



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
ENTRENAMIENTO DE DEPORTES DE AVENTURA Y SUPERVIVENCIA
PARA JÓVENES DE 10 A 18 AÑOS.



AUTOR

Ronnye Sebastián Salmon García

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
ENTRENAMIENTO DE DEPORTES DE AVENTURA Y SUPERVIVENCIA
PARA JÓVENES DE 10 A 18 AÑOS.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para obtener el título de Ingeniero en Negocios y Marketing
Deportivo”

Profesor Guía:

Paúl Andrés Román Reyes

Autor:

Ronnye Sebastián Salmon García

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Ronnye Sebastián Salmon García, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Paúl Andrés Román Reyes

CI: 1712623139

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Tamara Denise Erazo Orrego

CI: 1710689231

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Ronnye Sebastián Salmon García

CI: 1716729593

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por todo el cariño y motivación que me brinda día a día para ser una mejor persona, a mis amigos por todo el respaldo ofrecido, a mis profesores por enseñarme todos sus conocimientos y experiencias, y a cada una de las personas que estuvieron junto a mí en cada momento.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado mis padres Ronnye y Rosario quienes me dieron la vida y apoyo incondicional, a mi abuela Gloria por siempre brindarme su cariño y respaldo, a mi novia Bernarda por estar siempre presente con amor, a todos mis familiares y amigos por brindarme su apoyo y al deporte por darle sentido a mi vida.

RESUMEN

El plan de negocio está estructurado con el fin de describir las acciones que conllevarán a verificar la viabilidad financiera de la empresa dirigida a crear una escuela de deportes de aventura para niños y adolescentes. El documento inicia con el análisis de entorno, lo que permite determinar las oportunidades y amenazas que impulsan el plan de negocio, en este sentido, el entorno social es una oportunidad importante para llevar a cabo el plan de negocios, debido a que, la población joven tiene una fuerte presencia en la sociedad. Estos niños y jóvenes disfrutan de las actividades de aventura y tienen una alta disposición al deporte de aventura. Para acercar los servicios de la empresa Adventure Camp hacia su mercado objetivo, se fortalece mediante operaciones de promoción y comunicación especialmente en canales tecnológicos que son los preferidos por los consumidores. El plan financiero toma en cuenta supuestos basados en estadísticas oficiales del Banco Central para estructurar los estados de resultados que conllevarán a una evaluación financiera positiva con un valor actual neto de \$ 15.535 y tasa interna de retorno de 30,59%.

ABSTRACT

The business plan is structured in order to describe the actions that lead to verify the financial viability of the company aimed at creating an adventure sports school for children and adolescents. The document begins with the analysis of the environment, which allows to determine the opportunities and threats that drive the business plan, in this sense, the social environment is an important opportunity to carry out the business plan, because, the population Young person has a strong presence in society. These children and young people enjoy adventure activities and have a high willingness to adventure sport. In order to bring Adventure Camp's services closer to its target market, it is strengthened through promotion and communication operations especially in technology channels that are preferred by consumers. The financial plan takes into account assumptions based on official statistics of the Central Bank to structure the income statements that lead to a positive financial assessment with a net present value of \$ 15,535 and an internal rate of return of 30.59%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivo específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno político	3
2.1.2 Entorno económico	4
2.1.3 Entorno social	6
2.1.4 Entorno tecnológico	7
2.1.6 Entorno Ambiental	8
2.2 Análisis de la industria (Porter)	8
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.2.5 Rivalidad entre competidores	11
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
2.4 Conclusiones del análisis externo.....	13
3. Análisis del Cliente	15
3.1 Investigación cualitativa	15
3.1.1 Análisis Entrevistas.....	15
3.1.2 Análisis Focus Group.....	17
3.2 Investigación cuantitativa	18
3.2.1 Análisis encuestas	18
3.3 Conclusiones del análisis de cliente.....	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5. PLAN DE MARKETING	26

5.1 Estrategia general del marketing	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de Valor	28
5.2. Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1. Producto	29
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción y publicidad.....	37
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1 Misión	41
6.1.3 Objetivos de la organización.....	41
6.2 Plan de operaciones	42
6.2.1 Mapa de procesos	42
6.2.2 Flujo de operaciones.....	43
6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización	46
6.3 Estructura organizacional	46
6.3.1 Estructura legal.....	46
6.3.2 Diseño organizacional.....	47
6.3.3 Organigrama.....	47
6.3.4 Descripción de funciones.....	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de gastos.....	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51
7.2.1 Inversión inicial	51
7.2.2 Capital de trabajo.....	52

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.3.1 Estado de resultados	52
7.3.2 Estado de situación financiera	53
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	54
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	54
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	54
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	55
7.4.3 Criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	56
8. CONCLUSIONES GENERALES	57
REFERENCIAS.....	59
Anexos	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

El presente trabajo de titulación fue realizado para que a través de las excelentes condiciones geográficas que tiene el Ecuador, incentivar a niños y jóvenes a la práctica de deportes de aventura y supervivencia de forma permanente y competitiva. Hoy en día los niños tienen mucho tiempo libre el cual no siempre es aprovechado de la mejor manera; a este tiempo libre se le debería dar más valor e importancia en ocuparlo positivamente, no solo la escuela debería ser la encargada de solucionar este tema, sino también otro tipo de instituciones como escuelas deportivas.

Lo importante del tiempo libre en los niños es la forma de utilizarlo y la aportación que este haga en la mejora de la calidad de vida. Como menciona García Montes (2013) “no se trata de que el tiempo libre sea libre, sino que es la persona la que debería vivir de forma libre y voluntaria ese periodo temporal” (p. 7).

Los padres de familia son los pilares fundamentales para incentivar a los niños a la práctica deportiva ya que estos son el sustento tanto económico como anímico de los mismos, son los encargados de guiar a los chicos por el camino correcto y que mejor camino el guiarlos a que realicen o practiquen algún tipo de deporte y mucho mejor si es de aventura ya que son actividades nuevas que han tenido un crecimiento importante en los últimos años.

Según la Organización Mundial del Turismo los deportes de aventura son viajes que tienen como finalidad el entretenimiento medio e intenso con cierto grado de riesgo bajo la experiencia de guías y con la espontaneidad de vivir el momento. Dentro de este tipo de actividades deportivas están envueltas muchas cosas como el placer, la emoción, la diversión, entre muchas cosas más. Estas actividades se las puede realizar individualmente, en equipo o en cooperación de otras personas para realizarlas, es decir de alguien que te

ayude en determinada ocasión o circunstancia; no importa el sexo, edad o el nivel que se tenga al momento de participar en las mismas.

Con todos los cambios que existen en el mundo, ahora en día los gustos de las personas también han cambiado, de deportes tradicionales como el fútbol, natación, vóley, entre otros; se ha pasado a otros campos como, las pistas forestales, montañas, y ríos, los cuales adquieren cada vez un mayor protagonismo entre los amantes de la naturaleza lo cual hace a este proyecto muy atractivo.

1.1.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad comercial, operacional y financiera para la creación de una Escuela de Entrenamiento de Deportes de Aventura y Supervivencia para niños y jóvenes entre 10 y 18 años en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivo específicos

- Evaluar la aceptación que pueda llegar a tener la Escuela de Entrenamiento entre el mercado objetivo.
- Realizar el análisis del cliente mediante una investigación cualitativa y cuantitativa utilizando los recursos técnicos fundamentales de investigación como entrevistas, encuestas y focus group.
- Elaborar un plan de marketing para que a través de las estrategias del mismo conseguir las metas propuestas por la empresa.
- Desarrollar la estructura organizacional que permita caracterizar el trabajo en base a cada una de las acciones que se va a realizar por parte de la empresa para alcanzar su viabilidad.
- Determinar la rentabilidad del negocio a través de una evaluación financiera de los procesos y operaciones que se implementen en la empresa.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político

En Políticas públicas de apoyo al emprendimiento, el gobierno actual ha impulsado legislación y programas públicos con el interés que en el país se instaure una cultura emprendedora en sus ciudadanos, tomando en cuenta al ser humano como núcleo del desarrollo económico e incentivando la producción nacional. En la Constitución de la República aprobada en el año 2008 se establece en el artículo 284 los lineamientos de la política económica: “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, que permita mantener la estabilidad económica y el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo” (Asamblea Constituyente, 2008).

En base a este lineamiento constitucional se han emitido leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Plan Nacional del Buen Vivir. En este último caso, en su objetivo 10 habla de impulsar la transformación de la matriz productiva, a través de políticas como fortalecer las micro y pequeñas empresas, impulsar la producción nacional en el sector agrícola y articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Estas políticas públicas e iniciativas del estado por promover el emprendimiento en áreas como la recreación y deporte es una **oportunidad** para desarrollar el presente proyecto.

En los Programas del estado para incentivar la práctica deportiva, en las políticas que se han realizado en los últimos años, es importante mencionar que el gobierno ha realizado aportes muy importantes en el ámbito deportivo, construyendo diferentes Centros de Alto Rendimiento alrededor del país en diferentes provincias como Guayas, Imbabura, Morona Santiago y Esmeraldas. (Andes, 2015)

Mencionando un poco los objetivos y lo que desea hacer el Ministerio del Deporte en el Ecuador se ve que, este ministerio busca establecer lineamientos para la aplicación de la práctica deportiva que permita el perfeccionamiento de los fundamentos técnicos, tácticos y psicológicos para cada deporte. Entre los objetivos del Ministerio del Deporte se puede mencionar:

- Involucrar a la población en la práctica de la actividad física para lograr la detección de talentos deportivos.
- Desarrollar la Actividad Física y el Deporte en el país, propiciando el mejoramiento de la calidad de vida y educación, especialmente de los grupos más vulnerables, optimizando los recursos del Estado, de autogestión y otros.
- Fomentar la práctica de la Actividad Física y el Deporte como componente de la formación integral, para conseguir ciudadanos críticos, solidarios desarrollando los valores cívicos y morales para consolidar la democracia (Ministerio del Deporte, 2015)

Estas acciones del estado permiten que la actividad física y deportiva promuevan e impulsen el desarrollo de emprendimientos en el sector, ya que existe mayor cantidad de personas demandando actividades deportivas en diversos campos esto es una **oportunidad** para desarrollar el presente proyecto.

2.1.2 Entorno económico

Aquí se analizará los diferentes factores que influyen dentro de una economía como es el PIB, Inflación, consumo de los hogares, entre otros, tomando en cuenta cada una de las oportunidades y amenazas que puedan provocar al proyecto.

Producto Interno Bruto. - el Producto Interno Bruto (PIB) mide el desempeño de la economía a nivel macro, este indicador en el país ha tenido un comportamiento decreciente desde el año 2011, cuando se ubicó en 8% y en los años subsiguientes tuvo una marcada disminución hasta el ubicarse en

1,90% en el año 2015 y según cifras provisionales en 0,5% en el año 2016 (Banco Central del Ecuador, 2016). Según opinión del Colegio de Economistas de Pichincha, la recesión económica en el país se debe a los desequilibrios en las finanzas públicas y al modelo estatal de prevalencia de la inversión pública, el cual decayó debido a la disminución en el precio del petróleo (Diario El Comercio, 2017).

Esta situación económica del país se constituye en una **amenaza** para el desarrollo del proyecto porque existe una recesión económica donde las familias restringen el consumo y las empresas disminuyen sus actividades comerciales, especialmente en industrias de recreación, deportes y entretenimiento, esto genera un ambiente de inestabilidad económica que afecta la generación de nuevos proyectos.

Inflación. - este indicador financiero se ha mantenido en porcentajes bajos de crecimiento de los precios, el Banco Central informa que durante el año 2016 la tasa de inflación mensual varió entre el 3,09% en el mes de enero hasta 1,12% en el mes de diciembre (Banco Central, 2016). Esta información muestra una tendencia decreciente en la inflación, lo que permite concluir que no es una variable que afecte el desarrollo del proyecto, lo cual es una **oportunidad** para realizar nuevos proyectos en la industria de la recreación y deporte.

Consumo de los hogares. - las cifras del consumo de los hogares se han contraído en el país en el año 2016, de acuerdo a las cifras oficiales, existe 344 millones de dólares menos en el gasto de los hogares, lo cual afecta a la marcha de la economía, principalmente en los sectores de comercio, construcción y servicios donde las ventas pueden llegar a disminuirse hasta en el 60% dependiendo de la empresa (Expreso, 2016).

Esta información económica es fundamental para el proyecto, porque determina que las familias tienen menor cantidad de dinero para consumirlo o buscan efectuar sus compras con criterio debido a la recesión económica, esto es una **amenaza** para los nuevos proyectos en la industria.

2.1.3 Entorno social

Demográficamente el país está compuesto mayoritariamente por una población joven, en la ciudad de Quito, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el 36% de la población son hombres y mujeres entre 25 y 45 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015) .

La edad promedio de los padres se ubica entre los 20 y 29 años, el número de nacidos tiene un incremento de 8,38% entre el año 2010 y 2015, aunque la tasa de natalidad se ha reducido de 19,16 a 17,6 en el mismo período, esto quiere decir que el número de hijos por madre disminuye y que la población crece con menor rapidez (Instituto Latinoamericano de la Familia, 2015).

De igual manera existe un gran porcentaje de personas que se encuentran dentro de los 10 y 19 años de edad, siendo de 10 a 14 años el 9.4% y del 15 a 19 años el 9.3%, lo cual da un total de 480039 habitantes. En lo que se refiere a la práctica de deporte.

A través de las Encuestas de Condiciones de Vida (ECV) realizadas por el INEC la actividad física aumento en el Ecuador 8.6% desde el 2006 hasta el 2014; según estas cifras de la ECV en el 2006 un 28% de la población mayor a 15 años practicaba algún tipo de deporte, después de 8 años el 37.3% de ecuatorianos están inmersos en la práctica de algún tipo de deporte (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

Las estadísticas presentadas anteriormente permiten concluir que el comportamiento de la sociedad ecuatoriana es favorable a la actividad deportiva, esto es una **oportunidad** para la industria deportiva y recreación.

Práctica deportiva. – Como se menciona en las cifras presentadas, en la actualidad entre los ecuatorianos es más común encontrar gente que tenga una vida más activa. Todo esto es debido a que en muchos lugares del país se están construyendo y modificando parques los cuales tienen ahora en día infraestructuras de una calidad mucho mejor, también se puede observar que han llegado al país nuevos deportes como el ciclismo de montaña, crossfit,

capoeira, trail running, downhill, running, escalada, entre muchos otros, lo cual llama la atención de las personas.

