



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS DE LA CREACIÓN DE UNA LIGA DE CARRERA
DE CABALLOS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA

AUTOR

BRYAN ISAAC RUALES MONTENEGRO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA CREACIÓN DE UNA LIGA DE CARRERA DE
CABALLOS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing
Deportivo**

Profesor Guía

Diana Margarita Caamana

Autor

Bryan Isaac Ruales Montenegro

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios de la Creación de una Liga de Carrera de Caballos en la provincia de Imbabura, a través de reuniones periódicas con el estudiante Bryan Isaac Ruales Montenegro, en el semestre 2019-2, 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"

Diana Margarita Caamana Gómez

171894919

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios de la Creación de una Liga de Carrera de Caballos en Imbabura, del estudiante Bryan Isaac Ruales Montenegro, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Francisco Javier Vega Núñez

17147831962

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Bryan Isaac Ruales Montenegro

1004491492

Resumen

El presente trabajo se trata en estudiar y analizar la viabilidad de un plan de negocios de la creación de una liga de caballos en la provincia de Imbabura, donde puedan disfrutar del deporte hípico jóvenes y personas adultas, el análisis se lo realiza con una proyección de cinco años, se busca aprovechar la práctica de un deporte que tiene acogida, pero no es desarrollado.

Durante este trabajo se realizó un análisis externo con las herramientas de PESTEL, PEST y matriz EFE donde se evaluar cuáles son las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el proyecto. Se realizó un análisis al cliente en a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, en las cuales se realizó herramientas como entrevistas, grupo focal y encuestas que ayudaron a tener resultados concisos para poder guiarse en el proyecto. Por consiguiente, se realizó un análisis donde se evaluó la oportunidad de negocio basado en las herramientas comentadas anteriormente y luego realizar estrategias de marketing y formación administrativa que ayude a la ejecución del plan de negocios. Finalmente se realizó un análisis financiero en donde se buscar determinar si el proyecto es viable.

En conclusión, con los resultados obtenidos con este trabajo de investigación se determina que el proyecto es viable, a pesar de tener una fuerte inversión se tiene una fuerte cantidad de clientes que serían jinetes y espectadores.

ABSTRACT

The present work is about studying and analyzing the feasibility of a business plan for the creation of a league of horses in the province of Imbabura, where they can enjoy the equestrian sport young people and adults, the analysis is done with a projection of five years, it is sought to take advantage of the practice of a sport that has received but is not developed.

During this work, an external analysis was carried out with the PESTEL, PEST and EFE matrix tools where the opportunities and threats that may arise in the project can be evaluated. An analysis was made to the client through qualitative and quantitative techniques, in which tools such as interviews, focus group and surveys were carried out that helped to have concise results to be guided in the project. Therefore, an analysis was carried out where the business opportunity was evaluated based on the tools discussed above and then marketing strategies and administrative training to help the execution of the business plan. Finally, a financial analysis was carried out to determine if the project is viable.

In conclusion, with the results obtained with this research work it is determined that the project is viable, despite having a strong investment there is a large number of clients who would be riders and spectators.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1.- Justificación.....	1
1.2.- Objetivo General del Trabajo	2
1.3.-Objetivos Especificos del Trabajo	2
CAPÍTULO 2	3
2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1.- PEST	3
2.2.- Análisis PORTER.....	8
2.2.1- Código CIU.....	8
2.3.- Matriz EFE	11
2.4.- Conclusiones.....	12
CAPÍTULO 3	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1.- Problema.....	14
3.2.- Hipótesis Generales.....	14
3.3.- Objetivos	14
3.4.- Análisis Cualitativo	14
3.4.2- Grupo Focal.	16
3.5.- Análisis Cuantitativo	18
3.5.2.-Tablas de contingencia	19
3.6. Conclusión.....	19
CAPÍTULO 4	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21

CAPÍTULO 5	25
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1- Estrategia general de Marketing	25
5.2. Mezcla de Marketing	27
5.3 Proyección de Costos de Marketing.....	36
CAPÍTULO 6	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Direccionamiento estratégico	36
6.2- Plan de Operaciones.....	38
6.3.- Cadena de Valor	40
6.4.- Procesos requeridos para el funcionamiento	40
6.5.- Personal	43
6.6 Estructura organizacional	43
CAPÍTULO 7	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura del capital.....	46
7.3.- Proyección del estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	47
7.4.- Cálculo de tasa de descuento	48
7.5.- Indicadores financieros.	50
CAPÍTULO 8	52
8.- CONCLUSIONES GENERALES.....	52
REFERENCIAS	54
ANEXOS	57

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1- Justificación

El deporte Hípico en el mundo ha logrado tener un fuerte impacto desde los tiempos antiguos, se registra que desde hace 15.000 años las personas tuvieron interés y sentían entretenimiento sobre las carreras de caballos, en la actualidad se registra grandes competencias a nivel mundial, las más reconocidas son las realizadas en Estados Unidos y Europa (Deraga, 2007, págs. 190-193). (Deraga, D. 2007).

En Estado Unidos desde el año 1817 se realiza la carrera conocida como la “Triple Corona” que las conforman las cotizadas carreras Kentucky Derby (G1 – 2.000 m), Kentucky Derby (G1 – 2.000 m), en Churchill Downs; Preakness Stakes (G1 – 1.900 m) en Pímlico; y Belmont Stakes (G1 – 2.400 m) en Belmont Park, tan solo 11 caballos han podido ganar la Triple Corona. (Perú Hípico, 2014). En América latina se puede ver un desarrollo del deporte hípico en Santiago de Chile, convirtiéndose en un hipódromo de los más reconocidos, cuenta con un espacio de 33.5 metros cuadrados, donde se realizan competencias de distinto tipo de caballos, siendo atractivos para espectadores y competidores; el deporte hípico al pasar los años se hizo parte de la cultura chilena, con el transcurrir los años ha tomado fuerza en la preparación, interés e inversión en el deporte hípico. (Badal, 2001)

En el Ecuador se practica el deporte de Equitación, incluso consta de una federación conocida como la FEDE (Federación Ecuatoriana De Equitación, 2018), en su página web (<http://www.fede.ec/>) da a conocer como está conformada, eventos que se realizan, los distintos tipos de cursos del deporte hípico como: salto, adiestramiento, CCE, endurance, vaulting.

El evento que tiene mayor atracción es el que se realiza en la provincia de Imbabura en la ciudad de Ibarra llamado “Cacería del Zorro” se ha vuelto una tradición y se lo realiza para el cierre de las fiestas de esta ciudad, en donde se

puede ver un evento tradicional efectuada en fiestas de la ciudad blanca Ibarra, se ve la fuerte acogida por parte del público de la misma ciudad, provincia a nivel nacional e internacional, fomentando atracción por parte del turismo y consumismo en un evento relacionado a jinetes y caballos, en este evento se puede observar la cantidad de personas que pertenecen a clubes en donde se preparan para la competencia, empieza con un desfile por el calle Simón Bolívar en donde las autoridades de la ciudad, jinetes y clubes son la atracción, luego van a la competencia en la laguna de Yahuarcocha, en la noche finalmente se realiza una fiesta en donde puede entrar cualquier persona sin restricción.(La Hora, 2016). Según el ministerio del turismo el evento de la cacería del zorro llego a 400 participantes que constan representantes de distintas haciendas y clubes nacionales, en la hora de la competencia llegaron 120 jinetes y hubo más de 5000 espectadores en la tribuna de Yahuarcocha de la pista pequeña, y algo a destacar es que asistieron 40000 turistas. (Ministerio del Turismo, 2013)

1.2.- Objetivo General del Trabajo

Realizar un plan de negocios que permita analizar la viabilidad financiera en la Creación de una Liga de Carrea de Caballos en la provincia de Imbabura.

1.3.-Objetivos Especificos del Trabajo

- Identificar los factores macro entorno y micro entorno que afectan a la industria y poder establecer cuales son las oportunidades y amenazas de la industria e indentificar la factibilidad del negocio.
- Estructurar un modelo de negocio para una empresa que se dedica a la competición del deporte hípico.
- Determinar el mercado objetivo para un empresa que se dedica a las competiciones del deporte hípico.
- Formular estrategias el marketing mix y poder satisfacer al mercado potencial un correcto producto, precio, plaza y promoción.
- Fomentar un proceso estructurado , filosofía sólida en los clientes por medio de procesos que sean eficazmente funcionales.
- Calcular los estados financieros para conocer cual es la inversion, retorno esperado y tiempo de utilidad del proyecto.

CAPÍTULO 2

2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.- PEST

2.1.1- Factores Políticos

Agrocalidad.- Existe la Agencia de regulación y control Fito y zoonosanitario en dar un control y cuidado en ganadería en lo que se refiere a robos, transporte y sanidad en el producto ganadero (Agrocalidad, 2018) ayuda a ver cómo funciona la importación de caballos cuales son los requisitos y los pasos a seguir y ver si la el grado de complicación para el desarrollo de deportes ecuestres. Oportunidad

FEDE. -En el Ecuador desde 1946 se creó FEDE que es la Federación de Deportes Ecuestres en donde se practica salto, adiestramiento, Vaulting y Endurance, la FEDE es una institución que cuenta con el apoyo del Ministerio del Deporte y Comité Olímpico Ecuatoriano. (FEDE, 2018) se puede ver como el deporte hípico está siendo apoyado por el gobierno por medio del Ministerio del Deporte y Comité Olímpico porque es un deporte que puede tener crecimiento y que está tomado en cuenta por su acogida. Oportunidad

Art. 382.- En el Art. 382 se dice que “se reconocerá la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008) es una oportunidad para realizar el plan de negocios ya que apoya a la creación y facilitación de permisos a las organizaciones deportivas a tener autonomía de su organización. “requisitos para formar la liga” que sería lo legal. Oportunidad

Prohibición de apuestas. - En el 2011 se realizó una consulta popular en donde el pueblo ecuatoriano dictaminó el régimen de transición de los juegos de azar practicados en casinos y salas de juego, en donde está prohibida la actividad de juegos de azar y apuestas en establecimientos que no tienen que ver con el turismo como hoteles de alto poder adquisitivo. Ministerio del Turismo (2011). Esto es un problema para la industria ya que las apuestas ayudarían al crecimiento económico y es una atracción para los competidores y espectadores como se realizan en otros países. Amenaza.

Reglamento de Endurance Ecuestre 2017, Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres. - En el año 2017 se realizó un reglamento por parte de la FEDE en donde se busca regularizar y dar normativas que deben cumplir los establecimientos en donde se practique los deportes ecuestres. Este reglamento ayuda al desarrollo de una liga de carrera de caballos que ayuda a que se realice de mejor manera donde se busca que sea beneficioso para el deporte y todos los que son partícipes del mismo, siendo una guía y ayuda para el crecimiento del plan de negocios y del deporte. Oportunidad

2.1.2.- Factores Económicos

PIB. - En el 2016 se registró reducción de -1,9% en el PIB en el cual los servicios de entretenimiento tuvieron una reducción de -0,04, de manera que afecta al plan de negocios ya que representa una reducción en la economía del país en este sector. Banco Central del Ecuador (2016) Amenaza

Inflación.-Con la información obtenida por el INEC el índice de precios al consumidor da a conocer que en Marzo del 2018 refleja un -0,21% a diferencia de Marzo del 2017 con un 0,14%, el promedio de la inflación anual es de 3,34% y el promedio de la inflación mensual es de 0,44%.En el análisis por regiones se puede ver que la variación anual por parte de la sierra es de 0,20% mientras que en la costa -0,59% según indica el INEC (2018).En el INEC en la sección de la incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de productos nos indica que en las actividades de recreación y cultura en marzo del 2018 existe una variación de -0,0274% y en el año 2017 existe una variación de -0,0013%

El análisis de la variación de los porcentajes da a conocer que existe un aumento de costo de vida y afecta al nivel de consumo en la industria. Amenaza

Sueldos. - El sueldo básico establecido en el Ecuador es de \$386. (Ministerio del Trabajo, 2017). Se debe valorar que el sueldo mínimo que se puede pagar a un trabajador para tomar en cuenta la nómina y la distribución del organigrama de la empresa. En la ley del trabajo existe un acuerdo de entre las partes donde se realiza un contrato individual con el acuerdo del monto del salario y podrá ser inferior al salario mínimo (Ministerio del Trabajo, 2017). Es importante analizar esta ley ya que ayuda a reducir costos de lo que es remuneración en algunos casos con personas que se necesita que trabajen por horas o por ciertos días e incluso pasantes cuyo pago es acordado desde un principio. Oportunidad

2.1.3.- Factor Ambiental

En el capítulo II de la Ley de Gestión Ambiental, Codificación da a conocer “La autoridad ambiental nacional será ejercida por el Ministerio del ramo, que actuará como instancia rectora, coordinadora y reguladora del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, sin perjuicio de las atribuciones que dentro del ámbito de sus competencias y conforme las leyes que las regulan, ejerzan otras instituciones del Estado.” (Ley de Gestión Ambiental, 2018). Según el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente toda actividad económica, obras o proyectos nuevos deberán cumplir con el proceso de regulación ambiental y las obligaciones recaerán sobre el promotor para establecer el permiso, registro o licencia ambiental, en función al Catálogo de Categorización Ambiental Nacional.

En el cual se realizará un reciclaje por parte de los desechos plásticos de los productos de hidratación que usaran los jinetes y caballos. Amenaza

2.1.4 Factores Sociales

Clubes de deporte hípico - En la zona norte del país existe 15 clubes reconocidos y afiliados por la Asociación de Deportes y Equestres de Pichincha, que se dedican a la formación desde edades infantiles a la práctica del deporte hípico. (Asociación de Deportes y Equestres de Pichincha, 2018)_Existen clubes que

pueden participar con sus jinetes y podrían estar interesados en la práctica de la Liga de carrera de Caballos en Imbabura en donde pueden servir de motivación para su desarrollo deportivo. Oportunidad

Complejo de Caballería Yaguachi. - Existe un complejo “El Grupo de Caballería Yaguachi” apoyado por el ministerio del deporte en el cual funciona como una escuela de formación. En donde se puede analizar que es un deporte que apoya el Ministerio del Deporte por el interés y dar apoyo en la provincia de Imbabura ya que el deporte hípico es una tradición y cultural en la provincia norte del país. (La Hora, 2013)

Evento tradicional “Cacería del Zorro”. - En el 2017 el evento tradicional “Cacería de Zorro” reunió a 600 jinetes en el desfile que se realiza por el centro de Ibarra en donde tuvo la participación de 270 jinetes divididos en categorías infantil, juvenil, amateur, adultos, máster. El Comercio (2016). Oportunidad

Se puede ver que existe una gran acogida e interés por las personas de diferentes edades y experiencia en poder demostrar sus habilidades en una competición de un día que se realiza una vez al año. Oportunidad

Migración de Habitantes Venezolanos al Ecuador. -El país venezolano está pasando una crisis que ha producido la migración de sus habitantes a los otros países, por el cual Ecuador ha recibido grandes cantidades de habitantes venezolanos e Imbabura está cerca del límite noreste por el que llegan los migrantes a tener estabilidad y ha radicado aproximadamente 10.000 venezolanos en la provincia. Ecuavisa (2018). Es un Venezuela es un país donde había un buen desarrollo en el deporte hípico y tenía una competición prestigiosa en el país llamada “Clásico Simón Bolívar”, incluso jinetes como Richard Bracho ha competido en Estados Unidos. El Nacional, (2018). Oportunidad

Con la radicación de habitantes venezolanos a la provincia pueden ayudar a la industria, por ejemplo, las personas pueden ser partícipes del plan de negocios como espectadores o como participantes ya que vienen de un país que se practica el deporte hípico, también puede haber migrantes que sepa de cómo organizar competiciones de este deporte y aportarían a la industria.

