compra del producto.
8. Una vez que el cliente ha escogido su producto, la empresa ARROW entrega el pedido.
9. El cliente realiza el pago de la mercadería y se procede a realizar la facturación para dar por terminado el proceso.

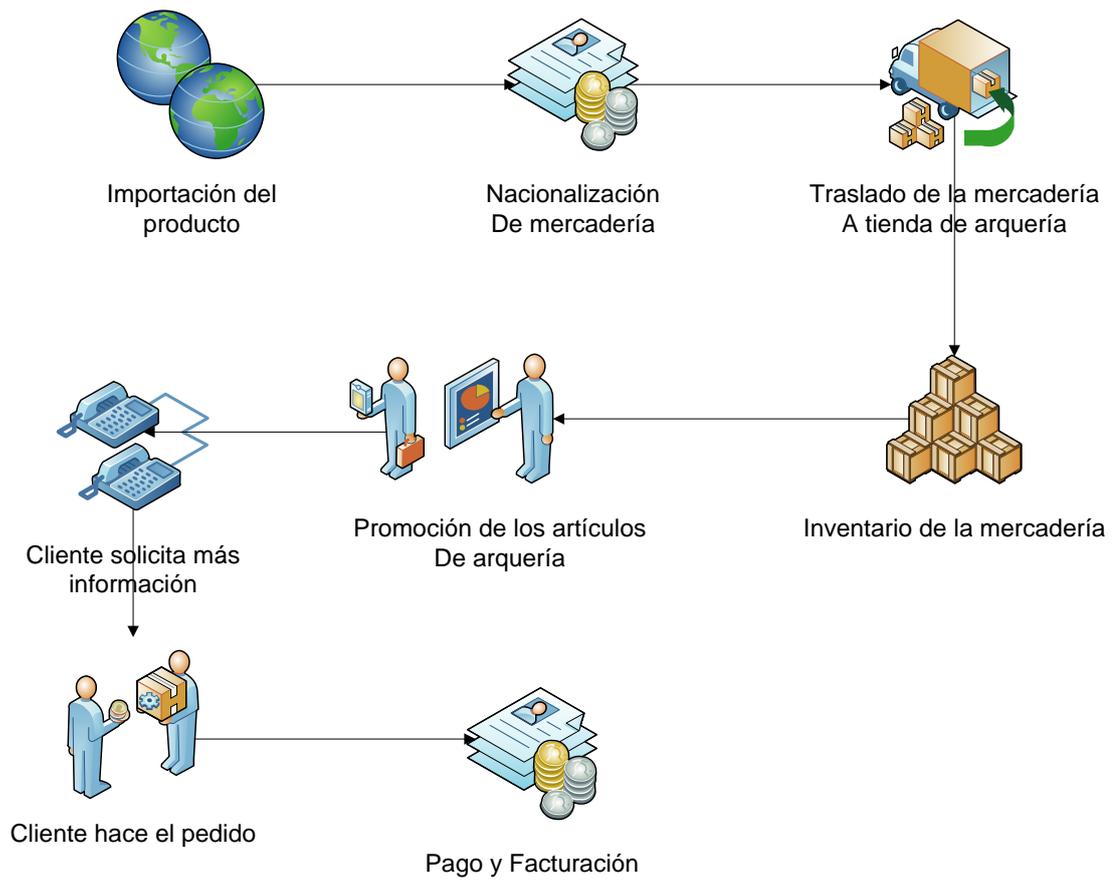


Figura 10. Flujograma del proceso de prestación de servicio o producto  
 Nota: Elaborado por la autora

## Capítulo 3. Análisis de Mercado

### 3.1 Segmentación de clientes

La segmentación de clientes se muestra de forma esquematizada en la tabla que se presenta continuación:

Tabla 4. *Segmentación de clientes*

Segmentación de clientes	
País	Ecuador
Ciudad	Guayaquil
Sector	Deportes
Tipos de compradores	Recurrentes

Nota: Elaborado por la autora

Debido a que el mercado seleccionado es la ciudad de Guayaquil, la segmentación de clientes se encuentra enfocada en llevar un producto (elementos de arquería) a los deportistas que realizan esta actividad y que no pueden adquirir estos implementos dentro de la ciudad, sino por medio de importaciones o compras en la ciudad de Quito.

### 3.2 Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes

La estrategia de fidelización que la empresa Arrow desarrollará se encontrará fundamentada en los siguientes pilares:

- **Marketing relacional:** Este se desarrollará por medio de Arrow al atender las necesidades en cuanto a calidad y precio, para la que se llevarán a cabo las acciones siguientes:
  - 1) Establecer una relación a largo plazo con los clientes.
  - 2) Satisfacer las necesidades de los clientes, siendo Arrow una tienda que comercialice implementos de arquería a precios asequibles.

- 3) Gestionar de forma adecuada la cartera de clientes que obtenga la empresa.
- **La gestión del valor percibido:** Este enfoque se encuentra dirigido a lograr el incremento del valor de compra que fue realizada por el cliente, consiguiendo entonces que este cada vez se encuentre con un nivel más alto en cuanto a satisfacción. Es entonces que el valor percibido se enfocará en los tres factores que se procede a detallar a continuación:
    - 1) **Valor de compra:** Se generará una imagen de marca, la misma que les permita a los clientes identificar a la empresa.
    - 2) **Valor de uso:** La empresa contará con productos de calidad, los cuales cumplan con las expectativas de los clientes, permitiéndoles conseguir los resultados deportivos que estos deseen.
    - 3) **Valor final:** Debido a que Arrow importará productos manufacturados por otras empresas, la empresa deberá conocer las preferencias en cuanto a marcas que poseen sus clientes.

### 3.3 Estrategias corporativas

Existen dos tipos de estrategias para que organización lleve a cabo, los cuales son la estrategia empresarial y la estrategia corporativa, siendo entonces que la estrategia de la empresa Arrow responde a las interrogantes siguientes:

#### ¿Cómo va a hacer la empresa para ganar dinero?

La empresa importará productos de arquería que serán comercializados en la ciudad de Guayaquil.

Mientras que la estrategia de la empresa de acuerdo a su enfoque responde a las interrogantes siguientes:

### **Estrategia corporativa:**

#### **¿En qué sectores empresariales va a competir la empresa?**

La empresa compite dentro del sector de venta de implementos deportivos, mayormente relacionados con el tiro con arco.

### **Estrategia empresarial:**

#### **¿Cómo debe competir la empresa en el sector empresarial?**

La diferenciación en precio, así como a la posibilidad de que se realicen pedidos le permitirá a la empresa Arrow satisfacer las necesidades de sus clientes.

### **3.4 Marketing Mix**

Las estrategias de marketing mix de la empresa Arrow enfocadas en conseguir que sus productos lleguen hasta sus clientes y los satisfagan son las siguientes:

#### **Producto**

- Dotar a la empresa de un identificador visual que le permita ser identificada por sus clientes.
- Otorgar al producto un valor agregado, el que en este caso serían los implementos deportivos a precios inferiores a los que se ofertan actualmente en el mercado, así como un catálogo actualizado periódicamente.
- Lanzar una nueva línea de producto propia, la cual pueda servir para complementar las actividades de tiro con arco, pudiendo la empresa formar parte de forma directa de las actividades deportivas que realizan sus clientes.
- Contar con servicios complementarios para el producto, brindando la posibilidad de llevar los implementos deportivos hasta el cliente por medio de servicio a domicilio

## **Precio**

- Ofrecer los productos a precios inferiores a los que se dan principalmente en la tienda ubicada en la capital.
- De acuerdo a los precios que maneja la competencia, disminuir los que poseen ciertos productos, pudiendo entonces volverse la tienda preferida por los deportistas que practican el tiro con arco en la ciudad de Guayaquil.
- Según la calidad de los productos que se importen, incrementar el precio de estos, siempre que se analice si el mercado lo aceptará de forma adecuada.
- Ofrecer descuentos a los clientes fieles que posee la tienda Arrow, promoviendo futuras compras.

## **Plaza**

- En la posibilidad que el negocio crezca o la demanda del mismo aumente, colocar islas en centros comerciales de la ciudad en los que se comercialicen ciertos productos.
- Contar con una página web en la que se presente una tienda virtual que le permita a los clientes realizar pedidos que puedan ser retirados en la tienda de Arrow o entregados a domicilio.
- Ofrecer el producto por medio de correos electrónicos deportistas inscritos en los clubes de tiro.
- Contar con intermediarios que promuevan los productos a los deportistas mientras realizan sus prácticas deportivas.

## **Promoción**

- Anunciar en sitios webs relacionados con temas deportivos, pudiendo visualizarse por una gran cantidad de clientes potenciales.

- Colocar anuncios en revistas especializadas relacionadas con el sector deportivo.
- La empresa Arrow participará en ferias de negocios que la vuelvan una atractiva de inversión, así como para lograr visualizarse de manera idónea en el mercado.
- Entregar artículos promocionales para los clientes regulares, aumentando su fidelidad.
- Contar vallas publicitarias en la ciudad de Guayaquil para maximizar la visualización de la tienda.

### **3.4.1 Consumidor satisfecho**

Con el objetivo de lograr un cliente satisfecho se establecerán por parte de la empresa Arrow las acciones siguientes:

- Ofrecer un producto de calidad
- Cumplir con lo ofrecido
- Brindar un buen servicio al cliente
- Brindar una atención personalizada
- Brindar una rápida atención
- Resolver problemas, quejas y reclamos
- Brindar un servicio extra

#### **3.4.1.1 Comodidad del cliente**

La comodidad del cliente se relaciona con el servicio que se le otorga por parte de la empresa, por lo que Arrow desarrollará las siguientes actividades:

- Entregar un buen servicio, buscando la satisfacción del cliente en su totalidad, esto para así evitar esperas que generen pérdida de interés de los potenciales clientes.

