



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN ENTRENAMIENTO DE MOTOCROSS UBICADA EN
CUENCA

AUTOR

Eliana Elizabeth Jácome Arévalo

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN ENTRENAMIENTO DE MOTOCROSS UBICADA EN
CUENCA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención en
Administración de Empresas.

Profesor Guía

Eduardo Gallegos Chávez

Autor

Eliana Elizabeth Jácome Arévalo

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en entrenamiento de motocross ubicada en la ciudad de Cuenca, a través de reuniones periódicas con el estudiante Eliana Elizabeth Jácome Arévalo, 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”.

Ing. Eduardo Vicente Gallegos Chávez, MBA

C.I: 1704955189-4

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en entrenamiento de motocross ubicada en la ciudad de Cuenca, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas, MBA

C.I: 1704955189-4

DECLARARIÓN DE AUTORIA 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”.

Eliana Elizabeth Jácome Arévalo

C.I: 1712316445-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme paciencia y sabiduría para culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mis padres, Adriana y Wilson, por ser los pilares fundamentales de mi preparación tanto en lo personal como lo profesional, además por dejarme esta gran herencia que es la educación. A mis profesores y amigos por los momentos compartidos durante esta etapa universitaria.

RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en la creación de un establecimiento que brinde el servicio de entrenamiento de motocross ubicado en la ciudad de Cuenca; para el desarrollo del proyecto se realizó un análisis de los factores externos, donde se determinó que la industria de recreación y entretenimiento presenta una tasa de crecimiento de 3,6% anual. Es importante mencionar que de acuerdo a la Federación Ecuatoriana de Motocross, en Cuenca existe una tendencia por la práctica de este deporte contando con alrededor de 2545 pilotos de motocross. Otro factor importante es el aporte de la tecnología en esta disciplina por lo tanto, existen varios dispositivos incluyendo la indumentaria deportiva permitiendo de esta manera monitorear los movimientos del piloto con el fin de mejorar el desarrollo del deportista.

Esta idea de negocio surge porque luego de haber realizado un análisis de mercado donde se pudo evidenciar que existe una demanda insatisfecha ya que por el momento los deportistas cuentan sólo con una pista, misma que se encuentra fuera de la ciudad; por esta razón Xtreme Cross se ubicará en el norte de la ciudad facilitando el acceso a los deportistas. El plan de marketing de Xtreme Cross es fundamental para poder tener una alta participación y posicionamiento en el mercado y llegar a ser la primera opción ante la competencia.

Xtreme Cross iniciará sus operaciones con una inversión de \$ 226.165,00, el cual el 50% será financiado por parte de los accionistas y el 50% restante con préstamo del Banco Pichincha. Finalmente, para determinar la viabilidad del plan de negocio se realizó los diferentes análisis financieros proyectados a cinco años. Como resultado de este análisis, se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) de 33,49%; adicionalmente se obtuvo un valor actual neto (VAN) de \$ 262.310,80; manteniendo una tasa de rentabilidad de 16,17%. confirmando de esta manera la rentabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The present business plan consists in the development of a commercial establishment that provides motocross service as entertainment. The business is located in Cuenca city. For the development of this project we had made an analysis of external facts. The analysis had determined that growth rates of the recreation and entertainment industry, present an annual growth rate of 3.6 %. Also it is important to mention that according to Ecuadorian Motocross Federation, in Cuenca this sport is a trendy practice, there are about 2545 motocross pilots. Other relevant factor is the technology used in this discipline. There are several devices, including sport accessories and clothes that, through monitoring the movements of the pilots, increase the performance of the athletes.

According to the market analysis there is an unsatisfied demand that's why the idea of the business had emerged. For now the athletes have available just one motocross track, which is located outside the city. For this reason, we decided as a marketing strategy that Xtreme Cross will be located in the north of Cuenca city in order to provide to the athletes a better access. The Xtreme Cross' market plan is relevant because it is necessary to achieve a high participation and to get the market positioning to become the first option over the competition.

To run out Xtreme Cross the investment made its \$ 226,165.00, which 50% will be financed by the shareholders and the remaining 50% with a loan from Ban Pichincha. Finally, to determine the viability of the business plan, the different financial analyses projected for five years were carried out. As a result of this analysis, an internal rate of return (IRR) of 33.49% was obtained; additionally, a net present value (NPV) of \$ 262,310.80 was obtained; maintaining a profitability rate of 16.17%. It confirms the profitability of the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno Político	2
2.1.2 Entorno Económico	3
2.1.3 Entorno Social	5
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	6
2.1.5 Entorno Legal	7
2.1.6 Entorno Ambiental	8
2.2 Análisis de la Industria	8
2.2.1 Barreras de entrada-Media Alta.....	11
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos- Media Alta.....	11
2.2.3 Poder de negociación con proveedores- Media Alta	12
2.2.4 Poder de negociación de los clientes- Alta	12
2.2.5 Rivalidad entre competidores – Baja	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	16
3.1.1 Investigación cualitativa	16
3.1.2 Investigación Cuantitativa	19
4. Oportunidad de Negocio	27

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	27
5. PLAN DE MARKETING.....	29
5.1 Estrategia general de marketing	29
5.1.1 Mercado Objetivo.....	30
5.1.2 Propuesta de Valor	30
5.2 Mezcla de marketing.....	31
5.2.1 Producto	31
5.2.2 Precio	34
5.2.3 Plaza.....	36
5.2.4 Promoción	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1 Misión	40
6.1.2 Visión.....	40
6.1.3 Objetivos de la organización.....	40
6.2 Plan de Operaciones.....	41
6.3 Estructura Organizacional	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	53

7.5	Índices Financieros	55
8.	CONCLUSIONES GENERALES	56
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB total año 2011 a 2020 (proyectado)	4
Figura 2. PIB industria año 2011 a 2016	4
Figura 3. Ingresos de la industria año 2011 a 2017.....	9
Figura 4. Edad	20
Figura 5. Género	20
Figura 6. Nivel de ingresos	20
Figura 7. Entrenamiento de motocross.....	21
Figura 8. Modalidad de motocross	21
Figura 9. Frecuencia de entrenamiento.....	21
Figura 10. Horas de entrenamiento	22
Figura 11. Aspectos importantes para un establecimiento	22
Figura 12. Aspectos importantes para un centro de motocross.....	23
Figura 13. Promoción	23
Figura 14. Costo de membresía	24
Figura 15. Medios de información	24
Figura 16. Ubicación.....	25
Figura 17. Precio muy barato	25
Figura 18. Precio muy caro.....	26
Figura 19. Logotipo.....	33
Figura 20. Benchmarking.....	34
Figura 21. Canal de distribución de Xtreme Cross	36
Figura 22. Mapa de ubicación de Xtreme Cross.....	37
Figura 23. Mapa de Procesos.....	41
Figura 24. Cadena de valor de Xtreme Cross	42
Figura 25. Flujograma de Xtreme Cross.....	43
Figura 26. Layout de Xtreme Cross.....	44
Figura 27. Organigrama	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyección crecimiento poblacional	6
Tabla 2. Código CIU	9
Tabla 3. Matriz Porter	10
Tabla 4. Ventas anuales de la competencia	13
Tabla 5. Matriz EFE	13
Tabla 6. Segmentación de mercado	30
Tabla 7. Modelo CANVAS.....	31
Tabla 8. Proyección de costos de diseño de la pista	34
Tabla 9. Proyección del precio.....	35
Tabla 10. Proyección de costo de publicidad.....	39
Tabla 11. Detalle de infraestructura	44
Tabla 12. Costos de los implementos para cada actividad	45
Tabla 13. Detalle del personal y funciones	46
Tabla 14. Datos generales	48
Tabla 15. Ingresos proyectados.....	49
Tabla 16. Costos y gastos.....	49
Tabla 17. Inversión inicial	50
Tabla 18. Estructura de capital	50
Tabla 19. Estado de Resultados	51
Tabla 20. Estado de Situación Financiera	52
Tabla 21. Estado de Flujo de Efectivo	53
Tabla 22. Flujo de Caja del proyecto	53
Tabla 23. Flujo de Caja del inversionista	54
Tabla 24. Tasa de Descuento.....	54
Tabla 25. Criterios de Valoración.....	55
Tabla 26. Indicadores Financieros	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Durante los últimos años la práctica por deportes extremos ha incrementado en el Ecuador, por esta razón es importante analizar las variables necesarias con el fin de conocer la situación actual deportiva del país.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en la provincia del Azuay, la población se concentra en edades jóvenes representando el 36,5% (INEC, 2010), es importante analizar este factor ya que el presente proyecto está enfocado en jóvenes entre 18 a 35 años de edad que practiquen motocross.

Además, se debe considerar que en la ciudad de Cuenca la práctica por este deporte extremo es una tendencia que trasciende de generación tras generación, ya sea de forma profesional o tomarlo como hobby; de igual manera se realiza de forma constante demostraciones de las habilidades por expertos tanto nacionales como extranjeros; incentivando al entrenamiento a jóvenes desde muy temprana edad.

En resumen, el proyecto es la creación de una empresa que brinde el servicio de entrenamiento de motocross; generando una experiencia única para los deportistas, contando con espacios atractivos y adecuados para la práctica de este deporte, con el fin de buscar y formar nuevos pilotos de motocross.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocio para determinar la viabilidad y factibilidad de brindar un servicio de entrenamiento de motocross ubicado en la ciudad de Cuenca.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del país y medir el impacto de los mismos para la realización del proyecto.
- Realizar un análisis del entorno de la industria, a través de las cinco fuerzas de Porter.

- Identificar las necesidades y tendencias del cliente con respecto a los deportes extremos, basándose en una investigación cualitativa y cuantitativa del mercado.
- Identificar el segmento de mercado y la aceptación del mismo.
- Aplicar estrategias de marketing incluyendo el mercado objetivo, identificando una ventaja competitiva específica y sostenible, a través de una estrategia de posicionamiento correcta y planteando la respectiva mezcla de marketing.
- Implementar una estructura organizacional apropiada y parámetros necesarios para la realización del proyecto.
- Desarrollar un análisis financiero con el fin de demostrar su viabilidad o no en el mercado.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En lo que se refiere el análisis del entorno externo, se entiende que “todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera” (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2012), este estudio incluye factores de alta importancia que afectan de una manera u otra el inicio de operaciones. A continuación, se analiza los factores políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y legales que tiene relación directa con la industria.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Político

El Ecuador actualmente está bajo el mando de Lenin Moreno, máximo líder del partido político Alianza País, mismo que se basa en la ideología política del socialismo del siglo XXI, que consiste en mantener el desarrollo sostenible de la sociedad, incluyendo la democracia y participación ciudadana; con el fin de fomentar y mantener una estabilidad política en el país.

Cabe mencionar, que el gobierno de Lenin Moreno de forma paralela se ha empeñado en sacar adelante al sector productivo del país; motivo por el cual el presidente en el último trimestre del año 2017 destinó \$ 700 millones a la Corporación Financiera Nacional para impulsar la producción del país, el plazo

de los créditos es de 15 años con una tasa de interés de 7,75%. (Corporación Financiera Nacional, 2017)

En lo que respecta, a la industria del deporte el gobierno a través del Ministerio de Deporte en el año 2016, ha invertido aproximadamente \$ 78.000.000 en infraestructura deportiva en varias ciudades del país como Quito, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil y la región de la Amazonía. (Ministerio de Deporte, 2016). También se cuenta con el apoyo de becas y viviendas a deportistas que han realizado un buen desempeño a nivel tanto nacional como internacional. (Ministerio de Deporte , 2017); siendo una **oportunidad** para el plan de negocio.

Adicionalmente, en enero del presente año el presidente ha dado impulso al denominado “Plan de Alto Rendimiento” el cual beneficia a los deportistas del país incentivando a que se preparen en sus distintas disciplinas y se les proporcionará de medicamentos, dispondrán de seguro médico, asistencia técnica, se otorgará la indumentaria necesaria, habrá mayor participación en competencias nacionales e internacionales, se dará prioridad en los entrenamientos porque se contará con especialistas y profesionales. (Ministerio de Deporte, 2017). A pesar, de la ayuda económica por parte de las autoridades públicas, el presupuesto se destina a deportes clásicos como fútbol, básquet, ciclismo vóley entre otros.

En el caso de los deportes especializados y de alto riesgo como el motocross el apoyo es bajo siendo una **amenaza** para el proyecto, razón por la cual se requiere de inversión propia para el desarrollo del proyecto.

2.1.2 Entorno Económico

El análisis del ámbito económico es indispensable para dar inicio a nuevos proyectos ya que refleja el estado económico de la nación, como la inversión interna y externa, el cual éste debe ser positivo para la ejecución del negocio. Uno de los principales factores económicos es el Producto Interno Bruto que es la suma de bienes y servicios generados por agentes económicos durante un periodo de tiempo. (Banco Central, 2017). A partir del año 2012 hasta el año 2015 el PIB del país ha estado en constante crecimiento, lo que significa que la producción no petrolera es mayor; pero este cambió en el año 2016 debido al

terremoto ocurrido en abril, afectando a la economía en general. De acuerdo a las proyecciones presentadas por el Banco Central en lo que respecta al PIB se puede observar que éste aumenta de 70.927.005 dólares al año 2018, a 74.435.054 dólares al término del año 2020, lo cual significa que la economía del país está en constante crecimiento.

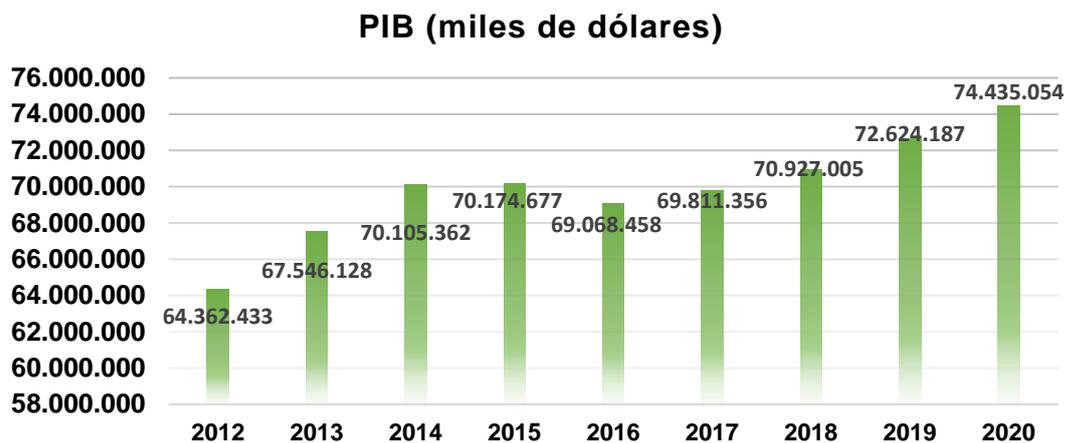


Figura 1. PIB total año 2011 a 2020 (proyectado)
Adaptado de: (Banco Central, 2017)

Con respecto al PIB del sector de entretenimiento mismo que representa el 2.19% del PIB total, a partir del año 2012 presentó un crecimiento de 3,7%, resultando una **oportunidad**, sin embargo en el año 2016 este decayó 3,23 puntos porcentuales, sin embargo éste se mantiene alto en comparación años anteriores.

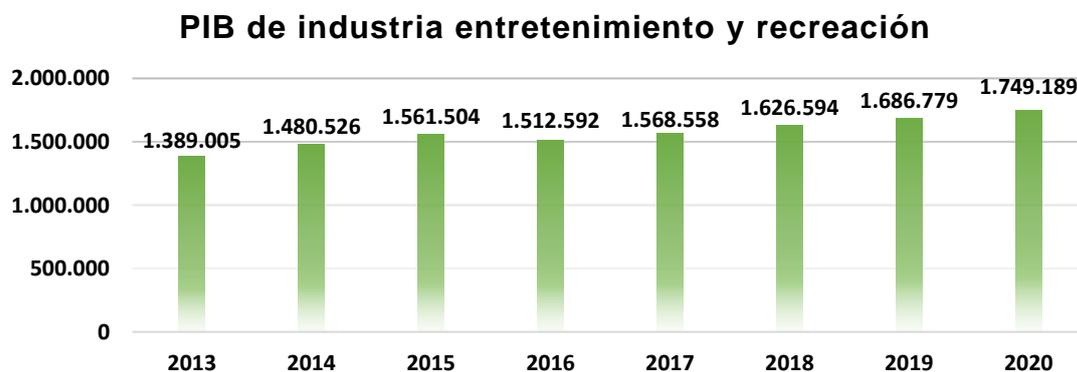


Figura 2. PIB industria año 2011 a 2016
Adaptado de: (Banco Central, 2016)

Como se puede observar en la figura anterior, la proyección del PIB de la industria de entretenimiento y recreación, presenta resultados positivos ya que se puede evidenciar un crecimiento paulatino, siendo esto positivo debido a que la industria se vuelve atractiva.