En el caso del ciclismo de montaña, esta actividad se ha incrementado debido a las bondades que existen en los paisajes y parajes del Ecuador; los circuitos de ciclismo de montaña se integran a otras actividades como alojamiento, turismo y gastronomía (Ministerio de Turismo, 2013). En el caso de la provincia de Pichincha se encuentran rutas para ciclismo de montaña como el Chaquiñan, Montaña Aloasi y vuelta al Cotopaxi.

Esta tendencia de crecimiento en la actividad del ciclismo de montaña es una **oportunidad** para la industria deportiva y recreación, debido a que existen mayor número de alternativas de práctica de este deporte, al alcance de los ciudadanos.

2.1.4 Entorno tecnológico

Uso de la tecnología. - Entre el año 2012 y 2016 el uso de computadores portátiles se ha incrementado en 13% y el uso de computadores de escritorio en el 0,3%. Esto ha permitido que la tasa de uso de computador en el país se incremente de 40% en el año 2012 a 54% en el año 2016. En lo que respecta al uso de celular inteligente o smartphone el 53% de la población tiene activado un teléfono celular de estas características, siendo la provincia de Pichincha la que mayor incidencia de celulares inteligentes con el 72%.

El grupo demográfico con mayor uso de celular inteligente son las personas jóvenes entre 16 y 35 años, con tasas de uso de 70%. En cuanto al uso de internet, el 25% afirma ser un usuario activo en redes sociales, siendo las actividades de comunicación e información las de mayor uso en redes sociales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Como conclusión del uso de la tecnología en el país, esta tiene un crecimiento importante en la población del país, especialmente en las personas jóvenes quienes tienen un mayor uso de internet y disponen de equipos tecnológicos

más avanzados, esto es una **oportunidad** porque permite a la industria de deportes tener un canal de comunicación directo con el cliente potencial.

2.1.6 Entorno Ambiental

El Ecuador tiene un territorio privilegiado ya que posee cuatro regiones diferentes, las cuales están compuestas por: costa, sierra, oriente e insular. De igual forma, el Ecuador, según datos del Centro de Conservación del Medio Ambiente está en el sexto puesto de los países mega diversos del planeta, que en conjunto albergan alrededor de las dos terceras partes de toda la biodiversidad del planeta tierra (El Telégrafo, 2016).

Esta gran diversidad natural es favorable en muchos aspectos ya que en pocas horas se puede recorrer diferentes regiones y disfrutar de las condiciones que ofrecen cada una, siendo una **oportunidad** para llevar adelante el proyecto en la industria deportiva.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

El presente proyecto se ubica bajo el siguiente código de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):

Tabla 1.
Código CIIU

Código	Descripción
P	ENSEÑANZA
P8541	ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA
P8541.09	Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: actividades de adiestramiento en campamentos deportivos.

Tomado de INEC, 2015

Al ser una escuela de entrenamiento de deportes de aventura y supervivencia para jóvenes, entramos directamente a la industria de Enseñanza (P) ya que lo que se realizará será brindar un aprendizaje y entrenamiento en las diferentes modalidades de deportes de Aventura

Para el análisis de la industria se toma en cuenta el análisis de las fuerzas de Porter, el cual está compuesto por los siguientes aspectos:

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada: como se mencionó en el análisis de entorno externo en el país existe una política de apertura a los nuevos emprendimientos, por lo que las barreras de entrada legales son reducidas. En la provincia de Pichincha existen 72 organizaciones entre personas naturales y jurídicas que se encuentran registradas para realizar actividades empresariales ligadas al código CIIU P8541 de Enseñanza Deportiva y Recreativa (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Curva de experiencia: la industria de enseñanza y recreación necesita disponer de talento humano altamente capacitado para desarrollar las actividades operativas y administrativas, esto indica que puede disponer de alto número de personas que forman parte de la población económicamente activa para los cargos operarios y personal con estudios universitarios para los cargos administrativos, esto es una amenaza para el desarrollo del proyecto, porque no existen gran número de personas con la experiencia en actividades enfocadas en adolescentes y niños en deportes de aventura.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es **media** debido a que existen mínimas barreras de entrada en la industria y existe una alta curva de experiencia para llevar adelante el proyecto.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Cantidad de clientes: la industria de enseñanza deportiva dispone de una alta cantidad de clientes, ya que, por su naturaleza de satisfacer una necesidad básica del ser humano, tiene un alto número de demandantes. Según la información del INEC el crecimiento poblacional del país es 1,52% anual, esto indica un crecimiento constante de los clientes que buscan aprender

actividades referentes al deporte, los cuales no se encuentran unidos por algún tipo de sindicación o unidos por algún tipo de asociación.

Volumen de compra clientes: en base a la información de la concentración de clientes, se puede mencionar que el volumen de compra de cada cliente es mínimo en comparación con el total, esto incide en que el cliente no tenga incidencia en el precio final del servicio de enseñanza deportiva. En base a los dos factores anteriores se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es **bajo**.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Costo de cambio de proveedor: la industria de enseñanza deportiva y recreación tiene un alto número de empresas que puede abastecer las actividades que necesita la industria, el costo de cambio de proveedor se incrementa debido a que los productos que se requieren son importados y están atados al pago de impuestos y aranceles, los cuales incrementan su costo. Entre los principales proveedores que puede existir en la industria de actividades de adiestramiento en campamentos deportivos se puede mencionar los siguientes:

- Bicicletas: Shimano, Trekbikes, Cannondale, GTI y Raptor.
- Equipos de posicionamiento satelital: Bushnell, Garmin, Tadoo Adventure Gear y Bikeinn
- Calzado deportivo especializado: Mundo Aventura, Antisana Outdoor Sports y Tadoo Adventure Gear.
- Bastones para senderismo: Mundo Trekking, Grotto Center, Mundo Aventura y Almacenes Cotopaxi

Capacidad de integración hacia adelante. – los proveedores de la industria de enseñanza deportiva no están interesados en iniciar una inversión para en la enseñanza a niños y adolescentes de actividades recreativas como ciclismo de montaña o trail ruining, por lo que, la posibilidad que los proveedores se

conviertan en competidores es mínima, siendo un indicador que la capacidad de integración no exista en este tipo de industria. La conclusión del poder de negociación de los proveedores es **medio**, ya que tiene un costo alto de cambio y mínima posibilidad de integración hacia adelante.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, ya que dentro del Ecuador y específicamente en la provincia de Pichincha existen muchas escuelas de diferentes actividades y deportes, como, fútbol, basquetbol, atletismo, arte, música, entre otras; solo el gobierno de la provincia de Pichincha cuenta con 105 escuelas de diferentes deportes (Gobierno de Pichincha, 2016). De igual forma existen escuelas educativas que ofrecen servicios complementarios (extra curriculares) los cuales consisten en aplicarlos antes o después de cada jornada educativa.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Si las empresas compiten con intensidad entonces hay mayor grado de rivalidad y más necesidad de ofrecer un servicio diferencial, esto se mide por la rentabilidad del sector y el tamaño del sector.

Rentabilidad del sector: en el sector de enseñanza y recreación es uno de los mercados más atractivos para invertir y entre los años 2008 y 2015 tiene una rentabilidad promedio de 4% (EKOS , 2014). Este crecimiento del sector permite que la industria sea atractiva para inversionistas incrementado la rivalidad de los competidores.

Tamaño del sector: en Pichincha existen 72 organizaciones que se dedican a la enseñanza y recreación, esto indica que el sector tiene espacio para acoger a nuevas empresas o personas que se dediquen a este tipo de actividades, tomando en cuenta que la demanda se encuentra en expansión. Esto indica que es un sector competitivo y que dispone de una alta rivalidad siendo una

amenaza para el desarrollo del proyecto. Entre los principales participantes del sector se puede mencionar a Nahual que es una empresa enfocada en los deportes de aventura y montaña, Epic Adventure, Tadoo Adventure enfocada en el ciclismo de montaña, Cube Bike, Outdoors Escuela de Aventura y AAA Bikers Club.

La rivalidad de los competidores es **alta** debido al bajo número de participantes y la atractiva rentabilidad en la industria.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) se construye en base a la información del análisis externo e industria, la cual se divide en oportunidades y amenazas, a las cuales se asigna una calificación ponderada según el peso de cada factor analizado:

Tabla 2.
Matriz EFE

FACTORES		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Políticas públicas de incentivo a actividades deportivas	5,00%	2	0,1
2	Apoyo gubernamental para el desarrollo de nuevos emprendimientos	5,00%	3	0,15
3	Inflación con niveles de crecimiento moderados	5,00%	3	0,15
4	Incremento de la actividad deportiva en la sociedad	10,00%	4	0,4
5	Crecimiento de la población	5,00%	2	0,1
6	Disponibilidad de espacios para realizar actividades relacionadas con el deporte de aventura	10,00%	4	0,4
7	Uso de la tecnología de la sociedad aporta a crear mayores canales de comunicación	10,00%	3	0,3
8	Alto número de potenciales clientes	5,00%	2	0,1
9	Bajo volumen de compra de los clientes diversifica la cartera de clientes	5,00%	3	0,15
10	No existe interés de los proveedores por integrarse hacia adelante	3,00%	3	0,09
SUBTOTAL OPORTUNIDADES				1,94
AMENAZAS				
11	Decrecimiento de la economía	10,00%	3	0,3
12	Disminución en el consumo de los hogares restringe actividades de recreación	5,00%	4	0,2
13	Alto costo de cambio de proveedor debido a especialización de los	5,00%	2	0,1

FACTORES		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
	implementos y suministros de la práctica deportiva de aventura			
14	Pocas barreras de entrada de nuevos participantes en la industria	2,00%	3	0,06
15	Alta curva de experiencia necesaria para el personal que enseñe a los niños y adolescentes	5,00%	4	0,2
16	Industria con alta rivalidad entre competidores	5,00%	2	0,1
17	Alto número de productos sustitutos con menores costos para el usuario	5,00%	3	0,15
SUBTOTAL AMENAZAS				1,11
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,05

En la sumatoria de los factores claves de éxito, se determina que las oportunidades tienen una calificación de 1,94, mientras las amenazas tienen un valor de 1,11; dando una ponderación total de 3.05 lo que determina que existe mayores aspectos positivos que impulsan el desarrollo del proyecto y se deben aprovechar las oportunidades para generar la oportunidad de negocio del plan de negocios, con el fin de determinar la viabilidad comercial y financiera de implementar una escuela de deportes de aventura dirigida a niños y adolescentes en la ciudad de Quito.

Los aspectos positivos se concentran en el incremento de la actividad deportiva en la sociedad y en la disponibilidad de espacios para realizar actividades relacionadas con el deporte de aventura, esto permite al plan de negocio encontrar un asidero para su viabilidad comercial, los cuales sirven para contrarrestar las amenazas relacionadas con el decrecimiento de la economía y el menor consumo de los hogares.

2.4 Conclusiones del análisis externo

1. El entorno político es una oportunidad para el desarrollo del proyecto porque existen políticas públicas impulsadas por el estado para generar mayores emprendimientos; de igual manera el estado tiene programas para incentivar la práctica deportiva entre sus ciudadanos.
2. El entorno económico muestra aspectos negativos para el proyecto, porque el país atraviesa por una recesión económica que restringe el consumo de

los hogares y limita el presupuesto familiar en actividades de recreación y entretenimiento.

3. En el caso del entorno social, el alto porcentaje de habitantes en etapas juveniles, indica que existe una demanda potencial. Además, se ha incrementado la práctica deportiva en el país, especialmente en la gente joven.
4. El entorno tecnológico es una oportunidad, porque existe un mayor uso de herramientas tecnológicas que permiten mayor comunicación entre las empresas y sus demandantes.
5. El entorno ambiental impulsa el proyecto porque en el país existen paisajes y lugares turísticos que son propicios para la práctica de deportes de aventura.
6. El poder de negociación de los clientes es bajo porque no están sindicados y su capacidad de compra es reducido en relación al total, lo que diversifica los ingresos de las empresas de la industria y elimina la dependencia de grandes compradores.
7. La amenaza de nuevos competidores es alta porque existe un gran número de personas que busca actividades deportivas y el número de participantes en el sector es reducido, lo que deja espacio a nuevas empresas, tomando en cuenta el apoyo al emprendimiento y las mínimas barreras de entrada.
8. La amenaza de productos sustitutos es alta, porque existen programas de enseñanza deportiva en las escuelas o colegios, además de instituciones públicas que ofrecen participar a los niños en campamentos de forma gratuita.
9. El poder de negociación de los proveedores es alto, porque existen diversas empresas que pueden suplir las necesidades de equipamiento, pero su abastecimiento depende de productos importados que no se fabrican en el país.

3. Análisis del Cliente

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Análisis Entrevistas

La primera entrevista fue realizada en la sede Granados de la Universidad de las Américas a Nicolás Aliaga, instructor del club de aventura de la misma, fue elaborada por Ronnye Salmon el día 07/12/2016 y tuvo una duración de 20 minutos aproximadamente.

Según la información obtenida en base a la entrevista realizada en la cual el entrevistado demostró un amplio conocimiento respecto a deportes de Aventura, este nos supo explicar el sin número de disciplinas y actividades que existen dentro de los deportes de Aventura y los diferentes lugares donde se los puede practicar en el país, así como el crecimiento sustancial que estos han tenido en los últimos años a nivel nacional por diferentes factores como el mundial de aventura en el 2014 y la creación de organizaciones organizadoras de carreras; supo destacar las excelentes condiciones climáticas que tiene el Ecuador para la práctica de los mismos y específicamente la provincia de Pichincha, también mencionó las diferentes certificaciones nacionales e internacionales existentes y necesarias para la enseñanza de diferentes deportes, señaló que gracias a la experiencia que él ha tenido en los últimos años, la creación de una escuela de entrenamiento de deportes de aventura tendría una gran acogida ya que es algo en lo cual el Ecuador ha demostrado que tiene un gran potencial para trabajar y que lo más importante es brindar una buena seguridad en cada una de las cosas que se realice, ya que al ser deportes prácticamente extremos existen muchos riesgos los cuales deben ser manejados adecuadamente.

La segunda entrevista tuvo una duración de 15 minutos aproximadamente y fue realizada el 10/12/2016 en el Valle de los Chillos a Juan José Reyes, quien es instructor de deportes de aventura en el colegio Liceo del Valle, competidor,

organizador de carreras y propietario de EPIC, un centro de entrenamiento funcional al aire libre.