- El personal de la tienda debes estar en todo momento dispuesto a efectuar sus labores de la mejor forma posible y así asegurar que su fidelidad.
- La atención a los clientes debe darse por igual, esto sin importar si van a realizar una compra en ese momento o quieren conocer más de los productos.

### 3.4.1.2 Comunicación

Para lograr una efectiva comunicación con el cliente se deben seguir los siguientes pasos:



Figura 11. Proceso comunicacional  
Nota: Elaborado por la autora

- 1) Conseguir los datos del cliente:** Se deben conseguir ciertos datos como el nombre, la dirección física, el teléfono, la dirección de correo electrónico, esto cuando el cliente potencial acude a la tienda o es captado por medio de correos electrónicos.
- 2) Crear una base de datos:** Con la información conseguida se debe crear una base datos para así brindar un trato personalizado a cada cliente de acuerdo con los productos que prefiere.
- 3) Establecer la comunicación con el cliente:** Luego de la compra del producto es necesario que la tienda se comunique con el cliente para conocer su opinión acerca de la compra.

- 4) **Mantener una comunicación con el cliente:** La comunicación debe ser permanente, esto para detectar problemas o insatisfacción en los clientes antes de que deseen dejar de comprar en Arrow.
- 5) **Comunicar noticias:** Se comunicarán noticias de interés al cliente, esto para aumentar las posibilidades de que este realice nuevas compras.

### 3.5 Estrategia funcional

La estrategia funcional es aquella que permite definir el ¿Cómo hacer las cosas? por parte de una empresa, siendo que Arrow lo haría de la siguiente forma:

- **Estrategias de I+D:** Las estrategias de investigación y desarrollo se encuentran enfocadas en el mejoramiento de procesos de importación, pudiendo programar de manera adecuada la llegada de productos para satisfacer a la clientela y su posterior venta; esto dentro de tres diferentes áreas:
  - 1) **Procesos:** Agrupar los procesos de la empresa, esto aumenta la eficiencia de las organizaciones, siendo en el caso de Arrow, el área administrativa y de importación.
  - 2) **Productos:** Los implementos para arquería serán de las mejores marcas, pero se brindarán alternativas dependiendo de la capacidad adquisitiva del cliente.
  - 3) **Personas:** Se buscarán talleres de capacitación que permitan promover las cualidades más importantes de los empleados, entre las cuales están la cooperación, innovación, participación y liderazgo.
  - 4) **Estrategias:** Se generarán acciones para el mejoramiento continuo de procesos y del servicio al cliente, evitando que las situaciones negativas se vean incrementadas en la tienda Arrow.

- **Estrategias de Financiación:** Estas estrategias se encontrarán enfocadas desde tres puntos de vista:
  - 1) **Procedencia de fondos diversa:** Esto se desarrollará por medio de la tienda virtual y la tienda física, pudiendo obtener ingresos de distintos tipos de clientes y entonces analizar cuál es el que le representa mayores ingresos a la tienda.
  - 2) **Mayor posibilidad de financiación:** Por medio de entidades bancarias se establecerán métodos de financiación a corto y largo plazo, obteniendo préstamos para sumar stock en la empresa.
  - 3) **Incremento de capacidad de negociación con clientes:** Se respetarán factores como precios, tiempos de entrega y calidad de productos, pudiendo dotar a estos de precios más altos que le representen una mayor rentabilidad a la empresa.
  
- **Estrategias de Recursos Humanos:** Estas estrategias se dan en las siguientes áreas:
  - 1) **Selección de personal:** Se contará con un proceso de selección que permita contar con empleados involucrados con la tienda, evitando la alta rotación de personal.
  - 2) **Capacitación:** El personal de Arrow se capacitará regularmente para lograr que tengan un amplio conocimiento del campo de la arquería y poder guiar a los deportistas inexpertos en el proceso de compra.
  - 3) **Motivación:** Se darán recompensas al personal por el cumplimiento de objetivos, lo cual generará un mayor apego a la marca, evitando que la moral del personal decaiga.

### **3.6 Estrategia de Amplia Diferenciación**

La estrategia de amplia diferenciación de la tienda Arrow se basará en los siguientes aspectos:

- Innovar en factores tecnológicos, pudiendo mejorar la tienda virtual para que los procesos de compra se vean simplificados.
- Realizar encuestas al personal para poder efectuar mejoras continuas de calidad.
- Contar con marcas de calidad, evitando importar productos sin marca y en caso de ofertar productos económicos, especificarlo y diferenciarlos de los de alta calidad.
- De acuerdo a las necesidades de los clientes, las cuales recopile la tienda Arrow se crearán servicios que satisfagan las necesidades en aspectos como calidad, entrega de productos y llegada de pedidos, esto en caso de que se soliciten.
- Capacitar al personal en temas relacionados con la arquería, así como en el trato con el cliente.
- Mantener las actividades de marketing que desarrolla Arrow, estando vigente siempre en la mente del cliente.

### **3.7 Estrategia de enfoque de Nicho de Mercado basado en diferenciación**

La estrategia de enfoque de nicho de mercado que se basa en la diferenciación será la de otorgar un producto (implementos deportivos para arquería) de las marcas más reconocidas a menores precios de los que actualmente se encuentran en el mercado ecuatoriano, lo que se da mayormente por la limitada oferta de productos de esta clase.

Es entonces que esta estrategia se encontrará fundamentada en los siguientes aspectos:

- Alta calidad para un público conocedor
- Precios menores en el mercado ecuatoriano
- Servicio de entrega a domicilio

### 3.8 Análisis de la demanda

Los datos fueron recabados a través del uso de la herramienta digital de Google Forms, en donde se envió un correo a las 74 personas inscritas en la práctica deportiva del tiro con arco en la ciudad de Guayaquil, con el propósito de conocer su grado de aceptación respecto a la implementación de una tienda de arquería, y asimismo establecer su perfil de compra. Los resultados que arrojó este programa son los siguientes:

#### Género

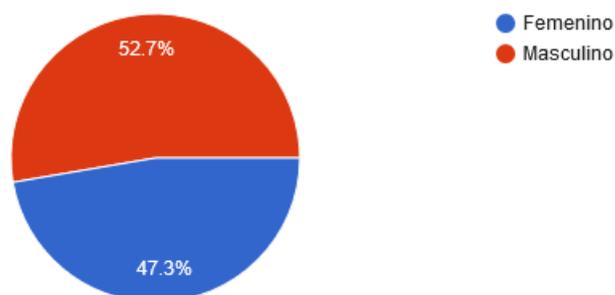


Figura 12. Distribución de la muestra por género  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

Existe una división equitativa de la muestra, entre hombres y mujeres que practican tiro con arco, lo que evidencia que el deporte no genera incidencia de restricciones en cuanto a género, más bien se presenta como una actividad de interés para ambos sexos; es así que el 47.3% de la muestra son mujeres y el 52.7% son hombres.

#### Edad

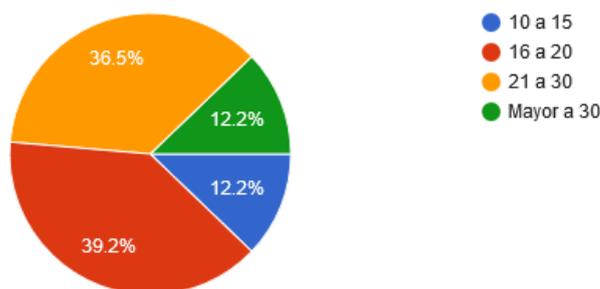


Figura 13. Distribución de la muestra por edad  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

La edad mayoritaria de los encuestados oscila entre los 16 a 20 años, así lo respondió el 39,20%; entre 21 a 30 años el 36,5%; el 12,2% respondió que es mayor a 30 años y el 12,2% restante dijo que tiene entre 10 a 15 años. De esta manera se evidencia que el mercado prospecto para la venta de productos que se necesitan en el deporte de tiro con arco mantiene una edad juvenil, que en algunos rangos es propicia para la obtención de ingresos propios con los que podrían solventar el pago de estos productos.

### 1. ¿Pertenece usted algún club de tiro con arco?

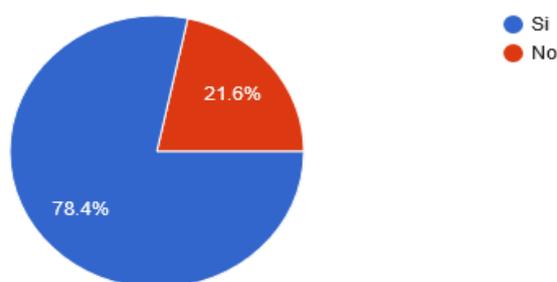


Figura 14. Personas que pertenecen a clubes de tiro con arco  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

El 78.4% manifiesta que sí pertenece a un club de tiro con arco y el 21.6% restante menciona que no. Esta aseveración permite conocer que el mercado objetivo podrá ser identificado de manera más fácil, ya que la mayoría de los que practica este deporte están inscrito en un club o entidad que los representa, lo que permite tener localizado de manera estratégica la ubicación de los deportistas para futuras demostraciones de equipos e instrumentos necesarios en la práctica de esta disciplina deportiva.