Riesgo país: Análisis de este indicador véase en el Anexo 1. Este indicador mide la capacidad que tiene un país para pagar sus deudas. Como es el caso de Ecuador en lo que respecta al mes de marzo 2018 es de 560 (Banco Central, 2018) De acuerdo al análisis de este indicador desde el 2012 hasta el 2018 (marzo) ha disminuido de manera considerable, ya que aumenta la inversión tanto nacional como extranjera.

Inflación: Gráfico de la inflación véase en el Anexo 2. Realizando un análisis de la inflación del país, a partir del año 2012 hasta el mes de abril del presente año se ha podido observar que no existe un equilibrio. En el año 2012 la inflación fue alta con el 5,11%; posteriormente en el año 2013 la inflación ha ido disminuyéndose obteniendo una tasa de 2,73%, pero durante los años 2014 y 2015 la inflación asciende a un promedio de 3,78%; finalmente a partir del año 2016 hasta el mes de abril del año 2018, la inflación ha disminuido de 1,73% a -0,48% respectivamente; lo cual beneficia a la economía del país porque los precios incrementan en menor valor. Cabe mencionar que una inflación baja incentiva la inversión lo cual es beneficioso para las empresas pequeñas.

Tasas de interés Análisis de este indicador véase en el Anexo 3.

2.1.3 Entorno Social

Un elemento a analizar en este apartado es el crecimiento poblacional del país, en Ecuador la población en el año 2013 fue de 15.774.749 habitantes, lo cual se espera que para el año 2020 la población sea de 17.510.643 habitantes; específicamente la ciudad de Cuenca, ha sido considerada como una de las ciudades que menos población tiene en el año 2013 la población era de 781.919 habitantes, actualmente hay 853.070 habitantes; de acuerdo a la proyección presentada por el INEC, la población en el año 2020 será de 881,394 personas. Es importante analizar la demografía de la ciudad en estudio debido a que a

partir de esto se puede ir clasificando la información, en este caso es importante conocer el número de personas que tienden a entrenar algún deporte.

Tabla 1. Proyección crecimiento poblacional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cuenca	781.919	796.169	810.412	824.646	838.859	853.070	867.239	881.394
Total País	15.774.749	16.027.466	16.278.844	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643

Adaptado de: (INEC, 2018)

Actualmente, Ecuador está optando una cultura que se inclina a la práctica de deportes, la mayoría de los ecuatorianos opta por visitar gimnasios, canchas de fútbol, básquet, vóley, entre otros. En lo que respecta a deportes extremos, el mercado disminuye ya que en estos casos existen grandes riesgos contra la seguridad de los deportistas, además de los costos que esto implica; como es el caso del motocross se debe considerar que se requiere de la indumentaria necesaria como casco, guantes, botas incluyendo el mantenimiento de la moto.

Según el INEC en el año 2015 realizó un estudio sobre la actividad física de los ecuatorianos, donde el 41,8% de la población ecuatoriana practica algún deporte. Específicamente, 24,2% de personas entre 18 y 59 años de edad entrena en su tiempo libre y de preferencia en espacios públicos, el tiempo que destinan para esta actividad es de 150 minutos durante la semana. (INEC, 2016). De acuerdo a la Federación Ecuatoriana de Motociclismo, se tiene que aproximadamente tres mil personas entrenan motocross en la provincia del Azuay.

Adicionalmente, se debe considerar el nivel socioeconómico, ya que el proyecto a realizarse se enfoca a la clase media alta y alta que de acuerdo con el INEC el 14% de la población de la ciudad de Cuenca se encuentra en este nivel. (INEC, 2017). Lo cual representa una **oportunidad** para el proyecto.

2.1.4 Entorno Tecnológico

La implementación de la tecnología en el deporte es de gran ayuda y soporte, debido a que brinda seguridad, comodidad; además de mejorar el desarrollo y la capacidad a los deportistas. Como el caso de la ropa deportiva existen prendas fabricadas con materiales que permiten controlar la temperatura y la humedad.

Por otro lado, el uso de cámaras digitales con alta resolución en los entrenamientos ayuda a los deportistas a realizar una autoevaluación sobre su desempeño; de igual manera en el caso de las competencias permite al jurado a tener una mayor exactitud en los resultados en lo que respecta al tiempo.

Específicamente en el caso de los deportes extremos como el motocross; lo más indispensable para dicho entrenamiento es la pista porque debe cumplir con características en particular; de acuerdo a la Federación Ecuatoriana de Motocross, ésta debe tener una anchura no menor a ocho metros, el circuito debe estar adaptado con el fin de que el piloto no supere la velocidad permitida que es de 55 km por hora, además se debe contar con un sistema de riego para controlar el polvo de la pista, todas estas adecuaciones se debe realizar de manera constante.

Adicionalmente, existe un sistema denominado “mapeo” que consiste en instalar un dispositivo en la moto y es controlado a través de una computadora, por medio de este dispositivo se puede analizar desde como acelera el piloto, hasta el funcionamiento mecánico de la moto; éste método se ha implementado con el fin de controlar el manejo de la moto por parte del piloto y así poder reducir el riesgo de caída. En lo que respecta, a la vestimenta en el mercado ecuatoriano ha ingresado una nueva tecnología conocida como “FlexAir” que consiste en un tejido estructural más liviano, pesando un 25% menos que la vestimenta estándar para motocross. Todo lo mencionado anteriormente representa una **oportunidad** para el proyecto debido a que mejora el rendimiento profesional de los deportistas.

2.1.5 Entorno Legal

De acuerdo a la Ley de Gestión Ambiental el artículo 23 (Ministerio del Ambiente, 2004) menciona lo siguiente:

La evaluación de impacto ambiental comprenderá:

- Las condiciones de tranquilidad pública, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución.

Adicionalmente entre las obligaciones del Ministerio de Ambiente consiste en:

- Definir un sistema de control y seguimiento de las normas y parámetros establecidos y del régimen de permisos y licencias sobre actividades potencialmente contaminantes y la relacionada con el ordenamiento territorial.

Estos aspectos representan una **amenaza** para el plan de negocio debido a que la obtención de los permisos se dificulta por el exigente y mayor control sobre el cuidado del medioambiente. Sin embargo, para el debido y correcto funcionamiento de los establecimientos deportivos es necesario analizar la ubicación; misma que debe ser estratégica con el fin de evitar perjuicios a las personas como al medioambiente, por lo tanto, se debe analizar con profundidad para la obtención de la licencia de funcionamiento.

2.1.6 Entorno Ambiental

En lo que respecta al ámbito ambiental, de acuerdo a la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca es de carácter obligatorio la revisión técnica de las motos para su respectivo funcionamiento, este debe ser realizado de manera periódica, la revisión varía de los distintos tipos de motor con el fin de evitar la emisión de gases contaminantes para el ambiente, además con la revisión técnica se puede reducir los índices de accidentabilidad ya que los percances generalmente son ocasionados por malas condiciones de funcionamiento. (EMOV, 2017)

Sin embargo, al ser un deporte extremo debe ser practicado en lugares abiertos con el fin de que no supere los niveles de saturación y tolerancia auditiva del oído; motivo por el cual debe el establecimiento debe ser construido fuera de zonas residenciales y de áreas públicas; mismo que representa una **amenaza** para el proyecto debido a la obtención de los permiso de funcionamiento.

2.2 Análisis de la Industria

La noción de la rivalidad extendida, descrita por Porter, se basa en la idea de que la capacidad de una empresa de explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solo de los competidores directos que

enfrenta, sino también del papel que juegan las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009).

La industria de artes, recreación y entretenimiento, a partir del año 2011 hasta el año 2018 hubo crecimiento relevante en cuanto a ingresos. (SRI, 2018). Realizando una comparación entre el año 2011 al año 2018 la tasa de crecimiento de los ingresos en la industria es del 19,86%.

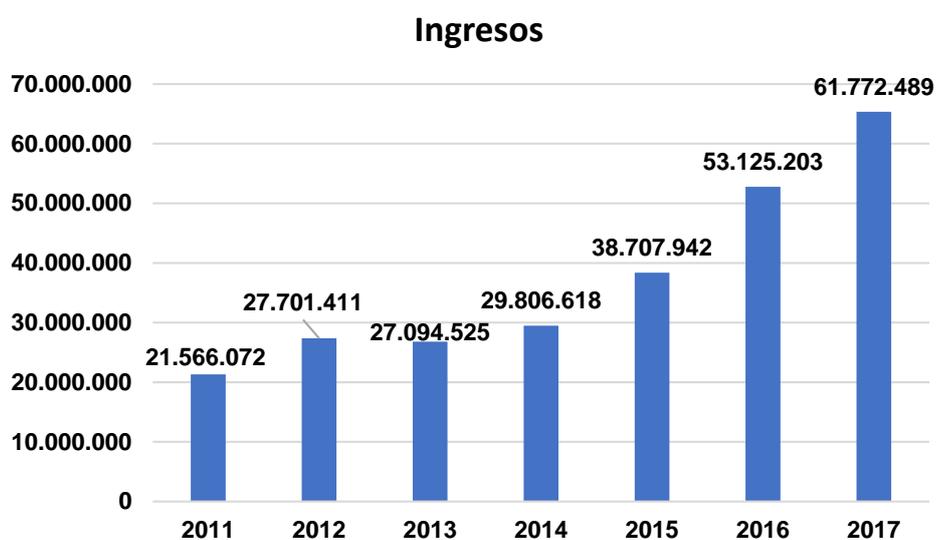


Figura 3. Ingresos de la industria año 2011 a 2017
Adaptado de: (SRI, 2018)

El mercado potencial, el cual el proyecto va dirigido es jóvenes hombres y mujeres entre 18 a 35 años de edad de clase media alta y alta siendo aproximadamente 11.833 personas de la ciudad de Cuenca, (INEC, 2010) de los cuales el 25,4% entrena motocross.

Con respecto a la Clasificación Industrial Uniforme, el plan de negocios se encuentra en:

Tabla 2. Código CIIU

R	Artes, entretenimiento y recreación
R93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
R931	Actividades deportivas
R9311	Explotación de instalaciones deportivas
R9311.0	Explotación de instalaciones deportivas

R9311.01	Explotación de instalaciones deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas y campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.
-----------------	---

Adaptado de: (INEC, 2012)

Matriz Porter

Tabla 3. Matriz Porter

Matriz de Análisis de la Industria

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco						Mucho	1	3,4
diferenciación de producto	Poco						Alto	3	
Identificación de marcas	Bajo						Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	5	
Experiencia	Sin Importancia						Importante	5	
Barreras de Salida									
Especialización de activos	Alto						Bajo	2	2,7
Costo de salida	Alto						Bajo	3	
Estrategia interrelacionadas	Alto						Bajo	3	
Rivalidad entre competidores									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	1	2,7
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	4	
Costos fijos	Altos						Bajo	2	
Características del producto	Commodities						Especializados	4	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento						Poco Crecimiento	2	
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	3	
Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos						Algunos	4	3,5
Producto sustitutos	Varios						Pocos	4	
Costo de migración de compradores	Bajo						Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	3	
Capacidad de negociación proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	4	3,1
Productos sustitutos	Bajo						Alto	4	
Costo de migración de proveedores	Alto						Bajo	3	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto						Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo						Alto	4	
Contribución a la calidad del producto	Alto						Bajo	1	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca						Mucho	3	
Total Análisis Industria									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	3,4	3,1
Barreras de salida	Alto						Bajo	2,7	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	2,7	
capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	3,5	
capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	3,1	
Viabilidad de sustitutos	Algunos						Poco	3	

2.2.1 Barreras de entrada-Media Alta

De acuerdo a la matriz de la industria, el ingreso a la industria de explotación de instalaciones deportivas, mantuvo un promedio de 3,4 sobre 5.

Inversión Inicial: No existe impedimento para ingresar a la industria de explotación de actividades deportivas, pero se debe analizar la inversión que se requiere que resulta ser alta, principalmente por la adquisición del terreno la adaptación de la infraestructura de acuerdo a la actividad deportiva.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías; PARKJOREL C.A (Parque Extremo de Yunguilla-Cuenca) tuvo una inversión inicial de \$ 20.000 sin considerar el terreno, el mismo que es propio. (Superintendencia de Compañías, 2018)

Diferenciación: En la industria no existe un factor diferenciador ya que las empresas se enfocan principalmente en satisfacer la necesidad básica del cliente que es el entrenamiento de deportes.

Curva de aprendizaje: Al momento de ingresar a la industria se debe tener conocimiento sobre los factores necesarios, específicamente los parámetros del espacio físico ya que deben cumplir con requisitos y normas ya establecidas, porque de esto depende del servicio que se va a ofrecer a los clientes.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos- Media Alta

De acuerdo a la matriz de la industria, la amenaza de productos sustitutos dio un total de 2.7 sobre 5.

Los deportistas pueden optar por la práctica de otros deportes como ciclismo, visitan circuitos de carreras de automóviles, carreras de velocidad, visita a gimnasios entre otros, contemplando que de igual manera se cuenta con las instalaciones adecuadas para el entrenamiento de dichos deportes. Adicionalmente, los precios de estos servicios en la mayoría de los casos resultan ser más accesibles para los clientes porque no son servicios altamente especializados.

2.2.3 Poder de negociación con proveedores- Media Alta

De acuerdo a la matriz de la industria, la amenaza de productos sustitutos dio un total de 3,1 sobre 5.

En la industria se requiere de proveedores encargados en el alquiler o arrendamiento de maquinaria pesada como, excavadoras, motoniveladoras y camiones articulados, en el mercado existe una variedad de ofertas a distintos precios, considerando que la mayoría opta por cobrar por hora. Otro aspecto relevante que se considera, es el requerimiento del personal capacitado para el manejo de la maquinaria.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes- Alta

De acuerdo a la matriz de la industria, la amenaza de productos sustitutos dio un total de 3,5 sobre 5.

Los clientes en la industria disponen de variedad de opciones en el entrenamiento de deportes porque pueden elegir entre varias disciplinas, que de igual forma cuentan con las instalaciones adecuadas para la práctica del mismo.

Es importante tomar en cuenta el costo de cambio para el cliente; en el caso de entretenimiento de motocross el costo es alto debido a que en el mercado se encuentra una empresa que ofrece el servicio para entrenamiento de motocross, abarcando en su totalidad el mercado. Sin embargo, el cliente es quien decide y escoge a donde destina su dinero y tiempo, es por esto que los clientes analizan todos los factores como precio, infraestructura, calidad de servicio, ubicación entre otros.

2.2.5 Rivalidad entre competidores – Baja

De acuerdo a la matriz de la industria se obtuvo un promedio de 2,7 siendo un factor atractivo para la industria. De acuerdo al Servicio de Rentas Internas; en la ciudad de Cuenca existen dos competidores; siendo éste la empresa “ALTA GIMNASIA ALTYM CIA. LTDA.”; que a su vez resulta como un servicio sustituto para el mercado; debido a que es competencia indirecta. Mientras que la empresa “PARKJOREL C.A” (Parque Extremo de Yunguilla-Cuenca) resultar ser

la competencia directa debido a que brinda el servicio para entrenamiento de deportes extremos.