Empleo y Desempleo. - Según el INEC el análisis realizado en septiembre del 2017 hay una tasa de desempleo de 4.1% a nivel nacional y en el 2016 había 5,2%, hubo una reducción significativa. Mientras que la tasa de empleo en el 2017 fue de 62,5% y en el área rural de 74,1%(INEC, 2017). El plan de negocios de la creación de una liga de carrera de caballos generará 10 puestos de trabajo en las diferentes unidades administrativas de su estructura organizacional. Se puede ver como es la tasa de desempleo en el país, es una oportunidad para ver cómo se beneficiaría la competición con lo que respecta en la contratación de empleados. Oportunidad

Horas de Práctica Deportiva. - Según el análisis del cuadro de actividades de uso de tiempo 2012, un hombre tiene un promedio de 10,17 horas de realizar deporte a la semana y una mujer 9,54 horas. (INEC, 2012). Se puede analizar como las personas tienen una tendencia practicar algún deporte por lo cual se debe aprovechar en la industria de entretenimiento y sacar provecho de estas personas. Oportunidad

Existe personas que están en contra de la práctica del deporte hípico porque opinan que se aplica maltrato al caballo, en el evento de casería del zorro realizado en Ibarra a pesar de tener un éxito y acogida por el público espectador, después de ver la caída y muerte de una yegua en pleno desfile, hubo muchas protestas y comentarios negativos sobre el cuidado de los caballos por parte de sus dueños. (El Universo, 2017). Estas campañas pueden causar problemas a la hora de que se realice por el desarrollo de la competición, haciendo que las autoridades prohíban el deporte hípico. Amenaza

2.1.5.- Factores tecnológicos

El Instituto de Estadística y Censos, dan a conocer las condiciones de vida en el Ecuador en la cual en aspectos al TIC`S se puede ver que hay un 39% de personas de quince años en adelante cuenta con alguna red social. (Ley orgánica de telecomunicaciones). Según el reporte del INEC (2016) las personas en Ecuador usan Internet a nivel nacional, el 54,1% accede desde su hogar. En el área urbana se mantiene el hogar como lugar de uso con el 59,5%, mientras el mayor porcentaje de población del área rural lo usa en centros de acceso

público con el 36,8%. En el Ecuador en el 2016 el 38% de las personas usan internet y el 31,5% usa al internet como medio de comunicación. El acceso a los medios que permiten comunicarse como el teléfono celular que tiene una participación de 72% y en la región sierra 70%, el dispositivo tecnológico como la computadora ha tenido una caída llegando a un uso promedio de 25%. Los datos explicados anteriormente permiten como las personas tienen accesos a los medios tecnológicos en los cuales permiten que haya una relación entre una organización y las personas con el fin de que haya una comunicación rápida y directa, de manera que la publicidad sea beneficiosa y eficiente. Oportunidad.

2.2.- Análisis PORTER

2.2.1- Código CIU

Tabla 1. Código CIU (INEC, 2012)

SECTOR	CÓDIGO CIU	DESCRIPCIÓN
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	R9319.05	Industrias que relacionadas con carreras de caballos, galgos y automóviles.

2.2.2.-Amenaza de nuevos competidores: Amenaza Baja

Basándose en la súper intendencia de compañías en la industria seleccionada, existe una compañía en el mismo sector ubicada en la ciudad de Machala. No se considera en este mercado las economías a gran escala ya que la empresa ofrece un servicio.

Las barreras de entrada por la inversión son altas según la súper intendencia de compañías (Superintendencia de Compañías, 2016) ya que se necesita inversión en terreno, infraestructura y maquinaria para tener un lugar apto para que poder realizar el servicio en la cual se necesita un capital alto.

En lo que se refiere a las restricciones políticas gubernamentales la Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres busca regular en el número de centros donde se realizan actividades de deportes Ecuestres.

Otra barrera de entrada para destacar es la diferenciación ya que se busca brindar un servicio mejor y diferente en base a infraestructura, modalidad de competición, espacios auxiliares, instalaciones, etc.

Los eventos y competencias de deportes hípicos dan un servicio similar a lo que se refiere la modalidad y estilo de competencia como lo es la modalidad de estilo Galope Campero que es una competencia indirecta ya que es otro estilo de competición, pero tiene relación al ser un deporte Hípico que se realiza durante tres fines de semana. (El Norte, 2018)

Finalmente, para establecer una barrera de entrada es importante tomar en cuenta la experiencia en esta industria en el país hay pocas personas en lo que se refiere a gestión deportiva, no tienen experiencia en la realización de eventos deportivos y conocimiento del mercado de equitación ni la manera en que se pueda sustentar no es fácil.

2.2.3.- Amenaza de productos sustitutos: Amenaza Alta

Dentro de la industria hay como productos sustitutos las actividades de espectáculos en vivo artístico o deportivo con CIIU R9329.04, según la súper intendencia de compañías existe 20 compañías, pero en las cuales 5 se establecen en Pichincha que son las más cercanas al mercado de Imbabura. (Superintendencia de compañías, 2018)

Los deportes de competencia que se realizan en Ibarra en el autódromo de Yahuarcocha son las copas de Cabezales que han ido teniendo fuerza y acogida, en el 2018 compitieron 40 pilotos (La Hora,2018).

Una amenaza en productos sustitutos es la Liga Nacional de Baloncesto de Ecuador en la cual está organizada por la Federación Ecuatoriana de Baloncesto en la cual costa de dos equipos en la provincia de Imbabura y juegan de local en la ciudad de Otavalo e Ibarra.

Finalmente, como producto sustituto es el fútbol en el cual se divide en fútbol once es esta organizada por FEDE Ligas Imbabura en la cual tiene el control de trece ligas barriales en Imbabura, por otra parte, también hay el torneo Fútbol IFA7 que llego a Imbabura en el 2017 que se juega en cacha sintéticas (El Norte,2017). La amenaza de productos sustitutos es media.

Estas organizaciones realizan eventos de deportes en las cuales se debe tomar en cuenta ya que son organizaciones fuertes y que algunas de ellas se realizan los fines de semana, la amenaza de los productos sustitutos es alta

2.2.4.- Poder de negociación con los proveedores: Amenaza Baja

Esta fuerza de Porter determina que los proveedores que se requiere para el funcionamiento de la liga de carrera de caballos corresponden al código CIIU 5163 siendo 15 empresas localizadas en la ciudad de Ibarra que comercializan equipos de informática que son necesarios en el proyecto para los procesos administrativos y financieros. Las empresas que serán proveedoras del mobiliario de oficina son del CIIU 5237 que según la Cámara de Comercio están registradas 19 empresas en la ciudad de Ibarra. Otro grupo de proveedores son los de insumos de oficina y materiales de limpieza de diferentes marcas y precios que se localizan en diferentes tipos de locales que comercializan estos productos en la ciudad.

Considerando la variedad de los precios de los productos antes señalados se puede considerar que es una amenaza baja para la operatividad de la liga de carrera de caballos.

2.2.5.- Poder de negociación con los clientes: Amenaza Media

El poder de negociación por partes de los clientes es baja ya que no existe otra organización que se dedique a realizar un torneo de larga duración en la provincia en deportes ecuestres por otra parte según la superintendencia de compañías hay una empresa dedicada a carrera de automóviles, la oferta es escasa para los consumidores (Superintendencia de Compañías, 2017).

Los eventos ecuestres realizados en la provincia de Imbabura de manera oficial es el galope campero y cacería del zorro en donde es una modalidad de las tantas del deporte hípico, los precios que se tiene como referentes por parte de los competidores y espectadores son en base a estas dos competencias.

2.2.6.- Rivalidad entre los competidores existentes: Amenaza baja

Según la súper intendencia de compañías, la única empresa competidora en el Ecuador sería CENTRO DE COMPETENCIAS ORENSE CECOMPOR S.A dedicada a las organizar competiciones automovilísticas de diferentes índoles y modalidades.

Hay una rivalidad baja en el mercado

El Ministerio del Turismo en su página web da a conocer sobre un evento llamado “Cacería del Zorro” en donde se práctica el deporte hípico, el evento se realiza una vez en el año en el mes de octubre. (Ministerio del Turismo, 2016). En los inicios del año se realiza un evento de competencia de caballos en el hipódromo Miguel Salem Dibo en la Provincia del Guayas, parte de la organización de este evento lo conforma la Asociación de Profesionales Hípicos del Ecuador. (El Universo, 2017)

2.3.- Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Total Ponderado
Apoyo por parte del gobierno a la FEDE	5,00%	3	0,15
Control de Agencia de regulación y control Fito y zoonosanitario	5,00%	3	0,15
Autonomía por parte organizaciones deportivas	5,00%	3	0,15
Ley de pago de sueldos	4,00%	3	0,12
Diversidad de proveedores	8,00%	4	0,32
Uso de la tecnología	5,00%	3	0,15
cantidad de jinetes y clubes de equitación	8,00%	5	0,4
Alto poder de negociación con los clientes	7,00%	4	0,28
Amenaza de nuevos competidores baja	7,00%	4	0,28
Alto poder de negociación con los proveedores	7,00%	4	0,28
TOTAL			2,48
Amenazas			
Prohibición de apuestas	10,00%	5	0,5
PIB	10,00%	5	0,5
Inflación	7,00%	4	0,28
Ley ambiental	3,00%	2	0,06
Alta amenaza de productos sustitutos	9,00%	5	0,45
TOTAL AMENAZAS			1,79

De los datos de los factores externos, ubicados en la matriz EFE permitió evaluar y resumir la información de los factores: político, económico, social, tecnológico se determina que las oportunidades tienen una valoración de 2.48 y las amenazas de 1.79, generando un valor total de 4.27 lo que significa que la empresa si puede responder con estrategias de manera excelente a las oportunidades y amenazas existente en este sector económico

Por lo tanto, es un proyecto atractivo en el que se puede sacar muchos beneficios en su desarrollo gracias a las oportunidades y que sea rentable, si se realiza una gestión adecuada.

2.4.- Conclusiones

- Desde el ámbito político se puede determinar que actualmente existen políticas y estrategias para el fomento de emprendimientos en distintas actividades económicas, por lo que se ha generado diferentes canales de financiamiento que fortalecen la implementación de planes de negocio como el presente.
- En el aspecto económico se puede establecer que el cuello de botella de los emprendimientos es la inversión, su financiamiento, ante esta situación el gobierno actual ha establecido estrategias que viabilizan la consecución de fuentes de financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional y BanEcuador. Otro indicador relevante desde el ámbito económico es la inflación que se mantiene baja, mientras que los salarios tienen incrementos.
- En el ámbito social se puede establecer que existe en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura y en la zona norte del país un mercado potencial considerando que esta ciudad tiene gran acogida por los eventos de equitación, lo que genera una oportunidad para este plan de negocios.
- En el factor tecnológico la aplicación de las TICS y redes sociales generan posibilidades de ingresar con campañas publicitarias de comunicación interactiva con el mercado potencial de la zona norte del país.
- El ingreso de nuevos competidores es bajo, por la alta inversión que se debe realizar para esta actividad económica. Consultado en la Cámara de

Comercio de Ibarra se establece que no existe proyectos de esta índole que se quieran implementar en la ciudad de Ibarra. La diferenciación del servicio de las competencias de carrera de caballos, la gestión organizacional, administrativa y operativa permitirá fortalecer la ventaja competitiva del proyecto.

- En lo referente a productos sustitutos se considera que es una amenaza, debido a que existe, distintos deportes y espectáculos de entretenimiento y recreación como: automovilismo, básquet y fútbol que han tenido acogida en estos años y se está llevando competiciones fuertes año tras año.
- La rivalidad de competidores actuales es baja, ya que en la ciudad de Ibarra no existe ninguna empresa que tenga como actividad económica una liga de carrera de caballos. Se considera como un competidor indirecto el evento de Galope Campero y la cacería del Zorro.
- Los clientes se constituyen en el elemento importante para la sostenibilidad y sustentabilidad financiera de la creación de la liga de carrera de caballos, por lo que es necesario desarrollar distintas estrategias comerciales para satisfacer sus necesidades y expectativas en este deporte.
- Haciendo un análisis general de los factores externos se puede ver que realizar una competición de deporte ecuestre puede tener facilidades y sería una oportunidad para el desarrollo de este deporte con una buena gestión y cumpliendo las normativas establecidas por las diferentes organizaciones reguladoras.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1.- Problema

En la provincia de Imbabura culturalmente se practica deportes Hípicos que han ido creciendo con el tiempo con la realización de competencias y eventos, pero hasta el momento no se ha logrado satisfacer las necesidades de los competidores como de los espectadores.

3.2.- Hipótesis Generales

H₀ La provincia de Imbabura es adecuada para el desarrollo de una competición innovadora de deporte hípico.

H₀ El deporte hípico en Imbabura según el desarrollo que ha tenido en estos años está preparado para una competición diferente e innovadora.

3.3.- Objetivos

- Conocer las opiniones de las personas que se encuentran en el medio del deporte Hípico en Imbabura
- Saber cómo se encuentra actualmente el deporte hípico y cuáles son las fortalezas y debilidades de las competencias actuales.
- Analizar y conocer cuáles son las necesidades tanto de los jinetes como de los espectadores.
- Identificar que errores han realizado los organizadores de otras competencias que dejan insatisfechos a los jinetes y espectadores

3.4.- Análisis Cualitativo

3.4.1.- Entrevistas

Se realizó entrevistas a expertos que están dedicados al deporte hípico en la provincia de Imbabura, y manifestaron lo que sucede en la actualidad sobre este deporte y dieron a conocer su punto de vista. Las preguntas en las cuales se guiaron se encuentran en el **Anexo A**.

3.4.1.1.- Entrevista 1

La primera entrevista se realizó al señor Edison Arciniega que es jinete de la provincia de Imbabura, y se está preparando para la cacería del zorro, en donde nos dio a conocer que en la provincia de Imbabura ha cogido bastante fuerza en la práctica del deporte hípico, existe una pasión por este deporte, cada día existe un mayor número de personas que desean practicar, por ende también se están realizando varias competencias en el año, la más importante como reconocimiento es la “Cacería de Zorro”, también que existe una competencia de galope campero que se realiza a nivel nacional en el cual está constituida por cinco válidas, tres realizadas en Imbabura, una en Pichincha y Carchi. Lo positivo que ve en el deporte hípico es que motive a las personas a la práctica de éste deporte desde que son niños, que lo practiquen y lo puedan disfrutar. Existe una gran práctica por parte del deporte hípico en Imbabura, pero no existe un lugar donde se puede realizar una correcta práctica de carrera de caballo como se realiza en Estados Unidos, como principal competencia se puede ver el galope campero y la cacería del zorro. La inversión realizada por las personas que acuden a las competencias se divide en dos, los competidores que participan con su propio caballo y los otros son personas que son propietarios de caballos y que pagan a jinetes para que compitan, pero para la preparación de un caballo sería de un salario básico mensualmente en donde comprende alimentación, cuidados y amaestramiento. Los premios que se dan en las competencias actuales son un porcentaje de las apuestas que realizan los dueños de los caballos que ronda alrededor de \$5000 dólares, en cambio en Estados Unidos también intervienen la cantidad de espectadores y cuánto dinero se obtuvo en general en el evento.

.3.4.1.2.- Entrevista 2

La segunda entrevista se realizó al señor Gustavo Galarza quien se dedica a montar y cuidar caballos en “La Esperanza” en la ciudad de Ibarra y da a conocer que el desarrollo del deporte hípico es bueno por la acogida por parte jinetes, dueños de caballos y clubes, Imbabura tiene un potencial en este deporte y se debe gracias al evento que se realiza cada año “La Cacería del Zorro”, existe

dos eventos oficiales que es el “Galope Campero” que se realiza diferentes eventos durante todo el año y la “Cacería del Zorro” que se realiza una sola vez, por otra parte las carreras de caballo se realizan en las fiestas de cantones y es informal. Las ventajas de una competición de carrera de caballos es que tiene una aceptación de las personas y esto motiva a la práctica del deporte ecuestre y como desventaja es que no hay una organización que se encarga de gestionar carreras de caballos. Realizar una competencia de liga de carrera de caballos es un objetivo a largo plazo debido a que los deportes hípicos que se han realizado en los últimos años han tenido una gran acogida y van teniendo pertenencia. Lo que se necesita para la realización de una liga de carrera de caballos y cumplir con las expectativas de los jinetes, es que debe haber una buena organización que sepa gestionar de la mejor manera y fuerte económicamente para poder manejar y dar a los participantes premios que reconozcan su esfuerzo. La inversión por parte del jinete, va desde los cuidados de los caballos, alimentación, suplementos y también depende de la dedicación, el tiempo y de la economía del jinete, actualmente los premios que ofrecen los eventos hípicos a los jinetes no representan la inversión que realizan, todos compiten más por prestigio que por un premio económico. En los eventos hípicos han tenido mucha acogida por parte de los espectadores, lo que hace falta es la difusión de los eventos ya que no hay una buena publicidad en donde puedan las personas saber y Gustavo piensa que sí tendría aceptación por parte del público de Imbabura. Las apuestas en este deporte es un tema fundamental ya que permite que la organización pueda tener ingresos y solventar los gastos administrativos y premios. Los precios de inscripción deberían tener un costo medio que no piensen que es un mal evento si es barato y no tan alto el precio para que puedan participar y tener la experiencia de conformar la liga de caballos y ver si están a gusto.