### 2. ¿Con qué frecuencia adquiere usted equipos o instrumentos relacionados a este deporte?

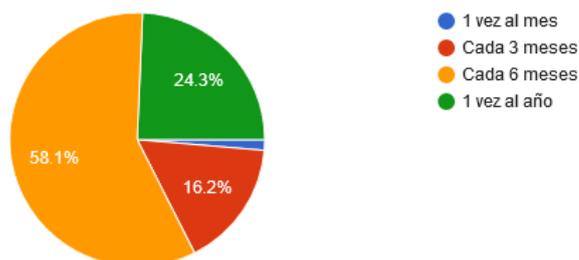
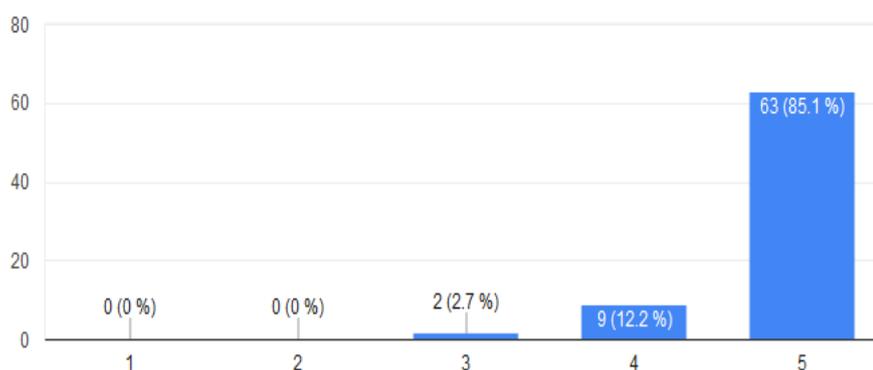


Figura 15. Frecuencia de compra de artículos de arquería  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

Respecto a la frecuencia con la que los encuestados adquieren instrumentos para la práctica del tiro con arco, el 58.1% respondió que lo hace cada 6 meses, el 24.3% una vez al año, el 16.2% menciona que cada 3 meses y finalmente el 1,4% respondió que una vez al mes. La frecuencia de compra poco recurrente se puede deber a la falta de oferta de productos para esta práctica, lo que genera una escasa diversidad de modelos y materiales que desalientan el consumo.

**3. En una escala del 1 al 5, califique el nivel de dificultad para encontrar equipos e instrumentos para el deporte de tiro con arco en Guayaquil. En donde 1 es muy fácil y 5 muy difícil.**



*Figura 16.* Nivel de dificultad para encontrar equipos de arquería  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

El 85.1% de la muestra ha calificado el nivel de dificultad para encontrar equipos e instrumentos para el deporte de tiro con arco como muy difícil, el 12.2% mencionó que la dificultad es media, el 2.7% dijo que no es tan difícil. De esta manera se evidencia que los deportistas tienen escaso acceso a los instrumentos para realizar su práctica, generando un nicho de mercado insatisfecho por la nula oferta de estos productos en la ciudad de Guayaquil.

#### 4. ¿De qué manera adquiere usted los equipos e instrumentos para el tiro con arco?

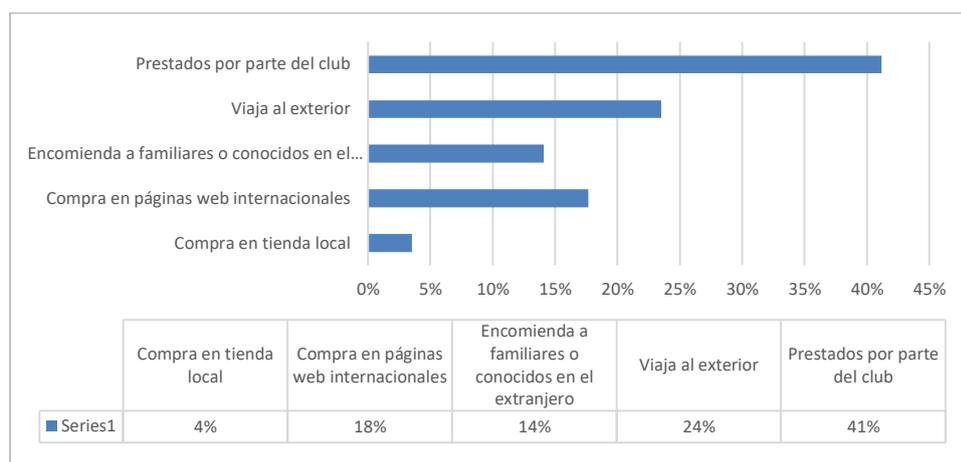


Figura 17. Forma de adquirir equipos de arquería  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

La forma en la que los deportistas adquiere sus recursos para la práctica del tiro con arco en su mayoría es por medio de importaciones realizadas del exterior, mientras que la otra mitad utiliza instrumentos prestados por el club, como se detalla a continuación: El 41% menciona que los adquiere prestados por parte del club, el 24% admite que compra lo que necesita en viajes que realiza al exterior, el 14% realiza encomiendas a familiares o conocidos en el extranjero, el 18% compra en páginas web internacionales y el 4% restante por medio de una tienda local.

#### 5. ¿Cuánto gasta aproximadamente en la compra de estos equipos o instrumentos deportivos?

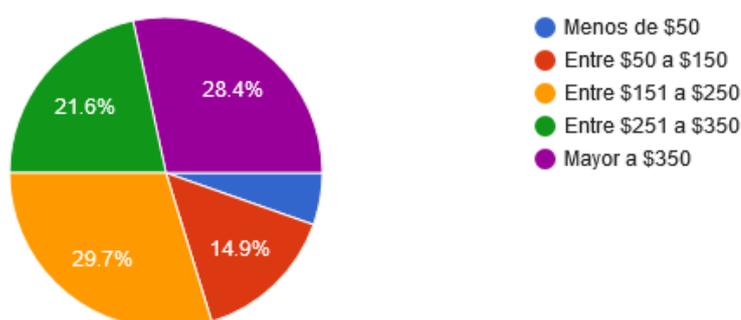


Figura 18. Presupuesto que destina para la compra de equipos de arquería  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

Los recursos económicos que invierten los deportistas para la obtención de recursos necesarios para el desarrollo de la práctica de tiro con arco se detallan a continuación: el 29.7% gasta entre \$151,00 a \$250,00; el 28.4% más de \$350,00; el 21.6% entre \$251,00 a \$350,00; el 14,9% entre \$50,00 a \$150,00 y el 5.4% invierte menos de \$50,00. De esta manera se evidencia un gasto que supera los \$200,00 el cual puede incrementarse si los deportistas obtuvieran una mayor variedad de productos de forma accesible y garantizada.

**6. ¿Le gustaría que en Guayaquil exista una tienda en donde pueda adquirir artículos para el deporte de tiro con arco?**

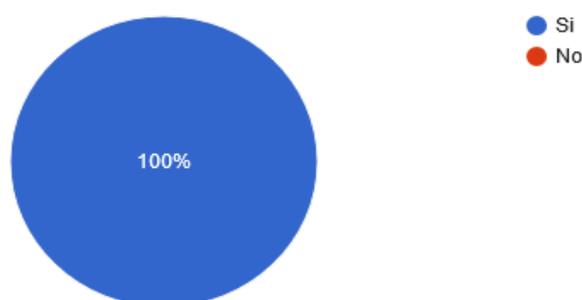


Figura 19. Nivel de aceptación de una tienda de arquería en Guayaquil  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

El 100% de los encuestados respondió positivamente, reconociendo la necesidad de obtener los productos para la práctica deportiva de manera más accesible, ya que, pese a que su inspiración por esta práctica los motiva día a día, la dificultad para acceder a estos recursos los desalienta bastante.

**7. ¿Cuál es el producto que requiere con mayor frecuencia para la práctica de este deporte?**

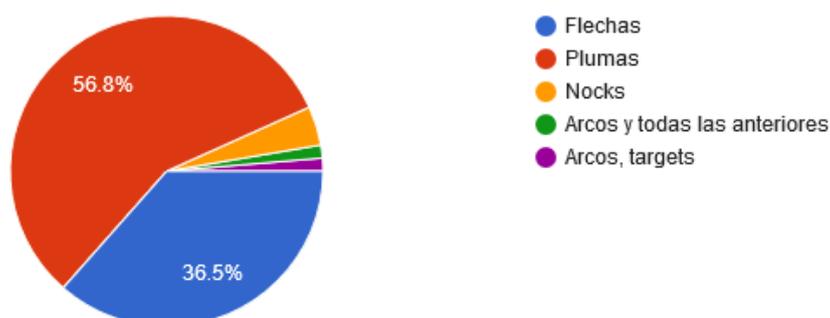
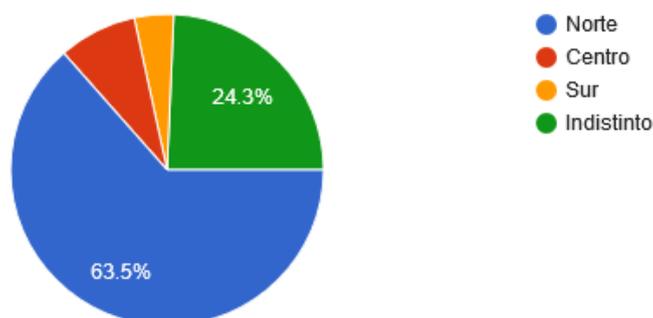


Figura 20. Producto de arquería que compra con mayor frecuencia  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

Entre los principales productos que solicitan los deportistas, el 56,8% manifestó que las plumas son uno de los recursos que con mayor frecuencia se requiere, el 36,5% manifestó que las flechas, mientras que un porcentaje minoritario al 6,7% respondió que nocks, arcos y todas las anteriores.