En base a la información obtenida del entrevistado, este nos supo brindar diferentes opiniones y experiencias relacionadas a los deportes de aventura, donde nos explicó que todos los clubes que se han creado en diferentes universidades han permitido que crezcan y se masifiquen estos deportes en el país, así como también la realización de carreras las cuales se llevan a cabo prácticamente todos los fines de semana y en las cuales se puede observar que los cupos se llenan completamente; por otro lado nos comentó que en base a su experiencia es muy importante que las personas se preparen adecuadamente para realizar cualquier actividad de estas, ya que muchas veces si no lo hacen llegan a perder el gusto por las mismas porque muchos piensan que es igual que correr o andar por la calle, cuando en realidad hay que tomar en cuenta muchas variables como los desniveles, el tipo de terreno, las diferentes técnicas que se deben utilizar en subidas, bajadas, planos, distinguir señalética, entre otras cosas; y también señaló que una preparación adecuada te ayudara a prevenir lesiones.

Además, mencionó que la herramienta más importante es la montaña o el lugar donde vas a practicar cada una de las cualidades enseñadas. Indicó de igual forma, que un plus muy importante en este tipo de deportes, que se han convertido en una moda, es el incentivar y enseñar cosas relacionadas a este deporte desde que las personas son pequeñas, para que así se obtenga un gusto por el mismo y mejores resultados a futuro; del mismo modo el papel de los padres es sumamente importante ya que estos son los encargados de incentivar a sus hijos.

Por último, supo mencionar que el tener personas adecuadamente capacitadas es muy importante para este tipo de negocios ya que no cualquiera puede enseñar este tipo de deportes y actividades.

3.1.2 Análisis Focus Group

El Focus Group o Grupo Focal fue realizado en el Valle de los Chillos, estuvo conformado por un total de 8 personas, tuvo una duración de aproximadamente 20 minutos y fue realizado a diferentes jóvenes de entre los 15 y 18 años de edad de la ciudad de Quito.

Las opiniones y comentarios de cada uno de los participantes del Grupo Focal fueron muy importantes, ya que sirvieron para realizar un análisis acerca de los diferentes deportes de aventura practicados comúnmente, los servicios que se ofrecen en la ciudad, los motivos de la práctica de cada uno, las competencias existentes, entre otras cosas.

Mediante los diferentes criterios mencionados por los participantes, se analizó que en su gran mayoría, estas actividades son practicadas por motivación de sus padres y familiares ya que estos algún día fueron montañistas o estuvieron de alguna manera vinculados a este tipo de actividades y también por motivación de parte de amigos; en referencia a los deportes de aventura más practicados actualmente, se analizó que los deportes más practicados son el ciclismo de montaña y el trail running por diferentes razones como, la cantidad de competencias que se realizan de este tipo de actividades y en las cuales los participantes del Grupo Focal han competido, los servicios que se ofrecen en diferentes lugares de la ciudad de Quito, como por ejemplo, en el Valle de los Chillos donde existe un centro de entrenamiento llamado Epic, donde se enfocan básicamente en las actividades antes mencionadas.

Respecto a los servicios de entrenamiento de deportes de aventura ofrecidos dentro de Quito, se mencionó que existen pocos lugares donde se puede entrenar este tipo de deportes ya que son deportes relativamente nuevos en el país, pero se recalcó que cada vez se escucha de más escuelas o centros; como por ejemplo, el centro de entrenamiento antes mencionado (Epic) o la Escuela de entrenamiento llamada Outdoors Training ubicada de igual forma en la capital de los ecuatorianos; así como también se recalcó que hay muchas personas que entrenan en colegios donde existen clubes de aventura, por su

propia cuenta en diferentes parques de la ciudad o con grupos de amigos o familiares; pero consideraron que si se desea conseguir resultados importantes, es recomendable entrenar con personas preparadas que sepan del asunto.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Análisis encuestas

El tipo de muestreo que se utilizó fue el muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se establecen 50 encuestas en base a los requerimientos de la universidad. La ubicación de las encuestas fue el sector centro norte de la ciudad de Quito.

Se realizaron dos tipos de encuestas, la primera a estudiantes entre 10 y 18 años y la segunda fue dirigida a padres de familia, entre los 35 y 49 años de clase media y media alta.

La razón por la cual se realizó dos encuestas es porque el mercado objetivo de este proyecto está dirigido a jóvenes estudiantes de escuela y colegio que no tienen la capacidad propia de decidir o escoger una actividad en específico por razones económicas y de decisión propia.

Resultados de la encuesta dirigida a niños y adolescentes:

- Género: 68% masculino y 32% femenino. La encuesta tiene una tendencia a reflejar resultados de varones, por lo que existe un sesgo hacia el género masculino.
- Actividad física: 70% de los encuestados realiza actividad física con frecuencia, en la escuela y/o colegios, centros deportivos y academias especializadas. Esto permite concluir que los encuestados tienen preferencia por la práctica deportiva y tienen la costumbre de realizar entrenamiento deportivo.
- Conocimiento sobre actividad deportes de aventura: 68% de los encuestados indican que conocen el ciclismo de montaña y/o trail running.

El alto conocimiento sobre el giro de negocio de la empresa y la práctica deportiva permiten una vía de comunicación con el mercado objetivo fundamentada en reforzar su conocimiento y actividad física habitual.

- Disposición hacia los deportes de aventura: 80% de los encuestados están dispuestos a practicar un deporte enfocado en el conocimiento de la naturaleza y el aprovechamiento de los espacios turísticos de la ciudad de Quito.
- Lugar de entrenamiento: 68% de los encuestados escogen los parques aledaños a la ciudad como sitio de entrenamiento, especialmente el Parque Metropolitano ubicado en el sector del Batán, Parque Bicentenario y Parque Equinoccial.
- Conocimiento de escuelas de deporte de aventura: 56% de los encuestados conoce de la existencia de deportes de aventura; si bien el porcentaje es alto, se debe mejorar el conocimiento de marca para que existe la visibilidad del producto.
- Aspectos relevantes sobre la academia de deportes de aventura: 64% indican que lo más importante son los entrenadores y 36% indica los implementos deportivos. Este resultado determina que la empresa debe enfocarse en reclutar el talento humano adecuado con la debida capacitación y experiencia.
- Medio de comunicación: los encuestados mencionan que su medio de comunicación favorito son las redes sociales con el 96% debido a su apego a los equipos tecnológicos.

Resultados de la encuesta dirigida a los padres de familia:

- Género: 77% masculino y 23% femenino. La encuesta tiene una tendencia a reflejar resultados de los varones, por lo que existe un sesgo hacia los padres de familia.

- Actividad física: 62% de los encuestados afirman que sus hijos realizan algún tipo de actividad física en la escuela y/o colegios, centros deportivos y academias especializadas. Este porcentaje es menor a la encuesta de los niños y adolescentes, pero continúa siendo un porcentaje alto para determinar que existe una disposición del mercado objetivo hacia la práctica deportiva.
- Conocimiento sobre actividad deportes de aventura: 84% de los padres de familia encuestados indican que conocen el ciclismo de montaña y/o trail running. Este porcentaje es mayor a las encuestas de niños y adolescentes, lo que indica que sus padres tienen mayor conocimiento sobre el producto.
- Disposición hacia los deportes de aventura: al ser consultados los padres si estarían dispuestos a que sus hijos practiquen deportes de aventura, el 100% respondió afirmativamente, esto indica lo importante para sus padres la práctica y entrenamiento en este tipo de deportes. Este porcentaje es mayor al obtenido por parte de los niños y adolescentes, esto se debe al mayor conocimiento sobre los deportes de aventura por parte de los padres.
- Lugar de entrenamiento: 77% de los padres encuestados manifiesta como el lugar indicado es el Parque Metropolitano ubicado en el sector del Batán. Esto se debe a que se encuentra cerca del centro norte de la ciudad y eso permite a los padres estar cerca de sus hijos.
- Tiempo de práctica deporte aventura: los padres de familia escogieron entre 2, 3 y 5 días, para el entrenamiento. Este tiempo debe estar relacionado con el tiempo disponible posterior a realizar sus tareas escolares.
- Precio: los padres de familia comunican que están dispuestos a pagar un valor mensual entre \$ 60 y \$ 80 mensuales por el entrenamiento para sus hijos en la academia de deportes de aventura.

- Aspectos relevantes sobre la academia de deportes de aventura: 46% indican que lo más importante son los entrenadores y 54% indica los implementos deportivos. Este resultado es contrario a lo expresado por los niños y adolescentes, claramente refleja que los padres se preocupan en mayor medida por la seguridad de sus hijos. Por lo que, es importante balancear estas opiniones, para lograr una mezcla adecuada en los atributos del producto que se ofrece al mercado objetivo.
- Medio de comunicación: los padres de familia encuestados mencionan que su medio de comunicación predilecto son los medios de promoción tradicionales como revistas, televisión y prensa escrita. Además, tienen predilección por medios tecnológicos como redes sociales.

3.3 Conclusiones del análisis de cliente

- Gracias a las condiciones ambientales que tiene el Ecuador, los deportes de Aventura son actividades en las cuales se debe trabajar siempre y cuando esté presente la seguridad en cada práctica ya que al ser deportes prácticamente extremos existen muchos riesgos.
- Los deportes de aventura son actividades las cuales en los últimos años han crecido de una manera muy importante en el país al punto que se las considera como una moda.
- La creación de clubes en universidades y colegios, son motivos por los cuales cada vez existen más participantes, más competencias, mas organizaciones, entre otros.
- Es importante incentivar y enseñar cosas relacionadas a estos deportes desde que las personas son pequeñas para que de esa manera se obtenga un gusto por el mismo y mejores resultados deportivos a futuro; es siempre recomendable entrena con personas especializadas que sepan del asunto.

- Es importante el apoyo por parte de los padres de familia para este tipo de deportes ya que ellos son quienes costean los costos de entrenamiento, transporte, entre otras cosas.
- En base a los deportes de aventura más practicados destacaron en la ciudad de Quito el Trail Running y Ciclismo de Montaña, principalmente por los servicios que ofrecen escuelas de la ciudad y la cantidad de competencias de estos deportes.
- También hay un importante número de jóvenes deportistas y padres que les gustaría que sus hijos entrenen este tipo de deportes a pesar de que no conocen mucho al respecto, les gustaría que los entrenamientos se realicen en parques de la ciudad como el Metropolitano, y les gustaría el ser informados sobre la escuela a través de redes sociales y televisión.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los deportes de aventura son deportes nuevos que según la Organización Mundial del Turismo (2011) consisten en viajes que tienen como finalidad el entretenimiento medio e intenso con cierto grado de riesgo bajo la experiencia de guías y con la espontaneidad de vivir el momento. Es importante tomar en cuenta que estas actividades se las puede practicar individualmente, en equipo o en cooperación de otras personas, no importa el sexo, la edad, o el nivel que tu tengas para poder efectuarlos, a comparación de muchos otros deportes en los cuales o solo pueden practicarse en equipo o individualmente.

La oportunidad del negocio de la implementación de una escuela de entrenamiento de deportes de aventura para niños y jóvenes se fundamenta en las oportunidades provenientes del sector político y legal como son las políticas públicas e iniciativas del estado por promover el emprendimiento en áreas como la recreación y deporte, la implementación de estas políticas incentiva la actividad física y deportiva, con el resultado de nuevos emprendimientos en el sector deportivo.

De igual manera, el entorno económico impulsa la viabilidad de la escuela de entrenamiento, a través de la tendencia estable de la inflación, lo que permite minimizar el riesgo de la planificación de actividades, especialmente lo concerniente a la proyección de costos de la escuela de entrenamiento.

El entorno social es un fuerte impulsor del plan de negocios, ya que la estructura demográfica se concentra en la población joven, comprendida entre los 10 y 19 años, con 480.039 habitantes en la ciudad de Quito. La información recabada por las Encuestas de Condiciones de Vida realizadas por el INEC (2015) determinan que el porcentaje de la población que practica la actividad física aumento de 28% en el año 2006 a 37% en el año 2014. Esta información estadística sirve para confirmar el resultado positivo de las políticas públicas llevadas a cabo por el gobierno y el cambio en los hábitos de comportamiento de las personas, hacia el cuidado de la salud.

La situación geográfica en el Ecuador y la construcción de parques en la ciudad inciden en el crecimiento en la práctica deportiva del ciclismo de montaña, crossfit, capoeira, trail running, downhill, running y escalada. Este aspecto se complementa con las bondades que existen en los paisajes y parajes del Ecuador, como es el caso de Chaquiñan, Montaña Aloasi y vuelta al Cotopaxi. Estas bondades del territorio ecuatoriano son un propicias para la práctica deportiva de aventura, con especial énfasis en el cuidado del tema ambiental.

En lo que respecta al entorno competitivo, el bajo poder de negociación de los clientes, los cuales no están asociados, incide en su capacidad de compra unitaria mínima con respecto al total de consumidores. Esto facilita la diversificación de ingresos y elimina la dependencia de grandes compradores. Siendo este factor competitivo un aspecto que impulsa la generación de la escuela de entrenamiento deportivo de aventura, porque la diversificación permite minimizar el riesgo en la proyección de ingresos.

El análisis de cliente, específicamente en lo que se refiere a las entrevistas a expertos, mencionan que los deporte de aventura son actividades que han

venido creciendo en el país de manera considerable al punto en que se ha convertido en una moda, y si el servicio que ofreces es el adecuado y tomas en cuenta muchos aspectos importantes como la seguridad, entrenadores especializados, entre otras cosas, la decisión de compra va ser positiva y el ingreso al mercado, pese a ser de alto grado de competencia, será efectivo.

Los resultados del grupo focal, indican que los padres son el principal aspecto motivacional para adquirir el servicio, los deportes de aventura que tienen mayor apetencia por los padres y sus hijos son el ciclismo de montaña y el trail running por diferentes razones como, la cantidad de competencias que se realizan de este tipo de actividades.

En relación a la competencia, los participantes del grupo focal, indican que existen pocos lugares donde se puede entrenar este tipo de deportes ya que son deportes relativamente nuevos en el país, pero se recalcó que cada vez se escucha de más escuelas o centros; como, por ejemplo, el centro de entrenamiento Epic o la Escuela de entrenamiento llamada Outdoors Training. Esta información es importante para estructurar las estrategias de marketing de la empresa de entrenamiento en deportes de aventura.

La investigación de mercado ha permitido conocer a la competencia directa, la empresa Epic está situada en el Valle de los Chillos, es un centro de entrenamiento, sus principales servicios es el entrenamiento al aire libre, utilizan metodologías de gimnasio, pero enfocadas en la necesidad del cliente. Los servicios se clasifican según la edad, tienen planes de entrenamiento para adultos y niños. En este último aspecto, realizan competencias regulares para niños y adolescentes en el Parque Metropolitano de La Armenia.