3.4.2- Grupo Focal.

En la ciudad de Ibarra el sábado 16 de junio del 2018, se realizó un grupo focal con la participación de ocho personas, en donde se discutió sobre el tema de la creación de una liga de carrera de caballos en la provincia de Imbabura. El

modelo de las preguntas que se realizó en el grupo focal se encuentra en el **Anexo B.**

La equitación en la provincia de Imbabura tiene bastante acogida y eso se debe a que las personas se dedican a la crianza de caballos, por otra parte, sienten que culturalmente sería un lugar bueno para poder desarrollar el deporte hípico,

Se han formado clubes y muchos lugares en donde las personas pueden practicar distintas modalidades del deporte hípico. En la actualidad se está desarrollando más el galope campero que las competencias de caballos, ya existe varios tipos de competición, mientras que las competencias de caballos se lo realizan de manera informal, en fiestas de pueblos alrededor de la provincia de Imbabura, el galope capero es lo que más se está desarrollado ya que existe una asociación y se está realizando competencias en varios lugares de la provincia y no necesita una infraestructura como un hipódromo para realizarse. Mientras que el desarrollo de una carrera de caballos como las que se realizan en Estados Unidos se puede ver la infraestructura muy costosa, también se cree que, al llegar a hacerse un evento bien gestionado, ayudaría a incentivar al desarrollo económico, atrayendo incluso al turismo que es un factor importante en el desarrollo económico, ya que la inversión en la infraestructura es alta.

Todos los participantes creen que está bien pagar de \$40 a \$60 por inscripción, por otra parte como espectador el rango es de \$5 a \$10 ya que en Imbabura las personas no están acostumbrados a gastar en entradas mayores a cualquier evento si no es mayor de \$10, el consumo que se da en la zona norte del país es abundante pero a precios bajos, también se comentó que para llamar la atención del público está bien en dividir en diferentes precios por categorías según la vista y la comodidad para el espectador ya que en Ibarra exista un solo precio y el mismo beneficio para todos. Esperan que el evento tenga personas capacitadas que puedan brindar un buen servicio a los jinetes y espectadores, que puedan dar comodidad y sobre todo el servicio a los participantes sea de lo mejor, que la organización busque siempre el bienestar de los consumidores que el beneficio propio, que busquen incentivar al deporte hípico, que las carreras

haya más espectáculos que puedan atraer y entretenerse por parte del espectador.

Actualmente se compite más por prestigio en las diferentes competiciones, se espera que los premios sean económicos por las inversiones que realizan en los cuidados de los caballos, por otra parte esperan que en algún momento las apuestas sean legales a pesar de que si se las realizan, pero habrían un mejor desarrollo si las apuestas serían legales, como en Estados Unidos se exigirían dependiendo el número de personas que asistan y las apuestas que se realizan le dan un porcentaje al ganador.

3.5.- Análisis Cuantitativo

En el análisis cuantitativo se realiza el estudio con respecto a las hipótesis que se encuentran en el **Anexo D**

3.5.1.- Encuestas

Se realizó una investigación cuantitativa por medio de encuestas a público principal que son personas que practican el deporte hípico y que se le considera jinetes, por otra parte, también se realizó una encuesta a público general para conocer su opinión considerándoles espectadores de la competición. Las preguntas que se realizó se encuentran en el **Anexo C**

En la encuesta a jinetes se realizó a 29 personas donde se dio a conocer que el 100% practicaba el deporte hípico y habían participado en alguna competencia. De los 29 jinetes el 48,3% se consideran deportistas Masters, el 37,9% se consideran amateurs y el 13,8% se consideran aficionados. Los jinetes master y amateurs que son 25 jinetes ($29 \text{ jinetes} * 86,20\%$) aceptan ser partícipes de la carrera de caballos, en la cual todos competirían con caballo propio. El 76% cree que el costo de la inscripción que más aceptan es de 25\$ a 35\$, el 20% de los jinetes pagarían 40\$ o más y el 4% pagaría el costo mínimo establecido de 15\$ a 25\$. Todos los jinetes que aceptarían ser partícipes 76% de una carrera de caballos creen que el mejor medio de comunicación son las redes sociales. En el público secundario que son los espectadores se realizó una encuesta a 31 personas en la cual el 87,1% le gustaría asistir a un evento de equitación. De los

27 espectadores que les gustaría ir a una competición hípica el 74,1% piensan que es mejor realizarse en una zona rural, el 11,1% prefieren que se realice en la zona urbana y el 14,8% piensa que no tiene relevancia. Del público entrevistado 85,2% son de 20 a 24 años en el cual el 59,3% son hombres y el 40,7% son mujeres de los cuales el 59,3% son están de acuerdo con las apuestas y el 40,7% no participarían en apuestas. El medio de comunicación con el cual los espectadores prefieren son las redes sociales con un 74,1%, las páginas web con un 18,5% y con un 7,4% es la Televisión.

3.5.2.-Tablas de contingencia

Con el cálculo de las tablas de contingencias observadas en el **Anexo D en la tabla 5, tabla 7, tabla 8, tabla 9 y tabla 10** en donde se evalúa a los espectadores se obtienes los siguientes resultados y se puede analizar que:

$$\chi^2_{exp} = 0.00162 + 0.001 + 0.0008 + 0.00765 = 0.011 \text{ (Ecuacion1)}$$

Los grados de libertad el $(2-1) (2-1) = 1$ Valor estadístico al 0.05 = 3.841

El valor estadístico observado es de 0.011 que es menor que el valor estadístico de 3.841, por lo tanto, se acepta la hipótesis de que a los espectadores si les gustaría asistir a un evento de equitación.

Con el cálculo de las tablas de contingencias observadas en el **Anexo E en la tabla 8, tabla 9 y tabla 10** en donde se evalúa a los jinetes se obtienes los siguientes resultados y se puede analizar que:

$$\chi^2_{exp} = 0.04 + 0 + 0 + 0 = 0.04 \text{ (Ecuacion 2)}$$

Los grados de libertad el $(2-1) (2-1) = 1$ Valor estadístico al 0.05 = 3.841

El valor estadístico observado es de 0.04 que es menor que el valor estadístico de 3.841, por lo tanto, se acepta la hipótesis de que a los jinetes serian participes de una competición de carrera de caballos que organice la liga de carrera de caballos de la provincia de Imbabura.

3.6. Conclusión

Luego de realizarse una investigación cualitativa y cuantitativa sobre un plan de negocios de una liga de carrera de caballos en la provincia de Imbabura a personas que viven y practican el deporte de equitación puedo concluir que en

Imbabura existe un crecimiento en lo que respecta al deporte hípico que es una tradición y que hay cada vez más personas que lo practican, en la actualidad se practica la “cacería del zorro”, carreras de caballos y el galope campero, en la cual las carreras de caballos no tienen una organización, no es un evento oficial ya que se realizan solo en pueblos, mientras que la “Cacería del Zorro” y el galope campero ha tenido más acogida por parte de los organizadores y que cada día están creciendo más como organización aunque aún no hay una cierta satisfacción por parte de los participantes, en Imbabura los jinetes compiten más por prestigio porque no existe premios que cubran y representen a los gastos en la preparación de los caballos, los gastos promedio es \$400 mensuales y a pesar de ser costosos hay participantes, sería una buena oportunidad en poder tener una buena gestión en los eventos y competiciones de carreras hípicas donde aún se ve poca preparación de los organizadores al menos en no aprovechar la acogida que existe por parte de las personas de Imbabura. El principal problema son las instalaciones para realizar la carrera de caballos ya que no cuentan con superficies que sean planas como deberían ser. La mayoría de los encuestados tanto como jinetes y espectadores serian participes de una competición de carrera de caballos en la cual dan a conocer que quieren un evento en donde puedan ser tratados de mejor manera y busque satisfacer sus necesidades y comodidades, con lo cual actualmente se sienten insatisfechos. Se tiene una gran acogida por parte de personas que quieren participar como espectadores que buscan ver un buen espectáculo no solo en lo que se refiere a la competencia como tal sino a que haya eventos en donde puedan entretenerse antes y después de que se realice las carreras de caballos, también se puede ver que habría un crecimiento económico en la provincia y se tendría el apoyo por parte de los municipios de los cantones de Imbabura y del Ministerio del Turismo.

CAPÍTULO 4

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La creación de una liga de carrera de caballos en la provincia de Imbabura promoverá el deporte de la equitación en niños, jóvenes y adultos. La equitación se fundamenta en el conocimiento del caballo y su cuidado, así como los conocimientos y habilidades de los jinetes que son formados a través de diferentes disciplinas para obtener una condición física y temperamento tranquilo para practicar este deporte.

En relación a la información obtenida se establece:

Primero del análisis del entorno (PEST) se determina que el factor político es un ambiente oportuno para la formación de emprendimientos en este caso específico de la liga de carrera de caballos, además se considera que la Federación de Deportes Ecuéstres, el Ministerio del Deporte tienen políticas para el establecimiento de las ligas de carrera de caballos, del deporte ecuestre, por lo que se considera una oportunidad desde este punto de vista. En el factor económico se establece de la información obtenida del INEC que la inflación es del -0.21% y se mantiene con valores bajos en relación a otros países de Latinoamérica, determinándose que este indicador tiene una incidencia mínima en los aspectos de inversión y proyecciones financieras de un plan de inversión. En el factor social se establece que los deportes ecuestres a nivel nacional tienen una aceptable acogida, localizándose en la provincia de Pichincha 15 clubs reconocidos de deportes ecuestres, se establece que algunos de estos clubs pueden participar en la liga de carrera de caballos de Imbabura. Según investigación directa se establece que en la ciudad de Ibarra existen alrededor de 600 jinetes en diferentes categorías, siendo una oportunidad para la creación de este plan de negocios. En el factor tecnológico se determina que el 54.1% de la sociedad ecuatoriana tiene acceso a internet desde su hogar, por lo que se establece que existe un porcentaje significativo que utilizan redes sociales que en este caso específico es un medio de promoción y publicidad para implementar en el plan de negocios propuesto.

Segundo considerando los factores del análisis PORTER se establece que la amenaza de nuevos competidores no existe según información obtenida en la Superintendencia de Compañías y en la Cámara de Comercio de Ibarra, para este tipo de emprendimientos se requiere de extensiones de terreno considerable y una inversión inicial significativa lo que determina que exista menos interesados en implementar este tipo de plan de negocios. En lo pertinente a productos sustitutos se considera que es una amenaza alta por la diversidad de deportes que se practican en la ciudad de Ibarra como el fútbol, básquet, competencias automovilísticas en el autódromo de Yahuarcocha entre las más importantes. El poder de negociación con los proveedores es básicamente una amenaza baja considerando que serán las empresas donde se adquiera el equipamiento, mobiliario e insumos de oficina y para el mantenimiento del centro hípico de la liga de carrera de caballos. El poder de negociación con los clientes es una amenaza media debido principalmente a que los eventos ecuestres en la ciudad de Ibarra no son realizados a menudo, por lo que se requiere de optimas estrategias de marketing para alcanzar el número de espectadores, los ingresos económicos que permita una sostenibilidad financiera del presente plan de negocios. Tercero, en lo referente al análisis del cliente en las entrevistas se determina que este tipo de competición ecuestre no se ha desarrollado en los últimos años teniendo un buen crecimiento el galope campero que es un circuito de tres modalidades. Las carreras de caballo no están a cargo a una organización que pueda gestionar, solo se realizan en fiestas de cada pueblo o ciudad pero que tiene una atracción y acogida por parte de espectadores y jinetes. En la provincia de Imbabura no existe un hipódromo donde se pueda realizar carreras de caballos. Esta provincia tiene un evento de tradición conocido a nivel mundial e internacional que es la “Cacería del Zorro” que se realiza como cierre de las fiestas de Ibarra en la cual tiene la participación de clubes, jinetes y espectadores de todo el país e incluso de otros países, según el ministerio del turismo hubo 40000 visitantes en donde disfrutaban de un día lleno de fiestas dentro y fuera del evento, todo empieza en la calle Simón Bolívar en donde hay un desfile por parte de autoridades de la ciudad, clubes y jinetes, luego en si la competencia se realiza en el Autódromo de Yahuarcocha tiene

solo capacidad de dos tribunas, el evento consiste en que deben atrapar al jinete disfrazado de zorro en un determinado tiempo, la persona que lo atrape aparte de tener su premio tendrá la oportunidad de ser el zorro el próximo año. Se tiene un fuerte consumo por parte de los espectadores en el evento dentro y fuera del evento en comidas, bebidas y diversión. Para finalizar se realiza una fiesta que tiene como sede el Club Hípico de Ibarra donde las personas pueden disfrutar de un evento que empieza desde la mañana hasta la noche.

Cuarto, de la información recopilada a través del Grupo Focal se establece que debe existir una óptima gestión de los eventos ecuestres de manera que exista la concurrencia de los espectadores. El evento como tal los jinetes esperan tener personas capacitadas que puedan cumplir con las exigencias de los participantes, que sea un evento con formalidad seria que busque el beneficio para todos que son los organizadores, jinetes y participantes. En el grupo focal de la información de las entrevistas y encuestas se establece que los espectadores tienen optima aceptación para asistir a las competencias ecuestres especialmente personas de 19 a 54 años, teniendo como resultados una aceptación del 72% que estarían dispuestos a asistir a una carrera de caballos, el 79,6 % están de acuerdo con que Imbabura es el sitio adecuado para realizar un evento como tal y atractivo, el precio de las entradas varia seria en \$5 a \$10 pero también dan a conocer que no existe un buen servicio a los espectadores y sienten incomodidades como en la infraestructura, organización del evento , entretenimiento, etc.

Quinto, en las encuestas realizadas a los jinetes el 100%(29) de los encuestados serían participes de una liga de carrera de caballos, en donde todos creen que Imbabura es el lugar idóneo para realizarse esta competición, el 86,2%(25) aceptarían ser partícipes de la competición. Los jinetes sienten que los eventos hípicos actuales no satisfacen sus necesidades dando a conocer que la gestión de los eventos es de calificación media con un 62,1% (18) y el 34,5%(10) son deficientes, los premios deben ser representativo a la inversión que realizan los jinetes que el 76% dijo que esperan más de 1000\$. Por parte de los espectadores según las encuestas realizadas de 31 personas el 87,1% (27) aceptarían ir a un

evento de equitación y del cual el 66,7% (18) creen es que un deporte tradicional de Imbabura. Se establece que la provincia de Imbabura es culturalmente apegada al deporte hípico y actualmente se realiza eventos de galope campero y no de competencias ecuestres de carrera de caballos, por lo que es un oportunidad de negocio ya que según la investigación las personas que serían parte del evento como son los jinetes y espectadores a pesar de que no se sienten satisfechos con los eventos que se practican siguen asistiendo de igual manera e incluso como dueños de los caballos invirtiendo dinero sin tener premios que cubran los gastos, es algo muy difícil ver algo así que las personas especialmente los que compiten lo hagan más por prestigio y amor al deporte.

Del análisis estadístico inferencial en lo pertinente a que si les gustaría a los espectadores asistir a un evento de equitación se obtuvo los siguientes resultados: valor estadístico al 0.05 de 3.841 con grados de libertad 1. El valor estadístico observado es de 0.011 que es menor que el valor estadístico de 3.841, por lo tanto, se acepta la hipótesis de que a los espectadores si les gustaría asistir a un evento de equitación. Respecto a los jinetes el valor estadístico observado es de 0.04 que es menor que el valor estadístico 3.841 de manera que se acepta la hipótesis de que los jinetes si están en condiciones de ser participantes en las competencias de carrera de caballos que se ejecuten en el proyecto.