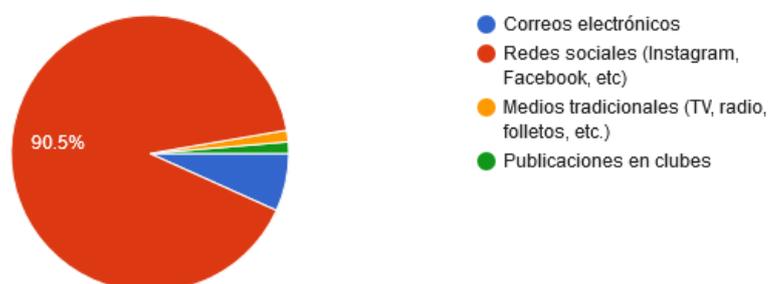
**8. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que se encuentre ubicada la tienda?**



*Figura 21.* Ubicación tentativa de la tienda de arquería  
 Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

Entre las principales ubicaciones para la localización de la tienda de arquería, el 63,5% mencionó que el sector norte es de su preferencia, el 24,3% le es indistinto siempre y cuando sea en la ciudad de Guayaquil, finalmente el 12,2% se divide entre quienes consideran el sector centro y sur.

**9. ¿De qué forma le gustaría enterarse de las novedades de artículos, que se ofrecería en la tienda?**



*Figura 22.* Canal de comunicación preferido  
 Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

De acuerdo con los medios publicitarios preferidos por los encuestados, el 90,5% manifiesta que las redes sociales (Instagram, Facebook, twitter) son idóneos para la demostración de los productos, ya que este es un medio de

comunicación masivo y accesible en cuanto a tiempo y recursos. El 9,5% restante dividió su opinión entre los que prefieren correos electrónicos, medios tradicionales y publicaciones en clubes.

### 10. ¿Qué aspectos le gustaría que incluyera la tienda para cumplierse con sus expectativas?

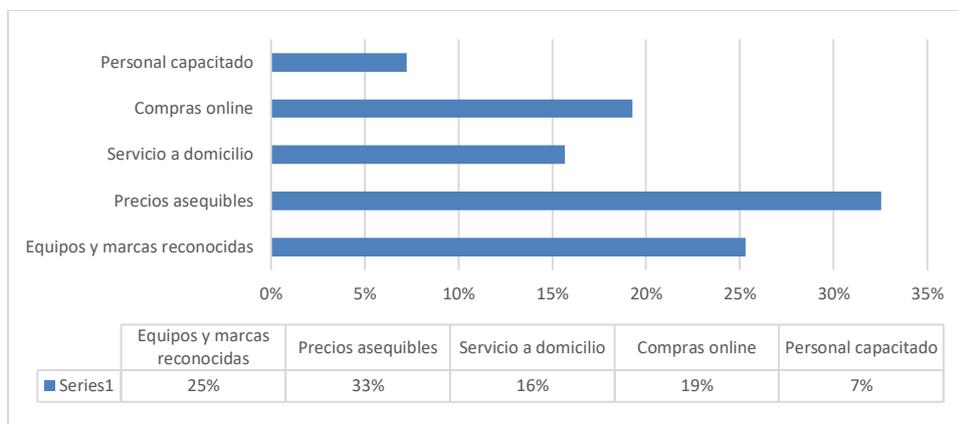


Figura 23. Factores de interés por considerar en la tienda de arquería  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

De acuerdo con los aspectos que ofrezcan un mejor servicio, el 25% prefiere que los equipos sean de marcas reconocidas, el 35% manifestó que los precios sean asequibles, el 16% considera que el servicio debe ser a domicilio, el 19% prefiere las compras online y el 7% restante personal capacitado. Todos estos requerimientos pueden ser ofrecidos sin obstáculo alguno a través del desarrollo de la propuesta, con la finalidad de generar un valor agregado en el servicio y la satisfacción del cliente.

### 11. ¿Le gustaría que en la tienda haya la opción de poder practicar el deporte de tiro con arco de modo recreativo?

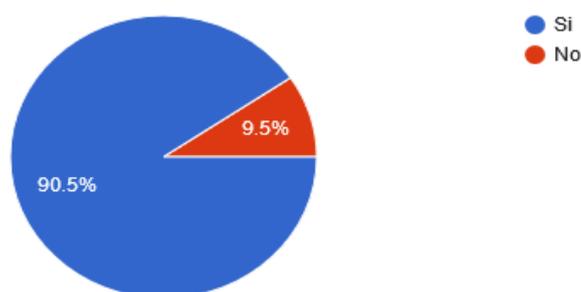


Figura 24. Interés por practicar el deporte del tiro con arco  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

En esta pregunta se busca conocer el nivel de aceptación de un servicio diferenciador que se podría implementar en la tienda de arquería, a través de espacios para prácticas opcionales del deporte de tiro con arco. El 90,5% reconoce que es una propuesta innovadora y estaría completamente de acuerdo en acceder al servicio y el 9,5% restante manifiesta que no.

## 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora?

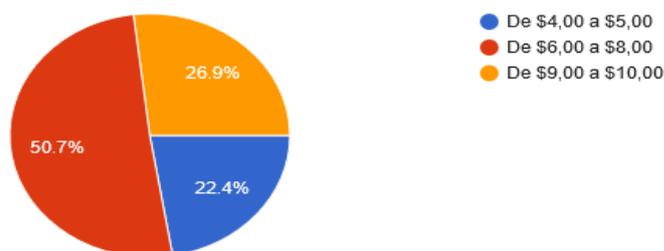


Figura 25. Precio que pagaría por hora de práctica del tiro con arco  
Nota: los datos se obtuvieron mediante encuesta en Google

Esta interrogante está relacionada con la pregunta anterior, donde el 50,7% respondió que estaría dispuesto a pagar por la hora de práctica de tiro con arco, como un servicio adicional entre \$6,00 a \$8,00; el 26,9% manifestó que podría pagar entre \$9,00 a \$10,00 y el 22,4% señala que un precio asequible sería de \$4,00 a \$5,00.

Estas respuestas deben ser consideradas para el desarrollo de la propuesta, donde la opción más asequible para los deportistas es alrededor de los \$5,00 por hora de práctica, este servicio puede generar valor agregado, así como la diversificación de los ingresos para el desarrollo de la propuesta, además de que promueve la práctica de este deporte y el uso de los productos en venta por medio de un valor no tan significativo para los clientes.

## Capítulo 4. Viabilidad Económica

### 4.1 Demanda actual del mercado

Considerando el cálculo de regresión de acuerdo a los datos determinados por el presente proyecto, se estima que existe una demanda para los productos ofertados de 187.298,4, lo cual es abastecido por una oferta de 22.526, esto genera un déficit de mercado insatisfecho de 164.772,4, cantidad que sería cubierta por las ventas proyectadas por la tienda de arquería constituida.

Tabla 5. *Estimación de la demanda insatisfecha*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Demanda</b>	187298,4	191044,4	194865,3	198762,6	202737,8	206792,6
<b>Oferta</b>	22526	22976,52	23436,05	23904,77	24382,87	24870,52
<b>Déficit</b>	164772,4	168067,9	171429,2	174857,8	178355	181922,1

Nota: Elaborado por la autora

### 4.2 Crecimiento de la demanda

Por otra parte, en lo que concierne al crecimiento de la demanda se consideraron dos variables: 1) el crecimiento que ha tenido el producto interno bruto (PIB), en este caso durante el período 2014 – 2018 se estima un crecimiento promedio del 1.52% según los datos del Banco Central del Ecuador.

Tabla 6. *Variación del PIB durante 2014 - 2018*

VARIABLES ECONÓMICAS	CREC. PIB
2014	3.6%
2015	-2.5%
2016	1.0%
2017	3.0%
2018	2.50%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.52%</b>

Nota: Elaborado por la autora

Mientras que por otra parte, también se consideró el crecimiento promedio de las ventas de los establecimientos comerciales que venden artículos deportivo en general en el país, y según datos de la Superintendencia de Compañías, el código CIU corresponde al 476300, en donde se pudo notar

que en promedio las ventas del sector suman \$ 12 millones de dólares, y la variación no ha sido muy trascendente, llegando apenas a 0.53% durante el período 2014 – 2017, tal como se aprecia en la siguiente tabla. De esta manera, al sumar los dos porcentajes de variación, se estima que las ventas crecerían en 2.05%

Tabla 7. Ventas del sector deportivo 2014 - 2017

<b>Ventas sector deportivo</b>	<b>CIU 476300</b>	
	<b>millones USD</b>	<b>Variación</b>
<b>2014</b>	\$ 12.00	
<b>2015</b>	\$ 12.40	3.33%
<b>2016</b>	\$ 10.90	-12.10%
<b>2017</b>	\$ 12.03	10.37%
	Promedio	0.53%

Nota: Elaborado por la autora

De esta forma, se elaboran los escenarios financieros, en donde se tomaron como referencia algunos datos de las variables macroeconómicas como la inflación, riesgo país y tasa de interés como se observa a continuación:

Tabla 8. Variables económicas 2014 - 2018

<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>RIESGO PAÍS</b>	<b>TASA INTERÉS</b>
2014	3.67%	3.80%	5.08%
2015	3.38%	8.30%	5.00%
2016	1.12%	7.80%	4.98%
2017	-0.20%	7.50%	4.95%
2018	-0.10%	6.40%	4.98%
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.57%</b>	<b>6.76%</b>	<b>5.00%</b>

Nota: Elaborado por la autora

### 4.3 Inversión inicial

La inversión inicial de la tienda de arquería corresponde a \$15,967,04 en donde se puede notar que un 34.12% está compuesto por los activos fijos, en este caso muebles y enseres y equipos de computación en general, lo que totaliza \$5448,00; mientras que el saldo restante (65.88%) corresponde a la inversión en capital de trabajo, en este caso \$ 10,519.04.