Las principales diferenciaciones entre Epic y la empresa que se planea desarrollar, son la ubicación y el enfoque en la edad de los participantes. Epic se concentra en un mercado del Valle de Los Chillos, en cambio, la empresa se concentra en un mercado en el norte de la ciudad de Quito. Además, Epic tiene programas de entrenamiento para adultos y estacionalmente prepara cursos

para niños. La empresa ofrecerá cursos permanentes enfocados únicamente en niños y adolescentes, siendo este aspecto la principal diferenciación.

Para conseguir este enfoque especializado en niños y adolescentes la empresa buscará comunicar su oferta de servicios en su mercado objetivo, esto es, a través de la promoción de sus actividades en escuelas y colegios de la ciudad de Quito, enfocándose en la segmentación establecida por la investigación de mercado. Esta promoción de servicios se efectivizará a través de alianzas con las instituciones educativas, realizando demostraciones de ciclismo de montaña en cada institución que participe en la alianza con la empresa. Además, se convocará a campeones de las disciplinas de ciclismo de montaña y trail running para que ofrezcan charlas motivacionales en las escuelas y colegios.

La información de la encuesta llevada a cabo entre jóvenes y adolescentes entre 10 y 18 años y padres de familia con edades comprendidas entre 35 y 49 años pertenecientes a la clase media y media alta. Los resultados indican que los padres de familia tienen una alta disposición hacia la actividad física y deportiva, este resultado tiene un mayor porcentaje que la información obtenida en la encuesta del INEC, esto se debe a que la proporción de la clase media y media alta tiene mayor disposición a la actividad deportiva en su tiempo disponible debido a su mayor cantidad de tiempo libre.

Otra información importante para la oportunidad del negocio, es la cual indica que los padres de familia encuestados manifiestan como el lugar indicado es el Parque Metropolitano ubicado en el sector del Batán. Esto se debe a que se encuentra cerca del centro norte de la ciudad y eso permite a los padres estar cerca de sus hijos. Con relación al tiempo de práctica en la escuela de entrenamiento, los padres de familia escogieron entre 2, 3 y 5 días a la semana.

El precio mensual del servicio se ubica entre \$ 60 y \$ 80 dólares mensuales y los atributos más importantes para el diseño del producto, son los entrenadores y la disponibilidad de implementos deportivos.

Como conclusión de la oportunidad del negocio, se puede mencionar que el proyecto de la creación de una Escuela de Entrenamiento de Deportes de Aventura y Supervivencia para jóvenes se basa en enseñar este tipo de actividades en la ciudad de Quito aprovechando las excelentes condiciones geográficas que nos brinda este territorio, a través de profesores especializados en este tipo de deportes y educación física. También consistirá en realizar diferentes charlas motivacionales y clases teóricas por parte de instructores y competidores donde contarán diferentes experiencias, así como también existirán salidas de supervivencia fuera de la ciudad a diferentes lugares.

5. PLAN DE MARKETING

Lambin (2010), señala que existen tres tipos de estrategias básicas, estas son: Diferenciación, liderazgo en costos y desarrollo de producto. La escuela de entrenamiento de deportes de aventura y supervivencia utilizará la estrategia de diferenciación con el fin de ofrecer un servicio que se enfoque en entregar un valor agregado al cliente que lo diferencie de la competencia.

5.1 Estrategia general del marketing

La estrategia de diferenciación basa sus objetivos en atribuir cualidades al servicio ofertado para que este sea diferente y esta diferenciación sea percibida por parte del consumidor (Kotler, 2012).

El consumidor debe percibir que es un servicio único respecto a la competencia, por lo que la escuela de entrenamiento de deportes de aventura ha visto indispensable contribuir con la práctica de alguna actividad física para los jóvenes a través del deporte de aventura y hacerlo más interesante con la inclusión de salidas de supervivencia a diferentes lugares fuera de la ciudad.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de este proyecto está segmentado según la información de los padres de familia y los niños y adolescentes, definiendo a los niños y

adolescentes como usuarios del servicio y los padres de familia tiene la decisión de compra del servicio.

Tabla 3.
Mercado objetivo padres de familia

TIPO	CARACTERÍSTICAS	LUGAR	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730
	Provincia	Pichincha	2.809.884
	Cantón	Quito	2.444.599
	Zona	Norte	464.474
Segmentación Demográfica	Padres de familia de 35 a 49 años de edad		101.391
	Segmento de la población A, B y C+ (35,90%)		36.400
Segmentación Psicográfica	Disposición a practicar deporte	37%	13.468
	Disposición que sus hijos asistan a campamento de aventura (68%)		9.158

En base a esta información el mercado objetivo está constituido por 9.158 padres de familia.

Tabla 4.
Mercado objetivo niños y adolescentes

TIPO	CARACTERÍSTICAS	LUGAR	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730
	Provincia	Pichincha	2.809.884
	Cantón	Quito	2.444.599
	Zona	Norte	464.474
Segmentación Demográfica	Niños y adolescentes entre 10 y 18 años		291.186
	Segmento de la población A, B y C+ (35,90%)		104.535
Segmentación Psicográfica	Disposición a practicar deporte	37%	38.678
	Disposición hacia los deportes de aventura (80%)		30.942

En base a esta información el mercado objetivo de niños y adolescentes está constituido por 30.942 personas.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se conoce como el posicionamiento completo de una marca, y esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras. (Kotler & Armstrong , 2012)

La propuesta de valor del proyecto se concentra en delinear un modelo de negocio que sea bien aceptado por la demanda, por medio del cual se genere adecuadamente beneficios y cualidades del servicio superiores a los ofrecidos por la competencia, considerando para esto la capacidad de la empresa, la propuesta de valor se enmarca en los siguientes puntos:

- **Relación con el cliente:** El servicio de entrenamiento deportivo y supervivencia tiene un contacto directo con el cliente, por lo que es, importante desarrollar un canal de comunicación ágil basándose en mecanismos de investigación de la satisfacción del cliente.
- **Actividades claves:** Corresponden a la capacitación y direccionamiento que realiza el profesional a cargo del entrenamiento de aventura y la enseñanza de las técnicas de supervivencia con los participantes de la escuela, esto indica, que es imprescindible contar con personal con la experiencia necesaria en este tipo de actividades deportivas.
- **Asociaciones claves:** Estas asociaciones se deben concretar con los actores que se encuentran alrededor del emprendimiento y su correcta ejecución permite que la idea de negocio se desarrolle en un ambiente empresarial equilibrado. Estas alianzas deben concentrarse en un enfoque de responsabilidad social con la comunidad.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

La escuela de entrenamiento de deportes de aventura y supervivencia, plantea ofrecer a los jóvenes entre los 10 y los 18 años de edad una alternativa para practicar deporte en unión con la naturaleza.

Atributos: La escuela busca proveer de entrenamiento a los participantes en deportes como el Trail running y ciclismo de montaña, los entrenamientos se realizarán entre semana utilizando lugares públicos que dispongan de pistas y gran espacio para desarrollar las actividades de Trail running y ciclismo, para el efecto se realizarán convenios con el Municipio de Quito con el fin de obtener los permisos respectivos y cumplir con reglamentos dispuestos para el efecto.

El servicio incluye salidas fuera de la ciudad con el fin de poner en práctica el entrenamiento recibido en las clases, para el Trail running que consiste en correr fuera de pista se utilizarán los senderos de la montaña, este deporte se caracteriza por practicarlo en sitios agrestes, terrenos montañosos en los cuales se debe ascender y descender continuamente, adicional a esta práctica se enseña a los jóvenes participantes las técnicas de supervivencia con el objetivo de desarrollar sus cualidades físicas, habilidades motoras, preparación psicológica y resistencia general del cuerpo. Las prácticas se irán alternando paulatinamente entre el Trail running y el ciclismo de montaña, éste último se practicará en circuitos naturales que generalmente se encuentran en bosques con cuevas empinadas y descensos muy rápidos. Se utilizarán las rutas que ofrece el Distrito Metropolitano de Quito dispuestas en el noroccidente: Nono, El Cinto, Lloa y El Chaquiñan, el servicio incluye la bicicleta, equipo de protección (cascos, rodilleras y coderas).

El trabajo en equipo es muy importante dentro de la escuela de entrenamiento debido a que en cada deporte de aventura que se practica se busca que los participantes traten de vencer varios obstáculos que implican cierto riesgo el cual es controlado en todo momento por un profesional con el fin de que los

participantes experimenten sensaciones gratificantes de superación. Para todos los deportes que se practican en la escuela de entrenamiento, la empresa ofrece un seguro de accidentes para cada participante, así como el transporte para trasladarse a las diferentes salidas al campo.

Los entrenamientos deportivos se dictarán de la siguiente manera: lunes a viernes, tres veces por semana en el horario de 16:00 a 17:00 para niños de 10 a 14 años y de 17:00 a 18:00 horas para jóvenes de 15 a 18 años, las salidas fuera de la ciudad para las prácticas deportivas y técnicas de supervivencia se realizarán una vez al mes durante un fin de semana completo, la salida fuera de la ciudad se realizará los días sábados a las 8:00 am desde las oficinas de Adventure Camp y la llegada al mismo lugar será aproximadamente a las 16:00 del día domingo. En relación con los campamentos vacacionales serán dictados durante los meses de julio y agosto con una duración de dos semanas, los días lunes, miércoles y viernes en un horario de 09:00 a 15:00 horas.

Adicionalmente a las clases regulares se optará por ofrecer campamentos vacacionales para niños y jóvenes que gusten de disfrutar sus vacaciones practicando deportes de aventura.

El plan de entrenamiento estará a cargo de profesionales capacitados en las actividades de aventura con gran experiencia en el manejo de grupos de niños y jóvenes. Los equipos y accesorios que Adventure Camp invertirá para su adecuado funcionamiento se presentan en el anexo XX:

Branding: El nombre seleccionado para la escuela de entrenamiento es ADVENTURE CAMP, en referencia directa al servicio de entrenamiento, práctica deportiva de aventura y salidas de supervivencia fuera de la ciudad.

Logotipo: El logotipo de Adventure Camp busca transmitir al niño y joven la idea de que la vivencia en la escuela de entrenamiento será inolvidable y divertida, momentos en los que cada uno podrá encontrar en la naturaleza un

lugar sencillo para disfrutar de lo que el campo le ofrece a la vez que desarrolla sus destrezas de manera segura y técnica mediante actividades al aire libre.



Figura 1. Logotipo de la marca

Los principales elementos que conforman el logotipo son siluetas de niños y jóvenes corriendo en un espacio verde con un sol como fondo, lo que se buscó es representar la naturaleza donde niños y jóvenes disfrutan de las actividades al aire libre, en la parte inferior del logotipo se encuentra el nombre “Adventure Camp” y el slogan de la escuela de entrenamiento “vivencias que te enriquecen”.

Slogan: Para el slogan de la escuela de entrenamiento se escogió la siguiente frase “Vivencias que te enriquecen” debido a la experiencia que los niños y jóvenes pueden vivir dentro de la práctica de cada deporte.

Colores: Los colores escogidos para el diseño del logotipo son verde, celeste y naranja. El color verde representa la vegetación y simboliza salud, esperanza, tranquilidad y armonía. El color naranja se relaciona con la alegría, valor, éxito, libera las emociones negativas. El color celeste es relativo al cielo por lo que la conjunción de los tres colores representa la salud, la alegría, la armonía de disfrutar al aire libre mientras practican el deporte. Para el logo y el slogan de la escuela de entrenamiento se escogió el color verde y rojo porque juntos significan pasión por la vida.

Soporte: La seguridad es parte fundamental del entrenamiento y dado la naturaleza de la práctica de deportes de aventura, la empresa busca que todos

los participantes se sientan seguros y confiados de realizar cualquier práctica, para esto se proporcionará un seguro contra accidentes contratado con la empresa aseguradora Raúl Coka, el costo es asumido por la empresa y se negociará con la aseguradora para todo el grupo de alumnos de la escuela, el costo variará entre \$3 y \$5 mensuales en función de la cantidad de alumnos inscritos en la póliza de seguros contra accidentes.

En relación con los entrenamientos, el soporte será dado por los profesionales encargados de cada práctica al proporcionar tablas y planes de entrenamiento con el fin de alcanzar las metas propuestas según las condiciones de cada participante, se contará con un plan de seguimiento para cada programa con el fin de alcanzar una práctica de forma segura. Adventure Camp contará con dos instructores para los entrenamientos los días lunes, miércoles y viernes quienes son profesionales en el área de educación física e impartirán las charlas y prácticas deportivas de ciclismo y Trail running, cada instructor tendrá a cargo un grupo de niños y un horario de clases, para las salidas fuera de la ciudad los días sábados y domingos se contará con la asistencia de los tres instructores para monitorear y controlar al grupo en todo momento.

Los costos por la contratación de los instructores por prestación de servicios se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5.
Costos contratación instructores

Horarios	Número horas mes	Número instructores	Costo laboral x hora	Costo laboral x mes
Lunes, Miercoles y Viernes	12	2	7,96	191,16
Sábado y Domingo	32	2	3,76	240,84
			Total	432,00

5.2.2 Precio

Estrategia de precios

La estrategia de precios que la empresa utilizará es la estrategia de descremado según Lamb, Hair y McDaniel, consiste en asignar un precio alto con relación a los precios de la competencia, conforme un producto avanza por

su ciclo de vida, la empresa podrá reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes. Esta estrategia está relacionada con la estrategia general de marketing de diferenciación con el fin connotar la alta calidad del servicio.