Como plan de negocios se busca realizar una Liga de Carrera de Caballos en la cual dure meses y los participantes puedan demostrar sus habilidades durante meses, también se puede ver que las personas no se informan de las competencias que se realizan en la provincia, no tiene un buen desarrollo de marketing y están desaprovechando de este deporte que cuenta con un mercado de 600 jinetes y 40000 aficionados, se busca satisfacer a las personas y darles un experiencia que sea memorable, con el fin de seguir creciendo el negocio y la práctica deportiva, si se gestiona este proyecto de la mejor manera sería rentable.

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE MARKETING

5.1- Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing que se realizara es la **diferenciación** en la cual se busca dar cualidades distintivas al servicio, de manera que los consumidores lo vean de manera que el servicio es único y diferente (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2010)

La diferenciación es distinguir un producto o servicio del resto de sus competidores, buscando hacerlo más atractivo a los ojos de su mercado objetivo, para que lo prefieran. (Porter, M. E,2009) Se escogió esta estrategia con el fin aprovechar y evaluar las oportunidades que existe en el análisis PEST y enfrentar a la rivalidad que existe en la dentro de la provincia, creando lealtad y preferencias de los clientes mediante una competición con una organización, infraestructura, sistema de campeonato y gestión diferente, ya que los eventos y competiciones que existentes no hacen sentir satisfechos a los clientes por la infraestructura, premios, comida, asientos y comodidad a espectadores, en el plan de negocios de carrera de caballos se busca que las personas se sientan el apoyo y buen desarrollo al deporte hípico, con experiencias atractivas y que jamás presentadas anteriormente.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo que se va a dirigir este plan de negocios de carrera de caballos tiene dos públicos en el cual el principal consta de los jinetes que van a participar en la competición y el público secundario son las personas que van a ver la competición que se denominan aficionados.

Se puede evidenciar en las tablas a continuación de un mercado atractivo en la provincia de Imbabura, donde consta una buena cantidad de público en el cual tendrá interés sobre la competición propuesta.

Tabla 11. Segmentación Público

Segmentación Publico Principal			
Segmentación	Variables	%	Valor
Geografica	Ecuador (INEC, 2010)	100	17.023.408.0
	Imbabura	2,33%	398.244
Demográfica	Hombres y mujeres de 15 a 39 años	39.18%	156.042
Psicográfica	Cantidad de Jinetes en Imbabura (El Comercio, 2016)	0.38%	600
Segmentación Secundario			
Segmentación	Variables	%	Valor
Geografica	Ecuador (INEC, 2010)	100	17.023.408.0
	Imbabura		398.244
Demográfica	Hombres y mujeres de 15 a 39 años		156.042
Psicográfica	Personas que son aficionados a los deportes hípico de Imbabura (Ministerio de turismo, 2016)		40000

5.1.2.- Propuesta de valor**Declaración de Diferenciación**

Se busca realizar una liga de carrera de caballos, una competición que no se realiza en la provincia de Imbabura con un sistema de campeonato que pueda durar por meses en el cual se busca satisfacer a los clientes que son partícipes como jinetes y espectadores.

La liga busca contar con instalaciones que sean aptas y se puedan realizar una competición, se buscara que con los premios poder cubrir los gastos y experiencias en donde los jinetes actualmente se sienten afectados.

La competición busca poder desarrollar el deporte hípico, garantizando lealtad y confianza en el desarrollo como tal, buscando mejorar con el tiempo con alianzas con otros países como Chile, México, España hasta poder alcanzar las ligas mayores de Estados Unidos.

La estrategia de posicionamiento que se aplicara es **Basada frente a la competencia** en donde los consumidores puedan diferencias con facilidad la

ventaja competitiva, de tal manera que está posicionada en el mercado y en la mente de los consumidores, y poder suponer que los consumidores tengan preferencia y sean partícipes de la competición.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1 Servicio

El servicio que se ofrece es realizar una liga de carrera de caballos en donde tenga un modo de competición diferente a los que se realiza y que tengan una duración de campeonato de 10 meses para decidir cuál es el ganador, se realizará en lugar apto, amplio y área libre.

También se busca tener satisfechos a los aficionados que asisten a las competiciones y haciendo que se sientan felices y satisfechos con el espectáculo de alto rendimiento.

Atributos

El deporte Hípico necesita atención para jinetes y sus caballos, en donde deben demostrar sus habilidades juntas, se debe dar cuidado a los dos y buscar su mayor rendimiento para que la competición tenga atracción y den un buen espectáculo deportivo.

Modalidades: Se busca la participación de niños y adultos en la cual se divide en 3 categorías que son: Juvenil, desde los 11 hasta los 14 años; Master, desde 35 años en adelante y la Élite, desde 15 hasta 35 años.

Modo de competición: Se realizará tres fases de clasificación durante diez cada fase dará dos oportunidades para que vayan clasificando y acumulando puntos meses para así poder avanzar a la competencia al final podrán participar por ser campeón los 3 primeros de cada fase.

Premios: Por cada carrera ganada tendrá premio económico y servicios de cuidado y alimentación para el caballo que estará a cargo de los patrocinadores.

Eventos sociales: Se realizarán paquetes grupales para eventos sociales como cumpleaños, aniversarios, eventos corporativos, en donde se les ofrecerá de obsequio comida y bebidas.

Instalaciones: En el lugar donde se practicará la competición tendrá un área de parqueadero, zona de entretenimiento, lugar de competición, graderíos, zona de alimentación, zona para jinetes y caballos.

Servicio de soporte: Se busca tener una relación afectiva con los clientes, creando lealtad, lo primero es tener personal capacitado que de confianza a los clientes para poder hablar sobre algún problema que transcurrió durante el servicio mediante call center, correo electrónico y redes sociales; dando una solución y hacerles sentir importantes mediante una disculpa y un regalo que puede ser material o un servicio como paseo en caballo, dependiendo la persona.

Se busca tener felices a las personas y dando un servicio extra como sorteos mediante el correo electrónico y haciendo juegos donde los participantes y público de la competición interactúen al cerrar el día de carrera.

Branding:

Las personas que practican del deporte hípico tienen una pasión a su deporte y un amor a los caballos, por ese motivo el nombre de la Liga de Carrera de Caballos es “Hooked on a Feeling” que significa “Atado a un sentimiento” es nombre que identifica a la pasión y estilo de vida de las personas que lo practica.

Slogan “Per Ardua Ad Astra”

Colores: Los colores que serán para el logotipo y el evento son el blanco, azul verde y rojo, colores que representa a la provincia de Imbabura desde su escudo y bandera.



Figura 1. Logotipo

5.2.2.- Precio

En el precio se consideró las estrategias de: entrada, fijación de precios, ajuste de precios y la proyección de precios:

Estrategia de entrada

Se optó por la estrategia de penetración que busca tener mayor participación de jinetes y espectadores que puedan disfrutar en una nueva modalidad y estilo de competencia en el deporte hípico.

Estrategia de fijación de precios

Estrategia de fijación de precios se determina por el **valor agregado**, se determinará en relación a los costos totales más el margen de rentabilidad, generando beneficios para la empresa liga de carrera de caballos y a la vez que sean competitivos con otras competencias que se realizan en el país.

Estrategia de ajuste de precios

Se optó por la estrategia de **fijación psicológica de precios** ya que los potenciales clientes tienen precios referencias de otras competencias y basado en las encuestas del precio se establece lo siguiente:

- Inscripciones de jinetes \$30.00
- Entrada de espectadores adultos \$10.00
- Entrada de espectadores menores de edad y tercera edad \$5.00

Se aplicará la ventaja competitiva de liderazgo en costos a través de un sistema de costeo ABC que permita la estandarización de los costos directos e indirectos que permitan viabilizar y mantener precios competitivos.

5.2.3.- Plaza

5.2.3.1.- Instalaciones de competencia

Las instalaciones escogidas están ubicadas en la ciudad de Ibarra, al ser una provincia pequeña tiene accesibilidad rápido por parte de las personas en el cual el autódromo Yahuarcocha José Tobar Tobar donde se ha realizado anteriormente competencias, tiene una longitud de 10 Km, el arriendo del local es de \$2.500 mensual.

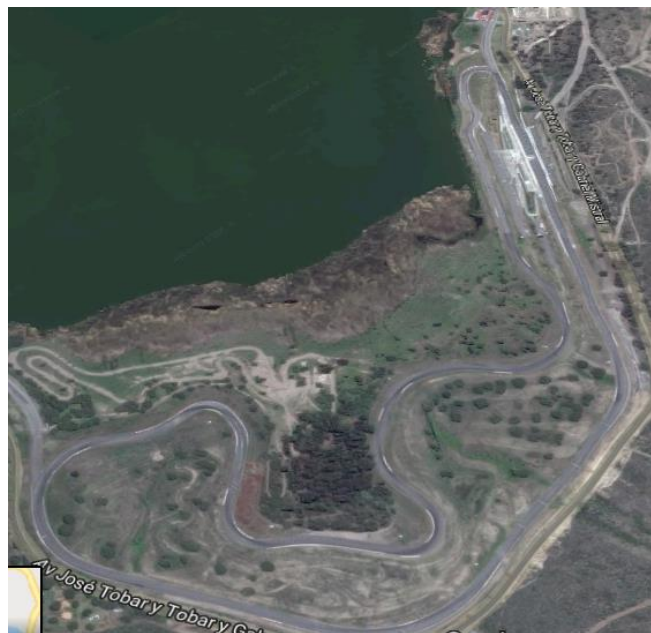


Figura 2. Autódromo Yahuarcocha

Las oficinas se ubicarán en la ciudad Ibarra ya que es el cantón más transitado y que con mayor movimiento comercial, tiene acceso rápido de los otros cantones, está ubicado en la calle Grijalva y Olmedo, el precio del arriendo es de \$300 mensual.



Figura 3. Modelo de oficina

Adaptado: <https://casas.mitula.ec/casas/arriendo-oficinas-comerciales-ibarra>

5.2.3.2.- Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se aplicará es directa, en donde los jinetes deben acercarse a la oficina de la empresa directamente para pagar su inscripción y ser parte de la competición.

Las personas que quieran ser espectadores de la carrera deberán comprar su entrada en las oficinas o afuera del lugar de competición el día que se realizara el evento.



Figura 4. Distribución directa

5.2.3.3.- Puntos de venta

Los puntos donde los jinetes pueden inscribirse es por medio de redes sociales o hacerlo directamente con en las oficinas que se encuentran funcionando en el centro de la ciudad de Ibarra en cual puede hacerse el pago por tarjeta o efectivo, por otro lado, los espectadores pueden acercarse a las oficinas o comprar su

entrada en los mismos sitios donde se vaya hacer la competición, otro medio es la página web en donde pueden reservar sus entradas e inscribirse en el caso de si es jinete.

5.2.4.- Promoción

La estrategia que se usará en la promoción está sustentada en un conjunto de acciones con la finalidad de comunicar a los potenciales clientes la marca, el estilo y características de competencias de carrera de caballos que aplicará la empresa, para fortalecer la promoción y la asistencia a estos eventos tanto de los jinetes como de los espectadores, y así alcanzar las ventas propuestas que sustenten la viabilidad de los ingresos y la sostenibilidad financiera de la empresa.

La estrategia que se usará en la promoción para empezar es el PUSH que busca llamar la atención y atraer al público objetivo, por medio de comunicación con un mensaje comercial que “empujen” al consumo del servicio, esta estrategia ayuda a comunicar el mensaje a las personas sin que ellos quieran de manera que haga que las personas puedan tener conocimiento de una nueva competencia que se realizara , de manera que quieran inscribirse para participar o comprar entradas y disfrutar del espectáculo. (Kotler&Amstron,2013).

5.2.4.1.- Publicidad

Se busca captar la atención del mercado objetivo y que tenga el conocimiento de la liga de carrera de caballos en la cual puedan asistir, los medios con los que se trabajara son:

- Vallas publicitarias: Se ubicarán Vallas publicitarias en las calles la panamericana y en cantones como Ibarra, Atuntaqui y Otavalo. Con lo que se contará con la empresa Krearte con vallas publicitarias de 8x4 metros \$464, también debe realizar un permiso del Municipio de cada cantón con un costo de \$96.00
- Radio local: Se determinó realizar 15 cuñas en la radio América “buenos días América” que sintoniza desde las 6 am a 9 am y en el programa de

entretenimiento “sin control” desde las 15:00 pm a 18:00 pm. El precio mensual es de \$120.

- Páginas Web: Los consumidores tienen preferencia por los sitios web en el cual se contará con toda la información de la competición en el cual la empresa que estará a cargo es “Comunicación visual” cuyo precio es de \$30 mensual.
- Redes Sociales: Con la preferencia del mercado meta por este medio, las redes sociales tendrán una gran importancia donde se busca crear una página de Facebook donde puedan las personas estar informados de cómo va el campeonato y puedan ver imágenes, videos, etc. También se realiza la creación de Instagram en donde se subirá estados, transmisiones, fotos y video. YouTube será la red social donde se podrá ver cómo han sido las experiencias de las personas que han ido y partes de la carrera de caballos, reportajes de los jinetes, etc.
- Volantes: Se realizará volantes de tamaño A5 que ayuden a informar de la competición en donde se realizara, hora y quienes competirán. El precio de 25000 volantes exhibidos es de \$100

5.2.4.2.- Marketing directo:

Se buscará comunicar por los siguientes medios:

Redes Sociales: Las redes sociales tienen preferencia por parte del mercado objetivo donde comunicara lo que ocurra en las competencias, se busca tener pauta en redes sociales cuyo costo es de \$1200 anual.

Relaciones Públicas

Dado que es un deporte de gran aceptación y por una parte tradicional para la provincia de Imbabura.

- Se realizará alianzas con hosterías, hoteles y lugares turísticos donde puedan dar a conocer la existencia de este campeonato.

- Se realizará la inauguración con un show por parte de los competidores y jinetes de clubes en donde podrán dar a conocer sus habilidades.
- Se mencionará como son los cuidados que se les da a los caballos por parte de los competidores con el fin que la sociedad pueda el trato que se les está dando y la organización está en contra del maltrato animal.
- Los paquetes de patrocinio esta divididos en tres (oro, plata y bronce) se busca tener patrocinadores que compartan los valores que busca la competición y pueda haber una relación de largo plazo con el fin de tener un buen desarrollo y con el tiempo un crecimiento para todos los que forman la Liga de carrera de caballos. Se busca tener un aporte de \$50000 anuales que será distribuidos en premios de los ganadores de las competencias; en el cual está establecido los precios de \$10000, \$6000 y \$3000, los beneficios por parte de los patrocinadores es el siguiente:

Tabla12. Paquete de Patrocinadores

Beneficios	Patrocinios		
	Oro	Plata	Bronce
Naming Right de la Liga	X		
Medios de Publicidad	Área Principal	Área secundaria , vías de circulación	Área inferior
Presencia de volates	Área Principal	Área secundaria	Área terciaría
Presencia en los instalaciones	Entrada, zona de competición, zona de espectadores	Zona de espectadores	
Presencia de zonas de entretenimiento	X	X	X
Presencia en activaciones	X	X	
Menciones en redes sociales	en todas las publicaciones	3 veces a la semana	1 vez a la semana

5.2.4.3.- Promoción en ventas

Se realizará las siguientes promociones:

- Si el jinete esta de cumpleaños en días de la competición se le obsequiara proteínas para sus caballos, el costo será de \$84,99

- Si los espectadores llegan en una cantidad de mayor a 10 espectadores se le ofrecerá el 30% de descuento en las entradas y ya el costo sería de \$7,00 por cada espectador
- Los espectadores tendrán un descuento del 50% en su entrada en el día de su cumpleaños, pagarían \$5,00

5.2.4.4.- Fuerza de ventas

Al ser un deporte que busca desarrollar en la provincia, se debe optar por un personal que tenga aptitudes deportivas y aptitudes de vendedor donde serán capacitados, el sueldo que se ofrecerá es el básico más una comisión de 5% por personas que compren una entrada.