Tabla 4. Ventas anuales de la competencia

VENTAS DE LA INDUSTRIA							
EMPRESA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
LA PISTAKARTING CIA. LTDA.	64.040,91	68.325,92	65.888,64	70.858,63	84.977,00	76.621,02	80.254,78
PARKJOREL	290.432,13	213.323,34	205.764,10	198.322,64	236.492,00	139.402,49	150.577,43
CENTRO DE CICLISMO DE SALON INDOOR CYCLING CIA.LTDA.	130.190,11	144.184,30	151.575,33	139.265,95	129.997,00	82.160,87	89.544,93
TOTAL VENTAS	484.663,15	425.833,56	423.228,07	408.447,22	451.466,00	298.184,38	320.377,14

Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, 2018)

Matriz EFE

Tabla 5. Matriz EFE

	FACTORES	PESO	VALOR	PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Apoyo económico por parte del gobierno para el desarrollo de nuevos proyectos	0,15	4	0,6
2	Crecimiento de la inversión nacional y extranjera	0,1	3	0,3
3	Incentivo a la práctica y entrenamiento de deportes	0,05	2	0,1
4	Nicho de mercado específico	0,1	4	0,4
5	Implementación de tecnología para el desarrollo del deporte	0,09	3	0,27
6	Alto incremento anual de ingresos en la industria	0,07	4	0,28
7	Crecimiento del PIB de la industria	0,08	3	0,24
8	Baja rivalidad entre competidores	0,03	3	0,09
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES			2,28
	AMENAZAS			
1	Altos costos de inversión	0,1	3	0,3
2	Dificultad para la obtención de permiso debido al cuidado del medio ambiente	0,1	2	0,2
3	Variedad de productos sustitutos	0,05	3	0,15
4	Alto poder de negociación con los proveedores	0,03	3	0,09
5	Alto poder de negociación con los clientes	0,05	2	0,1
	SUBTOTAL AMENAZAS			0,84
	VALORACIÓN TOTAL	1		3,12

La matriz EFE muestra un análisis del entorno donde refleja oportunidades y amenazas de la industria; donde se obtuvo una ponderación total de 3.12; las oportunidades se deben mantener y aprovechar, principalmente el apoyo que brinda el gobierno para pequeñas empresas, facilitando la obtención de créditos para su respectivo funcionamiento; razón por lo que no es un impedimento para invertir en el proyecto. Es importante considerar el mercado al que se dirige el proyecto, porque son personas que tienen características en específico, por lo

que facilita cumplir sus necesidades con el fin principal de abarcar la mayor parte de este segmento. Por otro lado, la principal amenaza que se presenta son los altos costos de inversión, pero se debe tomar en cuenta que de igual forma los ingresos son altos como se pudo observar en la figura 3; es decir que se puede enfatizar en las mismas con el fin de convertirlas en oportunidades.

Conclusiones

- En el ámbito político, el gobierno brinda apoyo económico a través de instituciones financieras para la realización de nuevos proyectos; seguido de planes y programas deportivos que se ejecutan en todo el país.
- El PIB del sector entretenimiento y recreación ha presentado un crecimiento aproximadamente del 3,7% durante los últimos 5 años, se estima que la industria siga en crecimiento de forma paralela con la economía en general de acuerdo a proyecciones presentadas por el Banco Central.
- En el ámbito social, según la Federación Ecuatoriana de Motociclismo existe un crecimiento por parte de los jóvenes a practicar deportes, cabe mencionar que en la ciudad de Cuenca hay una tendencia por la práctica de motocross ya que regularmente existe eventos y competencias de este deporte.
- La implementación de la tecnología en el deporte, como en la vestimenta, artículos y en los centros deportivos se han convertido en un factor relevante y necesario para mejorar el desarrollo de los deportistas.
- Las barreras de entrada que presenta la industria son altas, debido a la inversión alta que se requiere, como la adquisición del terreno y sus respectivos cambios.
- En la actualidad en el mercado existe una gran variedad de productos sustitutos; motivo por el cual los deportistas pueden escoger entre ciclismo, básquet, fútbol entre otros.

- El poder de negociación con los proveedores es beneficioso porque se requiere de maquinaria, personal especializado en adecuaciones del terreno; en el mercado hay gran variedad que ofrecen este servicio; en caso de que un proveedor cambie las condiciones o eleve los precios la empresa tiene la facilidad de cambiar de proveedor con otros beneficios.
- De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, existe un competidor directo en el mercado, siendo una gran oportunidad de negocio.
- Con respecto a la matriz EFE se puede evidenciar que la ponderación de las oportunidades superan a las amenazas con un total de 2,28 contra 0,84 respectivamente; obteniendo un resultado de 3,12 de la matriz, con estos resultados obtenidos es importante estudiarlas al momento de tomar decisiones para el desarrollo del mismo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Objetivo General

- Determinar los segmentos de mercado en los que exista demanda del servicio de entrenamiento de motocross en la ciudad de Cuenca, recopilando información sobre las necesidades y deseos de los clientes con el objetivo de implementar estrategias necesarias para el desarrollo del proyecto.

Objetivos Específicos

- Identificar a los deportistas que practican únicamente motocross.
- Determinar los factores que se consideran relevantes al momento de adquirir el servicio.
- Medir la aceptación de la propuesta de valor que ofrece el servicio.
- Establecer un precio referencial de cuanto estarían dispuestos a pagar los clientes.
- Analizar los datos con el fin de poder implementar las estrategias adecuadas.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación se realizó por medio de un modelo de investigación no probabilístico a través de un muestreo por conveniencia, con el fin de conocer el comportamiento del cliente ante la industria y el servicio analizado. Ver Anexo 1. Guía entrevista a expertos.

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevistas a expertos

- La primera entrevista fue realizada al Ingeniero en Negocios Internacionales, Fernando Javier Carranco, campeón de Panamericano de motociclismo en el año 2015; lleva a aproximadamente practicando este deporte durante 10 años.

El especialista acotó que el deporte ayuda al desarrollo intelectual y físico de las personas, ayuda a mejorar la resistencia y actividad física. La industria del deporte en el Ecuador crece de manera gradual, porque los ecuatorianos durante los últimos años han adoptado un comportamiento más saludable; el cual se relaciona con la actividad física. Este deporte extremo lo puede practicar cualquier persona, ya sea hombre o mujer; incluso es importante mencionar que niños desde temprana edad lo entrenan; pero se debe tomar en cuenta que este tipo de deporte requiere de una alta seguridad y tener un conocimiento de los riesgos que existen. Sin embargo, ya depende del deportista las horas que desee entrenar porque se debe considerar factores económicos ya que es un deporte costoso como la entrada al complejo, el mantenimiento de las motos y la indumentaria necesaria, esto por parte de los deportistas. Por el otro lado, para emprender este negocio de igual forma el capital es alto por el terreno que debe cumplir con normas establecidas para su respectivo funcionamiento, debe tener curvas abiertas y cerradas, saltos, barreras de seguridad, mismos que generan costos por la respectiva adaptación.

Según Fernando Carranco, explica que a pesar de que este deporte tenga posicionamiento en el mercado aún falta por desarrollar y obtener mayor crecimiento, en el caso de ciudad de Cuenca es en donde más se practica, además afirmó que si es necesario implementar otra pista ya que por el momento

los deportistas solo disponen de un circuito, mismo que se encuentra fuera de la ciudad; lo que dificulta el acceso, impidiendo el entrenamiento del deporte. Otro punto importante que recalcó el Sr. Carranco es que existe una alta rentabilidad en esta industria ya que por experiencia gran cantidad de pilotos con el fin de mejorar, acuden a las pistas de 4 a 5 días por semana y están conscientes de los precios que a la final están dispuestos a pagar.

Uno de los impedimentos en el país y motivo por el cual no se ha desarrollado más este deporte es la falta de apoyo económico por parte del gobierno específicamente el Ministerio del Deporte que solo ponen énfasis en deportes como el fútbol y no prestan atención a que en el país hay grandes deportistas en todos los ámbitos. Además, existe una falta de conocimiento ya que instituciones públicas como privadas no brindan la información necesaria, razón por la cual existe miedo hacia los deportes extremos, cabe recalcar que en todo deporte existe una tasa de riesgo.

En cuanto a la oferta que existe en el país para esta disciplina, existen pistas las cuales no cobran el ingreso son totalmente gratis, pero entrenan acompañados de un instructor por lo que el pago se lo realiza directamente al instructor.

- La segunda entrevista fue realizada al Ingeniero Automotriz Sebastián Noroña, propietario de un taller de motocicletas y autos, quien posee varios años de experiencia en la práctica de motociclismo y 4x4; de igual manera ha participado en eventos internacionales como Rally Dakar 2017.

Según Sebastián Noroña, el motocross es un deporte que es apto para todo para cualquier persona, tomando en cuenta que se necesita una previa preparación física y mental, adicionalmente mantener una rutina de ejercicio, cardio con fin de cumplir el objetivo del deporte. Por esta razón el motocross se debe practicar aproximadamente dos a tres días a la semana un promedio de dos a cuatro horas.

Cabe mencionar que para ingresar al mercado, se necesita una alta inversión por la infraestructura, misma que debe ser perfecta ya que se requiere de

exactitud en las medidas como la amplitud y el alto de los saltos con el objetivo de que el piloto se desarrolle sus habilidades; sin embargo, para poder realizar los cambios necesarios se necesita de maquinaria y personal capacitado; además de que aproximadamente cada seis meses se debe realizar mantenimiento de la misma; en caso de ser necesario se implementa un sistema de riego por el tipo de arena que no tiene que ser resbalosa.

En lo que concierne, la publicidad que se recomienda es a través de redes sociales, publicidad en televisión, actualmente las empresas que se encuentran operando manejan sus páginas en Facebook, Twitter e Instagram; brindando toda su información acerca de los servicios, contactos; además de que por estos medios se puede considerar las opiniones y comentarios de los usuarios y así poder medir la satisfacción del cliente.

En la industria del deporte la principal ventaja es que se generan relaciones con otras empresas del mismo ámbito como tiendas de ropa deportiva, en algunos casos llegan a ser auspiciantes cuando se realicen eventos deportivos.

Los precios que se oferta en el mercado varía dependiendo a la empresa, las pistas que están disponibles de lunes a viernes incluyendo fines de semana cobran un precio de \$10 por hora; las pistas que cobran \$20 por dos horas abren únicamente a partir de los días jueves hasta el día domingo.

Análisis del grupo focal

El grupo focal se realizó el 16 de diciembre en la ciudad de Cuenca, asistieron 8 personas que practican motocross, específicamente siete hombres y una mujer entre 22 a 30 años de edad; en donde el objetivo es conocer a detalle las preferencias de los consumidores ante la implementación de una pista de motocross.

Para empezar, se realizó un sondeo sobre el tiempo que entrenan, si están de acuerdo con los costos que esto implica y sobre qué es lo que esperan al momento de adquirir el servicio.

Entre los puntos a estudiar en el grupo focal es que en la ciudad existe una pista de motocross, que generalmente está destinada únicamente para competencias,

es por esta razón que los deportistas tienen que movilizarse fuera de la ciudad aproximadamente a 50 minutos de Cuenca además de que no todos los días se encuentra abierto. Adicionalmente, comentaron que sí están de acuerdo con tener más opciones para entrenar es decir contar con una pista más cercana a la ciudad de fácil acceso; también acotaron que uno de los medios más recomendables para difundir el proyecto es el Internet, por medio de redes sociales, como está dirigido a jóvenes existe una alta tasa del uso de los mismos; además de vallas publicitarias en los lugares más concurrentes de la ciudad.

Debido al tiempo que destinan los deportistas, es importante el horario de atención misma que ya debe estar establecido; recalcaron que de preferencia se abra todos los días ya que ellos deben cumplir con sus parámetros de entrenamiento; entrenar este deporte lo consideran como una inversión a futuro ya que aspiran tomar a este deporte como una carrera.

Un elemento relevante fue la calidad del servicio, se debería tomar en cuenta la atención al cliente, las instalaciones sean las apropiadas y seguras, que cumplan con todos los requisitos de ley ya que este debe ser seguro con el fin de evitar un contratiempo con los deportistas. Por último, mencionaron que sería recomendable brindar más información acerca de este deporte ya que hay personas que se limitan por la falta de conocimiento y el miedo que tienen, siendo todo lo contrario porque es un deporte que abre las puertas a nivel internacional siempre y cuando se mantenga una práctica constante.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

Se ejecutó una investigación exploratoria por medio de encuestas, mismas que fueron realizadas a una muestra no probabilística por conveniencia del investigador. Se llevaron a cabo 57 encuestas a hombres y mujeres que entrenan motocross de 18 a 35 años que residen en Cuenca. El objetivo es obtener información esperada para proceder con las estrategias de marketing y análisis financiero. Las encuestas fueron enviadas mediante Internet obteniendo los siguientes resultados:

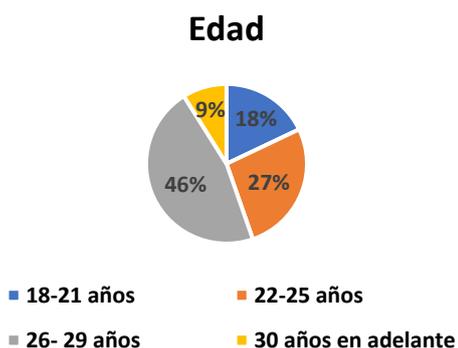


Figura 4. Edad

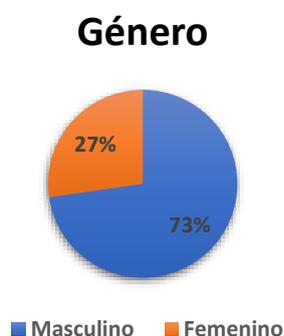


Figura 5. Género

¿Cuál es su nivel de ingresos?

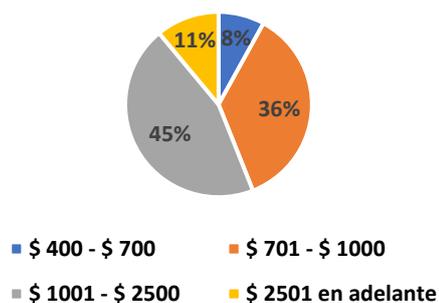


Figura 6. Nivel de ingresos

De las personas encuestadas el 46% se encuentran en un rango de edad entre 25 a 29 años de edad, seguido del 27% entre 22 a 25 años de edad; de los cuales el 73% son hombres y el 27% son mujeres. Adicionalmente, el nivel ingreso promedio del posible mercado consiste en el 45% recibe un ingreso entre \$ 1001

a \$2500 y el 36% mantiene un ingreso de \$ 701 a \$ 1000. Este dato es importante que se puede determinar cuánto distribuyen al entrenamiento de motocross.

¿Usted entrena motocross? (Si su respuesta es no la encuesta ha concluido)



Figura 7. Entrenamiento de motocross

¿Cuál de las siguientes modalidades de motocross usted entrena?

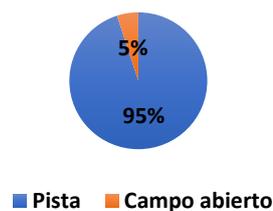


Figura 8. Modalidad de motocross

El 97% de las personas encuestas contestó que si entrenan motocross, además de que el 95% contestó que entrena la modalidad pista o circuito siendo una ventaja debido a que el proyecto consiste en la implementación de un circuito.

¿ Con qué frecuencia usted entrena motocross?



Figura 9. Frecuencia de entrenamiento

¿Cuántas horas entrena usted motocross?

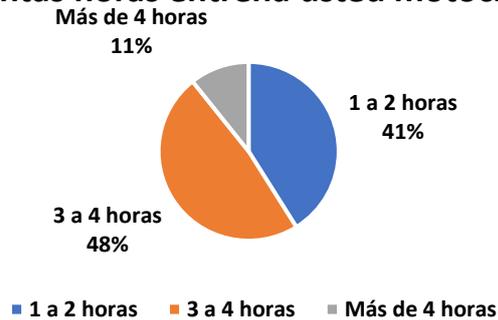


Figura 10. Horas de entrenamiento

Con respecto a la frecuencia de entrenamiento el 63% contestó que entrena 2 a 3 días a la semana, seguido del 21% que entrena más de tres días a la semana. El 41% contestó que entrenan de 3 a 4 horas y el 41% entrena aproximadamente 1 a 2 horas.