Estrategia de entrada

Para establecer el precio del servicio al mercado se ha establecido que en base a la diferenciación de la competencia se utilice la estrategia “Más por más” este posicionamiento implica un precio mayor por un mayor beneficio. (Kotler & Armstrong, 2008). Se ha escogido esta estrategia para diferenciarse de la competencia y porque el servicio presenta atributos más altos. En base a las estrategias planteadas anteriormente para Adventure Camp y el resultado de la encuesta con respecto de lo que las personas están dispuestas a pagar por este servicio, se ha fijado el precio según el tipo de entrenamiento como se presenta a continuación:

Tabla 6.
Precios mensuales por tipo de servicio

Descripción servicio	Horario	Precio mensual USD.
Entrenamiento tres veces por semana	Lunes a viernes	95
Salidas fuera de la ciudad prácticas deportivas: Práctica de ciclismo montaña Práctica de trail running	Una vez al mes (fin de semana)	35
Matricula anual	Una sola vez	40

Costo de venta: Para fijar el precio del servicio de entrenamiento que ofrece Adventure Camp se considera los costos fijos mensuales que incurrirá la empresa y la capacidad de estudiantes de acuerdo a la capacidad instalada que en el primer año es del 70%, en base a esto se fija el precio más un margen de ganancia como se muestra a continuación:

Tabla 7.
Fijación de precio

Costos fijos mensuales	Capacidad	Precio sin rentabilidad	Margen de ganancia	Precio Adventure Camp
\$ 3.716,42	70%	\$ 74,29	28%	\$ 95

Los entrenamientos en Adventure Camp tienen un valor mensual para cada participante de \$95,00, este servicio consta de tres clases a la semana de lunes a viernes. Las salidas fuera de la ciudad tienen un valor de \$35,00 una vez al mes.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste para la empresa Adventure Camp corresponde a la fijación de descuentos y promociones, se busca captar mayor mercado de clientes en temporadas en las que disminuya la inscripción de clientes en Adventure Camp por lo que se ha fijado otorgar entre un 10 y 20% de descuento en el precio.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La empresa ha considerado utilizar la estrategia de distribución directa o selectiva el cual de acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2008) "No existen intermediarios para hacer llegar el servicio al consumidor final". Esta estrategia se relaciona con lo requerido por la escuela de entrenamiento debido a que se busca llegar con el servicio en un solo punto de venta de manera directa, con el fin de lograr una relación directa entre la escuela y el cliente.

Punto de venta: La escuela de entrenamiento como ya se mencionó antes realizará sus entrenamientos y prácticas deportivas mediante el uso de espacios públicos para lo cual se establecerán convenios con el Municipio de Quito; y, para las salidas fuera de la ciudad se ocupará el espacio designado por el Ministerio de Turismo y Municipio de Quito establecidos en algunos circuitos naturales que generalmente se encuentran en bosques y rutas dispuestas en el noroccidente: Nono, El Cinto, Lloa y El Chaquiñan.

Sin embargo, se contará con una oficina como punto de venta para la atención y servicio al cliente en donde laborará el personal administrativo, se receptorán

las inscripciones y pagos de los participantes, se brindará información sobre los deportes de aventura, horarios, lugares de entrenamientos y será el punto de encuentro para las salidas y llegadas de los campamentos fuera de la ciudad, para el transporte se contratará el servicio de furgonetas para el respectivo traslado al campo de los participantes y equipo técnico, de igual manera se contratará camionetas para cargar las bicicletas y el equipo de protección para el caso de práctica de ciclismo de montaña.

Las oficinas estarán ubicadas en el norte de la ciudad sector El Batán, se seleccionó este sector por estar cerca del parque metropolitano, uno de los lugares donde se realizarán las prácticas deportivas, específicamente la oficina estará ubicada en la Catalina Aldáz y Portugal en el Edificio La Recoleta Exclusive, tercer piso de 48m2 con terraza, la oficina se compone de dos áreas separadas, baño, área de cafetería, cuenta con luminarias, citófono, un parqueadero, una bodega, el edificio cuenta con parqueaderos de visitas, el edificio tiene un gimnasio equipado y sala comunal, salas de reuniones comunales equipadas y Bussines Center con todo lo necesario para uso de las oficinas. El costo de arriendo es de \$350,00 más IVA. El horario de atención de la oficina es de lunes a viernes desde las 10:00 hasta las 19:00; sábados y domingos de 10:00 a 14:00.

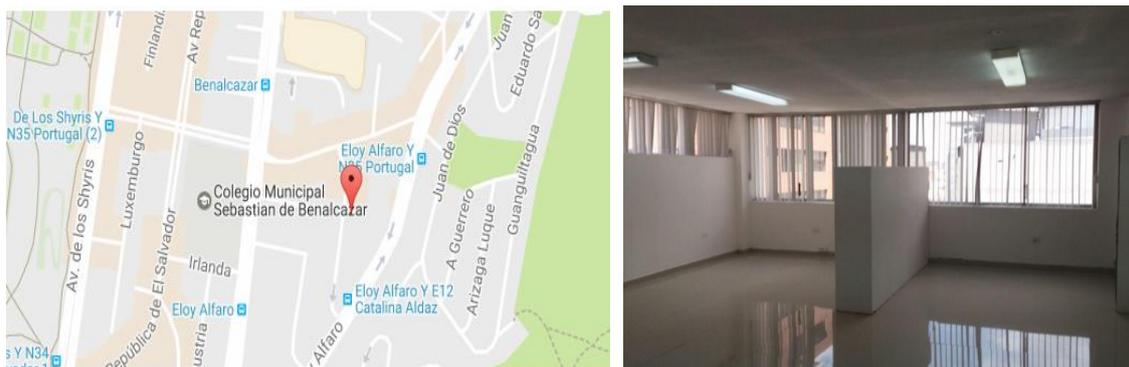


Figura 2. Ubicación oficinas Adventure Camp

Para el equipamiento de la oficina se requiere de los siguientes equipos y mobiliario de oficina, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8.
Equipos de oficina y computación

Implementos	Unidades	Valor unitario	Valor total
Escritorios	3	180	540
Equipos comunicación	6	110	660
Impresora	1	450	450
Mobiliario	1	650	650
Proyectores	1	600	600
Mesas capacitación	45	90	4.050
Pizarrón	2	75	150
		Total	7.100

Estructura del canal de distribución

Para la estructura del canal de distribución al ser un servicio se utilizará el canal directo e indirecto. Canal directo para la venta del servicio al cliente directamente en las oficinas y canal indirecto porque se realizará alianzas con escuelas y colegios privados para que sus estudiantes realicen las prácticas deportivas como un extracurricular con el fin de incentivar el espíritu deportivo de los niños y jóvenes.

Tipo de canal

El canal de distribución directo en el caso del servicio directo de Adventure Camp al cliente final, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 3. Canal de distribución directa

La estructura del canal de distribución indirecto en el caso de que se oferte el servicio a través de alianzas con escuelas y colegios como se muestra a continuación:



Figura 4. Canal de distribución indirecta

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia promocional

Adventure Camp ha previsto la utilización de la estrategia de “atracción conocida como Pull”, según Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia requiere que la empresa realice actividades de publicidad y promociones de ventas para generar demanda (p. 537). A través de esta estrategia de promoción la empresa dirigirá todas sus actividades promocionales a los clientes con el fin de que estos demanden el servicio para cumplir con este objetivo se requiere dar a conocer los atributos del servicio al mercado objetivo respectivo con el fin de motivar en ellos la necesidad de contratar el servicio, por tanto, las actividades y los medios de comunicación que se utilizarán son los siguientes:

Publicidad

La publicidad consiste en “cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 550). La publicidad de la empresa se realizará a través de varios medios entre ellos los digitales:

- **Diseño de página web:** La empresa contratará los servicios de un diseñador gráfico para la elaboración de una página web con el fin de proveer información de Adventure Camp y de los servicios que se ofrece a niños y jóvenes, el formato de la página web será sencillo para que el usuario navegue de manera rápida y fácilmente, el diseño de la web será persuasivo contendrá imágenes del ciclismo y del Trail running se exhibirá imágenes de las salidas con los niños y jóvenes a los campamentos fuera de la ciudad y de los campamentos vacacionales, videos de las prácticas deportivas, en información se dispondrá de los horarios y lugares donde se desarrollan los entrenamientos, entre otros. El pago por el diseño de la página web es de \$340 más IVA, este valor se pagará al diseñador por una sola vez, sin embargo, el valor a partir del segundo año por \$100,00 más IVA considera el mantenimiento, uso del hosting y dominio.

- **Redes sociales:** Adventure Camp utilizará las redes sociales para enviar publicidad a través de una fan page creada en Facebook, se ha seleccionado esta red social porque permite llegar con la publicidad de la empresa a varios usuarios a un costo muy asequible para la empresa. Se contratarán campañas continuas a través de la Fanpage para comunicar adecuadamente el mensaje segmentando el mercado al cual se va a dirigir, así como los días y horarios para enviar el mensaje. Para cada campaña se ha previsto realizar un gasto de \$125 mensuales, se realizarán doce campañas, el costo anual para la publicidad en Facebook será de \$1.500 anuales.

Marketing directo

- **Mail marketing:** A través del programa Windows Essential Business Server se podrá enviar correos masivos de manera mensual a posibles clientes en este caso a padres de familia con información detallada de los servicios que ofrece la escuela de entrenamiento de deportes de aventura y supervivencia para niños y jóvenes entre 10 y 18 años, dentro del correo se enviará un cupón donde los interesados podrán imprimirlo y obtener al momento de ingresar a la escuela un descuento en el valor de la mensualidad. El costo por utilizar el programa es de \$30 mensuales en un plan básico.
- **Material promocional:** Como material promocional se entregará volantes a los transeúntes y en lugares de afluencia peatonal como espacios públicos, centros comerciales, ferias, parques de la ciudad, inmediaciones de la oficina de Adventure Camp, escuelas y colegios, gimnasios y empresas públicas y privadas del sector, para ello se mandará a imprimir 5.000 volantes, este servicio tendrá un costo de \$400 más IVA, la impresión será realizada a color en papel couche de 12 gramos.

Relaciones Públicas

Adventure Camp requiere de crear alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas, escuelas y colegios con el fin de que la operación del negocio funcione de manera adecuada. Las alianzas son las siguientes:

Con la empresa pública específicamente con el Municipio de Quito se buscará crear una alianza a través de la cual Adventure Camp utilice los espacios públicos del parque Metropolitano y Parque La Carolina para realizar los entrenamientos y como parte de esta alianza la empresa provisione al parque de recolectores de basura en el Parque La Carolina y la provisión de un sendero ecológico para el paso de las bicicletas en el Parque Metropolitano, lo que se busca es dar un enfoque de responsabilidad social con la comunidad.

Con la empresa privada se busca establecer convenios que faciliten e incentiven la práctica deportiva al permitir que los hijos de los colaboradores se inscriban en la escuela entrenamiento de deportes de aventura y supervivencia a un costo menor y la mensualidad sea descontada directamente del rol de pagos del colaborador, este tipo de propuestas contribuyen a crear un ambiente de satisfacción entre el personal de la empresa.

Con las escuelas y colegios de la ciudad de Quito son una buena oportunidad donde establecer contacto para ofrecer los servicios que ofrece la escuela de entrenamiento por lo que se contactará con los Directivos de los establecimientos con el fin de que permitan dar charlas dirigidas a los niños y jóvenes del plantel en cada grado y curso con el fin de dar a conocer los servicios que ofrece la escuela, los beneficios de practicar deporte invitando a campeones de las disciplinas de ciclismo de montaña y trail runing a participar de las charlas.

Se informará de las salidas fuera de la ciudad mencionando las ventajas de asistir a un campamento ya que es una experiencia única y significativa para cada persona, donde estarán en contacto con la naturaleza y aprenderán técnicas de supervivencia a la vez que desarrollan Actitudes y Valores, hacia el

entorno natural y social, habilidades o aptitudes, para resolver situaciones y conocimientos, para la toma de decisiones adecuadas. El costo total de las relaciones públicas tiene un costo de \$5.000,00 y se firmará un contrato con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito por el lapso de cinco años, este valor se cancelará por una sola vez con el fin de dar impulso al proyecto en su etapa inicial como se detalla a continuación:

Tabla 9.
Aporte para el uso de instalaciones públicas

Descripción	Ubicación	Valor construcción
Sendero ecológico	Parque Metropolitano El Batan	2.000
Recolección de basura	La Carolina	3.000
	Total	5.000

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección de costos del plan de marketing se detalla en la siguiente tabla, el criterio de proyección es una inflación prevista de 3,01% anual, dato obtenido del Banco Central del Ecuador.

La inversión en el plan de marketing en la etapa inicial del proyecto asciende a: \$5.837,60 que incluye el diseño de la marca, página web y relaciones públicas como se muestra a continuación:

Tabla 10.
Gastos de marketing etapa inicial

ITEM	Año 0
Diseño de página web	387,60
Diseño de logotipo (marca)	450,00
Relaciones públicas	5.000,00
	5.837,60

En la siguiente tabla se detalla el costeo anualizado de las demás actividades del plan de marketing para los siguientes cinco años:

Tabla 11.
Costeo plan de marketing

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio, Hosting, mantenimiento y Actualización de la web		114,00	117,42	120,94	124,57
Redes Sociales	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Material promocional	456,00	469,68	483,77	498,28	513,23
E mailing	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
	2.316,00	2.499,48	2.574,46	2.651,70	2.731,25

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Adventure Camp es una empresa de servicios en la ciudad de Quito enfocada en deportes de aventura que busca que sus clientes sientan la alegría de disfrutar un momento de esparcimiento y actividad física disfrutando de la naturaleza, con el apoyo de instructores capacitados, accesorios y materiales de calidad y el apoyo de una organización con experiencia en los deportes de aventura”

6.1.2 Visión

“Para el año 2022, Adventure Camp será una empresa competitiva y eficiente en la provisión de servicios ligados a los deportes de aventura; en búsqueda de la mejora continua de sus procesos con un enfoque en el cliente, mercado, proveedores y comunidad”

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar el 15% de los ingresos por ventas para el año 2019 en relación con el primer año de funcionamiento de la empresa.

- Incrementar el gasto de marketing en el 11% en el año 2019 en relación con el año 2017.

Objetivos a largo plazo

- Obtener un margen de rentabilidad neto sobre ventas de 20% en el año 2021.
- Acumular las utilidades obtenidas por la empresa en la cuenta de efectivo hasta el año 2021.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

El proyecto ha previsto para un adecuado funcionamiento clasificar los procesos en estratégicos, claves y de apoyo. Ver anexo 3.

- **Procesos estratégicos:** este proceso incluye las actividades de planeación y administración de recursos, será ejecutado por el Gerente General, el cual seguirá el lineamiento de los accionistas de la empresa. Responsable por la consecución de los objetivos organizacionales y por cumplir con la misión y visión.
- **Procesos claves:** corresponde a las principales actividades de la empresa, donde se concentra el giro de negocio. Logística interna corresponde al abastecimiento de los recursos para que la capacitación transcurra sin ningún inconveniente. El proceso de capacitación se encarga del diseño de los cursos de capacitación y planeación de campamentos y salidas mensuales. El proceso comercial se encarga de la atención al cliente y las actividades necesarias para la captación de clientes.
- **Procesos de apoyo:** incluye las actividades que sirven de apoyo y respaldo para ejecutar los procesos claves. La gestión financiera será encargada a una empresa externa y gestión administrativa se encarga de las actividades concernientes al talento humano de la empresa.