5.2.5.- Personal

En el momento de la competición se contará con el personal capacitado que ayude a que se desarrolle la logística de la competición, en el cual tengan conocimiento de manejar eventos, competencias, atención a jinetes y caballos.

Estas personas deben estar expectantes de lo que pase antes, durante y después de las carreras, en donde los jinetes sientan que el trabajo de este personal es importante en el desarrollo y se sientan orgullosos.

5.2.6.- Procesos

El proceso que deben realizar los jinetes, tiene dos maneras de poder inscribirse y ser partícipes de la competición, primero acerca doce a la oficina, cancelando y luego al lugar de competición, o el otro es por medio de inscripción por la página web y realizar el pago por medio de tarjeta de crédito.

Los espectadores pueden adquirir su entrada de tres maneras, acerca doce a la oficina, comprar por la página web y en los puntos de venta en el lugar de la competición.

5.2.7.- Físico

En la organización se dará un ticket y manilla para poder reconocer que personas son jinetes y espectadores, sus entradas tendrán un diseño con logos de la competición y patrocinadores con el cual les quede de recuerdo.

A los jinetes se les dará una identificación como pasaporte para los distintos días de competencias que tengan en una etapa, también se otorgará certificados a los ganadores de las competencias

5.3 Proyección de Costos de Marketing

De acuerdo al plan de marketing se determina los siguientes costos:

Tabla 13. Costos de promoción y publicidad

Descripción	Costo mensual	Años proyectados				
		1	2	3	4	5
Vallas publicitarias	1.392	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Permiso de la valla publicitaria	288.00	3.456	3.462.91	3.469.84	3.476.78	3.483.73
Radio local	120.00	1.440	1.442.88	1.445.76	1.448.66	1.451.55
Página web	30.00	360.00	360.72	361.44	362.16	362.89
Volantes	100.00	1.200	1.202.4	1.204.80	1.207.21	1.209.63
Redes sociales	100.00	1.200	1.202.4	1.204.80	1.207.21	1.209.63
Promoción de ventas	334.98	4.019.76	4.027.80	4.035.86	4.043.93	4.052.01
Fuerza de ventas	772.00	9.264	9.282.53	9.301.09	9.319.70	9.338.33
Comisiones – fuerza de ventas	630.00	7.560	7.575.12	7.590.27	7.605.45	7.620.66
Total	3.766.98	28.499.76	28.556.76	28.613.86	28.671.10	28.728.43

CAPÍTULO 6

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Direccionamiento estratégico

6.1.1 Misión

Somos una empresa que busca desarrollar una competición de una liga de carrera de caballos, que, mediante la infraestructura adecuada, el personal

comprometido y apasionado pueda brindar seguridad y bienestar para hacer crecer al deporte hípico en la provincia de Imbabura y realizar una competición en la cual se sienta una relación de pasión, esfuerzo y amor entre las personas y sus caballos y puedan vivir lo magnifico y glorioso que es este deporte.

6.1.2 Visión

Para el año 2023 se busca ser una liga de carrera de caballos con participación interprovincial y ser una empresa reconocida a nivel nacional, disponer de una atracción al público de todo el país por un buen desempeño de la organización que ha ayudado a crecer al deporte hípico y desarrollar jinetes que han logrado crecer deportivamente y formar sus capacidades y habilidades para competiciones internacionales.

6.1.3 Objetivos estratégicos

Para determinar los objetivos estratégicos y lograr la consecución de la misión y visión institucional se fundamentó en la metodología del Balanced Scorecard.

- Alcanzar la sostenibilidad financiera de la liga de carrera de caballos
- Mantener la eficacia y eficiencia en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo
- Potenciar el desarrollo de su talento humano, los soportes tecnológicos, sustentados en el mejoramiento continuo
- Garantizar competencias de carrera de caballos alineados a normativas técnicas y legales para la satisfacción y expectativas de los espectadores.

6.1.4 Objetivos a corto plazo

- Tener alianza el patrocinio de empresas que compartan valores con la organización. (antes que se realice la competición)
- Iniciar la inscripción con un mínimo de 50 jinetes en las diferentes categorías (inicio de la competición)
- La tercera etapa de la liga tenga pueda generar el doble de ingresos que las dos primeras. (4 meses)
- Tener más del 50% de butacas llenas por parte de los espectadores en la primera etapa. (3 meses)

6.1.4 Objetivos a mediano plazo

- Acabar la primera valida de la competición con clientes satisfechos en Imbabura tanto espectadores como jinetes. (primer año)
- Tener participantes de las provincias del norte que son potencia en el deporte hípico como el Carchi y Pichincha. (segundo año)
- Tener más interés, apoyo y participación de empresas importantes y reconocidas en la provincia de Imbabura (segundo año)

6.1.5 Objetivos a Largo Plazo

- Ser una competición que llame la atención a jinetes a nivel nacional (cuarto año)
- Ser una competición de prestigio y reconocida a nivel Internacional (sexto año)
- Tener la viabilidad para los próximos 5 años
- Tener un Hipódromo con las infractorcita e instalaciones aptas como en los Estados Unidos. (séptimo año)

6.2- Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

Para establecer una metodología de mejoramiento continuo se utilizó el enfoque de gestión por procesos, definiendo los macro procesos estratégicos, agregados de valor y de apoyo, centrados en la calidad de los servicios y la satisfacción de sus clientes; el mapa de procesos propuesto es el siguiente:

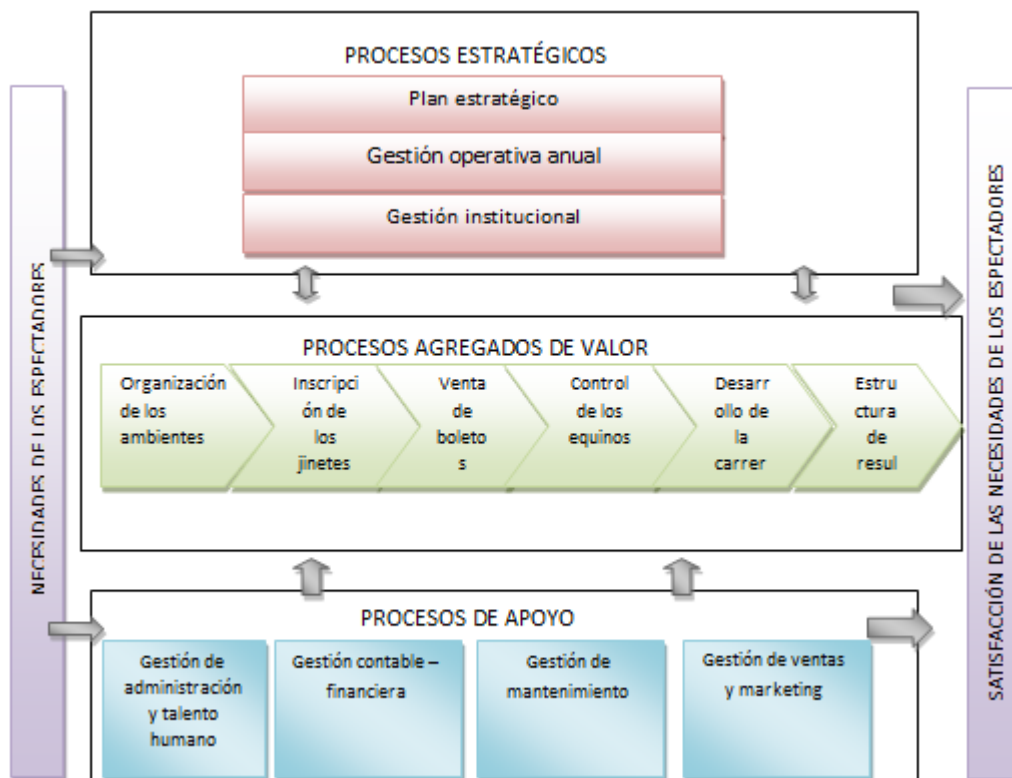


Figura 5. Mapa de procesos propuesto

6.2.1.1.- Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos están compuestos por los sub procesos de: planificación estratégica, gestión operativa anual y gestión institucional, así como el proporciona miento de políticas, directrices que serán realizados por la gerencia.

6.2.1.2.- Procesos agregados de valor

Los procesos agregados de valor o esenciales de la empresa de la liga de carrera de caballos están destinados a llevar a cabo las actividades que permiten ejecutar de manera efectiva la misión, visión, los objetivos estratégicos y operativos, con las actividades de logística y organización de los ambientes, inscripción de jinetes, venta de boletos, control de los equipos (caballos), desarrollo de la carrera, estructuración de resultados y premiación.

6.2.1.3.- Procesos de apoyo

Son las actividades que apoyan a los procesos estratégicos y agregados de valor, y están conformados por los procesos: administrativos, de gestión de talento humano, ventas – marketing en general, contable, financiero y mantenimiento.

6.3.- Cadena de Valor

A continuación, se presenta la cadena de valor:

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa: Se aplicará la administración por procesos, el sistema de costeo ABC y los principios de calidad.				
	Recursos humanos: Según la estructura organizacional se dispondrá de 10 personas distribuidos de la siguiente manera: 6 administrativos y 4 operativos. Se elaborarán los procedimientos de gestión de talento humano, así como programas de capacitación.				
	Desarrollo tecnológico: Se utilizará los sistemas de informática y comunicación para el control del talento humano, procesos contables financieros y las estrategias de marketing.				
	Aprovisionamiento de insumos: Se definirá un portafolio de proveedores de los insumos de oficina y de mantenimiento de la infraestructura física y mobiliario.				
Actividades primarias	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio de posventa
	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y organización de las competencias Elaboración del presupuesto de las competencias ecuestres 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de las competencias de acuerdo a los procedimientos definidos y documentados Control y evaluación de las competencias ecuestres 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de visitas de promoción a entidades públicas y privadas Aplicación del plan de relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar las estrategias de marketing y ventas Ejecutar las estrategias de marketing Evaluar las estrategias de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Se aplicarán encuestas para determinar los niveles de satisfacción de los clientes Ubicación de un buzón de sugerencias

Figura 6. Cadena de valor

En base a la figura 6., se puede demostrar que la ventaja en La Liga de Carrera De Caballos es que tiene un equipo de gestión para llevar a cabo una competencia a largo plazo que permite ofrecer un servicio en la competencia de equitación con mayor proyección al futuro y que pueda satisfacer las necesidades de los participantes en la atención al cliente y en la manera de ser reconocidos por su esfuerzo.

6.4.- Procesos requeridos para el funcionamiento

Para definir los procesos generadores de valor más relevantes se utilizó el principio del diagrama de procesos, usando la simbología convencional, para el subproceso de espectadores y de jinetes.

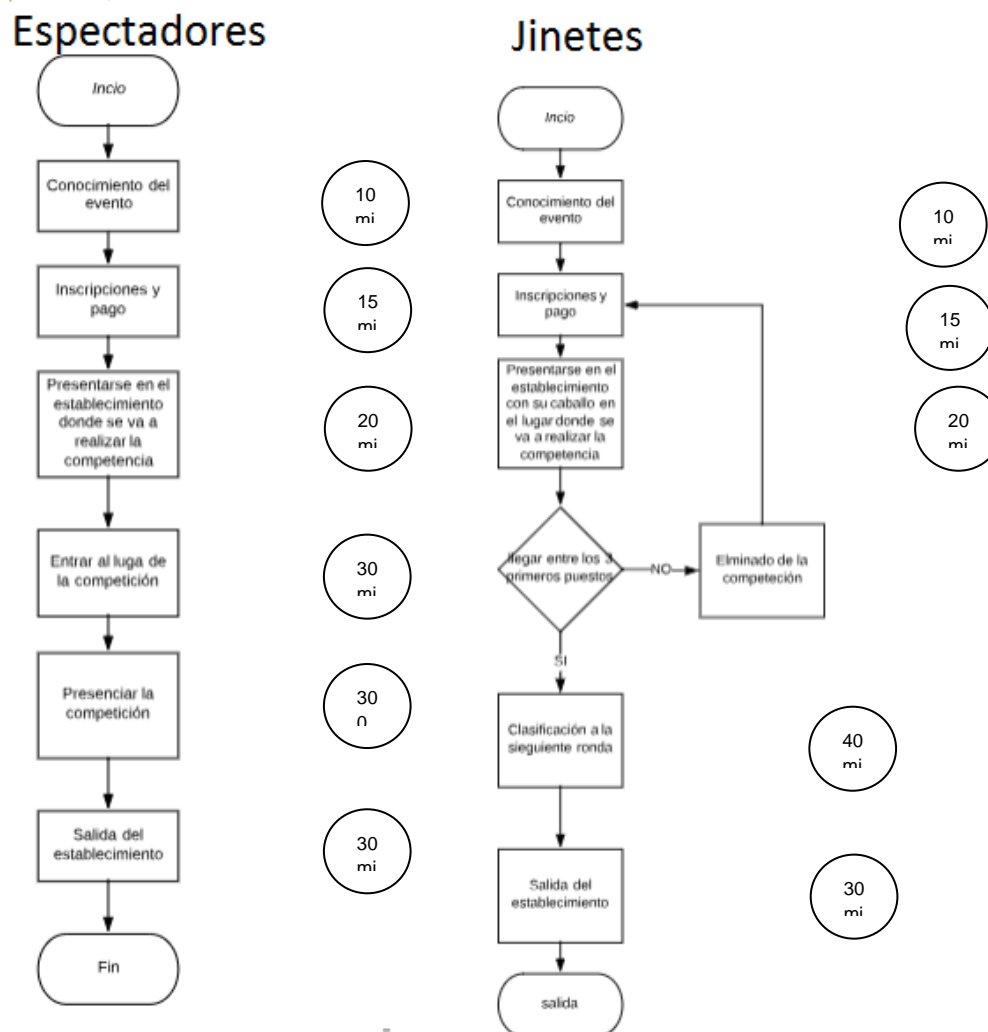


Figura 7. Procesos para funcionamiento

6.5.- Infraestructura física

La infraestructura física que es necesaria para la implementación de la liga de carrera de caballos es para las actividades operativas 33.360m² (3.33 ha), para los procesos administrativos es de 7.106m² (0.71 ha), lo que representa un área total de 40.466m² (4.46ha); la descripción de los ambientes físicos se detalla a continuación:

Tabla 14. Ambientes físicos

Descripción de ambientes físicos	Área (m ²)
Pista de hierba de 800 * 30	24.000
Pista de adaptación de 60 * 20	1.200
Tribunas en general	5.000
Espacios para la premiación	180.00

Caballerizas	120.00
Accesos y espacios verdes en general	2.000
Espacios para venta de alimentos	800.00
Baterías sanitarias	60.00
Total operativo	33.360 (3.33 ha)
Administración en general	60.00
Bodega	40.00
Batería sanitaria	6.00
Parqueaderos	7.000
Total administrativo	7.106 (0.71 ha)
Total general	40.466 (4.46 ha)

Tabla 15. Presupuesto consolidado de construcción civil

Detalle	Presupuesto referencial
Caballerizas	18.500
Tres tribunas	27.000
Palos de partida	2.500
Cerramiento de la pista	8.500
Total	56.500

Equipos y herramienta de operación

Tabla 16. Equipos y herramienta de operación

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Herramienta menor	Juego	1	2.200	2.200
Cortador de césped	U	1	3.550	3.550
Total				5.750

Muebles y enseres

Tabla 17. Muebles y enseres administrativos

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Escritorio con silla giratoria	U	3	500,00	1.500,00
Sala de estar	U	1	700,00	700,00
Archivadores	U	3	200,00	600,00
Total				2.800,00

Tabla 18. Muebles y enseres de ventas

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Escritorio con silla giratoria	U	3	500,00	1.500,00
Sala de estar	U	1	700,00	700,00
Total				2.200,00

Equipo de informática

Tabla 19. Equipo de informática de administración

DETALLE	Unidad	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Equipo de computación completo con impresora HP	U	3	900,00	2.700,00
Total				2.700,00

Tabla 20. Equipo de informática de ventas

DETALLE	Unidad	CANTIDAD	P. UNIT	P. TOTAL
Equipo de computación completo con impresora HP	U	3	900,00	2.700,00
Total				2.700,00

6.5.- Personal

El talento humano que es necesario para el funcionamiento de la liga de carrera de caballos es el siguiente:

Tabla 21. Personal

Descripción	Cantidad
Gerente	1
Contadora	1
Secretaria	1
Gerente de marketing	1
Vendedores	2
Personal operativo	3
Jardinero	1
Total	10

6.6 Estructura organizacional

6.6.1 Tipo de estructura

El organigrama propuesto es de tipo vertical, con la finalidad de mantener una estructura organizacional, eficiente, eficaz, con el enfoque de mejoramiento continuo, una perspectiva de control interno favorable y un ambiente propicio que estimule los procesos, las actividades, funciones del talento humano, así como la integridad y valores éticos.