Seleccione dos aspectos que usted considere mas importantes en un establecimiento deportivo

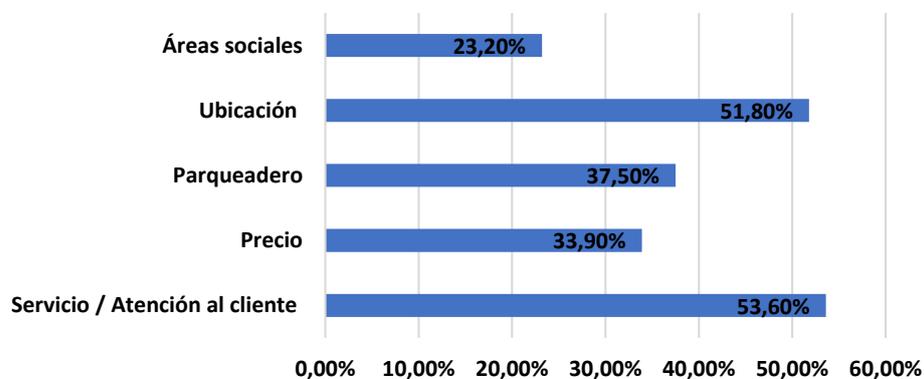


Figura 11. Aspectos importantes para un establecimiento

Para el 53,60% de las personas encuestadas consideran que el servicio, es decir la calidad de la atención al cliente que se brinde es un elemento de alta relevancia, de igual manera la ubicación con el 51,80% este tiene que ser de fácil acceso para la gente.

Seleccione un aspecto que le llamaría la atención en un centro para entrenar motocross

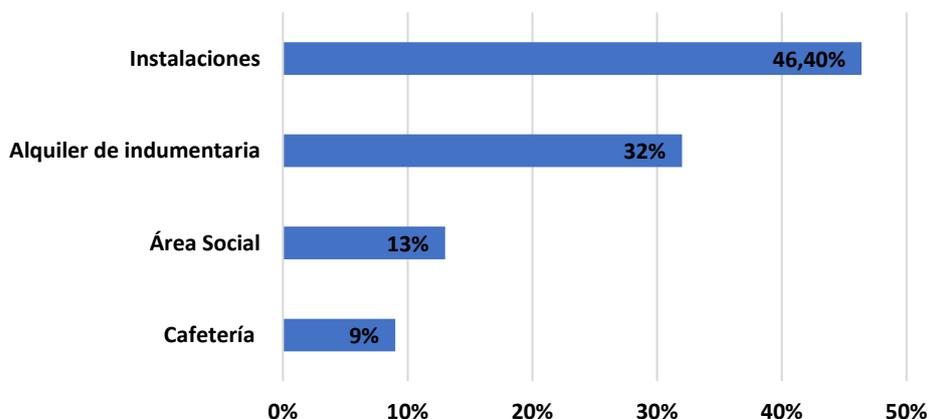


Figura 12. Aspectos importantes para un centro de motocross

Para las personas encuestadas el aspecto que consideran importante un centro de entrenamiento de motocross son las instalaciones con un 46,40%, además que al 32% le gustaría también que se brinde el servicio de alquiler de indumentaria.

¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de adquirir el servicio de entrenamiento de motocross?



Figura 13. Promoción

Con respecto a la promoción, el 59% de los encuestados contestó que prefieren pagar por una membresía mensual, mientras que el 31% prefiere recibir un descuento de un día a la semana.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual?

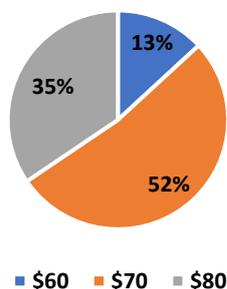


Figura 14. Costo de membresía

El 52% de los encuestados respondieron que \$ 70 estarían dispuestos a pagar por la membresía mensual y el 35% pagaría \$ 80.

¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre el establecimiento deportivo?

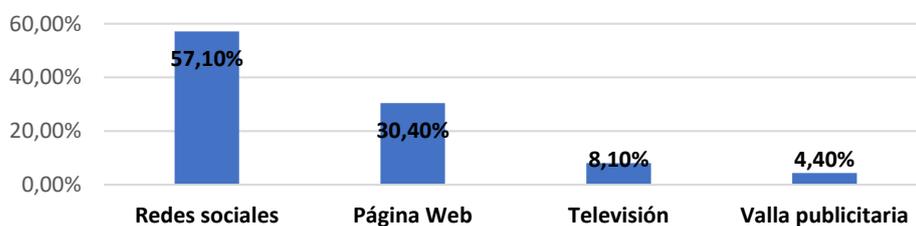


Figura 15. Medios de información

El medio de preferencia de los encuestados para recibir información sobre el establecimiento deportivo es través de redes sociales con el 57,10% y la página web con el 30,40%.

¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el centro de entrenamiento de motocross?

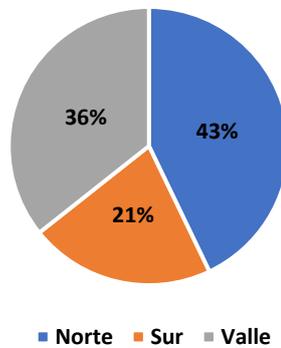


Figura 16. Ubicación

En cuanto a la ubicación del establecimiento deportivo el 43% de los encuestados prefiriere que se ubique en el norte de la ciudad.

¿A qué precio de este rango (\$10-\$20) consideraría un establecimiento que brinde el servicio de entrenamiento de motocross con una duración de dos horas como muy barato que le haría dudar de adquirir el servicio?

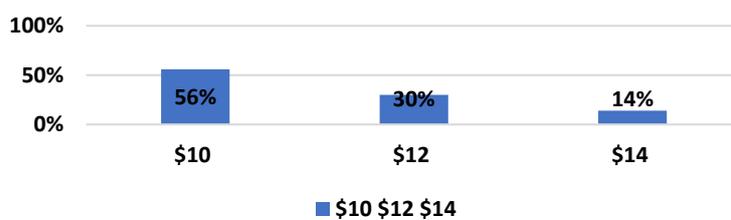


Figura 17. Precio muy barato

El 56% de los encuestados respondió que el precio de \$ 10 por dos horas de entrenamiento es muy barato que dudarían para adquirir el servicio.

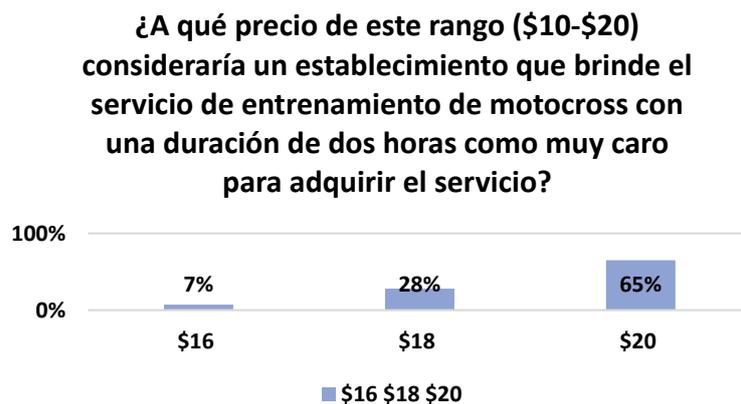


Figura 18. Precio muy caro

El 65% de los encuestados respondió que el precio de \$ 20 por dos horas de entrenamiento es muy caro como para adquirir el servicio.

Conclusiones

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, el motocross es un deporte que es practicado tanto hombres como mujeres, en el país se puede sacar provecho, a través de medios de difusión masiva, como redes sociales, página web medios visuales como televisión y vallas publicitarias. El mantenimiento de la infraestructura es un aspecto relevante, el cual los deportistas exigen las condiciones adecuadas con el fin de lograr sus objetivos como pilotos de motocross.

La instalación deportiva es un factor importante dentro de la imagen del negocio y el servicio, puesto que, si se brinda un servicio conservando una buena calidad y atención, los clientes van a considerar al negocio como primera opción ante la competencia.

A través de las encuestas se constató que el circuito debe estar ubicado en norte de Cuenca para mayor comodidad y acceso a las personas; debido a que otros centros deportivos se encuentran a una hora de la ciudad lo que dificulta el acceso hacia la misma.

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cualitativa y cuantitativa el precio promedio para brindar este servicio oscila de \$15 a \$20 por dos horas de entrenamiento.

En definitiva, en la ciudad de Cuenca existe un mercado con preferencias del consumidor que se interesan por esta práctica deportiva, teniendo un gran interés ya que la mayoría de jóvenes se han involucrado con esta disciplina.

4. Oportunidad de Negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

La oportunidad de negocio del presente proyecto se encuentra justificado por el análisis realizado a variables externas, que permiten conocer la viabilidad; a través de un análisis de los entornos Pestel y Porter.

En primer lugar, existen factores gubernamentales que apoyan al emprendimiento de nuevos proyectos facilitando la obtención de créditos a través de entidades públicas; por lo tanto, ingresar a la industria de complejos deportivos en el Ecuador es considerado atractivo, por el avance que hay en el país en el ámbito deportivo, implementando planes, de los cuales impulsan al desarrollo del deporte; incluyendo la parte económica donde se pudo evidenciar que los ingresos son altos y que es un sector que está en progreso. Además el gobierno junto con el Ministerio del Deporte promueve e impulsa la creación de instalaciones deportivas ya sea a través de instituciones públicas o privadas con el fin de que las instalaciones este a disposición de la sociedad. En el aspecto económico la industria de recreación y entretenimiento durante los últimos cinco años ha presentado un crecimiento atractivo del 3,7%; lo cual aporta el 2,19% del PIB total. En lo que respecta al tema social el 41,8% de los ecuatorianos entrena algún deporte con el fin de mantener la salud y las condiciones físicas. Además, gracias al avance tecnológico en el deporte, como es el caso del motocross la pista debe cumplir con características específicas para el desarrollo del deportista, adicionalmente existen dispositivos que ayudan a medir el rendimiento de los deportistas. El análisis PESTEL se concluye que existen factores favorables que fomentan al desarrollo de nuevos proyectos.

En el análisis Porter, se determinó que para entrar a la industria se requiere de una alta inversión; por esta razón es importante que la empresa al momento de ingresar al mercado brinde servicios de calidad con el fin de generar reconocimiento y así poder expandirse abarcando la mayor parte del nicho de mercado. Además, en el mercado actual existe un competidor directo, por lo cual representa una oportunidad de negocio, lo cual atribuye a un mejor desarrollo del proyecto, debido a esto es importante la publicidad a emplearse para promocionar los servicios a ofrecer.

Según información del INEC en la ciudad de Cuenca existen alrededor de 11.833 deportistas, de los cuales la investigación se realizó únicamente a motociclistas entre 18 a 35 años de edad, de estrato social medio alto y alto. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017)

En segundo lugar, se realizó la investigación cualitativa y cuantitativa del cliente con el objetivo de conocer la factibilidad del presente plan de negocio. Primero, se realizó dos entrevistas a personas que tienen experiencia en este deporte en el ámbito nacional e internacional en donde comentaron que es una industria rentable pero que falta desarrollarla en el país al ser un deporte especializado; además se sustentó la idea que en el ciudad de Cuenca se requiere de más opciones para entrenar este deporte; adicionalmente mencionaron que la ciudad de Cuenca es denominada como la “Capital de Motocross”, porque existe una gran demanda a este deporte.

Posterior a esta investigación la oportunidad encontrada en el grupo focal y las encuestas entre los factores más importantes que consideran es la ubicación misma que debe ser a pocos minutos de la ciudad debido a que los deportistas disponen con una pista que principalmente es destinada para competencias, lo cual hace que los deportistas tengan que dirigirse fuera de la ciudad.

Esto da apertura y acogida al proyecto por parte del mercado objetivo. En definitiva, en la ciudad de Cuenca, se tiene un mercado amplio que se dedica a esta modalidad.

Por todo lo expuesto en párrafos anteriores, se puede concluir que la implementación de un negocio dedicado al servicio de entrenamiento de motocross e Cuenca es factible porque responde de manera eficaz a las necesidades y preferencias del mercado objetivo, además de los factores analizados en los entornos son aptos para la implementación del mismo.

5. PLAN DE MARKETING

De acuerdo a la teoría de Michael Porter existen tres estrategias básicas para las empresas que buscan posicionarse en el mercado, y que sirven de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Estas son: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing a emplearse en el siguiente plan de negocio es la estrategia de enfoque, debido a que el proyecto se dirige a cubrir las necesidades de un segmento en específico; siendo éste, jóvenes de 18 a 35 años de edad de clase social media alta y alta, que practiquen motocross en la ciudad de Cuenca. Por lo que la empresa debe enfocarse en posicionarse en la mente del consumidor para que accedan al servicio como una alternativa tanto de deporte y de entretenimiento; logrando ser la mejor opción en el segmento definido.

Para cumplir con la estrategia de enfoque se debe cumplir con lo siguiente:

Fidelidad de los clientes: Implica desarrollar una imagen clara de la empresa y del servicio que se brindará con el fin de posicionar a la empresa como una fuente de satisfacción al momento de adquirir el servicio.

Servicio: A través de la contratación de personal comprometido con la empresa, que tenga conocimiento del servicio que se ofrece a los clientes; con el fin de que se pueda transmitir una cultura de servicio de calidad y se cree una relación de largo plazo con los clientes.

Hábitos de consumo: Al ser un mercado en específico, se debe tomar en cuenta el comportamiento de los mismos, como la frecuencia de entrenamiento,

los medios por donde obtienen información de este tipo de servicio y cuánto dinero que destinan para esta actividad.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la empresa se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Segmentación de mercado

Segmentación	Descripción	No. Personas
Geográfica	Ecuador	16.776.977
	Azuay	838.859
	Cuenca	603.268
Demográfica	Hombres y mujeres	603.268
	Edad 18-35 años	295.633
Psicográfica	Estrato Social A-B (14%)	41.388
Conductual	Deportistas	11.833
	Motociclistas	4.732
	Pilotos (Motocross)	2.545
MERCADO TOTAL		2.545

Adaptado de: Comisión de Motocross del Azuay

De acuerdo a la tabla anterior, el mercado objetivo del servicio de entrenamiento de motocross en la ciudad de Cuenca es de 2.545 personas.

5.1.2 Propuesta de Valor

El modelo CANVAS es una herramienta que define el modelo de negocio, sustentado en la propuesta de valor. En el caso de Xtreme Cross, es importante los recursos clave, como las instalaciones que deben cumplir con normas especiales para poder ejecutar el respectivo funcionamiento, seguido de las actividades clave, especialmente sobre las capacitaciones al personal mismo que resulta una inversión para la empresa y como resultado se obtiene la fidelidad de los clientes porque depende de la atención que se les brinde, adicionalmente es importante crear una relación entre cliente y empresa brindando un servicio post-venta con el fin de conocer el nivel de satisfacción.

Para detallar la propuesta de valor se utiliza el modelo Canvas en base a la siguiente descripción:

Tabla 7. Modelo CANVAS

SOCIOS CLAVE Proveedores de la maquinaria pesada y personal capacitado para la adaptación y mantenimiento del circuito. Acuerdos con asociaciones y federaciones de motocross en Cuenca. Apoyo de entidades bancarias para financiamiento.	ACTIVIDADES CLAVE Capacitación al personal sobre atención al cliente. Control y administración de procesos internos.	PROPUESTA DE VALOR Complejo especializado en la práctica de motocross dirigido al público joven y adulto, cumpliendo con las expectativas de los deportistas tanto en instalaciones servicio, seguridad y comodidad; con el fin de incentivar e incrementar el entrenamiento hacia este deporte extremo, adicionalmente se contará con demostraciones de pilotos expertos, los clientes tendrán la oportunidad de entrenar con expertos, se realizará campeonatos mismos que estarán a cargos de auspiciantes.	RELACIÓN CON CLIENTES La relación con los clientes será directo a través de un servicio post-venta por medio de encuestas para identificar factores para mejorar la organización, con el fin de crear una relación a largo plazo.	SEGMENTO DE MERCADO Hombres y mujeres de 18 a 35 años que residan en la ciudad de Cuenca, perteneciente a la clase media alta y alta que entrenen motocross.
	RECURSOS CLAVE Instalaciones deportivas, talento humano. Estrategias de comunicación con el mercado a enfocarse.		CANALES Redes sociales Páginas Web Revistas especializadas	
ESTRUCTURA DE COSTOS Gastos administrativos, sueldos a empleados, gastos de mantenimiento y publicidad			FLUJOS DE INGRESOS Ingreso por ventas	

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

De acuerdo a la definición de Kotler y Armstrong (2014) el componente de producto en la mezcla de marketing, debe describir las características que tiene el producto para satisfacer las necesidades de los consumidores. En el caso del presente plan de negocios, se debe enfocar en las necesidades que tienen las personas que residen en la ciudad de Cuenca y quieran practicar motocross o quieren iniciarse en este deporte.