6.2.2 Flujo de operaciones

6.2.2.1 Prestación del servicio de entrenamiento

A continuación, se describe el proceso de entrenamiento que reciben los participantes en la escuela de entrenamiento de deportes de aventura:

- **Solicitud del servicio**

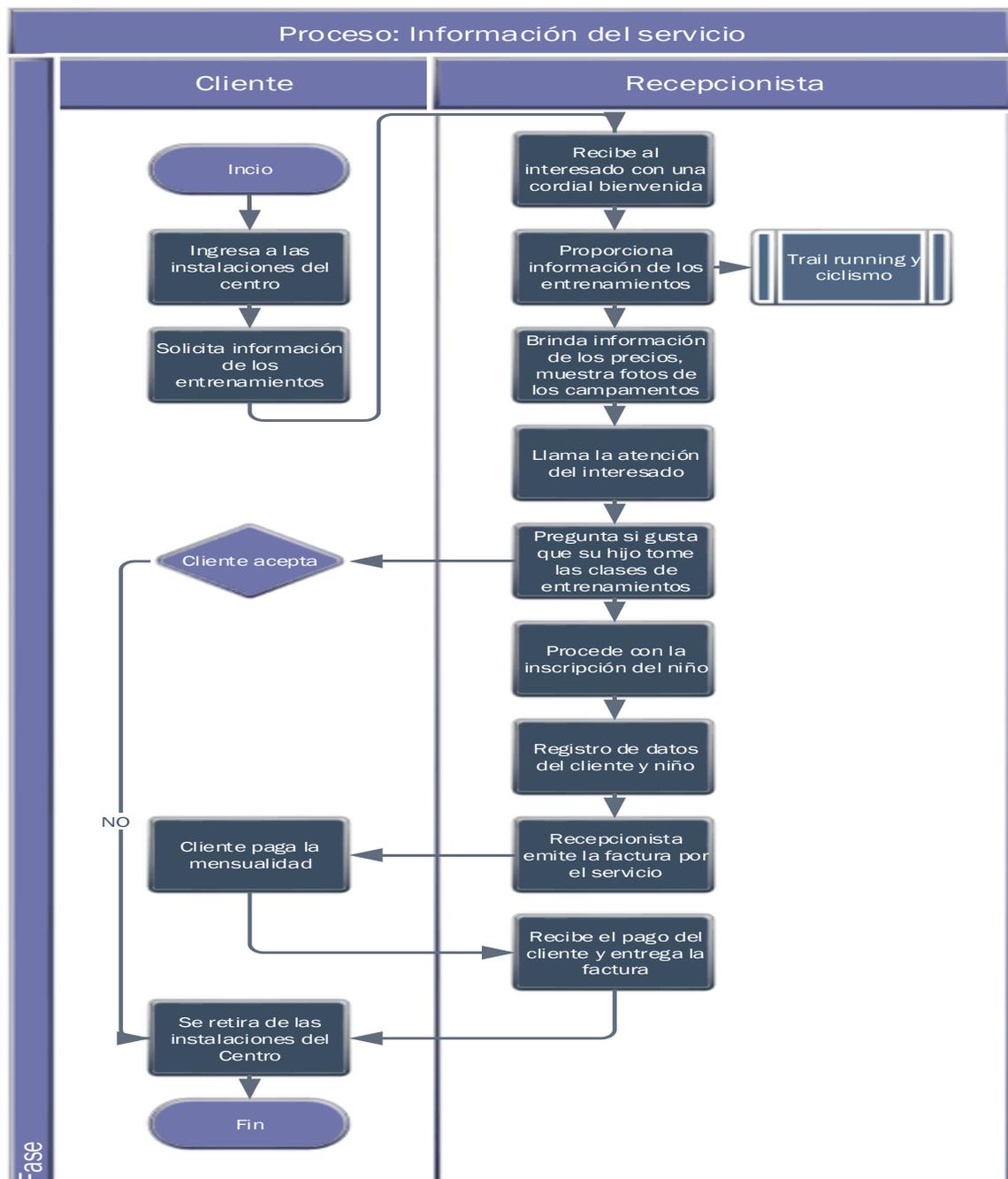


Figura 5. Diagrama de flujo solicitud servicio

El interesado se acerca a las oficinas para solicitar información e inscribirse en las clases de entrenamiento. La recepcionista atiende al cliente que ingresa y le brinda toda la información sobre las clases, horarios, tipo de entrenamiento, características y beneficios de la preparación, lugares donde se realiza los entrenamientos del Trail running y ciclismo y los precios de cada entrenamiento de igual manera indica cual es la mecánica de las salidas fuera de la ciudad una vez al mes y el precio de la misma, una vez finalizada la entrega de información el interesado cancela la mensualidad, recibe su factura y coordina los horarios y el lugar donde recibirá el entrenamiento los días lunes, miércoles y viernes, en el caso de querer información del entrenamiento a más detalle un instructor será quien tenga una charla con el interesado de manera directa, por último la recepcionista llena los datos en una ficha para cada participante y le entrega la camiseta con el logo de Adventure Camp para uso en el entrenamiento, por último el cliente sale de las oficinas.

- **Desarrollo de clases y entrenamiento**

Una vez que el interesado se inscribe y paga su mensualidad o membresía en la escuela, puede asistir a las clases de entrenamiento en los días lunes, miércoles y viernes en el horario seleccionado, se dirige al lugar del entrenamiento que puede variar entre el parque Metropolitano y el parque La Carolina y registra su asistencia, el entrenador realiza con los participantes ejercicios de calentamiento para iniciar con la clase, en el caso del Trail running los ejercicios a recibir son los siguientes: Zancadas en escalera: tres series de doce zancadas, ranas arriba para aumentar la resistencia al esfuerzo tres series de diez ranas, elevaciones con desnivel lateral en tres series de diez elevaciones, cuestas para subir arrancando fuerte y bajar apoyando bien las puntas de los pies, tres series de veinte metros de subida.

El participante termina el entrenamiento haciendo ejercicios de estiramiento durante los últimos diez minutos, el entrenador termina la clase y se despide de sus alumnos.

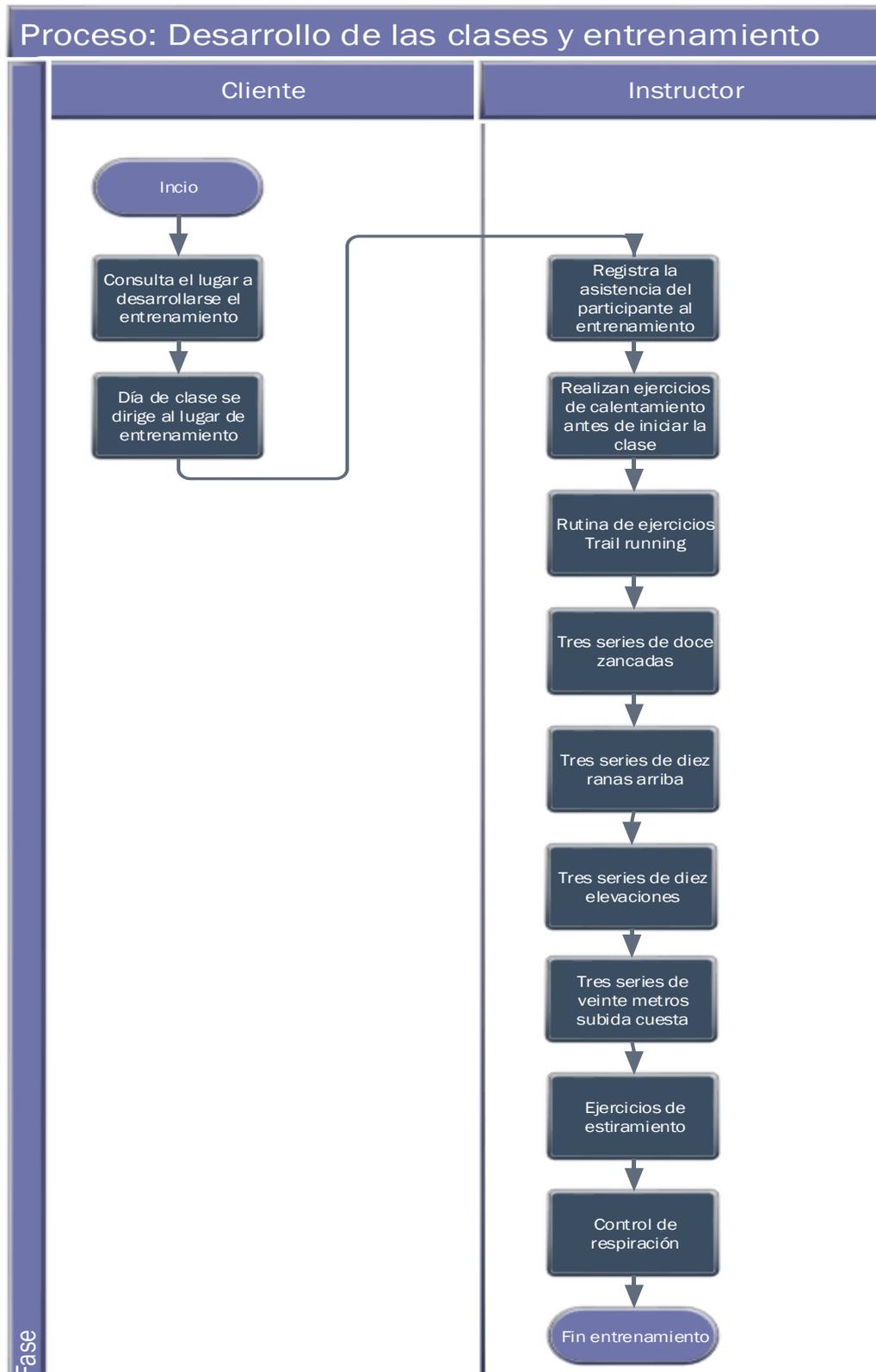


Figura 6. Diagrama de flujo desarrollo clase y entrenamiento

6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

La infraestructura y equipamiento para cumplir con las actividades de entrenamiento de deportes de aventura se detallan en el apartado de producto y el valor asciende a \$40.417 que incluye maquinaria (25.817), mobiliario (5.450), equipos de computación (1.650) y adecuación instalación oficina (2.500), aporte a sendero y recolectores de basura (5.000). Adicional se requiere movilización para el transporte de las bicicletas al lugar del entrenamiento, mismo que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 12.
Inversión en movilización

Implementos	Número	Valor unitario	Valor total
Camioneta 4 x 4 más furgón remolcable	1	21.000	21.000
		Total	21.000

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa Adventure Camp para su constitución utilizará la figura legal de Compañía en Responsabilidad Limitada conforme lo establece el artículo 92 y subsiguientes de La Ley de Compañías. Se escoge este modelo de compañía ya que la empresa tiene sus bases en los socios de las mismas, los cuales serán dos, el proponente del proyecto y un socio capitalista que aporte el capital necesario para iniciar la operación de la empresa.

La administración y representación legal de la compañía recaerá sobre el Gerente General, las obligaciones y atribuciones del representante legal se encuentran establecidas en los estatutos de la compañía. Las decisiones que correspondan serán tomadas en la junta de socios conforme a lo establecido en los estatutos de la compañía. Anterior a la apertura de la empresa se debe cumplir con los algunos requisitos obtenidos de la página web de la Superintendencia de Compañías, mismos que se detallan en el anexo 4.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional para el presente proyecto es de tipo plana, seleccionada en vista de que no dispone de mandos intermedios lo cual se adapta a lo requerido por la empresa, este tipo de estructura tiene la ventaja de que los colaboradores toman sus propias decisiones y reportan directamente al gerente, se caracteriza porque se capacita al personal de la empresa constantemente para que éstos puedan tomar acertadamente las decisiones y sean responsables en el éxito de la empresa.

6.3.3 Organigrama

En función de la estructura organizacional se determina los siguientes cargos en Adventure Camp:

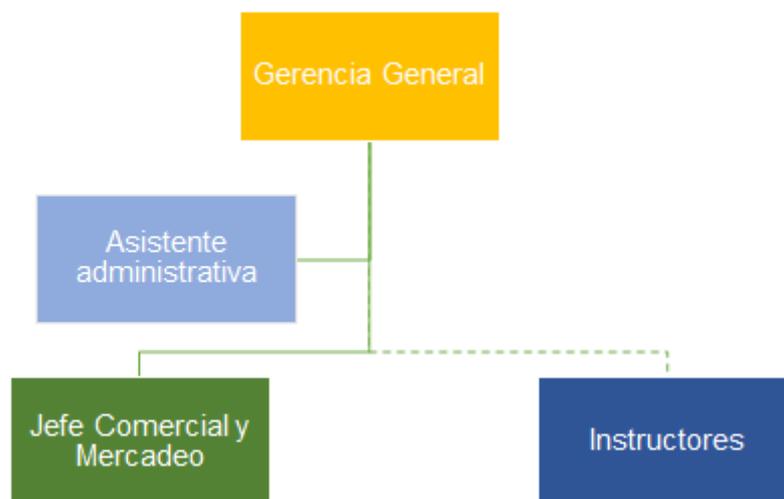


Figura 7. Organigrama de la empresa

Se contratará los servicios legales de un Abogado ocasionalmente para realizar los trámites para la constitución de la empresa, contratos de trabajo, prestación de servicios, contratos para alianzas con las instituciones en este caso el Municipio de Quito, elaborará los estatutos de la empresa y manejará todos los temas concernientes al ámbito legal.

