



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE SURF EN  
ESMERALDAS

AUTOR

JOEL DANILO LECARO ESCHMANN

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE SURF EN  
ESMERALDAS.

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

PROFESOR GUÍA

José Javier Barriga Tinajero

AUTOR

Joel Danilo Lecaro Eschmann

AÑO

2019

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE SURF EN ESMERALDAS, a través de reuniones periódicas con el estudiante Joel Danilo Lecaro Eschmann, 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".

---

José Javier Barriga Tinajero  
1716450349

### **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE SURF EN ESMERALDAS, del estudiante Joel Danilo Lecaro Eschmann, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Oswaldo Augusto Erazo Arboleda  
1709501496

## **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.”

---

Joel Danilo Lecaro Eschmann  
0802772343

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer a mis padres, quienes estuvieron apoyándome durante todo mi proceso académico y confiaron siempre en mí. A mi novia que de igual manera fue un pilar fundamental con su apoyo incondicional. A mis amigos y profesionales que aportaron con información y experiencia. Finalmente, a mis profesores quienes transmitieron sus conocimientos y me guiaron para la elaboración del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

Deseo dedicar este trabajo a mis padres que confiaron siempre en mi potencial y me apoyaron de manera incondicional. También a todos quienes hicieron posible la elaboración del presente trabajo.

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad bajo distintos parámetros, para la aplicación de una escuela de surf en Esmeraldas, basada en un sistema llamado "Flowboarding".

A través de una investigación basada en el uso de herramientas como análisis PEST, PORTER y la matriz EFE, se recopiló información necesaria para tener un concepto más claro del negocio y su industria representada con el CIU P8541.09. Así mismo, para analizar el mercado se usaron herramientas cualitativas y cuantitativas como son las entrevistas a expertos, grupos focales y encuestas, recopilando información más concreta del mercado.

Con la información recopilada, se analizó la oportunidad de negocio de una escuela de surf, basándose en la poca oferta turístico-deportiva que existe en la provincia de Esmeraldas. De esta manera nace "Rompeolas Escuela de Surf y Flowboarding" una escuela basada en la enseñanza del surf utilizando un método innovador como es el Flowboarding. El negocio ofrece cursos diarios o de 5 días en adelante, además del alquiler de equipamiento deportivo. A esto, se suman instalaciones completamente equipadas y personal capacitado para brindar este servicio. De este modo, el negocio permite recibir a personas tanto locales como de otras provincias y países que estén en busca de una experiencia nueva y el aprendizaje de este deporte de una manera mucho más controlada y segura. Se estableció de igual manera una estructura organizacional que permita brindar el soporte necesario para el correcto funcionamiento del negocio. Finalmente, a través del análisis financiero e indicadores se pudo demostrar la viabilidad del negocio.

En conclusión, la industria deportiva ha crecido en los últimos años en conjunto con la industria del turismo la misma que tiene un gran potencial y en la cual el gobierno ha invertido de gran manera; ambas sumarían un gran complemento para potencializar la industria turístico-deportiva, y generar oportunidades de negocio como la ya antes mencionada.



## **ABSTRACT**

The objective of this business plan is to analyze the viability and application of a surf school based on a system called "Flowboarding".

Through an intense investigation, using tools like analysis PEST, PORTER and matrix EFE, all the necessary information was gathered in order to have a clear concept of the business and industry concept represented by CIU P8541.09.

In addition, to analyse and comprehend the market, we consulted experts on the field, groups of interest, and did polls, in order to gather concrete information of the market.

With the information gathered as previously mentioned we were able to analyse the viability of the business part of a surf school, considering also the need of sporting tourism that is the case in the province of Esmeraldas.

With this in mind the concept of "Rompeolas Surf and Flowboarding School" is born.

We offer courses by the day and 5 or more days packages and also rent sporting equipment. All this in a well equipped installation with trained personnel, to attract local, out of province, and international customers in this already touristic part of the country.

Flowboarding allows for safety and control of the business of surfing. Finally our financial analysis allowed us to demonstrate the positive business strategy of this concept.

In conclusion, the sporting industry is growing hand in hand with the tourist industry in which our government is investing vigorously. This two industries support each other and open the door for sporting tourism that will generate opportunities for the business previously mentioned.