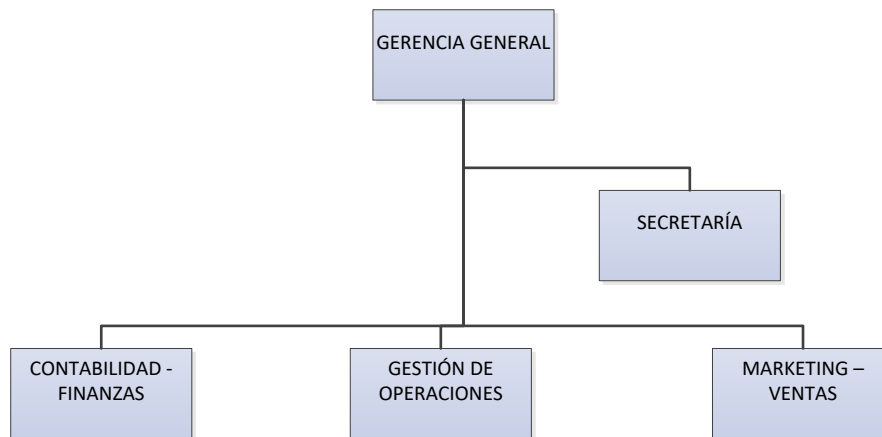


Figura 8. Organigrama estructural propuesto

6.6.2 Estructura de las funciones

En base a las unidades organizacionales establecidas en el organigrama estructural propuesto se procedió a establecer el conjunto de actividades o atribuciones que deben desempeñar el talento humano con el propósito de cumplir con las competencias del diseño de los puestos, sus funciones y procesos. A continuación en el **Anexo H** se describen las funciones específicas del talento humano de cada unidad administrativa.

6.6.4 Estructura legal de la empresa

La estructura legal de la liga de carrera de caballos es bajo la modalidad de persona natural e individual de responsabilidad limitada, en la que el gerente propietario actúa individualmente como persona jurídica, quien será el inversionista y proponente del proyecto. Los aspectos legales para el funcionamiento de la empresa son los siguientes:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Patente Municipal
- Permiso sanitario de funcionamiento
- Permiso de los Bomberos
- Registro y Plan de Manejo Ambiental

CAPÍTULO 7

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección Ingresos consolidados proforma

De acuerdo a la capacidad instalada y la capacidad operativa de la infraestructura definida para realizar los eventos de competencias ecuestres se determina que existe la probabilidad de ejecutar 8 competencias en el año, en cada competencia la participación de 240 jinetes inscritos lo que significa en el año 1.920 inscripciones a un precio de \$30.00, lo que representa \$57.600. En lo referente a espectadores adultos se prevé el ingreso de 1.680 espectadores por competencia lo que equivale a 13.440 personas, el precio de la entrada es de \$10.00 lo que equivale a un ingreso proyectado de \$134.400. Las entradas de espectadores menores de edad y tercera edad se tienen previsto 420 personas por competencia lo que representa 3.360 personas al año, a un precio de \$5.00 la entrada, que significa \$16.800.

Tabla 22. Detalle de ingresos anuales

Producto	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
INSCRIPCIÓN DE JINETES	INSCRIPCIÓN	1.920,00	30,00	57.600,00
ENTRADAS DE ESPECTADORES ADULTOS	ENTRADA	13.440,00	10,00	134.400,00
ENTRADAS DE ESPECTADORES MENORES DE EDAD Y TERCERA EDAD	ENTRADA	3.360,00	5,00	16.800,00
TOTAL				208.800,0

Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos anuales se utilizó la tasa de inflación del año 2017 que es del 0.20% según datos del Banco Central del Ecuador, que se transforma en el índice de crecimiento anual para los primeros cinco años proyectados, estableciéndose para su cálculo los ingresos consolidados de \$208.800.

Tabla 23. Proyección de ingresos

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos proyectados	208.800	209.218	209.636	210.055	210.475
TOTAL	208.800	209.218	209.636	210.055	210.475

7.1.2 Gastos de operación y financiación

Con la información de los costos de operación y financiación ya establecidos se procedió a consolidar, y proyectar con la tasa de inflación del año 2017 que es del 0.20% según datos del Banco Central del Ecuador, obteniéndose que en el primer año los costos de operación y financiación son de \$139.583.84, en el quinto año proyectado es de \$ 138.204.43. En el que se ve en la tabla 30 del **Anexo M**

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura del capital

7.2.1 Inversión Inicial

Para el plan de negocios de la creación de una liga de carrera de caballos se requiere como inversión inicial fija un monto de \$98.348, que corresponde a activos no corrientes (planta, propiedad y equipo) con un presupuesto referencial de \$72.650 (73.87%), capital de trabajo inicial \$21.798 (22.16%) y activos preoperativos de \$3.900 (3.97%).

Tabla 3. Inversiones del proyecto

ACTIVOS	MONTO	%
Activos fijos	72.650,00	73,87
Inversión en Capital de trabajo	21.798,00	22,16
Gastos de constitución	3.900,00	3,97
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	98.348,00	100

7.2.2.- Capital de trabajo inicial

Las partidas de costos y gastos del capital de trabajo inicial necesario para ejecutar las competencias ecuestres son: los gastos de operación, gastos administrativos y gastos de ventas – marketing con un presupuesto referencial de \$21.798 que le permitirá operar a la empresa en los 2 primeros meses iniciales, que se puede visualizar en la tabla 32 del **Anexo I**.

7.2.3.- Estructura del capital

La estructura del capital que se requiere para la implementación de la liga de carrera de caballos es de una inversión de \$98.348. En el cual su composición se puede ver en la tabla 33 y tabla 34 del **Anexo I**

7.2.4.- Capital de trabajo contable proyectado

El capital de trabajo proyectado se realizó con la tasa de inflación del año 2017 que es del 0.20% según datos del Banco Central del Ecuador y corresponde a los valores referenciales de activo corriente – los valores del pasivo corriente, determinando que en el primer año el capital de trabajo contable es de 112.332,61, en el quinto año proyectado este asciende a 261.977,93. Se puede visualizar en la tabla 35 del **Anexo I**

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

7.3.1.- Estado de Resultados

De los resultados de los costos y gastos, y los ingresos proyectados se determinó los estados financieros, obteniendo un Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados) que se encuentra en Anexo I en la tabla 36 se aprecia que para el primer año tiene una utilidad neta de \$45.890, en el quinto año proyectado de \$ 47.916, de manera que se mide la consistencia de las partidas de costos, gastos y de los pronósticos de ingresos por ventas.

7.3.2.- Estado de situación financiera

Para establecer la posición financiera que tendrá la empresa en los cinco años operativos se estructuró el balance inicial y proyectado en la Tabla 37 del **Anexo J**, determinándose una información razonada de los resultados operacionales en estos años pertinentes, midiendo la consistencia o inconsistencia de los activos, pasivos, capital, ingresos y egresos.

El estado de situación financiera proyectado, considera los siguientes aspectos:

- En lo pertinente a créditos se otorgará a espectadores que pertenecen a una entidad pública o privada (tipo corporativo) con un plazo de 30 días, para que cancelen los precios de las entradas a la competencia que han

asistido. El periodo promedio de recuperación de cartera o de cobro será de 10 días.

- En las adquisiciones de material y servicios publicitarios que realice la liga de carrera de caballos se establecerá una política de pagos de 30 días, una vez recibido el servicio o el producto.

7.3.3.- Estado de flujo de efectivo

De la operatividad de la empresa (liga de carrera de caballos), se determina los flujos de efectivo operativos generado por las operaciones normales, que son las entradas y los costos y gastos de efectivo que son las salidas, obteniéndose un ciclo de flujo de efectivo en el primer año de \$37.808.60, en el quinto año proyectado de \$38.051.94, determinándose un flujo neto de efectivo acumulado de \$ 185.143.48. El estado de flujo de efectivo se puede apreciar en la Tabla 38 del **Anexo K**

7.3.4.- Estado de Flujo de Caja del inversionista proyectado

El estado de flujo de caja de la inversión que tiene el proyecto, considerando los ingresos operativos, los costos y gasto proyectados en los primeros cinco años que se muestra en la tabla 39 del **Anexo L**

7.4.- Cálculo de tasa de descuento

7.4.1.- Cálculo de CAPM (valoración de activos de capital)

Para calcular el CAPM se utilizó el rendimiento operativo sobre el patrimonio ROE y el rendimiento operativo sobre los activos ROA de las proyecciones financieras, como índices de rentabilidad de la empresa para enfrentarlos contra el índice del mercado.

Tabla 4. Cálculo de CAPM

Índices de rentabilidad de activos de capital	Valor
ROE	35.82%
ROA	24.66%

El rendimiento esperado de los activos de capital del proyecto (que espera que gane en un periodo de tiempo) es: rendimiento sobre el patrimonio 35.82 % y el rendimiento sobre los activos el 24.66%.

WACC

Aplicando la fórmula de la tasa de descuento (WACC) se obtiene que esta es de 7.20%, que es la que actualizará a los flujos netos de efectivo proyectados para establecer los criterios de valoración: VAN, TIR, PRI. En el que se puede visualizar en la Tabla 41 de **Anexo N**

7.4.2.- Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto se calculó sustentado en los flujos netos de efectivo de los cinco años proyectados actualizados a una tasa de descuento del 7.2%, en relación a la inversión inicial que tiene el plan de negocios, para su cálculo se utilizó la siguiente ecuación 3 que se encuentra en el **Anexo N**:

Y se establece que el Valor Actual Neto es de \$89.035.31, de manera que se sustenta la inversión desde este punto de vista financiero.

7.4.3.- Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno, considera los flujos netos de efectivo de los cinco años proyectados en relación a la inversión inicial, determinándose una tasa de descuento que iguale los flujos netos de efectivo con la inversión inicial del proyecto, para su cálculo se utilizó la ecuación 4 que se encuentra en el **Anexo N**:

La tasa de descuento que iguala a los flujos netos de efectivo con la inversión es del 32.20% que equivale a la Tasa Interna de Retorno, superando a la tasa de descuento que es del 7.2% en 25%, de manera que se viabiliza la inversión desde este indicador financiero.

7.4.4.- Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión determina en tiempo que los flujos netos de efectivo se igualan con la inversión inicial que tiene el plan de negocios, para su cálculo se aplicó la ecuación 5 y la tabla 42 del **Anexo N**:

7.4.5.- Relación beneficio / costo

El indicador financiero beneficio / costo, establece que los flujos netos de efectivo actualizados a una tasa de descuento del 9% generan un beneficio en relación a la inversión inicial de \$1.80, para su cálculo se utilizó la ecuación 6 y la tabla 43 del **Anexo N**:

7.4.6 Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio operativo es una técnica analítica que se utilizó para establecer la relación que existe entre los ingresos por concepto de ventas, los costos totales (fijos y variables) en los cinco años operativos del proyecto, para su análisis se aplicó la ecuación 7 y en la tabla 44 del Anexo

7.5.- Indicadores financieros.

Los índices financieros que se determinaron en base a los estados financieros proyectados son los que se establecen en la tabla 45 del Anexo N:

En la cual se establece que:

- El indicador de liquidez expresa en terminos relativos como podría afrontar la empresa sus obligaciones a corto plazo en base al activo corriente y su pasivo corriente, determinandose que este es en el primer año de 39.65 y en el quinto de 88.86 que supera ampliamente al de la industria que es de 1.82.
- El indice razon de endeudamiento esta relacionado con la estructura del pasivo total y total activo estableciendose que para el primer año es de 31.15% y va descendiendo hasta llegar al quinto año al 0.94%, lo que significa que la empresa puede cubrir sus obligaciones sin apremiantes.
- El indice de autonomia tiene relación con los valores del patrimonio o capital contable que tendrá la empresa que en el primer año es del 68.85% y en el quinto año de 99.05%, determinando la sostenibilidad del capital contable en relación al activo total.
- El indice de apalancamiento externo obtenido de los estados financieros analiza el pasivo total en relación al capital contable o patrimonio, ubicandose para el primer año proyectado en el 45.24% y en el año quinto

en 0.95%, lo que demuestra que la empresa si puede cubrir sus deudas en relación a su capital contable.

- La rentabilidad bruta para el primer año operativo es del 70.15%, en el año quinto proyectado es del 69.42% lo que demuestra que si cubre los gastos administrativos de ventas y financieros.
- La rentabilidad operativa proyectada para la empresa para el primer año es de 36.45%, para el año quinto proyectado es de 34.99% es decir una disminucion en este periodo de 1.46%.
- La utilidad neta que tiene la empresa de acuerdo a sus estados financieros es para el primer año de 21.98% y en el año quinto del 22.77% existiendo un incremento en el periodo del 0.79%.
- La rentabilidad del patrimonio ROE es de 35.82% lo que significa que existe esta proporción de la relación de la utilidad neta con el patrimonio o capital contable, en el año quinto proyectado esta es de 15.28%, la media del ROE en el periodo es mayor que el de la industria que es del 22.30%.
- La rentabilidad sobre los activos ROA es de 24.66% en el primer año proyectado, en el quinto año es del 15.14% lo que demuestra que la media de este periodo de tiempo supera al indicador base de la industria o de este sector.
- Con los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad se establece la viabilidad del proyecto desde el punto de vista económico financiero, lo que se sustenta la inversión que se requiere para la implementación del mismo.
- Para mantener los flujos de efectivo que se establece en el proyecto, se recomienda aplicar las estrategias de marketing, con la finalidad de disponer de ingresos que superen a los costos y gastos y permita a la empresa mantener indices de liquidez, solvencia y rentabilidad en forma sostenida.

CAPÍTULO 8

8.- CONCLUSIONES GENERALES

- De los resultados del análisis del entorno externo que tiene relación con las competencias ecuestres de carrera de caballos se determina que posee oportunidades significativas y las posibles amenazas son menores, en el ambiente operativo de la empresa. Del análisis de las fuerzas competitivas se determina que existe un nivel de atractivo y las implicaciones que tendrían las diferencias en las oportunidades y amenazas que tienen que enfrentar, lo que genera un ambiente que viabiliza la implementación de la liga de carrera de caballos en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

- Del análisis del cliente, se determina que el 100% de los jinetes encuestados serían partícipes de la liga de carrera de caballos, de las encuestas realizadas a los espectadores se establece que el 87.1% tienen aceptación por asistir a eventos de equitación. Del análisis estadístico inferencial de la hipótesis si les gustaría a los espectadores asistir a un evento de equitación se determinó los siguientes resultados: valor estadístico al 0.05 de 3.841 con grados de libertad 1. El valor estadístico observado es de 0.011 que es menor que el valor estadístico de 3.841, por lo tanto, se acepta la hipótesis de que a los espectadores si les gustaría asistir a un evento de equitación. Respecto a los jinetes el valor estadístico observado es de 0.04 que es menor que el valor estadístico 3.841 de manera que se acepta la hipótesis de que los jinetes si están en condiciones de ser participantes en las competencias de carrera de caballos que se ejecuten en el proyecto.

- Del plan de marketing se determina que el mercado objetivo o público principal es la población económicamente activa de la provincia de Imbabura, y la cantidad de jinetes localizados en esta provincia. El mercado secundario las personas aficionadas a los deportes hípicas de Imbabura. Las estrategias de marketing mix propuestas tienen como finalidad alcanzar los niveles de ventas por concepto de entradas de espectadores, lo que genera sostenibilidad financiera para el plan de negocios.