Atributo

Para construir una pista de motocross se debe contar con un terreno de tierra con poca presencia de piedra y alejado de una zona urbana debido al ruido que causa la presencia de las motocicletas. El circuito debe ser largo y ancho, para poder combinar la pista en ejercicios de entrenamiento y competición para

profesionales. Además, la pista de motocross debe contar con espacio para camerinos, espacio para público, parqueaderos, baños y boxes.

La principal característica de la pista de motocross es el cumplimiento con lo dispuesto por las normas internacionales para este deporte, esto es la presencia de rectas más anchas que las curvas. La dimensión recomendada es 7 metros de ancho y la topografía del circuito no debe permitir la velocidad superior a 55 kilómetros por hora.

La longitud de la pista debe cumplir con un recorrido de 1.500 metros hasta 2.500 metros desde la parrilla de salida hasta la parrilla de llegada. El ancho de estas parrillas debe ser un metro por piloto hasta un máximo de 40 metros, la recta principal de la pista debe tener entre 65 y 125 metros antes de la llegada, con una curvatura de al menos 10 metros de ancho.

La dificultad del circuito debe ser segmentada por espacios de ocupación de los pilotos, esto quiere decir que la pista pueda ser usada por todo tipo de pilotos, desde principiantes hasta expertos. Es por ello, que debe existir la suficiente cantidad de mesetas, saltos simples y dobles.

El horario de atención de la pista de motocross debe acoplarse a las necesidades de los visitantes, es por ello que debe procurarse la apertura de la pista durante el mayor tiempo posible, es necesario destinar un día a la semana para tareas de limpieza, riego y mantenimiento de la pista, de esta manera, se garantiza su idoneidad y calidad.

El horario escogido para la pista en la ciudad de Cuenca es martes a domingo de 09:00 – 18:00. El día lunes la pista estará cerrada debido a las actividades de mantenimiento.

Las condiciones para el acceso a la pista de motocross son las siguientes:

1. Entrada de menores de edad bajo consentimiento escrito de padre o madre de familia
2. Licencia o carne de la Federación Provincial de Motociclismo

3. Carne de escuela de motocross
4. Leer y firmar el documento de declaración de responsabilidad
5. Disponibilidad de equipamiento mínimo: casco, botas, guantes y gafas
6. Equipamiento recomendado por la pista: protección dorsal, protección pectoral, rodilleras, coderas y protección cervical.
7. Respetar la práctica y entrenamiento de los otros pilotos
8. No utilizar bicicletas, cuadrones o cualquier otro tipo de vehículo en el circuito
9. No caminar dentro de la pista

Branding

La marca asignada a la pista de motocross es XTREME CROSS, con este nombre se busca transmitir al consumidor un mensaje conciso y claro sobre las prestaciones de la pista. En la siguiente imagen se detalla el logotipo:



Figura 19. Logotipo

El color predominante en el logotipo es el color negro, utilizado para transmitir un mensaje de potencia y fuerza, que son las cualidades que tienen las motocicletas, existe un detalle en letra X de color verde fluorescente para resaltar la marca.

Soporte

Las actividades de soporte se realizan a través de la administración de la pista de motocross, quienes serán los encargados de precautelar la seguridad de los pilotos, recibir quejas y sugerencias de los usuarios y vigilar el cumplimiento de las condiciones de uso de la pista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Branding: logotipo y gestión marca	1.500	0	0	0	0
Diseño de la pista motocross	5.000	0	0	0	0
Mantenimiento	100	103,52	107,16	110,94	114,84
TOTAL	6.600,00	103,52	107,16	110,94	114,84

Tabla 8. Proyección de costos de diseño de la pista

5.2.2 Precio

Estrategia de fijación de precios

La estrategia de fijación de precios se basa en el valor percibido por el cliente, para lo cual se realizó un “benchmarking” que consiste en realizar una comparación con los competidores directos. Ver Anexo 5. Costeo del servicio



Figura 20. Benchmarking

Proyección del precio

Tabla 9. Proyección del precio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Alquiler martes y miércoles	13	13,46	13,93	14,42	14,93
Servicio de alquiler jueves a domingo	15	15,53	16,07	16,64	17,23

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada escogida para la pista de motocross Xtreme Cross es la estrategia segmentada, la cual se define, como separar o segmentar al mercado de acuerdo a sus características de uso o compra (Kotler & Armstrong, 2014). En este caso se segmenta al mercado en base al día que utiliza la pista de motocross, estableciendo diferentes precios:

- Lunes: la pista cierra sus operaciones para mantenimiento y limpieza
- Martes y miércoles: precio de \$13,00 por dos horas.
- Jueves, viernes, sábado y domingo: precio regular de \$ 15,00 por dos horas.

De esta manera se incentiva a los pilotos asistir a los primeros días de la semana donde no existe una fuerte afluencia de público.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que se aplicará en la pista de motocross, es la estrategia por recompensa, de esta manera, se premiará a los clientes que tengan mayor frecuencia de asistencia a la pista. Para este grupo de clientes se ofertará una compra por adelantado a través de la adquisición de una membresía mensual por el valor de \$ 70; mismo que tiene el uso de las instalaciones por el tiempo que el deportista desee. Esta estrategia tiene como objetivo fidelizar a los clientes e incentivar el uso de la pista, aplicando descuentos a los clientes frecuentes.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Como estrategia de distribución se empleará la estrategia de distribución directa, la cual se define como la ausencia de intermediarios entre el ofertante del servicio y el consumidor final (Kotler & Armstrong, 2014). Esta estrategia se adapta al modelo de negocio de Xtreme Cross, por cuanto es un servicio que no requiere de la presencia de distribuidores o intermediarios que se encarguen de entregar el servicio al consumidor final.

Canal de distribución

El canal de distribución que establece Xtreme Cross en base de la estrategia, es el canal corto directo, porque no utilizará intermediarios para llegar a los consumidores y su punto de ventas y atención al cliente se ubica en la pista de motocross.

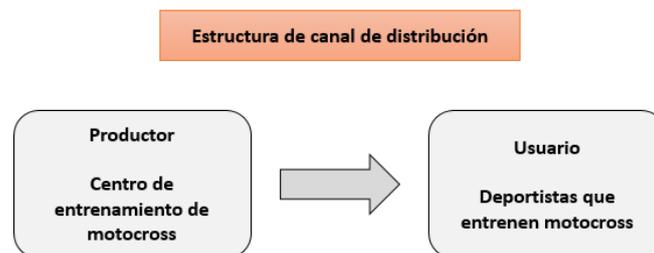


Figura 21. Canal de distribución de Xtreme Cross

Localización

La pista de motocross se ubicará en la ciudad de Cuenca, específicamente en el sector de Challuabamba mismo que se encuentra aproximadamente a 10 minutos del centro de la ciudad; cabe recalcar que esta zona es de fácil acceso por medio de la carretera Panamericana Norte y el Eje Vial E 35.



Figura 22. Mapa de ubicación de Xtreme Cross

5.2.4 Promoción

Estrategia Promocional

La estrategia promocional que se ajusta a las características del modelo de negocio de Xtreme Cross es la estrategia de atracción o pull, la cual se define como la generación de publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (Kotler & Armstrong , 2012).

Promoción en ventas

La promoción en ventas se establece en base a las estrategias de entrada y ajuste definidas anteriormente, estas son:

- Martes y miércoles: precio de \$ 13.00.
- Membresía mensual por un precio de \$ 70.00.

Publicidad

- **Revistas especializadas**

Alquiler de espacios publicitarios y generación de contenido patrocinado en revistas del mundo tuerca y motociclismo como la Revista Acelerando y Carburando. Este tipo de publicación será mensual trimestral y tendrá una duración durante los dos primeros años de funcionamiento de la pista. El costo por cada anuncio y reportaje es \$ 350,00, se planifica ejecutar cuatro anuncios cada año.

- **Publicidad estática en almacenes especializados**

Construcción de banner publicitarios para colocarlos en los almacenes de repuestos e implementos para motocicletas donde se promocionará los servicios de la pista, horarios de atención y descuentos.

La planificación de la publicidad estática es colocar 12 banners en almacenes especializados, el costo por cada banner es \$ 125,00 incluido el diseño y el material de apoyo.

Relaciones públicas

- **Campeonatos de motocross**

Como acciones de relaciones públicas se planifica la ejecución de campeonatos de motocross en coordinación con la Federación Nacional y Provincial de Motocross, para estos eventos se debe respaldar con el auspicio de patrocinadores. De esta manera se busca que la pista sea conocida por los asistentes a los campeonatos y los pilotos conozcan los atributos y bondades de utilizar Xtreme Cross.

La planificación establece realizar tres campeonatos anuales, el costo por la realización de cada campeonato es \$ 900, eso incluye la promoción, pago de jueces, trofeos y medallas.

Marketing directo

- **Página web**

- El diseño de la página web tiene un valor de \$ 400,00, mantenimiento. La información de la página web debe contener los siguientes puntos:
 1. Desarrollo de una página web donde se expone toda la información referente a la pista de motocross, video promocional y galería de fotos de las instalaciones de Xtreme Cross.
 2. Detalle de la información respecto a las promociones vigentes de la pista y las fechas en las cuales se organizarán campeonatos internos para usuarios de Xtreme Cross y campeonatos federados con el respaldo de los organismos nacionales y provinciales.
 3. Noticias nacionales e internacionales del mundo de motocross
 4. Mapa de ubicación de Xtreme Cross
 5. Sistema de reserva online para los usuarios de la pista
- **Redes sociales**

Las redes sociales donde se expondrá información de Xtreme Cross son Facebook e Instagram. En estos espacios se promocionará la realización de campeonatos y los horarios de atención al público.

Se contratará publicidad online para que se promocióne la pista de motocross entre los usuarios que sean segmentados como parte del mercado objetivo, en base a los criterios de búsqueda y comportamiento. Para esto se contratará el sistema de Facebook Ads. El presupuesto para la publicidad en redes sociales es un valor \$ 100 mensuales y su frecuencia de ejecución será mensual.

Tabla 10. Proyección de costo de publicidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en revistas especializadas	1.400	1.436	1.472	1.509	1.548
Publicidad estática en almacenes	1.500	1.538	1.577	1.617	1.658
Campeonatos de motocross	2.700	2.769	2.839	2.911	2.985
Diseño página web	400				

Publicidad en redes sociales	1.200	1.230	1.262	1.294	1.327
TOTAL	7.250	6.973	7.150	7.331	7.518

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Xtreme Cross es una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, que brinda el servicio de entrenamiento, a través del alquiler de un circuito de motocross con instalaciones de primera calidad, dirigido a deportistas especializados en esta modalidad. La filosofía corporativa se basa en fomentar el desarrollo y crecimiento profesional de nuestros empleados basándonos en los valores institucionales como respeto, responsabilidad, ética y liderazgo.

6.1.2 Visión

Ser el complejo deportivo líder en servicio de entrenamiento de motocross para el año 2023 en la ciudad de Cuenca; consiguiendo la satisfacción total ante las expectativas de los deportistas, creando una grata experiencia en el servicio, además velar por el bienestar de los empleados.

6.1.3 Objetivos de la organización

En base a la metodología SMART, se han planteado los siguientes objetivos:

Objetivos a Mediano Plazo

- Incrementar la cuota de participación de mercado en un 8% para el año 2021.
- Implementar un plan de capacitación al personal en el segundo año con el fin de contar con un equipo altamente capacitado; para mantener una cultura organizacional y reducir rotación del personal.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente dos veces por año.

Objetivos a Largo Plazo

- Para el año 2024 obtener un 12% de rentabilidad sobre el capital invertido.
- Implementar dispositivos electrónicos que permitirán medir el rendimiento de los deportistas para el año 2025.

- Para el año 2025 implementar una nueva línea de productos como venta de ropa para entrenamiento de motocross.

6.2 Plan de Operaciones

Mapa de Procesos

“El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos”. (EAE Business School, 2018). El mapa de procesos de Xtreme Cross es primordial para mantener un control de los elementos que corresponden al funcionamiento de la misma, adicionalmente aporta al cumplimiento de los objetivos.

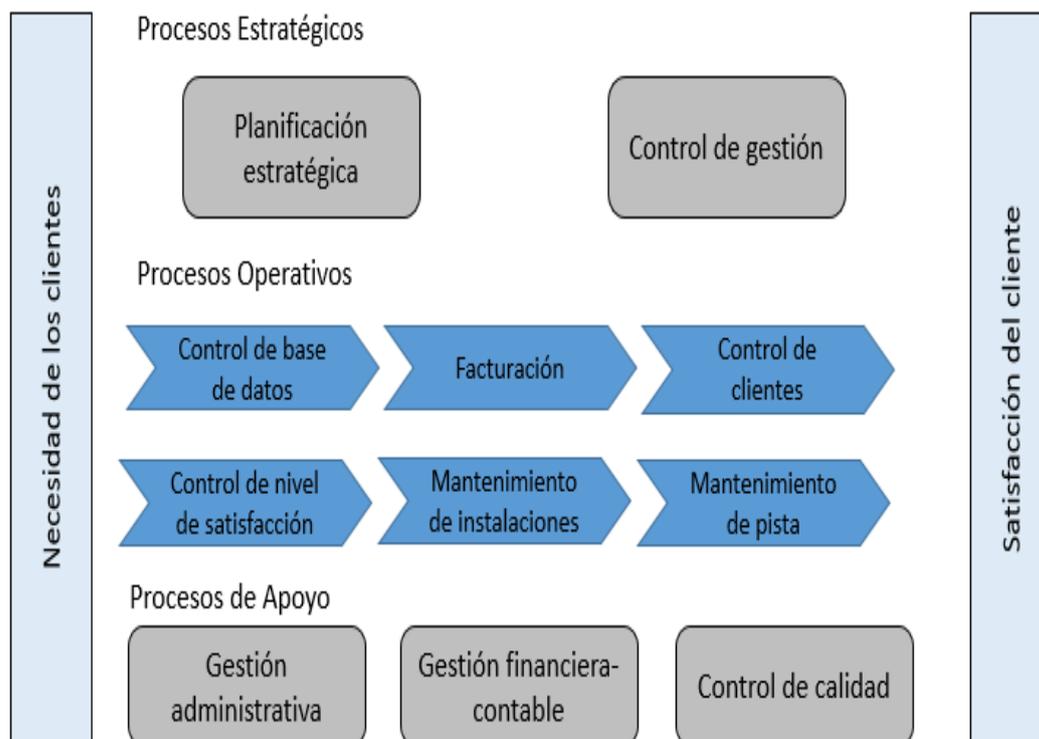


Figura 23. Mapa de Procesos

Cadena de Valor

“La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar la fuente de ventajas competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”. (Porter, Michael, 1991).