Tabla 9. *Inversión en activos fijos*

Descripción	Cantidad	C. Unitario	C. Total	% part.
<i>Muebles y enseres</i>				
Escritorios ejecutivos modulares	1	\$ 250,00	\$ 250,00	4,6%
Sillones ejecutivos	1	\$ 150,00	\$ 150,00	2,8%
Counter recepción (caja)	1	\$ 300,00	\$ 300,00	5,5%
Perchas con repisas	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00	36,7%
Counter mostrador	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	22,0%
Archivadores	2	\$ 110,00	\$ 220,00	4,0%
<b>Subtotal de muebles y enseres</b>			<b>\$ 4.120,00</b>	<b>75,6%</b>
<i>Equipos de computación</i>				
Dell Inspiron 15.6" Full HD IPS Touchscreen Business Laptop	1	\$ 628,00	\$ 628,00	11,5%
Servidor	1	\$ 700,00	\$ 700,00	12,8%
<b>Subtotal de equipos de computación</b>			<b>\$ 1.328,00</b>	<b>24,4%</b>
<b>Total inversión en activos fijos</b>			<b>\$ 5.448,00</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaborado por la autora

Tabla 10. *Estructura del capital de inversión*

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	% PART.
Inversión en activos fijos	\$ 5,448.00	34.12%
Inversión en capital de trabajo	\$ 10,519.04	65.88%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15,967.04</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Elaborado por la autora

#### 4.4 Financiamiento

El escenario de financiamiento se ha hecho a través de dos fuentes: 1) Fondos propios por un monto de \$ 10,000.00, mientras que el saldo sería financiado por la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Tabla 11. *Fuentes de financiamiento del proyecto*

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	VALOR	% PART.
FONDOS PROPIOS	\$ 10,000.00	62.63%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 5,967.04	37.37%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15,967.04</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Elaborado por la autora

En este sentido, el escenario de financiamiento se haría por un monto de \$5.967,04 que equivale al 37.37% de la inversión total, para lo cual, el plazo acordado sería 5 años, a una tasa del 11.28%, lo que dejaría una cuota fija mensual por \$ 130.57.

Tabla 12. *Condiciones de financiamiento*

INSTITUCION	
FINANCIERA:	CFN
MONTO:	\$ 5,967.04
TASA:	11.28%
PLAZO:	5
FRECUENCIA PAGO:	12
CUOTA MENSUAL:	\$ 130.57

Nota: Elaborado por la autora

Tabla 13. *Amortización del préstamo a cinco años*

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO
1	\$ 941.48	\$ 625.39	\$ 1,566.87
2	\$ 1,053.34	\$ 513.53	\$ 1,566.87
3	\$ 1,178.50	\$ 388.37	\$ 1,566.87
4	\$ 1,318.53	\$ 248.35	\$ 1,566.87
5	\$ 1,475.19	\$ 91.68	\$ 1,566.87
<b>60</b>	<b>\$ 5,967.04</b>	<b>\$ 1,867.32</b>	<b>\$ 7,834.36</b>

Nota: Elaborado por la autora

Por tanto, la tienda de arquería terminaría pagando \$ 1.867.32 por concepto de intereses, en el plazo de 5 años, lo que significa que la deuda total asciende a \$ 7.834.36.

#### 4.5 Presupuesto de gastos

A continuación, se presentan los presupuestos de gastos de operación del negocio, tanto para gastos de administración y gastos de venta, cuyo presupuesto anual es \$48,965.16 y \$ 600.00 respectivamente. A partir del año 2, la variación que se tomó como referencia fue 1.57% que corresponde a la inflación promedio durante 2014 – 2018 como se observó anteriormente.

Tabla 14. *Presupuesto de gastos administrativos*

	V. Mensual	Año 1
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>		
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$ 3.163,52	\$ 35.705,16
Arriendo de local	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Suministros de oficina	\$ 50,00	\$ 600,00
Suministros de Limpieza	\$ 30,00	\$ 360,00
Gastos por viáticos y viajes	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Servicios básicos (agua y luz)	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Telefonía fija e internet	\$ 50,00	\$ 600,00
Gastos de constitución de la compañía	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 5.643,52</b>	<b>\$ 48.965,16</b>

Nota: Elaborado por la autora

Tabla 15. *Presupuesto de gastos de venta*

	V. Mensual	Año 1
<b><u>GASTOS DE VENTAS</u></b>		
Artículos de merchandising	\$ 100.00	\$ 400.00
Folletería, volantes	\$ 50.00	\$ 200.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 600.00</b>

Nota: Elaborado por la autora

#### 4.6 Pronóstico de ventas

Para el pronóstico de venta, se tomó en cuenta la vida útil de cada uno de los productos para determinar la rotación de estos y poder estimar la demanda anual de cada producto. En este caso, se agrupó los productos similares en tres grandes categorías que se definen a continuación: 1) flechas de novatos dejaría un ingreso de \$ 453.60 al año; 2) Componentes de flecha, dejaría un ingreso de \$ 108,802.96 al año; y 3) Equipos de Arquería dejaría un ingreso por \$6,622.93. Por tanto, entre los 3 rubros, la tienda tendría un ingreso promedio de \$115,879.49 en el año uno, a partir del segundo año de operaciones este se incrementaría en 2.05% anual, según las variables estimadas.

Tabla 16. *Presupuesto de ventas de flechas novato*

FLECHAS NOVATO										
Item	Frec	Client	%Part/ Ventas	Qty Anual	Precio prom	Costo Prom	Margen Prom	Vta. Anual	Costo Anual	Margen Anual
Flechas Fibra de Vidrio	3	3	1%	10	\$ 45.00	\$ 21.00	\$ 24.00	\$ 453.60	\$ 211.68	\$ 241.92
<b>Subtotal</b>				<b>10</b>				<b>\$ 453.60</b>	<b>\$ 211.68</b>	<b>\$ 241.92</b>

Nota: Elaborado por la autora

Tabla 17. *Presupuesto de ventas de componentes de flechas*

COMPONENTES DE FLECHA										
Item	Frec	Client	%Part/ Ventas	Qty Anual	Precio prom	Costo Prom	Margen Prom	Venta Anual	Costo Anual	Margen Anual
Shaft	2	109	21%	217	\$ 400.00	\$ 186.40	\$ 213.60	\$ 86,912.00	\$ 40,500.99	\$ 46,411.0
Nock	1	109	11%	109	\$ 17.50	\$ 10.02	\$ 7.48	\$ 1,901.20	\$ 1,088.57	\$ 812.63
Point	1	109	11%	109	\$ 60.00	\$ 23.50	\$ 36.50	\$ 6,518.40	\$ 2,553.04	\$ 3,965.36
Vanes	4	109	42%	435	\$ 31.00	\$ 18.50	\$ 12.50	\$ 13,471.36	\$ 8,039.36	\$ 5,432.00
<b>Subtotal</b>				<b>869</b>				<b>\$ 108,802.96</b>	<b>\$ 52,181.96</b>	<b>\$ 56,621.0</b>

Nota: Elaborado por la autora

Tabla 18. *Presupuesto de ventas de equipos de arquería*

EQUIPOS E INSTRUMENTOS DE ARQUERIA										
Item	Frec	Client	%Part/Ventas	Qty Anual	Precio prom \$	Costo Prom \$	Margen Prom \$	Venta Anual \$	Costo Anual \$	Margen Anual \$
Finger Tab	1	112	11%	112	19.80	12.60	7.20	2,217.60	1,411.20	806.40
Accesorios de Arquería	1	37	4%	37	118.00	77.71	40.29	4,405.33	2,901.33	1,504.00
<b>Subtotal</b>				<b>149</b>				<b>\$ 6,622.93</b>	<b>\$ 4,312.53</b>	<b>\$ 2,310.40</b>
				1029				<b>\$ 115,879.49</b>	<b>\$ 56,706.18</b>	<b>\$ 59,173.32</b>

Nota: Elaborado por la autora

#### 4.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina las cantidades mínimas que debería vender el negocio para que los ingresos equiparen a los costos y evitar pérdida. En este caso, al aplicar la fórmula se determinó que en promedio deberían venderse alrededor de 930 unidades que signifiquen una venta a un precio promedio general de \$112.46; es decir, si se genera una venta promedio de \$104.832,73 por año, el negocio sólo estaría en capacidad de cubrir sus costos, pero ahí no sería rentable.

Tabla 19. *Análisis del punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO		
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$	53,532.34
<b>PRECIO FLECHAS COMPLETAS</b>	\$	45.00
<b>PRECIO COMP. FLECHA-SHAFT</b>	\$	400.00
<b>PRECIO COMP. FLECHA-NOCK</b>	\$	17.50
<b>PRECIO COMP. FLECHA- POINT</b>	\$	60.00
<b>PRECIO COMP. FLECHA-VANES</b>	\$	31.00
<b>PRECIO INST. - FINGER TAB</b>	\$	19.80
<b>PRECIO EQUIPOS ARQ</b>	\$	118.00
<b>UNIDADES FLECHAS COMPLETAS</b>		10.50 1%
<b>UNIDADES COMP. FLECHA-SHAFT</b>		226.39 21%
<b>UNIDADES COMP. FLECHA-NOCK</b>		113.20 11%
<b>UNIDADES COMP. FLECHA- POINT</b>		113.20 11%
<b>UNIDADES COMP. FLECHA-VANES</b>		452.79 42%
<b>UNIDADES INST. - FINGER TAB</b>		116.70 11%
<b>UNIDADES EQUIPOS ARQ</b>		38.90 4%
<b>UNIDADES TOTALES</b>		1071.67
<b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>		
<b>COSTO VAR. FLECHAS COMPLETAS</b>		21.00

<b>COSTO VAR. COMP. FLECHA-SHAFT</b>	186.40
<b>COSTO VAR. COMP. FLECHA-NOCK</b>	10.02
<b>COSTO VAR. COMP. FLECHA- POINT</b>	23.50
<b>COSTO VAR. COMP. FLECHA-VANES</b>	18.50
<b>COSTO VAR. INST. - FINGER TAB</b>	12.60
<b>COSTO VAR. EQUIPOS ARQ</b>	77.71