- La definición filosófica propuesta, a través de la misión, visión, objetivos estratégicos, debe ser considerado como un ciclo del proceso de imagen corporativa y sus posibles metas, definiendo el diseño de la estructura del plan de operaciones a través del mapa de procesos, cadena de valor, la estructura organizacional con las unidades administrativas pertinentes de acuerdo a las necesidades. Se determinó la infraestructura física con sus ambientes pertinentes para lo cual se requiere un área de 4.46 hectáreas, se define un presupuesto para construcción de obras civil, equipamiento y mobiliario, se estableció el talento humano que se requiere para la operatividad de la liga de carrera de caballos.

- Del análisis financiero se determina que los ingresos proforma consolidados son de \$208.800 anuales, los costos de operación y financiación para el primer año operativo es de \$139.583.84. La inversión inicial del plan de negocios es de \$98.348. Del estado de resultados proyectado para el primer año operativo se establece una utilidad neta de \$45.890, para el análisis financiero se determina una tasa de descuento de 7.2%, el Valor Actual Neto es de \$89.035.3, la Tasa Interna de Retorno es del 32.20%, el Periodo de Recuperación de la Inversión es de 3 años, 1 mes y 3 días y el beneficio costo de \$1.91, lo que viabiliza la factibilidad del plan de negocios desde el punto de vista financiero.

- Es recomendable aplicar las estrategias de marketing mix propuestas, para lograr ventaja competitiva diversificada, aplicando tácticas y acciones con la finalidad de establecer posiciones para elevar el rendimiento y fortalecer la posición competitiva y la rentabilidad a mediano y largo plazo en función a sus capacidades y criterios de eficacia, eficiencia.

- Ayudaría al plan de negocios implementar políticas de análisis financiero y costos como herramienta que se traduzca en la estandarización de los costos operativos, gastos administrativos, gastos de marketing, gastos financieros, detectar situaciones ventajosas o peligrosas desde el orden financiero con una visión estratégica para alcanzar la estabilidad, a través de indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad, para incrementar el patrimonio de la empresa.

REFERENCIAS

- Agrocalidad.(2018) Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. Obtenido de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/>
- Asociación de Deportes Ecuestres Pichincha. (2018). Formación de edades infantiles. Obtenido de: <http://www.caballosecuador.com/galeria-de-imagenes>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Banco Central del Ecuador. Banco Central del Ecuador. Obtenido del Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Artículo 382. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec083es.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2011). Reglamentos de juegos de azar. Obtenido de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGLAMENTO-DE-JUEGOS-DE-AZAR-PRACTICADOS-EN.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Artículo 382. Obtenido de: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec083es.pdf>
- Deraga, D. (2007). El caballo y el deporte. Estudios del hombre, (Volumen décimo tercera edición ,pags. 193-209).
- Ecuavisa. (2018). Unos 10 mil venezolanos están radicados en Imbabura. Obtenido de: <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/410606-unos-10-mil-venezolanos-estan-radicados-imbabura>
- El Comercio. (2016). El polo se practica en ciudades del Ecuador. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/chic/polo-ecuador-deporte-campeonato-vip.html>
- El Nacional. (2018). Richard Bracho: “La hípica en Venezuela está en decadencia”. Obtenido de: http://www.el-nacional.com/noticias/hipismo/richard-bracho-hipica-venezuela-esta-decadencia_258340
- El Universo. (2017). Hipódromo. Obtenido de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/04/nota/6213088/escenario-hipica-ahora-es-nuevo-destino-turistico>

- Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres.(2018). Practica de deporte. Obtenido de: <http://www.fede.ec/>
- Federacion Ecuatoriana de Deportes Ecuestres .(2018). Copa Internacional. Obtenido de: <http://www.fede.ec/index.php/eventos/internacionale>
- INEC. (2018). Inflación. Obtenido de INEC <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/inflacion/>
- INEC. (2012). Práctica Deportiva. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CustomPracticasDeportivas.pdf
- INEC. (2012). CIIU. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf
- INEC. (2016). Tecnologías de la Información y Comunicación. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- INEC. (2017). Empleo y Desempleo. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2018/>
- INEC. (2018). Inflacion. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/search/inflacion/>
- Kotler,P&Amstrong,G.(2013). Fundamentos de Marketing. (Décimo Primera Edición).Mexico S.A: Pearson.
- La hora (2004). Campeonato de Equitación. Obtenido de: <https://lahora.com.ec/noticia/1000229605/home>
- Lambin, Galluci, & Sicurello.(2010). Dirección De Marketing y Dirección Estratégica. Segunda Ed. México D.F. McGrAW-HILL
- Ministerio del Turismo. (2013). Cacería del Zorro. Obtenido de: <https://www.turismo.gob.ec/ibarra-invita-a-todo-el-ecuador-a-vivir-la-caceria-del-zorro/>
- Ministerio del Turismo. (2011). Reglamento de juegos de azar practicados en casino y salas de juego. Obtenido de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGLAMENTO-DE-JUEGOS-DE-AZAR-PRACTICADOS-EN.pdf>

Infantiles. Retrieved from <http://www.caballosecuador.com/galeria-de-imagenes>
La hora (2004). Campeonato de Equitación. Obtenido de:
<https://lahora.com.ec/noticia/1000229605/home>

La Hora (2013). Fin de semana hípico en Yaguachi. Obtenido de:
<https://lahora.com.ec/noticia/1101476037/fin-de-semana-hc3adpico-en-yaguachi>

La Hora (2016). Cacería del Zorro. Obtenido de:
<http://www.elcomercio.com/chic/polo-ecuador-deporte-campeonato-vip.html>

Ley de Gestión Ambiental. (2018) Leyes Ambientales. Obtenido de Ley del Medio Ambiente:
http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_leyesamb.html

Ministerio Del Trabajo. (2017). Sueldos. Obtenido del Ministerio del Trabajo:
<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/tabla-de-sueldos-minimos-sectoriales-2017/>

Perú Hípico. (2014). Historia y curiosidades de la Triple Corona de los Estados Unidos. Obtenido de:
http://www.peruhipico.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=1531:historia-y-curiosidades-de-la-triple-corona-de-los-estados-unidos&Itemid=534

Porter, M. E (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid, España: Pirámide

Súper Intendencia de Compañías, valores y seguros (s.f). Súper Intendencia de Compañías, valores y seguros Obtenido de Súper Intendencia de Compañías, valores y seguros:
http://181.198.3.71/portal/cgibin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directori

ANEXOS

Anexo A

Preguntas de Entrevista

Preguntas de Entrevista

- 1.- ¿Cómo ve el desarrollo de deporte hípico en Imbabura?
- 2.- ¿Cuáles son los principales eventos deportivos de competencia de caballos en Imbabura y cómo ve el desarrollo de cada uno?
- 3.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las competencias de carrera de caballos que se realizan en Imbabura?
- 4.- ¿Cómo vería una liga de carrera de Caballos en Imbabura como las que se realizan en Estados Unidos que tiene duración por meses?
- 5.- ¿Qué recomendaciones daría para el desarrollo de la Liga de Carrera de Caballos?
- 6.- ¿De las carreras de caballos como es la inversión por parte del jinete?
- 7.- ¿Cuánto crees que debería ser el premio en tema económico un campeón de carrera de caballos?
- 8.- ¿Crees que tendría una atracción por espectadores de la carrera de caballos?

Anexo B

Video de Focus Group: <https://www.youtube.com/watch?v=Q-L3jRIRxII&feature=youtu.be>

- 1.- ¿Cómo ven el desarrollo de la equitación en la provincia de Imbabura?
- 2.- ¿Creen que sería bueno realizar una competencia de carrera de caballos en Imbabura?
- 3.- ¿Cuál sería el precio que estaría dispuesto pagar como participante y como espectador?
- 4.- ¿Cómo esperan que sea un evento de carrera de caballos?
- 5.- ¿Qué premios esperarían en estas competiciones?

Anexo C

Preguntas a Espectadores: <https://forms.gle/F5eijg4rCs7D5Wuc7>

Preguntas a Jinetes: <https://forms.gle/BpE3DYnyhQHNS7ccA>

Anexo D

N₀ El deporte hípico tiene aceptación en Imbabura

N₀ La carrera de caballos tiene la aceptación y participación mayor del 60% por parte de Jinetes

N₀ Una carrera de caballos tiene la aceptación y participación del 60% por parte de los aficionados y público espectador

N₀ Los jinetes y espectadores creen que Imbabura es una provincia donde se debe realizar el deporte hípico

Anexo E

Tabla 3. Tabla de contingencia de espectadores (observada)

Sexo	Le gustaría asistir a un evento de equitación		TOTAL
	SI	NO	
Masculino	9	1	10
Femenino	15	2	17
TOTAL	24	3	27

Tabla 4. Tabla de contingencia de jinetes (observada)

Serían partícipes de una competición de carrera de caballos	Personas que practican deporte Hípico		Total
	Si	NO	
SI	26	0	25
NO	4	0	4
Total	30		30

Análisis estadístico inferencial

Tabla 5. Tabla de contingencia de espectadores (observada)

Sexo	Le gustaría asistir a un evento de equitación		TOTAL
	SI	NO	
Masculino	9	1	10
Femenino	15	2	17
TOTAL	24	3	27

Cálculo de frecuencias esperadas de espectadores

$$e_{ij} = \frac{f_i * f_j}{n}$$

Tabla 5. Frecuencias esperadas de espectadores

Sexo	Le gustaría asistir a un evento de equitación	
	SI	NO
Masculino	$(10*24)/27 = 8.88$	$(10*3)/27=1.11$
Femenino	$(17*24)/27 =15.11$	$(17*3)/27=1.88$

Cálculo del Chi-cuadrado

$$\chi_{exp}^2 = \sum_i \sum_j \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 6. Cálculo del Chi-cuadrado de espectadores

Sexo	Le gustaría asistir a un evento de equitación	
	SI	NO
Masculino	0.00162	0.001
Femenino	0.0008	0.00765

$$\chi_{exp}^2 = 0.00162 + 0.001 + 0.0008 + 0.00765 = 0.011$$

Los grados de libertad el $(2-1)(2-1) = 1$ Valor estadístico al 0.05 = 3.841

Anexo F

Tabla 7. Tabla de contingencia de jinetes (observada)

Serian partícipes de una competición de carrera de caballos	Personas que practican deporte Hípico		Total
	Si	NO	
SI	26	0	25
NO	4	0	4
Total	30		30

Cálculo de frecuencias esperadas de jinetes

$$e_{ij} = \frac{f_i * f_j}{n}$$

Tabla 8. Frecuencias esperadas de jinetes

Serian partícipes de una competición de carrera de caballos	Personas que practican deporte Hípico	
	SI	NO
Si	$(25*30)/30 = 25$	$(25*0)/30=0$
No	$(4*30)/30 = 4$	$(4*0)/30=0$

Cálculo del Chi-cuadrado

$$\chi_{exp}^2 = \sum_i \sum_j \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Tabla 9. Cálculo del Chi-cuadrado de jinetes

Serian partícipes de una competición de carrera de caballos	Personas que practican deporte Hípico	
	SI	NO
Si	0.04	0
No	0	0


$$\chi_{exp}^2 = 0.04 + 0 + 0 + 0 = 0.04$$

Los grados de libertad el $(2-1)(2-1) = 1$

Valor estadístico al 0.05 = 3.841


Anexo H

Tabla 10. Funciones del Gerente

	LIGA DE CARRERA DE CABALLOS
---	------------------------------------

NOMBRE DE CARGO:	GERENTE
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Ing. Administración de empresas
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos similares
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Formular los planes estratégicos de la empresa considerando herramientas técnicas que se ajusten a la misión, visión y las perspectivas de alcanzar metas. • Elaborar la gestión anual operativa, definiendo con las otras unidades administrativas los programas, proyectos y presupuesto de la empresa • Formular políticas que generen un ambiente de control enmarcado en el accionar y la perspectiva de la empresa • Propiciar acciones para fortalecer la cultura organizacional, el trabajo en equipo, para alcanzar los objetivos y metas de la institución de acuerdo con las disposiciones y lineamientos técnicos, legales que rigen a este tipo de empresas. • Garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos, financieros de la empresa. • Establecer lineamientos de gestión de talento humano de manera que se garantice el desarrollo profesional, asegurar la transparencia en las funciones y sus procesos. • Formular acciones, encaminadas al control de la gestión administrativa, operativa y de marketing en la empresa. • Representar en forma legal a la empresa para los trámites pertinentes que se generen durante la operatividad y funcionalidad de la misma. • Realizar la coordinación de acciones organizacionales estableciendo medidas propicias a cada unidad administrativa para el adecuado funcionamiento de la empresa. 	


Tabla 11. Funciones de la contador/a

	LIGA DE CARRERA DE CABALLOS
---	------------------------------------

NOMBRE DE CARGO:	CONTADOR/A
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Ing. Contabilidad y Auditoria
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos similares
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el sistema de contabilidad de la empresa, sustentado en la normativa vigente que garantice la planificación y organización contable • Generar procedimientos de registros, reportes, estados financieros y demás información gerencial • Archivar la documentación que sustente las operaciones contables, financieras, de acuerdo a la necesidad de información de la gerencia, que viabilice la toma de decisiones. • Mantener el control de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos de control administrativo para su registro y salvaguarda • Conservar en forma actualizada los inventarios de planta, propiedad y equipo y otros inventarios de insumos de la empresa. • Mantener la información financiera de acuerdo a las políticas de la gerencia y las prácticas contables de regulación legal, confiable y oportuna. 	


- Establecer las conciliaciones bancarias de los saldos de las cuentas que refleje la situación en los registros contables.
- Manejar el uso de fondos en efectivo aplicando criterios de agilidad, eficiencia en las operaciones para pagos en efectivo según los montos establecidos por la gerencia.

Tabla 12. Funciones de la secretaria

	LIGA DE CARRERA DE CABALLOS
---	------------------------------------


NOMBRE DE CARGO:	SECRETARIA
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Título de secretaria ejecutiva
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos similares
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la documentación que ingresa y sale de la empresa, estableciendo los archivos pertinentes. • Asistir a las reuniones que establezca la gerencia sea esta con el talento humano de la empresa, clientes, proveedores y otros. • Recepcionar las inscripciones de los jinetes y los caballos para las competencias programadas en la empresa • Recibe y envía todo tipo de correspondencia de la empresa, llevando registro de entrada y salida. • Atender y suministrar información a los usuarios, proveedores, clientes y público en general • Brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos • Realizar las convocatorias a reuniones que establezca la gerencia u otra unidad administrativa de la empresa • Velar por el suministro de materiales e insumos de oficina a las unidades administrativas de la institución • Tramitar los pasajes, alojamiento, viáticos en caso de movilización del talento humano a nivel nacional o internacional. • Ordenar los archivos de acuerdo a normativas técnicas establecidas 	

Tabla 13. Funciones del gerente de marketing

	LIGA DE CARRERA DE CABALLOS
---	------------------------------------


NOMBRE DE CARGO:	GERENTE DE MARKETING
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Ing. en Marketing Deportivo
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos similares
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las relaciones públicas en los medios de comunicación, para posicionar y promover los productos y servicios de la empresa. • Supervisar las distintas fases del plan de marketing estratégico y operativo, determinando los logros de las campañas publicitarias • Monitorear mediante indicadores de gestión el posicionamiento en los nichos de mercado meta • Planificar y direccionar la creación de material destinado a impulsar, conservar la imagen corporativa de la empresa, con el enfoque de medios, presupuestos referenciales. • Desarrollar estrategias de metas de ingresos, en función a las proformas de ingresos proyectados de la empresa, garantizando la sostenibilidad financiera • Monitorear las tendencias de los mercados potenciales para sustentar estrategias que tengan la capacidad de atraer y persuadir a nuevos espectadores. • Analizar las tendencias de mercado, que permita evaluar la viabilidad de rentabilidad de nuevas campañas publicitarias y estrategias claves para el posicionamiento de la empresa. 	