<b>1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.</b>	<b>Justificación del tema.....</b>	<b>1</b>
1.1.1	Objetivo general.....	2
1.1.2	Objetivos específicos.....	2
<b>2</b>	<b>Análisis del entorno.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Análisis del entorno externo.....</b>	<b>3</b>
2.1.1	Análisis PEST.....	3
2.1.2	Análisis Porter. ....	9
<b>3</b>	<b>Análisis del cliente.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Investigación cualitativa y cuantitativa.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Descripción de la oportunidad de negocio.....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>Estrategia general de marketing.....</b>	<b>25</b>
5.1.1	Mercado objetivo.....	27
5.1.2	Propuesta de valor.....	27
<b>5.2</b>	<b>Marketing Mix.....</b>	<b>29</b>
<b>6.</b>	<b>Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2</b>	<b>Misión, visión y objetivos de la organización.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2</b>	<b>Plan de operaciones.....</b>	<b>42</b>
<b>6.3</b>	<b>Estructura organizacional.....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Evaluación financiera.....</b>	<b>50</b>
<b>7.1</b>	<b>Proyecto de ingresos, costos y gastos.....</b>	<b>50</b>
<b>7.2</b>	<b>Inversión inicial y estructura de capital.....</b>	<b>52</b>

<b>7.3 Proyección de estados de resultados.....</b>	<b>54</b>
<b>7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista.....</b>	<b>55</b>
<b>7.5 Índices financieros .....</b>	<b>56</b>
<b>Referencias:.....</b>	<b>60</b>
<b>“ANEXOS” .....</b>	<b>63</b>

## **1. Introducción.**

### **1.1 Justificación del tema.**

Este trabajo de titulación se lleva a cabo con el fin de demostrar la poca oferta de productos y servicios deportivos para turistas y residentes de los principales balnearios de Esmeraldas, zonas en las que predominan actividades recreativas comunes limitadas y que no dan ningún tipo de enfoque en la innovación de actividades deportivas marinas.

El 41.8% de la población ecuatoriana de 12 años en adelante practica deportes. Dentro de este porcentaje, únicamente el 5.1% de la población, practica deportes en gimnasios, ya que la mayoría prefiere los deportes al aire libre (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012). Esto se ve reflejado en la oferta turística deportiva, la cual ha incrementado en los últimos años, sobre todo en destinos turísticos de la sierra, donde se puede encontrar una gran oferta de deportes, de senderismo, escalada, ciclismo, entre otras. En la costa ecuatoriana, la oferta turística deportiva no se ha incrementado a los niveles de la región sierra. Sin embargo, la costa ecuatoriana ha sido la región más visitada del País en los últimos feriados (El Comercio, 2018).

Según el (Ministerio de Medio Ambiente, S.f.), el Proyecto Identificación, Cálculo y Mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador, el cual tiene como objetivo impulsar el consumo sustentable de recursos, permite dar un mayor apoyo a la práctica de deportes no motorizados en el agua y al consumo sustentable de los recursos, en este caso marinos, para la construcción de las buenas prácticas ambientales.

Se puede analizar, que la afluencia de turistas tanto extranjeros como nacionales ha aumentado en el país, ya que, comparando el año 2018, con el 2017, hubo un

aumento del 14% de ingresos de turistas al país; mientras que, en turismo nacional, hubo un crecimiento del 35% en el año 2018 (El Tiempo, 2018). Así mismo, el artículo 2 de la Ley de deporte, educación física y recreación, establece las normas a las que deben sujetarse estas actividades para mejorar la condición física de toda la población, contribuyendo así, a la consecución del Buen Vivir (Ley de deporte, educación física y recreación, 2010).

### **1.1.1 Objetivo general.**

Investigar la viabilidad de la implementación de una escuela de surf en Esmeraldas, a través del siguiente plan de negocios el cual se basa en la utilización de un sistema “Flowboarding” el cual permite aprender este deporte de manera segura, brindando a las personas todo el equipamiento, infraestructura y personal necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo.

### **1.1.2 Objetivos específicos.**

- Conocer las oportunidades y amenazas existentes mediante la Investigación y análisis del entorno externo.
- Determinar y analizar al mercado meta y los comportamientos de compra, mediante el desarrollo de una investigación de mercado, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Describir la oportunidad de negocio, mediante el análisis externo y del cliente.
- Desarrollar el plan de marketing, mediante la aplicación de la estrategia general, la investigación del mercado objetivo, propuesta de valor y la mezcla de marketing; soportados a través de herramientas de apoyo que faciliten su aplicación.
- Desarrollar la propuesta de filosofía y estructura organizacional, a través de un plan de operaciones.

- Determinar la rentabilidad del negocio a largo plazo sobre la base de una evaluación financiera.

## 2. Análisis del entorno.

### 2.1 Análisis del entorno externo.

En el siguiente análisis del entorno realizado, constan el código CIIU con la clasificación de las actividades nacionales económicas; el análisis PEST, con el detalle de cada variable y el análisis PORTER que de igual manera consta con el análisis de sus variables. Este análisis del entorno permitirá identificar y analizar los factores externos que afectan al plan de negocios y a la industria.

Tabla No 1: Código Industrial Internacional Uniforme.