**PUNTO EQUILIBRIO (Q):**

COSTOS FIJOS  
PRECIO - C. VARIABLE UNIT

FLECHAS COMPLETAS

<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>		21.86
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$	983.69

COMPONENTES DE FLECHA - SHAFT

<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>		52.94
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$	21,177.58

COMPONENTES DE FLECHA - NOCK

<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>		755.94
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$	13,228.91

COMPONENTES DE FLECHA - POINT

<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>		154.92
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$	9,294.93

COMPONENTES DE FLECHA - VANES

<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>		1,809.41
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$	56,091.79

INSTRUMENTOS DE ARQUERIA - FINGER  
TAB

<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>		809.62
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$	16,030.56

EQUIPOS DE ARQUERÍA - INSTRUMENTOS

<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>		48.23
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$	5,691.48

---

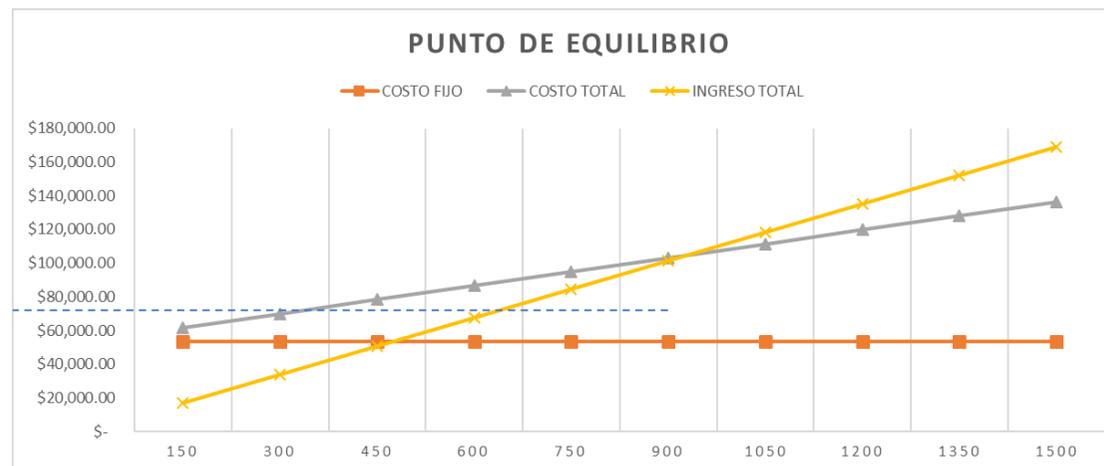
***PUNTO DE EQUILIBRIO***

---

<b><i>COSTOS FIJOS</i></b>	\$	53,532.34	PUNTO EQUILIBRIO (Q):	\$ <u>53,532.34</u> \$
<b><i>COSTOS VARIABLES</i></b>	\$	59,084.61		57.53
<b><i>PRECIO PROMEDIO</i></b>	\$	112.66		
<b><i>UNIDADES</i></b>	\$	1,071.67		
<b><i>COSTO VARIABLE UNIT</i></b>	\$	55.13	PUNTO EQUILIBRIO (Q):	930.48
<b><i>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</i></b>			PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):	\$ 104,832.73
		$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO} - \text{C. VARIABLE UNIT}}$		

Nota: Elaborado por la autora

UNIDADES	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL	DIFERENCIA
150	\$ 53,532.34	\$ 8,269.96	\$ 61,802.30	\$ 16,899.72	\$ (44,902.58)
300	\$ 53,532.34	\$ 16,539.91	\$ 70,072.25	\$ 33,799.44	\$ (36,272.82)
450	\$ 53,532.34	\$ 24,809.87	\$ 78,342.21	\$ 50,699.16	\$ (27,643.05)
600	\$ 53,532.34	\$ 33,079.83	\$ 86,612.17	\$ 67,598.87	\$ (19,013.29)
750	\$ 53,532.34	\$ 41,349.79	\$ 94,882.13	\$ 84,498.59	\$ (10,383.53)
900	\$ 53,532.34	\$ 49,619.74	\$ 103,152.08	\$ 101,398.31	\$ (1,753.77)
1050	\$ 53,532.34	\$ 57,889.70	\$ 111,422.04	\$ 118,298.03	\$ 6,875.99
1200	\$ 53,532.34	\$ 66,159.66	\$ 119,692.00	\$ 135,197.75	\$ 15,505.75
1350	\$ 53,532.34	\$ 74,429.62	\$ 127,961.95	\$ 152,097.47	\$ 24,135.51
1500	\$ 53,532.34	\$ 82,699.57	\$ 136,231.91	\$ 168,997.19	\$ 32,765.28



## 4.8 Estados Financieros

### 4.8.1 Estado de Situación Financiera

Tabla 20. Proyección de Estado de Situación Financiera

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja/Bancos	\$ 10,519.04	\$ 18,560.32	\$ 23,015.20	\$ 27,617.16	\$ 32,099.04	\$ 36,298.79
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 10,519.04</b>	<b>\$ 18,560.32</b>	<b>\$ 23,015.20</b>	<b>\$ 27,617.16</b>	<b>\$ 32,099.04</b>	<b>\$ 36,298.79</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Inversión en activos fijos	\$ 5,448.00	\$ 5,448.00	\$ 5,448.00	\$ 5,448.00	\$ 5,448.00	\$ 5,448.00
(-) Depreciación Acumulada	0	\$ (854.67)	\$ (1,709.33)	\$ (2,564.00)	\$ (2,976.00)	\$ (3,388.00)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 5,448.00</b>	<b>\$ 4,593.33</b>	<b>\$ 3,738.67</b>	<b>\$ 2,884.00</b>	<b>\$ 2,472.00</b>	<b>\$ 2,060.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 15,967.04</b>	<b>\$ 23,153.65</b>	<b>\$ 26,753.87</b>	<b>\$ 30,501.16</b>	<b>\$ 34,571.04</b>	<b>\$ 38,358.79</b>
<b>PASIVOS</b>						
Participaciones por pagar	\$ -	\$ 1,219.21	\$ 1,108.91	\$ 1,112.57	\$ 1,183.20	\$ 1,188.18
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 1,519.95	\$ 1,382.44	\$ 1,387.01	\$ 1,475.05	\$ 1,481.26
Prestamo Bancario	\$ 5,967.04	\$ 5,025.56	\$ 3,972.22	\$ 2,793.72	\$ 1,475.19	\$ -
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$ 5,967.04</b>	<b>\$ 7,764.73</b>	<b>\$ 6,463.57</b>	<b>\$ 5,293.29</b>	<b>\$ 4,133.44</b>	<b>\$ 2,669.44</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 5,388.92	\$ 4,901.38	\$ 4,917.56	\$ 5,229.73	\$ 5,251.75
Utilidades Retenidas	\$ -		\$ 5,388.92	\$ 10,290.30	\$ 15,207.87	\$ 20,437.60
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 15,388.92</b>	<b>\$ 20,290.30</b>	<b>\$ 25,207.87</b>	<b>\$ 30,437.60</b>	<b>\$ 35,689.35</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15,967.04</b>	<b>\$ 23,153.65</b>	<b>\$ 26,753.87</b>	<b>\$ 30,501.16</b>	<b>\$ 34,571.04</b>	<b>\$ 38,358.79</b>
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: Elaborado por la autora

## 4.8.2 Estado de Resultados Integrales

Tabla 21. *Proyección de Estado de Resultados Integrales*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 115,879.49</b>	<b>\$ 118,260.25</b>	<b>\$ 120,689.92</b>	<b>\$ 123,169.51</b>	<b>\$ 125,700.04</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 56,706.18</b>	<b>\$ 57,871.21</b>	<b>\$ 59,060.18</b>	<b>\$ 60,273.58</b>	<b>\$ 61,511.91</b>
Utilidad Bruta	\$ 59,173.32	\$ 60,389.04	\$ 61,629.74	\$ 62,895.93	\$ 64,188.13
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	\$ 48,965.16	\$ 51,018.67	\$ 52,350.52	\$ 53,718.82	\$ 55,124.59
Gastos de Ventas	\$ 600.00	\$ 609.44	\$ 619.04	\$ 628.78	\$ 638.68
Depreciaciones	\$ 854.67	\$ 854.67	\$ 854.67	\$ 412.00	\$ 412.00
Total Gastos de Operación	\$ 50,419.83	\$ 52,482.78	\$ 53,824.22	\$ 54,759.60	\$ 56,175.26
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 8,753.48</b>	<b>\$ 7,906.26</b>	<b>\$ 7,805.51</b>	<b>\$ 8,136.33</b>	<b>\$ 8,012.87</b>
Gastos Financieros	\$ 625.39	\$ 513.53	\$ 388.37	\$ 248.35	\$ 91.68
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 8,128.09</b>	<b>\$ 7,392.73</b>	<b>\$ 7,417.14</b>	<b>\$ 7,887.98</b>	<b>\$ 7,921.19</b>
Participación de Trabajadores (15%)	\$ 1,219.21	\$ 1,108.91	\$ 1,112.57	\$ 1,183.20	\$ 1,188.18
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 6,908.88</b>	<b>\$ 6,283.82</b>	<b>\$ 6,304.57</b>	<b>\$ 6,704.79</b>	<b>\$ 6,733.01</b>
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 1,519.95	\$ 1,382.44	\$ 1,387.01	\$ 1,475.05	\$ 1,481.26
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5,388.92</b>	<b>\$ 4,901.38</b>	<b>\$ 4,917.56</b>	<b>\$ 5,229.73</b>	<b>\$ 5,251.75</b>