Tabla 14. Funciones de los promotores

 <p>Hooked on a Feeling</p>	<p>LIGA DE CARRERA DE CABALLOS</p>
--	---

NOMBRE DE CARGO:	PROMOTORES
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Tecnólogo en Marketing
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos similares
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender e informar a los potenciales clientes sobre aspectos de las competencias de caballos de la empresa • Realizar reuniones con diferentes focus group de mercados potenciales de clientes para conocer los servicios y productos que estimule el interés por las competencias ecuestres • Captar y cerrar ventas de boletos de las carreras programadas según las zonas asignadas por la gerencia de marketing • Dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidas por la gerencia 	

Tabla 15. Funciones del personal de mantenimiento

 <p>Hooked on a Feeling</p>	<p>LIGA DE CARRERA DE CABALLOS</p>
--	---

NOMBRE DE CARGO:	PERSONAL DE MANTENIMIENTO
REQUISITOS	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	Bachiller
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos similares
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar el mantenimiento de las caballerizas, la pista de césped, la pista de arena de acuerdo a las normativas técnicas establecidas. • Realizar el mantenimiento de los equipos de cortar el césped y otras herramientas menores utilizadas con esta finalidad • Limpieza y desinfección de las baterías sanitarias del área operativa y administrativa de la empresa • Ubicar la señalética respectiva durante las carreras que ejecute la empresa • Colocar los implementos utilizados en la ejecución de la carrera de caballos, su desalojo y conservación respectiva. • Verificar el inventario de la maquinaria y herramientas destinados a sus tareas y procesos 	

ANEXO I

Tabla 16. Capital de Trabajo

COSTOS Y GASTOS	VALOR / 2 MESES
------------------------	------------------------

Gastos de operación (costos directos)	10.068
Gastos administrativos	5.768
Gastos de ventas	5.962
TOTAL	21.798

Tabla 17. Estructura de capital

Fuentes de financiación	%	Monto
Capital propio	30	29.504.40
Deuda	70	68.843.60

Tabla 18. Estructura de la deuda

Monto	68.843.60
Años	5
Cuotas anuales	12
Total cuotas (n)	60
Tasa de interés	10%
Interés cuota	6.884.36
Cuota	20.653.08

Tabla 19. Capital de Trabajo Proyectado

	INICIAL	AÑOS PROYECTADOS				
		1	2	3	4	5
A. CORRIENTE						
1.Caja		11.058,29	11.484,60	11.506,62	11.384,69	11.402,30
2.Bancos	21.798,00	37.808,60	73.415,20	110.036,89	147.091,54	185.143,48
3.Cuentas por Cobrar		66.349,74	68.907,60	69.039,73	68.308,12	68.413,78
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21.798,00	115.216,62	153.807,40	190.583,24	226.784,35	264.959,56
P. CORRIENTE						
14.Cuentas por Pagar		2.884,01	3.038,59	3.044,34	2.978,10	2.981,63
CAPITAL DE TRABAJO		112.332,61	150.768,81	187.538,90	223.806,25	261.977,93

Tabla 20. Estado de Resultados

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	208.800	209.218	209.636	210.055	210.475
Menos costo de operación	62.319	63.985	64.108	64.231	64.354
Utilidad Bruta	146.481	145.232	145.528	145.824	146.121
Menos Gastos de Administración	34.608	36.463	36.532	35.737	35.780
Gastos de vender	35.772	37.367	37.439	36.648	36.694
Utilidad Operacional	76.101	71.402	71.557	73.439	73.648
Costos Financieros	6.884	5.507	4.131	2.754	1.377
Utilidad Antes de Participación	69.216	65.895	67.426	70.685	72.271
15% Participación de Utilidades	10.382	9.884	10.114	10.603	10.841
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	58.834	56.011	57.312	60.083	61.430

Impuesto a la Renta	12.943	12.322	12.609	13.218	13.515
Utilidad Neta	45.890	43.688	44.703	46.864	47.916

Anexo J

Tabla 21. Estado de situación financiera

DETALLE	INICIAL	AÑOS PROYECTADOS				
		1	2	3	4	5
NIVEL DE OPERACIÓN						
ACTIVOS						
A. CORRIENTE						
1.Caja		11.058,29	11.484,60	11.506,62	11.384,69	11.402,30
2.Bancos	21.798,00	37.808,60	73.415,20	110.036,89	147.091,54	185.143,48
3.Cuentas por Cobrar		66.349,74	68.907,60	69.039,73	68.308,12	68.413,78
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	21.798,00	115.216,62	153.807,40	190.583,24	226.784,35	264.959,56
A. FIJOS						
Construcción civil	56.500,00	54.805,00	53.110,00	51.415,00	49.720,00	48.025,00
Herramienta menor	2.200,00	1.980,00	1.760,00	1.540,00	1.320,00	1.100,00
Muebles y enseres administrativo	2.800,00	2.520,00	2.240,00	1.960,00	1.680,00	1.400,00
Muebles y enseres de ventas	2.200,00	1.980,00	1.760,00	1.540,00	1.320,00	1.100,00
Cortador de césped	3.550,00	2.840,00	2.130,00	1.420,00	710,00	0,00
Equipos de informática de administración	2.700,00	1.809,00	918,00	27,00	0,00	0,00
Equipos de informática de ventas	2.700,00	1.809,00	918,00	27,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	72.650,00	67.743,00	62.836,00	57.929,00	54.750,00	51.625,00
A. DIFERIDOS						
13.Gastos Pre operativos	3.900,00	3.120,00	2.340,00	1.560,00	780,00	0,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.900,00	3.120,00	2.340,00	1.560,00	780,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	98.348,00	186.079,62	218.983,40	250.072,24	282.314,35	316.584,56
PASIVOS						
P. CORRIENTE						
14.Cuentas por Pagar		2.884,01	3.038,59	3.044,34	2.978,10	2.981,63
Pasivo a Largo Plazo						
15.Préstamo	68.843,60	55.074,88	41.306,16	27.537,44	13.768,72	0,00
TOTAL PASIVOS	68.843,60	57.958,89	44.344,75	30.581,78	16.746,82	2.981,63
PATRIMONIO						
16.Capital Social	29.504,40	82.230,41	130.950,33	174.787,05	218.703,16	265.687,26
17.Utilidad	0,00	45.890,32	43.688,32	44.703,41	46.864,37	47.915,66
TOTAL PATRIMONIO		128.120,7	174.638,66	219.490,46	265.567,52	313.602,93
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	98.348,00	186.079,62	218.983,40	250.072,24	282.314,35	316.584,56

Anexo K

Tabla 22. Flujo Neto de Efectivo

FASE	INVERSIÓN	AÑOS PROYECTADOS					VALOR REMANENTE LIBROS
AÑO	0	1	2	3	4	5	

ENTRADAS DE EFECTIVO							
1. Recursos Financieros	98.348,00						
2. Utilidad Operativa		76.100,52	71.402,40	71.556,57	73.439,06	73.647,86	
3. Depreciación		4.907,00	4.907,00	4.907,00	3.179,00	3.125,00	
4. Amortización		780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	
5. Valor Remanente en el Ultimo año							51.625,00
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	98.348,00	81.787,52	77.089,40	77.243,57	77.398,06	77.552,86	51.625,00
SALIDAS DE EFECTIVO							
1. Activos Fijos	72.650,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2. Capital de Trabajo	21.798,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3. Activos Pre operativos	3.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4. Costos Financieros		6.884,36	5.507,49	4.130,62	2.753,74	1.376,87	
5. Pago a principal		13.768,72	13.768,72	13.768,72	13.768,72	13.768,72	
6. Impuestos		23.325,85	22.206,58	22.722,55	23.820,95	24.355,32	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	98.348,00	43.978,93	41.482,79	40.621,88	40.343,42	39.500,91	
ENTRADAS MENOS SALIDAS	0,00	37.808,60	35.606,60	36.621,69	37.054,65	38.051,94	51.625,00
SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO (FNE)	0,00	37.808,60	73.415,20	110.036,89	147.091,54	185.143,48	236.768,48

Anexo L

Tabla 23. Flujo de Caja

CONCEPTO	INVERSIÓN	AÑOS PROYECTADOS				
	0	1	2	3	4	5
A. Ingresos Operativos		208.800,0	209.217,6	209.636,0	210.055,3	210.475,4
Recuperación Por ventas		208.800,0	209.217,6	209.636,0	210.055,3	210.475,4
B. Egresos Operacionales		132.699,5	137.815,2	138.079,5	136.616,2	136.827,6
Costo de Operación		62.318,9	63.985,3	64.108,1	64.231,0	64.354,2
Gastos de Administración		34.608,2	36.463,1	36.532,1	35.737,2	35.779,5
Gastos de Ventas		35.772,4	37.366,8	37.439,3	36.648,0	36.693,8
C. Flujo Operacional (A-B)		76.100,5	71.402,4	71.556,6	73.439,1	73.647,9
D. Ingresos no Operacionales						
Depreciación y amortización		5.687,0	5.687,0	5.687,0	3.959,0	3.905,0
Recursos Financieros	98.348,00					
E. Egresos no Operacionales		43.978,9	41.482,8	40.621,9	40.343,4	39.500,9
Pago de Intereses		6.884,4	5.507,5	4.130,6	2.753,7	1.376,9
Pago de Capital – Crédito		13.768,7	13.768,7	13.768,7	13.768,7	13.768,7
Pago de Participación de Utilidades		10.382,4	9.884,2	10.113,9	10.602,8	10.840,6
Pago de Impuestos		12.943,4	12.322,3	12.608,7	13.218,2	13.514,7
Adquisición de Activos Fijos	98.348,00					
Construcción civil	56.500,00					
Herramienta menor	2.200,00					
Muebles y enseres administrativo	2.800,00					
Muebles y enseres de ventas	2.200,00					
Cortador de césped	3.550,00					
Equipos de informática de administración	2.700,00					
Equipos de informática de ventas	2.700,00					
Capital de trabajo	21.798,00					
Activos preoperativos	3.900,00					
F. Flujo no Operacional (D-E)		-38.291,9	-35.795,8	-34.934,9	-36.384,4	-35.595,9
G. Flujo Neto Generado (C+F)		37.808,6	35.606,6	36.621,7	37.054,6	38.051,9

H. Saldo Inicial de Caja		0,0	37.808,6	73.415,2	110.036,9	147.091,5
I. Saldo Final de Caja (G+H)		37.808,6	73.415,2	110.036,9	147.091,5	185.143,5

Anexo M

Tabla 24. Indicadores Financieros

Índice	Fórmula	1	2	3	4	5	Industria
Índice de liquidez	Activo corriente/ pasivo corriente	39,95	50,61	62,60	76,15	88,86	1,82
Razón de endeudamiento	Total pasivo / total activo *100	31,15	20,25	12,23	5,93	0,94	0,81
Razón de autonomía	Total patrimonio / total activo *100	68,85	79,75	87,77	94,04	99,06	0,00
Razón de apalancamiento externo	Total pasivo / total patrimonio *100	45,24	25,39	13,93	6,31	0,95	0,00
Índice de Rentabilidad Bruta	Utilidad bruta/ventas*100	70,15	69,41	69,42	69,42	69,42	0,00
Índice de rentabilidad Operativa	Utilidad operacional/ventas *100	36,45	34,13	34,13	34,96	34,99	0,00
Índice de rentabilidad Neta	Utilidad neta/ ventas* 100	21,98	20,88	21,32	22,31	22,77	0,00
Rentabilidad del Patrimonio(ROE)	Utilidad neta/ patrimonio *100	35,82	25,01	20,37	17,64	15,28	22,30
Rentabilidad de los activos (ROA)	Utilidad Neta/activos	24,66	19,95	17,88	16,60	15,14	16,20

Tabla 25. Costos de operación y de financiación

FASE	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
AÑO					
NIVEL DE OPERACIÓN					
Personal Directo	24.453,87	26.049,87	26.101,97	26.154,17	26.206,48
CIO	37.865,00	37.935,48	38.006,10	38.076,86	38.147,77
1. Costo Directos	62.318,87	63.985,35	64.108,07	64.231,03	64.354,25
Gastos de administración	34.608,17	36.463,05	36.532,08	35.737,24	35.779,54
Gastos de ventas	35.772,44	37.366,80	37.439,31	36.647,97	36.693,77
2. Gastos Operativos	70.380,60	73.829,86	73.971,39	72.385,21	72.473,31
Costos Operativos (1+2)	132.699,48	137.815,20	138.079,46	136.616,25	136.827,56
Gastos de Financiar (intereses)	6.884,36	5.507,49	4.130,62	2.753,74	1.376,87
Total Gastos Operativos y No Operativos	139.583,84	143.322,69	142.210,08	139.369,99	138.204,43

Anexo N

Calculo de Van

$$VAN = - \text{Inversión Inicial} + \sum FCN_{(i)} \quad (\text{Ecuación 3})$$

Dónde: FCN = Flujo de Caja Neto Proyectado i = Tasa de descuento (7.2%)

n = Tiempo de proyección (5 años)

$$VAN_{(i)} = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

$$VAN_{(7.2\%)} = -98.348 + \frac{37.808.60}{(1+0.072)^1} + \frac{35.606.60}{(1+0.072)^2} + \frac{36.621.69}{(1+0.072)^3} + \frac{37.054.65}{(1+0.072)^4} + \frac{89.676.94}{(1+0.072)^5}$$

$$VAN = -98.348 + 187.383$$

$$VAN = \$89.035.31$$

Calculo del TIR

$$TIR = \frac{\sum FNE}{(1+i)^n} - I_0 \quad (\text{Ecuación 4})$$

Donde:

TIR = Tasa Interna de Retorno

FNE = Flujo Neto de Efectivo

i= Valor que satisface la ecuación (equivalente a la TIR encontrada)

I₀= Inversión inicial

$$TIR = \frac{37.808.60}{(1+0.322)^1} + \frac{35.606.60}{(1+0.322)^2} + \frac{36.621.69}{(1+0.322)^3} + \frac{37.054.65}{(1+0.322)^4} + \frac{89.676.94}{(1+0.322)^5} - 98.348 = 0$$

Tabla 26. Cálculo del WACC (tasa de descuento)

Costo recursos propios	Valor
Rf (tasa libre de riesgo)	5.99%
Beta	16.89%
Rm (rentabilidad esperada en el mercado)	30.24%
Ke (rentabilidad exigida por los accionistas)	6%
Costo de deuda	Valor
Kd (costo de la deuda financiera)	10%
Tasa impositiva	22%
Estructura de capital	%
Recursos propios	30%
Deuda	70%
WACC	7.2%
Tasa de crecimiento (g)	0.20%

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Calculo de la Inversión

$$PRI = \sum FCN_{(i)} = \text{Inversión Inicial} \quad (\text{Ecuacion5})$$

Tabla 27. Periodo de recuperación de la inversión

AÑOS	INVERSIÓN	FNE	FNE ACTUALIZADO	PRI
0	98.348,00			
1		37.808,60	35.269,21	

2		35.606,60	30.984,25	3 años, 1 mes y 3 días
3		36.621,69	29.727,20	
4		37.054,65	28.058,44	
5		89.676,94	63.344,20	
TOTAL			187.383,31	

Relación Beneficio Costo

$$R B/C = \frac{\sum FNE_{(i)}}{\text{Inversión Inicial}} \quad R B/C = \frac{187.383,31}{98.348} = 1,91 \text{ (Ecuación 6)}$$

Tabla 28. Beneficio costo

AÑOS	INVERSIÓN	FNE	FNE ACTUALIZADO	B/C
0	98.348,00			1,91
1		37.808,60	35.269,21	
2		35.606,60	30.984,25	
3		36.621,69	29.727,20	
4		37.054,65	28.058,44	
5		89.676,94	63.344,20	
TOTAL			187.383,31	

Formula de punto de equilibrio

$$PE_s = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \quad \begin{array}{l} CF = \text{Costos Fijos} \\ CV = \text{Costos Variable} \\ V = \text{Valor de ventas} \end{array} \quad \text{(Ecuación 7)}$$

Tabla 29. Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	208.800	209.218	209.636	210.055	210.475
Costos Totales	139.584	143.323	142.210	139.370	138.204
Costos Variable	62.319	63.985	64.108	64.231	64.354
Costos fijos	77.265	79.337	78.102	75.139	73.850
Punto de equilibrio \$	110.137	114.291	112.508	108.235	106.375