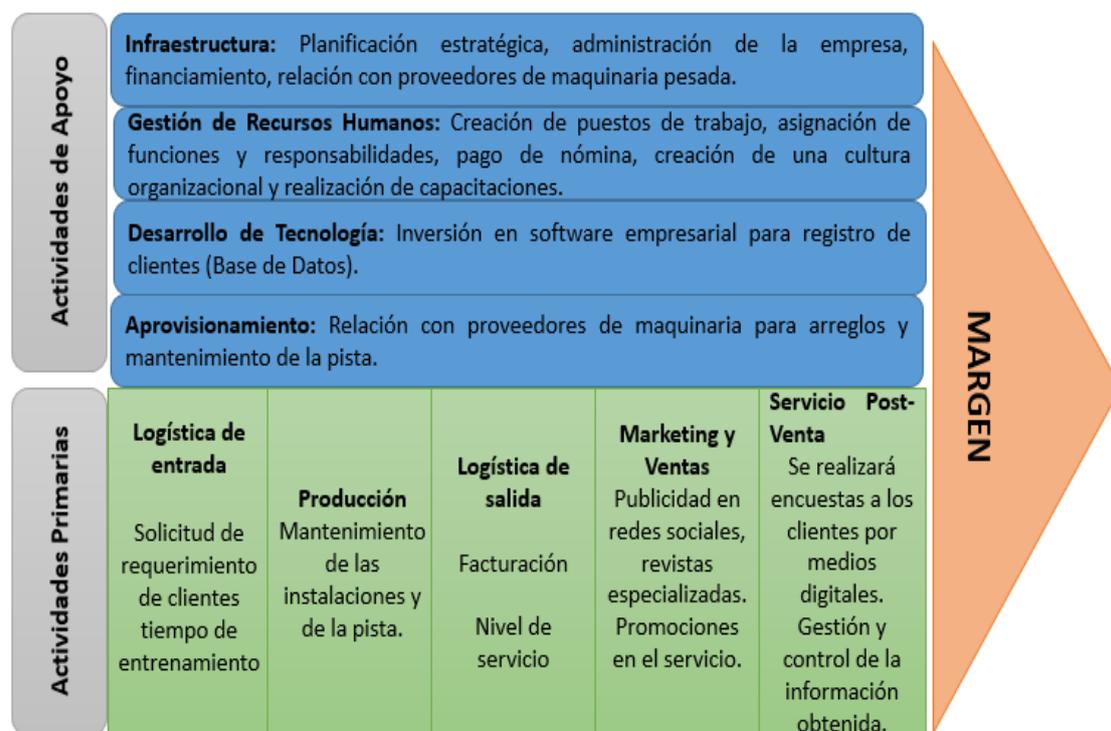


Figura 24. Cadena de valor de Xtreme Cross

Flujograma de actividades Xtreme Cross

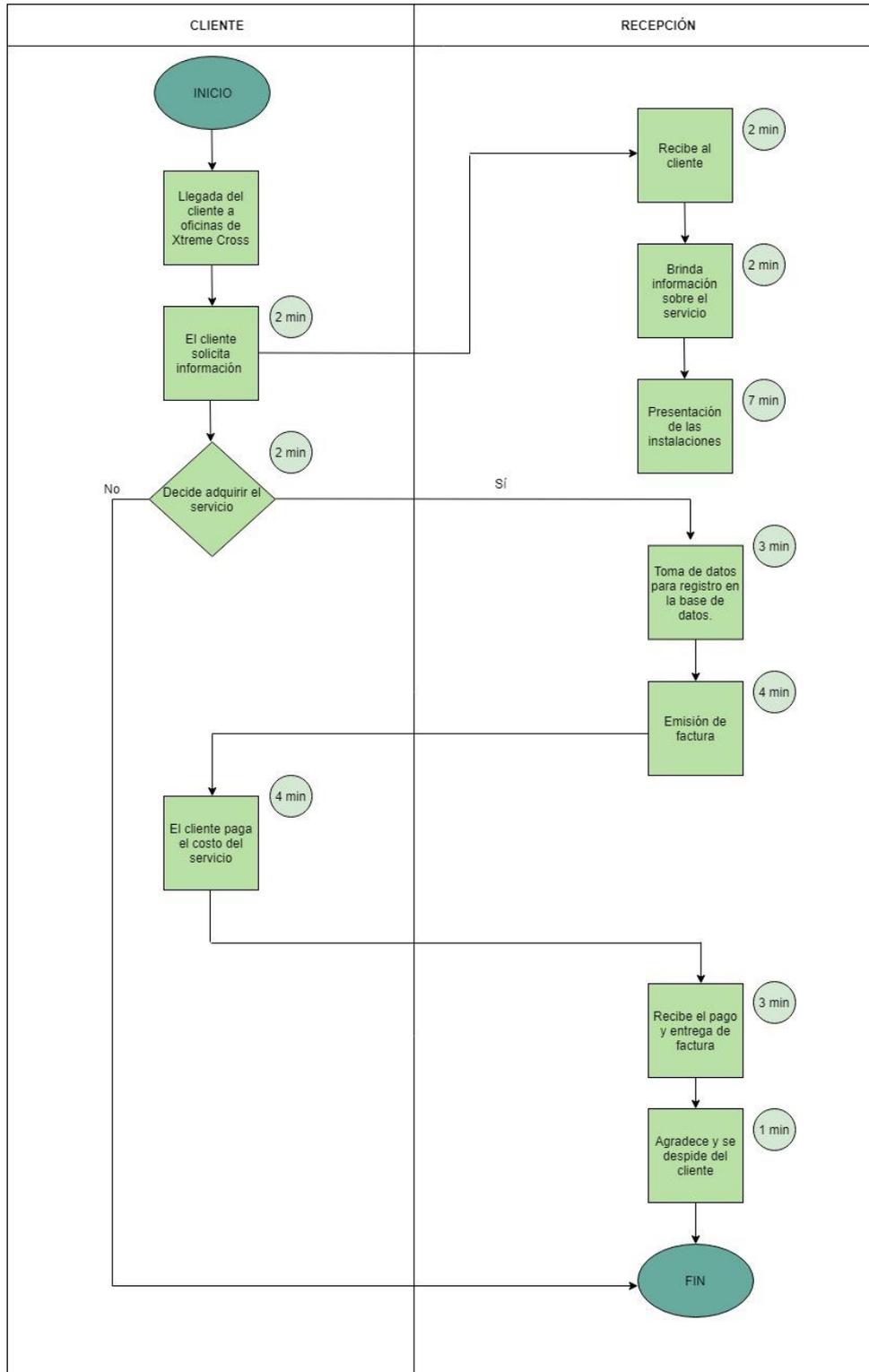


Figura 25. Flujograma de Xtreme Cross

El tiempo estimado desde que el cliente solicita información sobre el servicio de entrenamiento es de 30 minutos, cabe mencionar que incluye una breve explicación de los beneficios que obtiene además de un recorrido por las instalaciones.

Infraestructura requerida

Cada una de las actividades se llevará a cabo en distintas áreas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 11. Detalle de infraestructura

Áreas	Metros Cuadrados
Área de recepción	10m ²
Oficinas administrativas	15m ²
Sala de espera	10m ²
Cafetería	10m ²
Baños	10m ²
Vestidores	15m ²
Parqueaderos	330m ²
Pista	2100m ²
TOTAL	2500m²

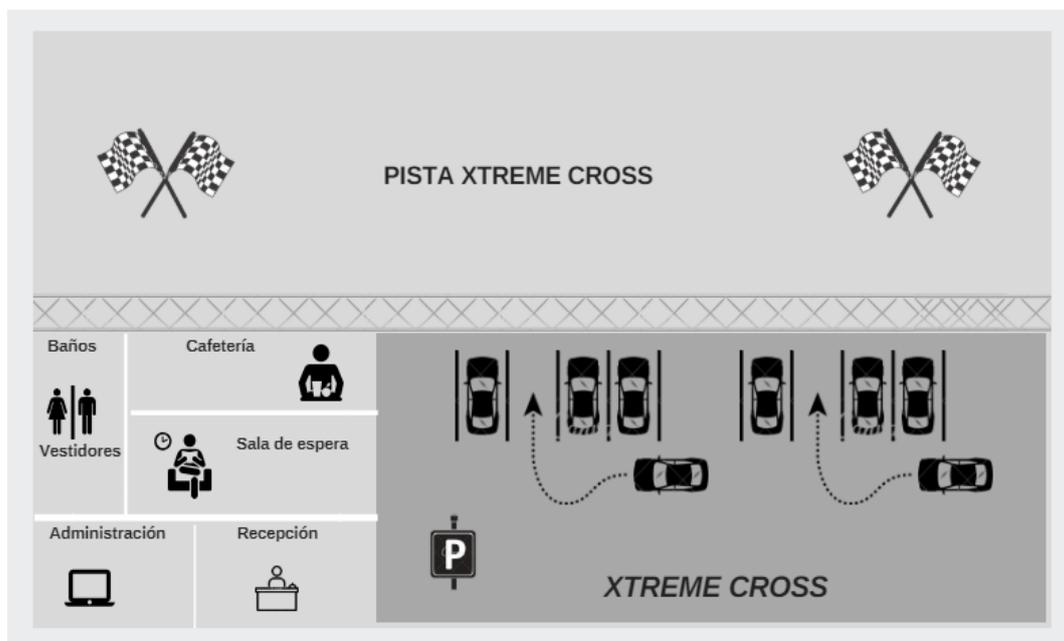


Figura 26. Layout de Xtreme Cross

Costos de los implementos para cada actividad

Tabla 12. Costos de los implementos para cada actividad

Ítems	Cantidad	Precio Unitario	Total
Software empresarial	1	300,00	300,00
Computadoras	3	700,00	2100,00
Impresora	1	270,00	270,00
Impresora (facturación)	1	180,00	180,00
Sillones	3	65,00	195,00
Total			3045,00

6.3 Estructura Organizacional

Estructura legal

Las sociedades que existen en el Ecuador se dividen en públicas y privadas, y estas a su vez se dividen en varios tipos de compañías.

Según las características definidas de la empresa se estableció que Xtreme Cross se registrará como una “Compañía de Responsabilidad Limitada” misma que debe estar conformado por 3 o más personas donde cada una de ellas debe aportar un monto mayor a \$ 400. El nombre de la compañía deberá ser registrado en la Superintendencia de Compañías para poder ser constituida y contar con cuenta en cualquier entidad bancaria para poder ubicar el capital que requiere el proyecto. (Superintendencia de Compañías, 2018)

Organigrama Funcional

Para la apertura de Xtreme Cross se contará con la colaboración de cinco personas distribuidas de la siguiente manera: gerente general (1), contador mismo que es externo (1), administrador (1) y una recepcionista (1) y personal de mantenimiento (1).

El monto en acciones será el siguiente:

- Accionista 1: (Gerente General – Eliana Jácome) 70% en acciones.
- Accionista 2: (Ingeniera Comercial Adriana Arévalo) 30% en acciones.

Extreme Cross mantendrá una estructura organizacional horizontal (plana), la cual facilita la comunicación e interacción de las diferentes áreas de la empresa.

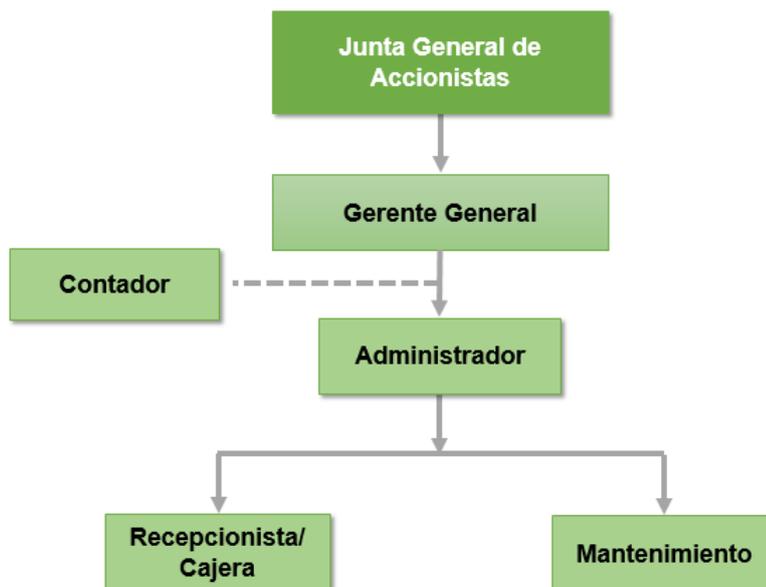


Figura 27. Organigrama

Personal y funciones

De acuerdo a los cargos creados en el organigrama se ha previsto la descripción de funciones para cada uno. A continuación, se establecen las siguientes actividades para cada uno de los cargos.

Tabla 13. Detalle del personal y funciones

Cargo	Perfil Académico	Experiencia	Principales Funciones	Salario
Gerente General	Título de tercer nivel en Administración de Empresas de preferencia en estudios en cuarto nivel. Conocimientos en gestión deportiva planeación estratégica, estrategias de mercado y presupuesto.	Experiencia mínima de 3 años en cargos administrativos. Edad requerida entre 30 a 45 años.	Planificar, organizar y dirigir las operaciones de la empresa.	\$ 1.000
			Desarrollo de estrategias y toma de decisiones.	
			Administrar recursos administrativos y financieros.	
			Establecer presupuestos y evaluar resultados	
Administrador	Título de tercer nivel en Administración de	Experiencia mínima un año en cargos	Ejecutar las decisiones tomadas por el gerente	\$ 500

	Empresas. Conocimientos en dirección organizacional y control de gestión.	similares. Edad requerida entre 25 a 32 años.	Supervisar a los demás empleados	
			Presentar informes de operatividad al negocio	
			Resolución de problemas en el negocio	
Recepcionista-Cajera	Cursando últimos semestres de Contabilidad o Finanzas. Conocimiento de Excel nivel medio y conocimiento de un programa de base de datos.	Un año en cargos similares de preferencia en atención al cliente. Edad requerida entre 22 a 26 años.	Atención a los clientes	\$ 400
			Ingreso de datos del cliente al sistema de la organización	
			Cobranza y facturación	
			Cuadre de caja	
Personal de Mantenimiento	Bachiller	No se requiere experiencia	Limpieza de instalaciones	\$ 386
			Mantenimiento de la pista	

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar la evaluación financiera de Xtreme Cross, se estableció las premisas importantes, donde se realizó una investigación con el fin de obtener un desarrollo óptimo del plan financiero.

Tabla 14. Datos generales

Premisas		Fuente
Inflación anual	3,52%	Banco Central
Tasa pasiva	4,99%	Banco Central
Tasa activa	7,63%	Banco Central
Riesgo país	6,70%	Banco Central
Crecimiento anual de la industria	3,60%	Superintendencia de Compañía
Crecimiento salarial	2,93%	Banco Central
Mercado Objetivo	2545	Estudio de Mercado
Ventas de contado	80%	Política de la empresa
Ventas a crédito	20%	Política de la empresa
Compras de contado	100%	Política de la empresa
Compras a crédito	0%	Política de la empresa
Costo de crédito (Banco Pichincha)	11,83%	Política de la empresa
Estructura de capital	1,00	Política de la empresa
Beta desapalancado de la industria entretenimiento	0,92	Damodaran
Beta apalancada de la industria entretenimiento	1,15	Damodaran
Tasa de impuestos	36,25%	SRI
Tasa libre de riesgo	2,74%	Yahoo finances Bonos del Tesoro a 5 años
Rendimiento de mercado	10,45%	Yahoo Finances S&P 500

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

El presente plan de negocios dedicado al brindar el servicio de entrenamiento de motocross en la ciudad de Cuenca, genera una proyección de ingresos basado en el volumen de ventas que se generen por el alquiler de la pista con un tiempo de duración de dos horas por cada cliente; se contemplan dos tipos de horarios:

Horario 1: martes y miércoles de 9:00 a 18:00

Horario 2: jueves a domingo de 9:00 a 18:00

Los servicios de entrenamiento de motocross tienen un precio de penetración al mercado de \$ 13 y \$ 15 dólares respectivamente de acuerdo a los horarios anteriores. Se proyecta un crecimiento en el precio tomando en consideración la percepción del cliente un aumento del 8% anual para cada servicio. Los ingresos en el año 1 son de \$ 75.954,10 mientras que en el año 5 es de \$ 342.380,73; el crecimiento promedio en cada uno de los años es de 90%.