Nota: Elaborado por la autora

## 4.9 Evaluación financiera

### 4.9.1 Flujo de caja

Tabla 22. *Proyección de flujo de caja*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5						
<b><i>Ingresos Operativos:</i></b>												
Ventas Netas	\$	115,879.49	\$	118,260.25	\$	120,689.92	\$	123,169.51	\$	125,700.04		
<b><i>Egresos Operativos:</i></b>												
Costo de Ventas	\$	56,706.18	\$	57,871.21	\$	59,060.18	\$	60,273.58	\$	61,511.91		
Gastos Administrativos	\$	48,965.16	\$	51,018.67	\$	52,350.52	\$	53,718.82	\$	55,124.59		
Gastos de Venta	\$	600.00	\$	609.44	\$	619.04	\$	628.78	\$	638.68		
Participación de Trabajadores	\$	-	\$	1,219.21	\$	1,108.91	\$	1,112.57	\$	1,183.20		
Impuesto a la Renta	\$	-	\$	1,519.95	\$	1,382.44	\$	1,387.01	\$	1,475.05		
Subtotal	\$	106,271.34	\$	112,238.49	\$	114,521.09	\$	117,120.75	\$	119,933.42		
<b>Flujo Operativo</b>	\$	<b>9,608.15</b>	\$	<b>6,021.76</b>	\$	<b>6,168.83</b>	\$	<b>6,048.75</b>	\$	<b>5,766.62</b>		
<b><i>Ingresos No Operativos:</i></b>												
Inversión Fija	\$	(5,448.00)										
Inversión Capital de trabajo	\$	(10,519.04)										
Valor de Desecho del Proyecto												
<b><i>Egresos No Operativos:</i></b>												
Pago de Capital del Préstamo	\$	(941.48)	\$	(1,053.34)	\$	(1,178.50)	\$	(1,318.53)	\$	(1,475.19)		
Pago de Intereses del Préstamo	\$	(625.39)	\$	(513.53)	\$	(388.37)	\$	(248.35)	\$	(91.68)		
<b>Flujo Neto Generado</b>	\$	<b>(15,967.04)</b>	\$	<b>8,041.28</b>	\$	<b>4,454.89</b>	\$	<b>4,601.96</b>	\$	<b>4,481.88</b>	\$	<b>4,199.75</b>
Saldo Inicial de Caja	\$	10,519.04	\$	10,519.04	\$	18,560.32	\$	23,015.20	\$	27,617.16	\$	32,099.04
<b>Saldo Final de Caja</b>	\$	<b>10,519.04</b>	\$	<b>18,560.32</b>	\$	<b>23,015.20</b>	\$	<b>27,617.16</b>	\$	<b>32,099.04</b>	\$	<b>36,298.79</b>

Nota: Elaborado por la autora

#### 4.9.2 Cálculo de la tasa de descuento

Luego de analizar los estados financieros; y el flujo de caja, con este último se hace el análisis de rentabilidad, para lo cual se utilizó el método del costo capital promedio ponderado para estimar la tasa de descuento del proyecto y se obtuvo 12.57%; por tanto, cualquier rendimiento por debajo de ese porcentaje haría que el proyecto no sea rentable y debería rechazarse. Mientras que, al obtener una tasa de retorno mayor, se lograría un mejor nivel de rentabilidad y por ende, debería aceptarse el proyecto.

Tabla 23. Cálculo de la tasa de descuento

WACC			
COSTO CAPITAL PROMEDIO PONDERADO			
	% PART.	TASA DSCTO.	PONDERACIÓN
FONDOS PROPIOS	62.63%	13.33%	8.35%
PRÉSTAMO BANCO	37.37%	11.28%	4.22%
TMAR			12.57%

Nota: Elaborado por la autora

#### 4.9.3 Cálculo de la TIR, VAN, PRI

Al calcular la tasa interna de retorno del Proyecto (TIR), se obtuvo 21.10%, esto significa que el proyecto está por encima de la expectativa de retorno (12.57%); lo que significa que en beneficios netos se obtendría un valor actual neto (VAN) por \$ 3,034.33 en cinco años. Esto quiere decir que por cada dólar invertido, se estarían generando \$ 1.19 adicionales, determinando que el proyecto es rentable y recupera su inversión, dentro del horizonte de tiempo plasmado.

Tabla 24. Análisis TIR – VAN - IR

TASA DE DSCTO.	TMAR	12.57%
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR	21.10%
VALOR ACTUAL NETO	VAN	\$3,034.33
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	IR	1.19

Nota: Elaborado por la autora

Tabla 25. Período de recuperación de la inversión

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$15,967.04	-\$15,967.04
AÑO 1	\$8,041.28	-\$7,925.76
AÑO 2	\$4,454.89	-\$3,470.87
AÑO 3	\$4,601.96	\$1,131.09
AÑO 4	\$4,481.88	\$5,612.97
AÑO 5	\$4,199.75	\$9,812.71

Tabla 26. *Cálculo del Payback*

<b>PAYBACK</b>		
INVERSIÓN INICIAL		\$15,967.04
FLUJOS ACUMULADOS AL AÑO 3		\$17,098.12
DIFERENCIA	\$	(1,131.09)
FLUJO DEL AÑO 3		\$4,601.96
FLUJO POR MES AÑO 3	\$	383.50
<b>RECUPERACIÓN MESES</b>		<b>33.05</b>
<b>RECUPERACIÓN DÍAS</b>		<b>992</b>

Nota: Elaborado por la autora

Mientras que, al analizar el período de recuperación de la inversión, el método del Payback establece que esto llevaría 33 meses o un total de 992 días recuperarse, por tanto, el proyecto generará beneficios netos a partir del tercer año de operaciones.

#### 4.9.4 Índices financieros

En lo que concierne a los índices financieros se puede observar que, en promedio, la rentabilidad o margen neto del negocio es 4%, que significa que, por cada dólar vendido, la tienda de arquería genera \$ 0.04 de utilidad. Mientras que por cada dólar de activos se estarían generando \$ 0.23 de utilidad; y finalmente, por cada dólar de patrimonio se genera \$ 0.35 en promedio anual, durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla 27. *Índice de rentabilidad*

<b>IV. RENTABILIDAD</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROM.</b>
Margen Neto	5%	4%	4%	4%	4%	4%
ROA	23%	18%	16%	15%	14%	17%
ROE	35%	24%	20%	17%	15%	22%

Nota: Elaborado por la autora

Finalmente, en cuanto a los índices de gestión como impacto de gastos de administración y venta, esto representa el 44% en promedio, por lo que se estaría manteniendo estable este indicador, y la carga financiera, generada por el pago de interés, apenas es 0% sobre las ventas, durante los primeros cinco años de operaciones.

Tabla 28. *Índice de Gestión*

<b>III. GESTIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROM.</b>
Impacto Gastos Administración y Ventas	44%	44%	45%	44%	45%	44%
Impacto de la Carga Financiera	1%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota: Elaborado por la autora

## Conclusiones

- 1) De acuerdo con la investigación realizada, los factores externos que inciden en el desarrollo de la propuesta para la creación de una empresa que venda artículos de tiro con arco son idóneos para su viabilidad, puesto que política y económicamente, el gobierno nacional busca el apoyo de los emprendimientos que desarrollen prácticas deportivas dentro del mercado que beneficien al desarrollo cognitivo de jóvenes y adultos, además del apoyo a ideas de negocios que generen fuentes de empleo. Adicionalmente, existe una demanda insatisfecha en el sector para la compra de artículos para esta disciplina deportiva de calidad, pues no existe un alto nivel competitivo entre empresas que los expendan.
- 2) La empresa se fundamentará en la distribución a nivel local de productos relacionados con la práctica del tiro con arco, de origen estadounidense, los cuales poseen una alta calidad, y poseen las características necesarias para contribuir a un alto rendimiento del deportista, lo cual servirá para su posicionamiento en el mercado ecuatoriano. Se tendrán dos canales de distribución, tanto venta física en el local como por medio de la página web, la cual será interactiva con el usuario para una mejor experiencia de compra.
- 3) El marketing mix se focalizará en la satisfacción del cliente, valorando sus necesidades y su rendimiento deportivo para ofertarle productos que se ajusten a sus necesidades, de acuerdo con su grado de experiencia y requerimientos, ya sea para aquel deportista que realice la práctica como un pasatiempo, o aquel que le dedique el tiempo requerido para focalizarlo a nivel profesional.
- 4) Mediante el estudio financiero, identificando la demanda insatisfecha y la capacidad de la entidad, además de la aceptación de la propuesta se puede establecer que, por medio de una inversión de \$15.967,04 dólares para la estructuración de la entidad, se obtendrá una tasa interna de retorno de 21.10% y un valor actual neto de \$3.034,33 considerando al proyecto como viable y sustentable.

## Recomendaciones

- 1) Por medio de la presente investigación, se pudo determinar un amplio mercado en el sector deportivo para la realización de proyectos de negocios vinculados, por lo cual, como primera recomendación se establece la necesidad de nuevos nichos de mercado para deportes poco convencionales con el fin de cubrir la demanda existente, en caso de ser detectada, y ampliar la línea de negocio de la idea original.
- 2) Se establece como segunda recomendación, la evaluación de los procesos estructurados, luego de su implementación, con la finalidad de evaluar los resultados obtenidos con los presentados como proyección en la investigación actual para determinar si se han logrado las metas, y en caso de que no concuerden los datos, realizar una reestructuración estratégica en base a los datos obtenidos.
- 3) Expandir el mercado de distribución establecido conforme los informes financieros del proyecto demuestren la posibilidad de crecimiento, realizando estudios de mercado para la inauguración de sucursales de la empresa, a fin de cubrir una mayor extensión territorial, no solo en la misma ciudad sino en otras provincias.
- 4) Finalmente, se recomienda la aplicación del presente proyecto considerando que los datos presentados son atractivos para los inversionistas, sobre todo en un mercado con alto potencial y bajo nivel participativo, puesto que los emprendimientos dirigidos al mismo mercado son escasos, además de la evaluación de la posibilidad de diversificar la producción agregando una línea de productos nacionales.