6.3.4 Descripción de funciones

En la siguiente tabla se especifica las funciones de los cargos que pertenecen a la nómina y a los instructores como personal externo:

Tabla 13.
Descripción de funciones y perfil académico

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	Planeación y administración estratégica de recursos. Diseño de políticas comerciales y mercadeo. Gestión de la estructura de los cursos y campamentos. Gestión del talento humano. Negociación con las aseguradoras	Título universitario: Ingeniero en Marketing Deportivo. Experiencia en administración de negocios 5 años
Asistente administrativa	Gerencia General	Gestión de actividades de logística, relación con proveedores, control de personal de capacitación.	Cursando estudios superiores en Administración o carreras afines. Experiencia en gestión administrativa mínima de 3 años
Jefe Comercial y Mercadeo	Gerencia General	Comercialización de cursos, administración de alianzas con instituciones educativas, ejecución del plan de marketing, manejo de redes sociales.	Título universitario Ingeniero en Marketing Deportivo. Experiencia en gestión comercial de servicios mínimo de 2 años
Instructores (personal contratado por horas)	Gerente General	Instruir a los estudiantes en los cursos de ciclismo de montaña y trail runing. Contacto con padres de familia. Planificación de campamentos y salidas pedagógicas	Estudios superiores en Educación Física. Experiencia en deportes de aventura. Experiencia como docente mínimo 3 años

Los instructores de Adventure Camp serán contratados bajo prestación de servicio por lo que no formarán parte de la nómina de la empresa, en la

siguiente tabla se presenta los costos por salarios de los empleados de la empresa:

Tabla 14.
Gastos en salarios nómina empresa

Descripción	Gerente General		Asistente Comercial		Asistente	
Sueldo	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Décimo Tercero		\$ 900,00		\$ 500,00		\$ 400,00
Décimo Cuarto		\$ 244,67		\$ 244,67		\$ 244,67
Aportes al IESS Patronal	\$ 109,35	\$ 1.312,20	\$ 60,75	\$ 729,00	\$ 48,60	\$ 583,20
Aportes al IESS Personal	\$ 85,05	\$ 1.020,60	\$ 47,25	\$ 567,00	\$ 37,80	\$ 453,60
Provisión DecTer	\$ 75,00	\$ 900,00	\$ 41,67	\$ 500,00	\$ 33,33	\$ 400,00
Provisión DecCuar	\$ 30,58	\$ 367,00	\$ 30,58	\$ 367,00	\$ 30,58	\$ 367,00
Gastos Sueldos	\$ 1.114,93	\$ 13.379,20	\$ 633,00	\$ 7.596,00	\$ 512,52	\$ 6.150,20

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos y egresos operacionales de todo negocio empresarial se sustentan en la venta de los productos o servicios, por lo cual es necesario establecer el volumen de ventas por producto, por año, para un horizonte de tiempo. En este caso el horizonte de tiempo es de cinco años y las proyecciones se desarrollan de la cantidad de servicios y del precio.

En lo que respecta a la proyección de servicios ofertados, el crecimiento promedio del sector de enseñanza que es del 4,9% anual que, contrastado con la capacidad instalada del negocio, es un porcentaje idóneo y acorde a los objetivos de la empresa.

Por otro lado, los precios crecen tomando en consideración la inflación esperada a cinco años por el banco central, que es de 3,01%. Los ingresos esperados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 15.
Proyección de ingresos

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	62.400	67.572	72.998	78.690	87.568

7.1.2 Proyección de gastos

Los gastos son salidas de dinero que se generan por el desarrollo de las operaciones de la empresa en su día a día. En lo que respecta al proyecto en curso esta proyección se maneja en base a estimaciones reales, considerando que al ser una empresa de servicios no se cuenta con un costo de producción y ventas, pero sí se cuenta con gastos periódicos y permanentes, que se han clasificado en gastos de personal, gastos generales y comerciales y gastos de depreciación y amortización.

En lo que respecta a sueldos y salarios, estos incluyen los ingresos que percibirán los trabajadores, incluyendo los beneficios sociales de acuerdo con el código laboral vigente para el Ecuador, la proyección se la realiza en base a la inflación del 3,01% de acuerdo con datos del Banco Central.

En lo que respecta a gastos generales estos comprenden egresos administrativos y generados por la gestión del negocio, en cambio los gastos comerciales se refieren a gastos de venta y marketing; la proyección al igual que los gastos de personal se la realiza considerando un crecimiento del 3,01% de acuerdo con la inflación esperada del 3,01% según datos del Banco Central.

La depreciación de propiedad planta y equipo, así como las amortizaciones de diferidos e intangibles son manejadas en línea recta, en concordancia con lo que establece la ley vigente en el Ecuador, y su análisis se presenta a cinco años.

Tabla 16.

Proyección de gastos

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	27.125	29.762	29.668	31.511	32.425
Gastos generales y comercialización	17.472	18.111	18.655	19.216	19.793
Gastos de depreciación	2.992	2.968	2.968	2.601	2.601
Gastos de amortización	174	174	174	174	174

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**7.2.1 Inversión inicial**

El presupuesto de inversión es el proceso mediante el cual se definen activos necesarios para la puesta en marcha de un negocio, en este proyecto la inversión inicial considera inversión en activos no corrientes clasificados en propiedad planta y equipo y activos diferidos e intangibles.

La inversión en propiedad planta y equipo considera los siguientes rubros:

Tabla 17.
Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	40.417,00
Maquinaria	25.817,00
Mobiliario	5.450,00
Equipos de Computación	1.650,00
Instalaciones	7.500,00

En lo que respecta a diferidos e intangibles, estos consideran de forma específica gastos de constitución anteriores a la apertura del negocio.

Tabla 18.
Diferidos e intangibles

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Permisos municipales de funcionamiento	1	150,00	150,00
Registro Propiedad Intelectual marca	1	220,00	220,00
Constitución de la empresa	1	500,00	500,00
Total			870,00

La sumatoria de activos no corrientes necesarios para la puesta en marcha del negocio es de \$ 41.287,00

7.2.2 Capital de trabajo

Según Sapag (2010) la inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal de una organización durante un ciclo productivo

En lo que respecta al presente estudio el capital de trabajo contempla el aporte del circulante necesario y suficiente para que la empresa pueda cubrir sus operaciones durante los dos primeros meses de funcionamiento, mismo que es de \$7.618,95

7.2.3 Estructura de capital

La estructura en cuanto al financiamiento del proyecto en curso es la siguiente:

Tabla 19.
Estructura de capital

Capital Propio (Accionistas)	80,00%	39.124,76
Financiamiento bancario	20,00%	9.781,19

El crédito será otorgado por una institución financiera ecuatoriana a un plazo de cinco años y considerando una tasa de interés del 18% efectiva.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Como su nombre lo indica este estado demuestra el resultado de la empresa después de haber vendido y pagado todas las obligaciones si se obtuvo una pérdida o una ganancia.

En lo que respecta al estudio en curso el estado de resultados comprenderá un resumen de los ingresos y egresos presupuestados para cada uno de los años en que comprende el horizonte de tiempo definido.

Tabla 20.
Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	62.400	67.572	72.998	78.690	87.568
Total Ingresos	62.400	67.572	72.998	78.690	87.568
Gastos sueldos	27.125	29.762	29.668	31.511	32.425
Gastos generales y comercialización	17.472	18.111	18.655	19.216	19.793
Gastos de depreciación	2.992	2.968	2.968	2.601	2.601
Gastos de amortización	174	174	174	174	174
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	14.637	16.557	21.533	25.188	32.575
Gastos de intereses	1.655	1.395	1.085	715	271
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	12.982	15.162	20.448	24.474	32.303
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.947	2.274	3.067	3.671	4.845
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11.035	12.888	17.380	20.803	27.458
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.428	2.835	3.824	4.577	6.041
UTILIDAD NETA	8.607	10.052	13.557	16.226	21.417

7.3.2 Estado de situación financiera

Según Goxens (2012) El balance de situación inicial constituye un documento básico de la contabilidad y en su fondo es un resumen del inventario al que se le añadido el resultado del ejercicio o período de tiempo transcurrido entre dos inventarios sucesivos.

El balance de situación inicial del proyecto incluye aquellos rubros determinados en la presupuestación de activos y de capital de trabajo. Ver anexo 6.

Respecto al manejo de cuentas por cobrar, la empresa mantendrá una política de 90/10, 90% de las operaciones serán al contado y un 10% se gestionará con un crédito a 30 días, además y como se mencionó desde el inicio, al ser una empresa de servicios no cuenta con un inventario.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujos netos de fondos mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un periodo determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y si va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene. En lo que respecta al proyecto en estudio se puede apreciar en el anexo 5.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto mide las entradas y salidas de unidades monetarias sin considerar la procedencia de los recursos, es decir no considera el manejo de financiamiento.

Tabla 21.
Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(48.906)	19.717	14.492	17.599	19.624	30.601

Como se puede observar en los resultados presentados, el negocio contará con un flujo positivo a lo largo del horizonte de tiempo planificado.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista mide las entradas y salidas de unidades monetarias tomando en consideración la procedencia de los recursos, es decir incluye el manejo de créditos, así como el pago del capital y los intereses respectivos.

Tabla 22.
Flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(39.125)	16.736	11.511	14.619	16.644	27.621

Como se puede observar en los resultados presentados, el negocio contará con un flujo positivo a lo largo del horizonte de tiempo planificado, incluyendo que en este se considera el pago del crédito solicitado a una tasa efectiva del 18% durante cinco años.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Según Burbano (2016) en cuanto a las perspectivas de rentabilidad, la tasa de descuento suele asociarse con la tasa de interés del mercado o rendimiento mínimo que cualquier inversionista obtendría al colocar sus capitales en el mercado. Todo proyecto, para ser aceptado o rechazado, requiere la fijación de objetivos mínimos esperados, la tasa de descuento proporciona al negocio una base referencial a nivel porcentual para la toma de decisiones, todo resultado por encima de esta tasa será aceptado, y todo nivel por debajo de la misma será rechazado

Dentro de su cálculo se debe incluir información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos; el rendimiento del mercado y la beta de la industria. En lo que respecta al proyecto la tasa CAPM de 16,02%, y al considerar impuestos y la estructura de financiamiento; alcanza un 15,20%.

7.4.3 Criterios de valoración

La evaluación financiera del negocio considera el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 23.
Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$16.858,81		VAN	\$15.535,67	
PRI	3,15	AÑOS	PRI	3,22	AÑOS
TIR	27,95%		TIR	30,59%	

Análisis del VAN: El VAN se encuentra expresado en unidades monetarias, e indica el resultado esperado en dinero una vez recuperada la tasa de descuento, por lo tanto, cuando es cero, esto señala que el proyecto únicamente genera lo esperado, cuando es positivo indica que una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera una cantidad de dinero adicional, y cuando es cero indica que el proyecto ni siquiera nos permite generar lo mínimo esperado. En este caso como el VAN es positivo, esto indicaría que el proyecto debe ser aceptado.

Análisis de la TIR: Según Burbano (2016) la tasa interna de retorno corresponde a la tasa de interés generada por los capitales que permanecen invertidos en el proyecto y puede considerarse como la tasa que origina un valor presente neto igual a cero, en cuyo caso representa la tasa que iguala los valores presentes de los flujos netos de ingresos y egresos. En el proyecto presentado la TIR es superior a la tasa de descuento, por lo tanto, este debe ser aceptado, pues el rendimiento es mayor al mínimo esperado.

Análisis del PRI: Este método permite conocer el tiempo en el cual se recupera la inversión inicial de los socios, en este caso el PRI guarda estricta concordancia con el mercado y la capacidad propia de la empresa.

7.5 Índices financieros

Los índices o ratios financieros son fórmulas que permiten determinar la liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad de un negocio, en lo que respecta al proyecto presentado estos índices son:

Tabla 24. Indices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	27,12	40,61	50,73	61,95	73,58	0,77
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	19,16%	13,19%	8,23%	4,24%	1,05%	83%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	1,6	1,9	2,3	2,7	3,3	2,09
RENTABILIDAD						
MARGEN OPERACIONAL	23,46%	24,50%	29,50%	32,01%	37,20%	8,65%
MARGEN NETO	13,79%	14,88%	18,57%	20,62%	24,46%	3,31%

Análisis de liquidez: La liquidez hace referencia a la capacidad de la empresa para cubrir obligaciones en el corto plazo, en este caso, la empresa no presenta ningún inconveniente en este sentido.

Análisis de Endeudamiento: El endeudamiento se refiere a la estructura de activos, pasivos y patrimonio, donde debe existir un equilibrio entre pasivos y patrimonio, la deuda es recomendable, siempre y cuando se tengan los flujos necesarios para cubrir las obligaciones contraídas, en este caso el endeudamiento de la empresa guarda estricta relación con la estructura del financiamiento presentada, y comparado con la industria es mucho menor en cuanto a la composición de pasivos.

Análisis de Actividad: Este incluye el análisis de rotaciones e indica la eficiencia en el manejo de recursos, lo que en promedio es coherente con la industria, lo que es positivo.

Análisis de Rentabilidad: La rentabilidad se refiere al rendimiento esperado de la inversión, en el proyecto este indicador está muy por encima de la industria, lo que favorable y acorde a los flujos y objetivos planteados.

8. CONCLUSIONES GENERALES

1. La composición demográfica de la sociedad ecuatoriana muestra que un alto porcentaje de la población está compuesta por niños y adolescentes, los cuales buscan ocupar su tiempo libre en actividades que vinculen la actividad física y la naturaleza. Además, los padres de familia, buscan que sus hijos tengan menos dependencia de la tecnología. Estos aspectos hacen que el plan de negocios tenga una oportunidad de solucionar esta necesidad de los niños y adolescentes y de sus padres.
2. En la investigación de mercado se pudo complementar la información expuesta en el análisis de entornos, cuando el 70% de los encuestados afirman que realizan actividades físicas con frecuencia en lo que respecta a los niños y adolescentes. Los encuestados afirman que tienen una alta disposición hacia la práctica de deportes de aventura.

3. La información captada de los expertos y el grupo focal son factores que se toman en cuenta para construir la oportunidad de negocio, ya que afirman que los deportes de aventura son actividades que se encuentran en crecimiento, porque la población busca mezclar su pasión por la aventura y la ejecución de actividades deportivas. La alta cantidad de espacios verdes que dispone la ciudad de Quito en sus parques o en las inmediaciones de la capital, hace que la ejecución de las salidas mensuales que plantea la idea de negocio sea totalmente factible desde el punto de vista operativo.
4. Con el fin de construir una sólida estrategia de marketing, se enfoca en la diferenciación del servicio en base a la competencia, ya que el consumidor o padres de familia, debe percibir que el servicio satisface sus necesidades por actividades físicas de sus hijos. En ese sentido se concentra la propuesta de valor en estructurar una relación con el cliente en base en la especificación de las actividades claves, que son la preparación del personal y la enseñanza concentrada en el aprendizaje vivencial.
5. El direccionamiento estratégico de la empresa se enfoca en describir el principal giro de negocio y en la experiencia que ofrece a sus clientes. La estructura organizacional esta creada en base a la relación directa entre la gerencia y el resto de personal, para aquello se usa un diseño organizacional plano y que no dispone de mandos medios. De esta manera existe mayor flujo de comunicación y se mejora la toma de decisiones.
6. En el aspecto financiero la inversión inicial de la empresa es financiada por el capital propio de los accionistas en un valor de \$ 39.124 que representa el 80% y 9.781 a través de un crédito financiero que se planifica pagar en cinco años. La proyección de ingresos y egresos de la empresa permite una utilidad neta desde el año 1 de \$ 8.607, la cual se incrementa hasta \$ 21.417, esto permite, que el flujo de caja del proyecto e inversionista sea positivo, en el último caso tiene un valor actual neto de \$ 15.535,67 y tasa interna de retorno de 30,59%, lo cual se alinea a recomendar la ejecución del plan de negocios.

REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Banco Central. (diciembre de 2016). *Información Económica - Banco Central*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Banco Central: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (29 de diciembre de 2016). *Boletines de prensa*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Burbano, J. (2016). *Presupuestos*. Universidad del Valle.
- Diario El Comercio. (31 de enero de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/organizacioneslocales-colegioeconomistas-crisiseconomica.html>
- EKOS . (2014). ZOOM al sector Alimenticio. *EKOS NEGOCIOS*, 75-77.
- Expreso. (20 de agosto de 2016). *Expreso - Economía*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Expreso: <http://expreso.ec/economia/ecuador-economia-hogares-demandalaboral-consumo-BN528571>
- García Montes, E. (2013). Tiempo libre, ocio y actividades físicas en adolescentes. La influencia de los padres. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 7.
- Gobierno de Pichincha. (12 de enero de 2016). *Escuelas Deportivas*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de www.pichincha.gob.ec: <http://www.pichincha.gob.ec/gestion/desarrollo-humano-y-ambiente/gestion-deportiva/item/48-escuelas-deportivas.html>
- Goxens, A. (2012). *"BIBLIOTECA PRÁCTICA DE CONTABILIDAD"*. Barcelona-España: Grupo Editorial OCÉANO.
- Infante, A. (2013). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Barcelona-España: Norma.
- Instituto Latinoamericano de la Familia. (2015). *Ecuador: La Familia en cifras*. Loja: UTPL.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 2017, de Ecuador en Cifras - Documentos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Uso del tiempo en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación 2016*. Quito: INEC.
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF: Pearson.
- Lambin, J. J. (2010). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ministerio de Turismo. (27 de noviembre de 2013). *Ministerio de Turismo - Noticias*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de www.turismo.gob.ec/en-las-rutas-de-ciclismo-de-montana-se-practica-turismo-y-aventura/
- Ministerio del Deporte. (s.f.). www.deporte.gob.ec. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de *Objetivos Ministerio del Deporte*: <http://www.deporte.gob.ec/objetivos/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2013). www.fao.org. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de www.fao.org: www.fao.org/ag/agn/pfl_report_en/_annexes/.../Ecuador/Importancereport.doc
- Organización Mundial de Turismo. (31 de marzo de 2011). *Press Release - Organización Mundial de Turismo*. Obtenido de www.unwto.org: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2011-04-07/un-congreso-de-la-omt-para-debatir-el-futuro-del-turismo-de-nieve-y-de-mont>

Sapag, N. (2010). *Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.

Servicio de Rentas Internas. (2015). *Estadísticas contribuyentes*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

Superintendencia de Compañías. (31 de Diciembre de 2014). *DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL NUMERO DE COMPAÑÍAS EN LA PROVINCIA DEL PICHINCHA*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

Superintendencia de Compañías. (2015). *Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de http://181.198.3.71/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%20Economica%27%5d

Anexos

Anexo 1. Formato de Encuestas (Niños y Jóvenes)

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

¿Practicas alguna actividad Deportiva?

Sí

No

¿Has asistido alguna vez a una Escuela Deportiva?

Sí

No

¿Conoces acerca de los Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Sí

No

¿Te gustaría practicar algún Deporte de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Si

No

Otros:

¿Qué crees que es más importante para la creación de una Escuela de Entrenamiento de Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Camerinos

Bar

Entrenadores especializados

Implementos adecuados

Otros:

¿Crees que existen Escuelas de entrenamiento de Deportes de Aventura en la ciudad de Quito (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Sí

No

¿Cuántos días a la semana estarías dispuesto a entrenar Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

1 día

2 días

3 días

4 días

5 días

¿Dónde preferirías entrenar Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Parque La Carolina

Parque Metropolitano

Parque Bicentenario

Parque Equinoccial

¿Por qué medio de comunicación te gustaría ser informado acerca de la

Escuela de Entrenamiento de Deportes de Aventura?

Redes Sociales

Revistas

Radio

Televisión

Anexo 2. Formato de encuestas (Padres de Familia)

Sexo: Masculino_____ Femenino_____

¿Tu hijo practica alguna actividad deportiva?

Sí

No

¿Conoces acerca de los Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Sí

No

¿Te gustaría que tu hijo entrene algún Deporte de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Sí

No

¿Qué crees que es más importante para la creación de una Escuela de Entrenamiento de Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Camerinos

Bar

Entrenadores especializados

Implementos adecuados

Otros:

¿Crees que existen Escuelas de entrenamiento de Deportes de Aventura en la ciudad de Quito (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

Sí

No

¿Cuántos días a la semana estarías dispuesto a permitir que tu hijo entrene Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

1 día

2 días

3 días

4 días

5 días

¿Dónde preferirías que tu hijo entrene Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

- Parque La Carolina
- Parque Metropolitano
- Parque Bicentenario
- Parque Equinoccial

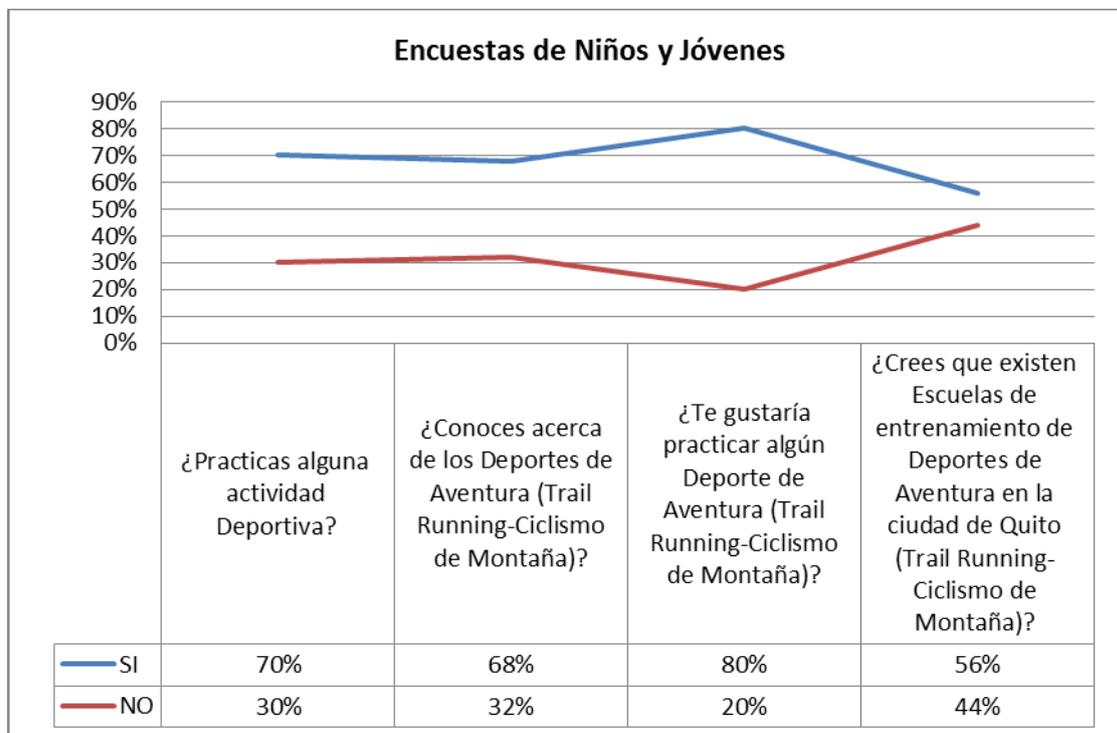
¿Por qué medio de comunicación te gustaría ser informado acerca de la Escuela de Entrenamiento de Deportes de Aventura?

- Redes Sociales
- Revistas
- Radio
- Televisión

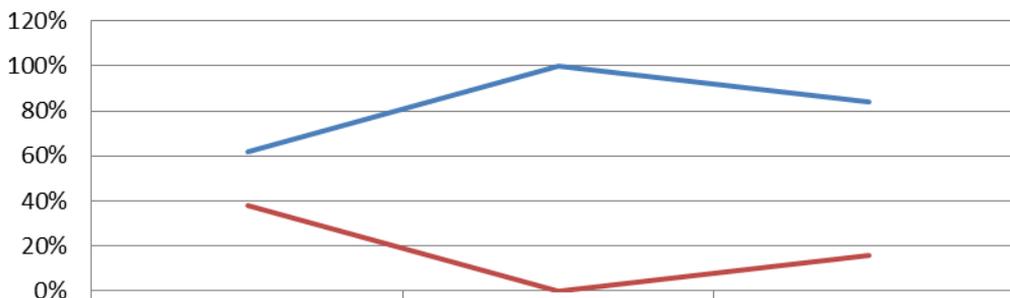
¿Cuánto dinero mensual estarías dispuesto a pagar para el entrenamiento de tu hijo de Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?

- \$40
- \$60
- \$80
- \$100
- \$150

Anexo 3. Gráficos de Encuestas

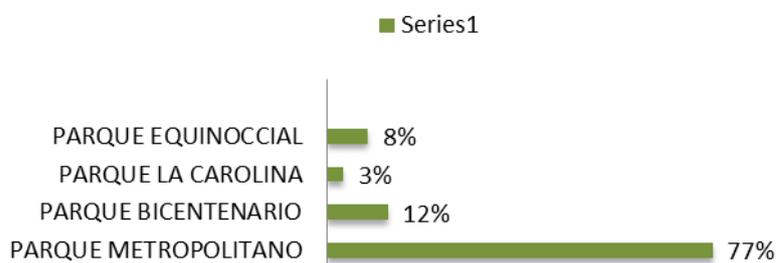


Encuestas de padres



	¿Tu hijo practica alguna actividad deportiva?	¿Te gustaría que tu hijo entrene algún Deporte de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?	¿Conoces acerca de los Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?
— SI	62%	100%	84%
— NO	38%	0%	16%

¿Dónde preferirías que tu hijo entrene Deportes de Aventura (Trail Running-Ciclismo de Montaña)?



Anexo 4. Guía de Entrevistas a Expertos

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

1. ¿Cuánto tiempo llevas involucrado en deportes de aventura?
2. ¿Cómo te involucraste a los deportes de aventura?
3. ¿Crees que ha crecido el gusto por este tipo de deportes?
4. ¿Sabes un número aproximado de cuantas personas lo practican?
5. ¿Cómo se comportan las personas que practican por primera vez deportes de aventura?
6. ¿Tuviste algún tipo de inconveniente al momento de enseñar estos deportes?
7. ¿Qué ventajas pueden tener las personas al aprender estos deportes en una escuela especializada?
8. ¿Cuáles son los implementos necesarios para la enseñanza de estos deportes?
9. ¿Crees que la provincia de Pichincha tiene las condiciones ideales para la enseñanza de deportes de aventura?
10. ¿Alguna vez asististe a alguna escuela de deportes de aventura?
11. ¿Qué opinas sobre la creación de una escuela de entrenamiento de deportes de aventura?
12. ¿Crees que los niños y jóvenes de Quito estarían dispuestos a asistir a esta escuela de entrenamiento de deportes de aventura?
13. ¿Qué me podrías aconsejar con respecto a la implementación de una escuela de entrenamiento de aventura en la ciudad de Quito?

Anexo 5. Tarjeta de presentación



Anexo 6. Guía entrenamiento



Anexo 7. Cadena de valor



Anexo 8. Requerimientos para constitución de la empresa

1. Reserva de nombre en el portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Ley de Compañías, 1999)
2. La elaboración y posterior suscripción de la escritura pública de constitución de la compañía, realizada en la notaria de confianza.
3. Inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
4. Designación y elaboración de los nombramientos de los administradores.
5. Inscripción de los nombramientos en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
6. Una vez inscritos los documentos anteriormente mencionados, se acercará a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con el formulario de registro de dirección, para que esta institución tome nota y le asigne un número de expediente a la compañía.
7. Una vez obtenido el número de expediente, se procederá a obtener el Registro único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de rentas internas, con los formularios respectivos. (Servicio de Rentas Internas, 2016)
8. Adquirido el RUC, se sacará la patente municipal de la compañía una vez más con los formularios requeridos por el municipio. (Ilustre Municipio de Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

Anexo 9. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	11.958	13.210	16.800	19.065	24.279
Utilidad Neta		8.607	10.052	13.557	16.226	21.417
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.992	2.968	2.968	2.601	2.601
+ Amortización		174	174	174	174	174
- Δ CxC		(507)	(42)	(44)	(46)	(48)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		367	-	0	0	-
+ Δ Impuestos		325	58	145	110	135
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(41.287)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(41.287)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	48.906		(1.585)	(1.895)	(2.266)	(2.709)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	9.781	8.455	(1.447)	(1.895)	(2.266)	(2.709)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	39.125		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	7.619	10.632	11.624	14.905	16.799	21.570
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		7.619	18.251	29.875	44.780	61.579
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	7.619	18.251	29.875	44.780	61.579	83.148

Anexo 10. Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	48.906	56.879	65.403	77.210	91.280	110.123
Corrientes	7.619	18.758	30.424	45.373	62.218	83.836
Efectivo	7.619	18.251	29.875	44.780	61.579	83.148
Cuentas por Cobrar	-	507	549	593	639	688
Inventarios	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	41.287	38.121	34.979	31.837	29.062	26.287
Propiedad, Planta y Equipo	40.417	40.417	40.417	40.417	40.417	40.417
Depreciación acumulada	-	2.992	5.960	8.928	11.529	14.130
Intangibles	870	870	870	870	870	870
Amortización acumulada	-	174	348	522	696	870
PASIVOS	9.781	9.147	7.619	5.870	3.714	1.139
Corrientes	-	692	749	894	1.004	1.139
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	367	367	367	367	367
Impuestos por pagar	-	325	382	527	637	772
No Corrientes	9.781	8.455	6.870	4.975	2.709	-
Deuda a largo plazo	9.781	8.455	6.870	4.975	2.709	-
PATRIMONIO	39.125	47.732	57.784	71.341	87.567	108.984
Capital	39.125	39.125	39.125	39.125	39.125	39.125
Utilidades retenidas	-	8.607	18.659	32.216	48.442	69.859

Anexo 11. Equipos y accesorios Adventure Camp

Equipos	Unidades	Valor unitario	Valor total
Bicicletas	40	450,00	18.000
Equipo protección	45	66,00	2.970
Dispositivos GPS	15	125,00	1.875
Carpas impermeables	12	85,00	1.020
Lamparas	6	18,00	108
Linternas	24	12,00	288
Botiquin primeros auxilios	4	35,00	140
Equipo de seguridad	48	29,50	1.416
Total:			25.817