Tabla 15. Ingresos proyectados

Proyección de ingresos XTREMECROSS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 75.954,10	\$ 139.315,82	\$ 227.888,43	\$ 312.481,80	\$ 342.380,73

En la proyección de los costos y gastos para el presente proyecto fueron considerados los siguientes rubros que involucran la prestación del servicio y los gastos administrativos y de ventas para cubrir la demanda y requerimiento de la clientela de la empresa. Entre los rubros se encuentran la prestación del servicio, servicios básicos, suministros de oficina, mantenimiento de la pista, gasto sueldos contemplando el servicio profesional del contador como la respectiva promoción y publicidad que se realizará para la pista como es el caso de marketing por redes sociales, creación de la página Web y publicidad en revistas especializadas como es el caso de la revista Carburando y revista Acelerando, y la realización de los campeonatos.

Para la proyección de los costos y gastos se contempló el indicador macroeconómico de la inflación anual vigente a mayo del 2018 con un valor de 3,52%; respecto al crecimiento salarial se utilizó una tasa de 2,93% que es el incremento sostenido que ha tenido los sueldos sectoriales del país respecto al año 2017. Adicionalmente, Xtreme Cross mantiene una política de cobro de 80% en efectivo y 20% a crédito, esto debe a un factor de comportamiento de los clientes debido a que dan mayor uso a tarjetas de crédito que pagar en efectivo.

Tabla 16. Costos y gastos

Proyección costos y gastos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$ 27.248,53	\$ 47.906,32	\$ 75.113,02	\$ 98.722,96	\$ 103.681,97
Servicios básicos	\$ 1.440,00	\$ 1.490,69	\$ 1.543,16	\$ 1.597,48	\$ 1.653,71
Internet	\$ 300,00	\$ 310,56	\$ 321,49	\$ 332,81	\$ 344,52
Suministros de oficina	\$ 120,00	\$ 124,22	\$ 128,60	\$ 133,12	\$ 137,81
Sueldos + sueldo contador	\$ 37.840,30	\$ 41.057,17	\$ 41.783,84	\$ 42.527,22	\$ 43.287,75
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 8.416,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales y marketing digital	\$ 1.200,00	\$ 2.160,00	\$ 4.042,37	\$ 8.414,73	\$ 16.900,27
Página WEB	\$ 450,00	\$ 90,00	\$ 93,17	\$ 96,45	\$ 99,84
Revistas especializadas	\$ 1.400,00	\$ 1.820,00	\$ 3.406,07	\$ 7.090,19	\$ 14.240,04
Publicidad estática	\$ 1.500,00	\$ 1.552,80	\$ 1.607,46	\$ 1.664,04	\$ 1.722,62
Campeonatos	\$ 2.700,00	\$ 2.795,04	\$ 2.893,43	\$ 2.995,27	\$ 3.100,71
Gastos operacionales	\$ 55.366,30	\$ 51.400,48	\$ 55.819,57	\$ 64.851,30	\$ 81.487,26

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Con respecto a la inversión inicial para la creación de una pista de motocross en la ciudad de Cuenca se han considerado dos rubros principales que contemplan los desembolsos necesarios para operar el giro de la empresa y su respectivo detalle de propiedad, planta y equipo (activos fijos). La inversión total considerada de \$ 226.165 dólares de los cuales \$ 27.000 dólares corresponden al capital de trabajo y \$ 199.165 dólares corresponde a activos fijos. El capital de trabajo detallado de \$ 27.000 dólares, el cual se obtuvo del flujo de efectivo con el objetivo que no exista valores negativos.

Tabla 17. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 27.000,00
Activos fijos	\$ 199.165,00
Total	\$ 226.165,00

La estructura de capital considerada para el siguiente plan de negocios se contempla mediante una aportación de los accionistas en un porcentaje del 50% y el restante mediante solicitud de crédito bancario a cinco años en vista de que el proyecto se contempla de 60 meses; la tasa a la que se otorga el crédito por parte de la entidad financiera es de 11,83% anual. (Banco Pichincha, 2018).

Tabla 18. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
DETALLE	VALOR
Activos Fijos PPE	\$ 199.165,00
Capital de trabajo	\$ 27.000,00
Total Inversion	\$ 226.165,00

Tabla 19. Detalle estructura de capital

DETALLE	%	VALOR
Capital propio	50%	\$ 113.082,50
Deuda	50%	\$ 113.082,50
Total		\$ 226.165,00

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

El estado de pérdida y ganancias demuestra un resumen detallado de los ingresos operacionales que tendrán el proyecto y su respectiva deducción de costos por la prestación del servicio y los gastos operacionales tanto administrativos como de ventas a fin de que se determine las utilidades o pérdidas que se generarán durante los cinco años de proyección. Se presentan pérdidas operacionales en el primer año; esto considerado por la penetración inicial de la empresa en el sector de Cuenca. A partir del año dos existen utilidades positivas.

Tabla 20. Estado de Resultados

Estado de Resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 75.954,10	\$ 139.315,82	\$ 227.888,43	\$ 312.481,80	\$ 342.380,73
Costo de ventas	\$ 27.248,53	\$ 47.906,32	\$ 75.113,02	\$ 98.722,96	\$ 103.681,97
Utilidad bruta en ventas	\$ 48.705,57	\$ 91.409,49	\$ 152.775,41	\$ 213.758,84	\$ 238.698,76
Servicios básicos	\$ 1.440,00	\$ 1.490,69	\$ 1.543,16	\$ 1.597,48	\$ 1.653,71
Internet	\$ 300,00	\$ 310,56	\$ 321,49	\$ 332,81	\$ 344,52
Suministros de oficina	\$ 120,00	\$ 124,22	\$ 128,60	\$ 133,12	\$ 137,81
Sueldos + sueldo contador	\$ 37.840,30	\$ 41.057,17	\$ 41.783,84	\$ 42.527,22	\$ 43.287,75
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 8.416,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales y marketing digital	\$ 1.200,00	\$ 2.160,00	\$ 4.042,37	\$ 8.414,73	\$ 16.900,27
Página WEB	\$ 450,00	\$ 90,00	\$ 93,17	\$ 96,45	\$ 99,84
Revistas especializadas	\$ 1.400,00	\$ 1.820,00	\$ 3.406,07	\$ 7.090,19	\$ 14.240,04
Publicidad estática	\$ 1.500,00	\$ 1.552,80	\$ 1.607,46	\$ 1.664,04	\$ 1.722,62
Campeonatos	\$ 2.700,00	\$ 2.795,04	\$ 2.893,43	\$ 2.995,27	\$ 3.100,71
Gastos operacionales	\$ 55.366,30	\$ 51.400,48	\$ 55.819,57	\$ 64.851,30	\$ 81.487,26
Utilidad antes de intereses	\$ (6.660,74)	\$ 40.009,01	\$ 96.955,84	\$ 148.907,54	\$ 157.211,49
Intereses	\$ 12.442,23	\$ 10.240,11	\$ 7.762,89	\$ 4.976,18	\$ 1.841,33
Utilidad después de intereses	\$ (19.102,97)	\$ 29.768,90	\$ 89.192,95	\$ 143.931,36	\$ 155.370,16
15% participación trabajadores	\$ (2.865,44)	\$ 4.465,34	\$ 13.378,94	\$ 21.589,70	\$ 23.305,52
Utilidad antes de impuestos	\$ (16.237,52)	\$ 25.303,57	\$ 75.814,01	\$ 122.341,66	\$ 132.064,64
25% impuesto a la renta	\$ (4.059,38)	\$ 6.325,89	\$ 18.953,50	\$ 30.585,41	\$ 33.016,16
Utilidad neta	\$ (12.178,14)	\$ 18.977,67	\$ 56.860,51	\$ 91.756,24	\$ 99.048,48

El estado de situación financiera o balance general muestra la composición de los activos tanto corrientes como fijos, las obligaciones con terceros a corto y largo plazo y el patrimonio representado por el aporte de capital de los accionistas y las utilidades retenidas que se generan en cada uno de los años proyectados. Los activos corrientes compuestos por el efectivo y sus equivalentes tienen un peso del 12% del total de los activos en el año cero; mientras que el 88% lo compone la propiedad planta y equipo, no se consideran

nuevas inversiones en activos fijos por lo tanto al final del quinto año únicamente se tendrá el valor del activo fijo neto. Las obligaciones con terceros que tendrá el proyecto representa el 50% de la inversión mediante un crédito bancario y el restante es la aportación de los accionistas que se evidencia en el patrimonio. Los pasivos disminuyen considerablemente desde el año cero al año cinco y al mismo tiempo el patrimonio crece esto debido al pago del préstamo y al incremento de las utilidades retenidas.

Tabla 21. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 226.165,00	\$ 196.482,19	\$ 197.077,47	\$ 233.400,76	\$ 301.291,51	\$ 371.682,61
Corrientes	\$ 27.000,00	\$ 2.205,53	\$ 7.689,14	\$ 48.900,76	\$ 120.973,17	\$ 195.545,95
Efectivo	\$ 27.000,00	\$ 380,83	\$ 4.494,55	\$ 44.080,85	\$ 115.074,69	\$ 195.545,95
Cuentas por cobrar		\$ 1.824,70	\$ 3.194,59	\$ 4.819,91	\$ 5.898,48	\$ -
Inventario de materia prima		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Producto terminado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 199.165,00	\$ 194.276,67	\$ 189.388,33	\$ 184.500,00	\$ 180.318,33	\$ 176.136,67
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 199.165,00	\$ 199.165,00	\$ 199.165,00	\$ 199.165,00	\$ 199.165,00	\$ 199.165,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.888,33	\$ 9.776,67	\$ 14.665,00	\$ 18.846,67	\$ 23.028,33
PASIVOS	\$ 113.082,50	\$ 95.577,83	\$ 77.195,44	\$ 56.658,22	\$ 32.792,73	\$ 4.135,35
Corrientes	\$ -	\$ 122,15	\$ 1.568,69	\$ 3.337,63	\$ 4.565,01	\$ 4.135,35
Cuentas por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Trabajadores		\$ 50,55	\$ 649,11	\$ 1.381,09	\$ 1.888,97	\$ 1.711,18
Impuestos por pagar		\$ 71,61	\$ 919,58	\$ 1.956,54	\$ 2.676,04	\$ 2.424,17
No Corrientes	\$ 113.082,50	\$ 95.455,68	\$ 75.626,74	\$ 53.320,58	\$ 28.227,72	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 113.082,50	\$ 95.455,68	\$ 75.626,74	\$ 53.320,58	\$ 28.227,72	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 113.082,50	\$ 100.904,36	\$ 119.882,03	\$ 176.742,54	\$ 268.498,78	\$ 367.547,26
Capital	\$ 113.082,50	\$ 113.082,50	\$ 113.082,50	\$ 113.082,50	\$ 113.082,50	\$ 113.082,50
Utilidades retenidas		\$ (12.178,14)	\$ 6.799,53	\$ 63.660,04	\$ 155.416,28	\$ 254.464,76
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 226.165,00	\$ 196.482,19	\$ 197.077,47	\$ 233.400,76	\$ 301.291,51	\$ 371.682,61

El estado de flujo de efectivo tiene como finalidad demostrar el desarrollo de las actividades operacionales, de inversión y de financiamiento para generar el efectivo necesario a fin de cumplir con el efectivo requerido en el estado de situación financiera. El cálculo del efectivo en este estado, pasará a formar parte del efectivo en el balance general como es el caso de \$ 27.000 dólares en el año cero y en el año cinco \$ 195.545,95 dólares.

Tabla 22. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -8.992,35	\$ 23.942,65	\$ 61.892,46	\$ 96.086,71	\$ 108.698,97
Utilidades neta		\$ (12.178,14)	\$ 18.977,67	\$ 56.860,51	\$ 91.756,24	\$ 99.048,48
Depreciaciones		\$ 4.888,33	\$ 4.888,33	\$ 4.888,33	\$ 4.181,67	\$ 4.181,67
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 122,15	\$ 1.446,54	\$ 1.768,94	\$ 1.227,38	\$ (429,66)
Incremento activos	\$ -	\$ (1.824,70)	\$ (1.369,89)	\$ (1.625,32)	\$ (1.078,57)	\$ 5.898,48
Actividades de inversión	\$ (199.165,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (199.165,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	226.165,00	-17.626,82	-19.828,94	-22.306,16	-25.092,87	-28.227,72
Deuda a largo plazo	113.082,50	-17.626,82	-19.828,94	-22.306,16	-25.092,87	-28.227,72
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 113.082,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 27.000,00	\$ -26.619,17	\$ 4.113,72	\$ 39.586,30	\$ 70.993,85	\$ 80.471,25
Efectivo inicial	0	\$ 27.000,00	\$ 380,83	\$ 4.494,55	\$ 44.080,85	\$ 115.074,69
Efectivo final (flujo)	\$ 27.000,00	\$ 380,83	\$ 4.494,55	\$ 44.080,85	\$ 115.074,69	\$ 195.545,95

El flujo de caja del proyecto considerado para el plan de negocios demuestra seis años para su cálculo en el año cero, se incluyen las aportaciones de los accionistas y el dinero requerido en préstamo con signo negativo. A partir del año cero hasta el horizonte del proyecto que son cinco años, únicamente el año uno tiene valor negativo. Estos flujos proyectados permitirán ser descontados a una tasa WACC para determinar la factibilidad del proyecto.

Tabla 23. Flujo de Caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ (19.102,97)	\$ 29.768,90	\$ 89.192,95	\$ 143.931,36	\$ 155.370,16
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 4.888,33	\$ 4.888,33	\$ 4.888,33	\$ 4.181,67	\$ 4.181,67
Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ (2.865,44)	\$ 4.465,34	\$ 13.378,94	\$ 21.589,70	\$ 23.305,52
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ (4.059,38)	\$ 6.325,89	\$ 18.953,50	\$ 30.585,41	\$ 33.016,16
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ (21.139,46)	\$ 45.448,46	\$ 126.413,73	\$ 200.288,14	\$ 215.873,51
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (27.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (24.916,63)	\$ 4.037,07	\$ 39.442,68	\$ 70.845,04	\$ 75.002,43
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (137.410,59)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (27.000,00)	\$ (24.916,63)	\$ 4.037,07	\$ 39.442,68	\$ 70.845,04	\$ (62.408,16)
INVERSIONES	\$ (199.165,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 176.136,67
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (199.165,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 176.136,67
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (226.165,00)	\$ (46.056,09)	\$ 49.485,53	\$ 165.856,41	\$ 271.133,19	\$ 329.602,01

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

El flujo de caja del inversionista contempla el flujo libre de caja en el que únicamente se encuentra la aportación de los accionistas sin considerar el valor

del crédito, en otras palabras se requiere determinar cuánto ganaran los accionistas por la aportación que van a realizar como inversión. En el año cero se contempla el 50% de la inversión inicial del proyecto y se proyectan flujos positivos para los siguientes años que al ser descontados a una tasa CAPM permitirá verificar la viabilidad del proyecto.

Tabla 24. Flujo de Caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$(226.165,00)	\$(46.056,09)	\$ 49.485,53	\$165.856,41	\$271.133,19	\$ 329.602,01
Préstamo	\$ 113.082,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$(12.442,23)	\$(10.240,11)	\$(7.762,89)	\$(4.976,18)	\$(1.841,33)
Amortización del capital	\$ -	\$(17.626,82)	\$(19.828,94)	\$(22.306,16)	\$(25.092,87)	\$(28.227,72)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 7.931,92	6.528,07	4.948,84	3.172,32	1.173,85
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$(113.082,50)	\$(68.193,21)	\$ 25.944,56	\$140.736,20	\$244.236,45	\$ 300.706,81

Las tasas de descuento a aplicarse para la valoración del proyecto son el WACC y el CAPM. Se han considerado los indicadores macroeconómicos vigentes como son la tasa libre de riesgo, el rendimiento de mercado, la beta de la industria (entretenimiento) y el riesgo país. Adicionalmente la proporción del endeudamiento y sus costo de deuda.

Tabla 25. Tasa de Descuento

EVALUACIÓN FINANCIERA	
Tasa libre de riesgo	2,74%
Tasa de mercado	7,63%
Beta de la industria	1,15
Riesgo país	6,70%
Costo de capital CAPM	15,06%
Tasa impositiva	36,25%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Costo de deuda (Tasa de interes)	11,83%
WACC	11,30%

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. (Economipedia, 2018).