## Referencias Bibliográficas

- Andes. (26 de Julio de 2017). *La realidad del deporte ecuatoriano es diferente con el Plan de Alto Rendimiento*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/deportes/7/realidad-deporte-ecuatoriano-es-diferente-plan-alto-rendimiento>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica - 6ta. edición*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley de Compañías*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (24 de 03 de 2018). *ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banco Central del Ecuador. (31 de 03 de 2018). *Inflación Mensual*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)
- BCE. (05 de 2018). *Índice de confianza del consumidor N102*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ICC201805.pdf>
- BCE. (30 de 04 de 2018). *Tasa de Interés Pasiva*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- Caisa, A. (2015). *SISTEMA DE COSTOS Y SU INCIDENCIA EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS DEPORTIVOS DE LA FÁBRICA BOMAN SPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO*". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Campos, T. (2016). *ESTUDIO DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN A GUATEMALA DE PRODUCTOS DE DEPORTE EXTREMO*. Salvador: Universidad del Salvador.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Edita: IIRP .
- Cevallos, G. (2017). *Plan de negocios para la implementación de una tienda de alquiler y venta de equipamiento para patinaje y deportes extremos*. Quito: UDLA.

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2017). *Normas Vigentes*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Comité de Comercio Exterior. (08 de 04 de 2015). *Resolución #015 - 2015*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Resoluci%C3%B3n-015-2015.pdf>
- Compañías, S. I. (09 de septiembre de 2018). *Super Intendencia de Compañías*. Obtenido de Portal de información: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito. Departamento de Normativa Jurídica. (28 de 12 de 2015). *Ley Orgánica de Régimen Tributario*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/20151228%20LRTI.pdf>
- El Comercio. (02 de 04 de 2016). *El tiro con arco es una opción para jóvenes*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/deportes/tiroconarco-opcion-jovenes-deportes-olimpicos.html>
- El universo. (29 de 04 de 2018). *Guayas tuvo mejor puntería en I Campeonato Interprovincial de Tiro con Arco*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/deportes/2018/04/29/nota/6736026/albichel-este-tuvo-mejor-punteria-tiro-arco>
- Enderica, X. (10 de Octubre de 2016). *El deporte contribuye a la salud física y al bienestar mental*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen/1/el-deporte-contribuye-a-la-salud-fisica-y-al-bienestar-mental>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 5ª edición*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Herrigel, E. (21 de 07 de 2016). *Zen en el arte del tiro con arco*. Buenos Aires: Kier. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/deportes/3/ecuador-promueve-la-actividad-fisica-el-deporte-y-la-recreacion-como-politica-publica>

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación TIC'S 2016*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Jimenez, E. (16 de 02 de 2015). *Tiro con arco, técnica, mecánica y planificación del entrenamiento*. Madrid: Esteban San Martinez. Obtenido de <http://www.teleamazonas.com/2018/02/momentos-marcaron-la-historia-del-deporte-ecuatoriano/>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2014). *espae.espol.edu.ec*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/gemecuador2014.pdf>
- Los Andes. (16 de 04 de 2017). *"Ecuador ha fortalecido y priorizado el deporte como política pública"*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/deportes/7/ecuador-fortalecido-priorizado-deporte-politica-publica-dice-ministra-morcillo-audio-video>
- Ministerio de Deporte. (26 de 06 de 2018). *Entidades adscritas al Ministerio de Deporte*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/entidades-adscritas/>
- Ministerio del Deporte. (2017). *Plan Anual Deportivo*. Quito.
- Orozco, A. (2014). *PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA TIENDA DEPORTIVA*. Villavicencio: Universidad de la Sabana.
- Ortega, S. (24 de Octubre de 2015). *La planificación estratégica: ¿un asunto sólo de las empresas?* Obtenido de <https://blogs.deusto.es/master-informatica/109-2/>
- Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. California: Deusto.
- Real Federación Española de tiro con arco. (2017). *Federación*. Obtenido de <https://www.federarco.es/>

- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (26 de 06 de 2018). *Guía de usuario*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Instituto Politécnico Nacional - Unidad Santo Tomás.
- Vallejo, J. (2016). *Tiro con Arco*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Tiro\\_con\\_arco](https://www.ecured.cu/Tiro_con_arco)
- Viteri, E. (01 de 07 de 2018). *Riesgo País del Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/04/nota/6743240/riesgo-pais-sube-128-puntos-abril>

## Apéndice

### Apéndice A. Tipos de arcos

#### Arco Recurvo



Figura 26. Arco recurvo

Nota: Arco de mayor complejidad que permite una mayor precisión, Recuperado (Real Federación Española de tiro con arco, 2017).

#### Long Bow



Figura 27. Long Bow

Nota: Arco tradicional de una sola pieza, Recuperado (Real Federación Española de tiro con arco, 2017).

## Apéndice B. Proceso de comercialización y ventas

Información Arancelaria de la Subpartida 9506.99.90.00

General Convenios Requisitos Notas Explicativas

Subpartida Arancelaria: 9506.99.90.00 Formato a usar en Ecuapass: 9506999000 Dígito Verificador: 7 Correlaciones: [V Enmienda](#) [Naladisa](#)

**Régimen Arancelario**

Arancel Advalorem: 30 % L.V.A.: 12 % Unidad Física: Unidades (Código 11)  
 Arancel Específico: \$0.00 I.C.E.: 0 % Requisitos del INEN: No  
 FODINFA: 0.50 % INEN SENA: No  
 Producto del SAFF: No

Códigos Suplementarios Descripción Arancelaria [Ver Últimos Cambios](#)

Tnan	Detalle	9506	Artículos y material para cultura física, gimnasia, atletismo, demás deportes (incluido el tenis de mesa) o para juegos al aire libre, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo; piscinas, incluso infantiles
0000	Sin Código Suplementario específico. Use e		
Tributo Sin Código Suplementario			
	Código Suplementario (TNAN) 0000		
	Valor del Tributo		
	Período de Vigencia Desde //	9506.99	-- Los demás:
	Hasta //		
Detalle Sin Código Suplementario específico. Use el Código 0000		9506.99.00	--- Los demás
Observaciones			
Documentos de Control Previo <a href="#">Ver Detalle</a>			
Tnan	Tipo	Entidad	
0000	Prohibición	Comité de Comercio	
Entidad Comité de Comercio Exterior			
Dcto.			
Notas y Observaciones			
Prohibida importación de Corea del Norte, según Resolución No. 2397 (2017) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas			

Simulación Tributos Imprimir Reporte Retornar

La información presentada en este software NO es Oficial sino Referencial y ha sido procesada en base a las fuentes oficiales.

Información Arancelaria de la Subpartida 9506.99.90.00

General Convenios Requisitos Notas Explicativas

Autorizaciones y Restricciones Requisitos y Condiciones Adicionales RTE INEN Datos sobre el IVA

**Restricciones y Condiciones Adicionales**

No existen otras condiciones ni requisitos para importar este producto

Simulación Tributos Imprimir Reporte Retornar

La información presentada en este software NO es Oficial sino Referencial y ha sido procesada en base a las fuentes oficiales.



## Apéndice C. Regresión para sacar ecuación de la demanda y oferta.

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.289994
R Square	0.084097
Adjusted R Square	0.071376
Standard Error	1.437936
Observations	74

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	13.66909	13.66909	6.610904	0.012202
Residual	72	148.8714	2.067659		
Total	73	162.5405			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	3.278038	0.445519	7.357788	2.41E-10	2.389911	4.166164	2.389911	4.166164
X Variable 1	-0.0044	0.00171	-2.57117	0.012202	-0.00781	-0.00099	-0.00781	-0.00099



**Presidencia  
de la Repúbl  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología  
Innovación y Saberes**



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **García Mendoza Vanessa Katherine**, con C.C: # 0921699880 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Estudio de Factibilidad para una tienda de Arquería en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de septiembre de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **García Mendoza Vanessa Katherine**

C.C: **0921699880**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Estudio de Factibilidad para una tienda de Arquería en la ciudad de Guayaquil</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	García Mendoza Vanessa Katherine		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Econ. Freire Quinteros César Enrique		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de agosto del 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	97
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Emprendimiento, Finanzas y Comercio		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Deportes, emprendimiento, marketing, importación, tienda, estrategias.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> La presente investigación titulada “Estudio de factibilidad para una tienda de arquería en la ciudad de Guayaquil” se realizó con el fin de establecer los parámetros internos y externos de un negocio dedicado a la venta de mercadería deportiva hacia un nicho de mercado con poca oferta y alta demanda, con el fin de posicionarse entre los consumidores y generar rentabilidad. Mediante el análisis de los factores internos y externos que indican en la problemática inicial se determinó que el ambiente de desarrollo de dicha idea de negocio posee mayores indicadores positivos que negativos, lo que generará un atractivo para los inversionistas, adicional a ello, estableciendo los procesos necesarios para complementar la cadena de valor del producto, se consideró viable para satisfacer las necesidades de los consumidores evaluados por medio de un producto de calidad. Una vez establecidas las estrategias de publicidad focalizadas a captar a nuevos clientes que busquen un artículo para ejecutar tiro con arco de calidad y con profesionalismo se procede a realizar la evaluación financiera la cual estimó una tasa interna de retorno del 17.65% considerando al proyecto como apto para su aplicación.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-992858829	<b>E-mail:</b> gvane12@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804601 Ext. 1637		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsq.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsq.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			