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada

con el Valor Actualizado Neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado. (Economipedia, 2018).

De acuerdo a los criterios de valoración calculados se evidencia que el proyecto es factible de ejecución en vista de que tanto en el proyecto como del inversionista el VAN es positivo y la TIR es superior a las tasas de descuento WACC y CAPM utilizadas. Obteniendo una TIR de 33,49% para el proyecto, y para el inversionista una TIR de 45,14%. Adicionalmente, se obtuvo el VAN de \$ 262.310,80 para el proyecto y para el inversionista el VAN es de \$ 228.053,84.

El periodo de recuperación para el proyecto es de 4,06 años y el índice de rentabilidad es de \$ 1,16; mientras que el periodo de recuperación para el inversionista es de 3,49 años, el índice de rentabilidad para el inversionista es de \$ 2,02 dólares, garantizando de esta manera su viabilidad.

Tabla 26. Criterios de Valoración

Criterios de Valoración		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 262.310,80	\$ 228.053,84
TIR	33,49%	45,14%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,06	\$ 3,49
IR	\$ 1,16	\$ 2,02

7.5 Índices Financieros

La liquidez del proyecto demuestra la posibilidad de cubrir las obligaciones a corto plazo con el efecto y sus equivalentes. Se demuestra que se contara con una liquidez a partir del primer año superior al promedio de la industria; esto se debe a que la empresa la política de cobro es 100%.

El índice de endeudamiento disminuye considerablemente, durante el periodo proyectado.

El rendimiento sobre la inversión tiene relación a la generación de utilidades con los activos que cuenta el proyecto. Se muestra que por cada dólar de utilidad generada se tendrá en promedio 16,98% de ganancia, superior a la industria del 4,87%.

El rendimiento sobre el capital accionario demuestra que los accionistas por inversión realizada tendrán una utilidad en promedio del 19,41% por cada dólar de inversión que realice.

La utilidad en el primer año es negativa, sin embargo para años posteriores incrementa de forma paralela a las ventas, obteniendo un crecimiento promedio de 24,22%.

Tabla 27. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
<i>Razones de liquidez</i>						
Razón circulante	veces	18,06	4,90	14,65	26,50	47,29
<i>Razones de apalancamiento</i>						
Razón de deuda a capital	veces	0,85	0,68	0,50	0,29	0,04
<i>Razones de rentabilidad</i>						
Margen de utilidad	%	-16,03%	13,62%	24,95%	29,36%	28,93%
ROE	%	-12,07%	15,83%	32,17%	34,17%	26,95%
ROI	%	-6,20%	9,63%	24,36%	30,45%	26,65%

8. CONCLUSIONES GENERALES

Para determinar conclusiones generales del presente plan de negocios se ha recopilado los puntos más relevantes de cada aspecto analizado en el mismo.

- Dentro del análisis del entorno externo del país, existen varios factores que favorecen al proyecto como la inversión que ha realizado el gobierno para infraestructura en diferentes ciudades del país; además del incentivo hacia la práctica deportiva.
- Se requiere de una inversión inicial alta debido a la adquisición del terreno y la realización de las debidas adaptaciones para proporcionar el servicio adecuado.
- En la investigación de mercado realizada a través de encuestas, entrevistas a expertos y el grupo focal se pudo determinar las necesidades del cliente motivo por el cual se pudo concluir que existe una aceptación y disposición para la implementación del establecimiento deportivo.
- Mediante la cadena de valor se concluyó que existe una oportunidad de negocio; se ofrecerá un servicio post-venta con el fin de evaluar el nivel de satisfacción del cliente.

- El mercado objetivo son jóvenes y adultos entre 18 a 35 años de edad, de estrato social medio alta y alta, que entrenan motocross en la ciudad de Cuenca, que en su totalidad son 2545 personas.
- La estrategia de marketing aplicada en el plan de negocio es de enfoque, debido a que el mercado objetivo tiene necesidades y preferencias muy específicas.
- De acuerdo al estudio realizado el precio del servicio se determinó de la siguiente manera: martes y miércoles \$ 13 dólares por dos horas de entrenamiento (incluye bebida) y jueves a domingo \$ 15 dólares por dos horas de entrenamiento (incluye bebida).
- El manejo de redes sociales, marketing, publicidad a través de revistas especializadas, realización de campeonatos entre otros es la manera adecuada para posicionarse en la mente del consumidor.
- La inversión inicial que se requiere es \$ 226.165,00 dólares, de los cuales \$ 113.082,50 dólares, es decir el 50%, corresponde a capital propio, y el restante se recurrirá a la obtención de un crédito en el Banco Pichincha con un interés mensual de 11,83%.
- El plan financiero permite definir la inversión y las operaciones del negocio, a partir de los cuales se realizan los estados financieros y flujos de caja con el fin de evaluar y analizar la viabilidad del negocio, llegando a concluir que el proyecto es rentable, obteniendo una VAN de \$ 262.310,80, y la TIR de 33,49% para el proyecto, siendo este mayor a la tasa de descuento y la inversión se recupera dentro de los cinco años. Para el inversionista se obtuvo una VAN de \$ 228.053,84 y la TIR de 45,14% con un periodo de recuperación de 3,49 años.

REFERENCIAS

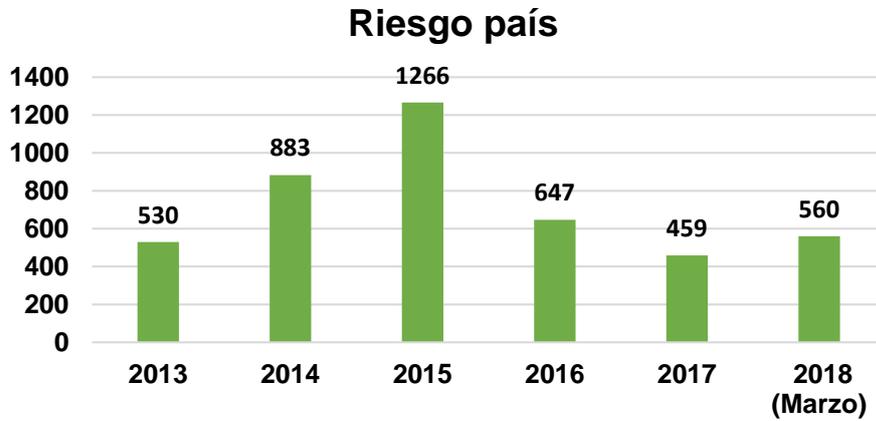
- Banco Central. (2016). *Información Económica*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central. (2017). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central. (2017). *Glosario del significado de indicadores y fuentes de información consultadas*. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/GLOSARIO%20DEL%20SIGNIFICADO%20DE%20INDICADORES%20Y%20FUENTES_____.pdf
- Banco Central. (Marzo de 2018). *Riesgo País*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises
- Banco Pichincha. (2018). *Línea de crédito*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Principal/Empresas/Creditos/Linea-de-credito>
- EAE Business School. (2018). Obtenido de Retos en Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Economipedia. (2018). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Economipedia. (2018). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- EMOV. (2017). *Revisión Técnica*. Obtenido de <http://www.emov.gob.ec/?q=content/revisi%C3%B3n-t%C3%A9cnica-vehicular-rtv>
- Federación Ecuatoriana de Motociclismo. (2017).

- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- INEC. (2012). *Instituto de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2016). *Compendio de Resultados Encuesta Condiciones de Vida*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- INEC. (2017). *Estratificación Social*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2018). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=inflacion>
- INEC. (2018). *Proyecciones poblacionales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Fascículos Provinciales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/fasciculos-provinciales/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Lambin, Galluci & Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Ministerio de Deporte . (2017). *Ministerio de Deporte*. Obtenido de <https://www.deporte.gob.ec/ministerio-del-deporte-busca-la-excelencia-en-sus-deportistas/>
- Ministerio de Deporte. (2016). *Histórica inversión en el deporte ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/historica-inversion-en-el-deporte-ecuatoriano/>

- Ministerio de Deporte. (2017). *Ministerio de Deporte*. Obtenido de Plan de Alto Rendimiento: <https://www.deporte.gob.ec/el-plan-de-alto-rendimiento-2016-beneficiara-a-312-deportistas-galeria/>
- Ministerio del Ambiente. (2004). *Ley de Gestión Ambiental*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva*.
- Porter, Michael. (1991). *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- SRI. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Estadísticas Multidimensionales: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SRI. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Estados Financieros por Rama*. 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%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Instructivo constitucion de compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul
- Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). Administración Estratégica. En *Administración Estratégica* (pág. 50). México: Mc Graw Hill.

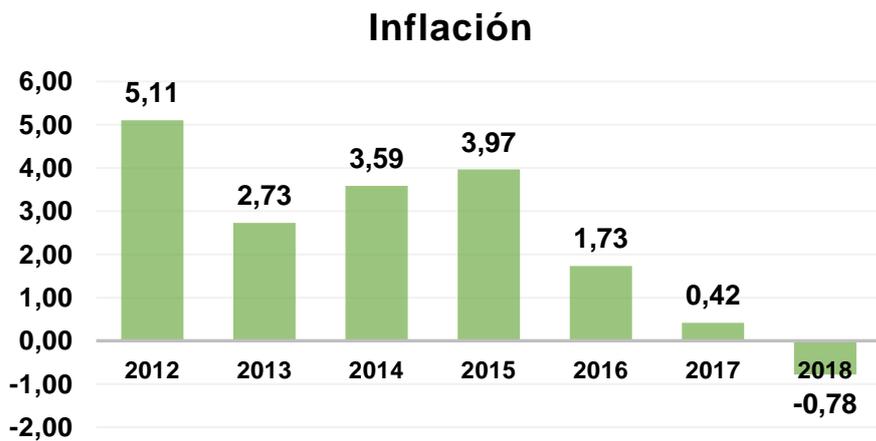
ANEXOS

Anexo 1: Riesgo país



Adaptado de: (Banco Central, 2018)

Anexo 2: Tasa de inflación



Adaptado de: (INEC, 2018)

Anexo 3: Guía entrevista a expertos

- 1) Considera usted que la práctica de motocross es un deporte apto para las personas en el Ecuador.
- 2) En el motocross, el factor más importante a considerarse es la infraestructura. Comente por que
- 3) Existen factores que dificultan el entrenamiento de motocross.
- 4) ¿Qué elementos se debe considerar para exista una mayor acogida en este deporte?
- 5) ¿Cuál es el método más efectivo para difundir este servicio?
- 6) Considera rentable establecer en el mercado una pista de motocross.

- 7) ¿Cuál es el costo que pagan los deportistas por el ingreso a las instalaciones?
- 8) Considera usted que es rentable la industria del deporte
- 9) Considera usted que existe apoyo del gobierno hacia deportes extremos.
- 10) ¿Usted recomendaría implementar un centro de entrenamiento de motocross en Cuenca?

Anexo 4: Modelo de encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la aceptación del servicio de entrenamiento de motocross. La información obtenida será utilizada con fines académicos; duración aproximada es de 5 minutos.

- 1) Edad:
 - 18 a 21 años
 - 22 a 25 años
 - 26 a 29 años
 - 30 años en adelante
- 2) Género:
 - Masculino
 - Femenino
- 3) ¿Cuál es su nivel de ingresos?
 - \$ 400 a \$ 700
 - \$ 701 a \$ 1000
 - \$ 1001 a \$ 2500
 - \$ 2500 en adelante
- 4) ¿Usted entrena motocross? (Si su respuesta es no la encuesta ha concluido)
 - Si
 - No

- 5) ¿Cuál de las siguientes modalidades de motocross usted entrena?
 - Pista
 - Campo abierto
- 6) ¿Con qué frecuencia usted entrena motocross?
 - Un día a la semana
 - Dos o tres días a la semana
 - Más de tres días a la semana
- 7) ¿Cuántas horas usted entrena motocross?
 - 1 a 2 horas
 - 3 a 4 horas
 - Más de 4 horas
- 8) ¿En qué horario le gustaría asistir un establecimiento para entrenar motocross?

- 9 am – 11 am
 - 11 am – 13 pm
 - 13 pm – 15 pm
 - 15 pm – 18 pm
- 9) Seleccione dos aspectos que usted considere más importantes en un establecimiento deportivo
- Áreas sociales
 - Ubicación
 - Parqueadero
 - Precio
 - Servicio / Atención al cliente
- 10) Seleccione un aspecto importante que le llamaría la atención en un centro para entrenar motocross
- Instalaciones
 - Alquiler de indumentaria
 - Área social
 - Cafetería
- 11) ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de adquirir el servicio de entrenamiento de motocross?
- Membresía
 - Descuento de un día a la semana
 - Descuento por asistir en grupo
- 12) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual?
- \$ 60
 - \$ 70
 - \$ 80
- 13) ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre el establecimiento deportivo?
- Redes sociales
 - Página Web
 - Vallas publicitarias
 - Otros
- 14) ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el centro de entrenamiento de motocross?
- Norte
 - Sur
 - Valle
- 15) ¿A qué precio de este rango (\$10-\$20) consideraría un establecimiento que brinde el servicio de entrenamiento de motocross con una duración de dos horas como muy barato que le haría dudar de adquirir el servicio?
- \$10
 - \$12
 - \$14

- \$16
- \$18
- \$20

16) ¿A qué precio de este rango (\$10-\$20) consideraría un establecimiento que brinde el servicio de entrenamiento de motocross con una duración de dos horas como barato pero si adquiriría el servicio?

- \$10
- \$12
- \$14
- \$16
- \$18
- \$20

17) ¿A qué precio de este rango (\$10-\$20) consideraría un establecimiento que brinde el servicio de entrenamiento de motocross con una duración de dos horas como caro pero si adquiriría el servicio?

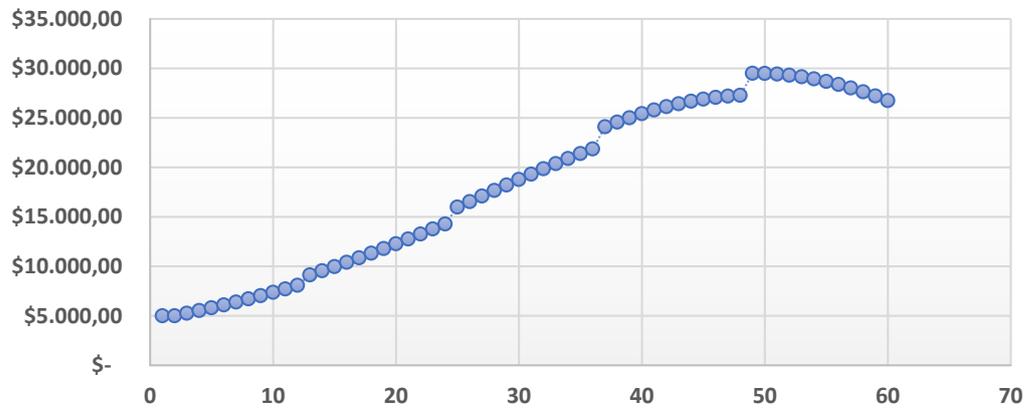
- \$10
- \$12
- \$14
- \$16
- \$18
- \$20

18) ¿A qué precio de este rango (\$10-\$20) consideraría un establecimiento que brinde el servicio de entrenamiento de motocross con una duración de dos horas como muy caro para adquirir el servicio?

- \$10
- \$12
- \$14
- \$16
- \$18
- \$20

Anexo 5: Complementos financieros

CICLO DE VIDA DEL SEVICIO



Anexo 6: Costeo del servicio

DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	TOTAL
Acceso a la pista	2	HORAS	\$ 1,50	\$ 3,00
Estacionamiento	2	HORAS	\$ 0,25	\$ 0,50
Sala de espera	2	HORAS	\$ 0,50	\$ 1,00
Bebida	1	UNIDAD	\$ 0,50	\$ 0,50
Recorrido de las instaciones	0,25	HORAS	\$ 0,50	\$ 0,13
Total costo del servicio				\$ 5,13