2012

Código CIIU	Descripción
P	P-Enseñanza.
P85	P85-Enseñanza.
P854	P854-Otros tipos de enseñanza.
P8541	P8541-Enseñanza deportiva y recreativa.
P8541.0	P8541.0- Enseñanza deportiva y recreativa.
P8541.09	P8541.09-OTRO TIPO DE ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA COMO: ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO EN CAMPAMENTOS DEPORTIVOS, CLASES DE JUEGO DE CARTAS POR EJEMPLO BRIDGE, ACTIVIDADES DE INSTRUCTORES, PROFESORES Y ENTRENADORES DEPORTIVOS, ENSEÑANZA PARA ANIMADORES DEPORTIVOS.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

#### 2.1.1 Análisis PEST

En el siguiente análisis se puede observar cómo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos afectan al plan de negocios.

## Entorno político.

- Ley del Deporte: De acuerdo con el artículo 2 de la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación, tiene como objeto que las son de orden público e interés social. Esta Ley regula el deporte, educación física y recreación; establece las normas a las que deben sujetarse estas actividades para mejorar la condición física de toda la población, contribuyendo así, a la consecución del Buen Vivir (Ley de deporte, educación física y recreación, 2010). Este factor afecta de manera positiva ya que de esta manera se impulsan a las organizaciones para promover la práctica deportiva que permita mejorar la condición física de las personas y contribuir a la consecución del buen vivir.
- Proyecto Identificación, Cálculo y Mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador: tiene como objetivo impulsar el consumo sustentable de recursos en el Ecuador. (Ministerio de Medio Ambiente, 2018). En este punto se puede analizar que, a través de este proyecto por parte del Ministerio de Medio Ambiente, se puede impulsar la práctica de deportes no motorizados en el agua y el consumo sustentable de los recursos en este caso marinos. Todo esto afecta de manera positiva al plan de negocios.
- Constitución de la República del Ecuador: De acuerdo con el artículo 326, alude a la estimulación en la creación de organizaciones, de acuerdo con la ley: y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección. (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Esto se puede considerar como una oportunidad, por el hecho de fomentar la creación de nuevos modelos de negocio para el desarrollo dentro de la industria.
- Inestabilidad política. De acuerdo con un reporte de (BBC Mundo, 2017), tras 10 años de un mismo gobierno, con la nueva presidencia, salieron a la luz una gran cantidad de escándalos que han dejado al país partido, por lo

cual los cambios constantes en normativas y cargos en puestos administrativos pueden afectar directamente. Esto afecta negativamente ya que el comportamiento de las personas se ve afectado por el hecho de que no exista estabilidad, lo cual deriva a que traten de priorizar sus recursos, lo que conlleva a perjudicar a varias industrias.

- Feriatos: La cantidad de días libres que se establezcan durante un año, representa la cantidad de personas que llegan a movilizarse hacia los diferentes destinos turísticos del país. La Ley de Feriatos fue firmada en el 2016 y establece los feriatos que se aplicarían a partir de esta fecha hasta el año 2020. Quiere decir que los días de feriatos varían cada año y mientras más días de feriatos se otorguen, existe una mayor cantidad de afluencia de turistas nacionales (Ministerio de Turismo, 2016).

### **Entorno económico**

- Crecimiento económico: De acuerdo con la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018), se prevé que el PIB del Ecuador crezca 0.9% en comparación al 1% proyectado en el 2018. A pesar de estar por debajo del 1% del año 2018, esto se lo puede considerar como una oportunidad ya que la población tiene un mayor desarrollo económico.
- Mayor demanda deportiva: De acuerdo con (El Comercio, 2015), en un análisis realizado en el mismo año, se pudo analizar que en el país cada vez se demandan más artículos y servicios deportivos, por lo tanto, es un factor positivo ya que impulsa a la creación de nuevas formas de realizar deporte.
- Balanza turística: La balanza turística en Ecuador registró un saldo positivo de 1.330 millones de dólares en el año 2018, mostrando un crecimiento con el año 2017 en donde la balanza turística del País registro un saldo positivo de 575,9 (Ministerio de Medio Ambiente, 2018). Esto es una gran oportunidad ya que esta industria al estar en crecimiento afecta directamente y de manera positiva.



- Estadística de empleo: El empleo generado por el turismo creció en un 5,1% en 2018 en relación con el anterior año. Además, esta cifra ha representado para el año 2018 un 6,3% del total de empleados de la economía del país (El Telégrafo, 2018). A través de estas cifras se puede analizar como el turismo ha permitido dinamizar la economía en ciertos sectores del país, siendo de esta manera un factor positivo.
- Promedio de viajes turísticos por persona: En el año 2018, las personas realizaron en promedio de 4 a 5 viajes por turismo a nivel interno, siendo los meses con mayor movimiento agosto y diciembre (Ministerio de Turismo, 2018). Tomando en cuenta que en dicho año hubo aproximadamente 11 feriados nacionales y las personas realizaron viajes en el 50% de la totalidad de feriados, esto se considera un factor positivo.
- Préstamos para emprendimientos: Actualmente se pueden realizar este tipo de préstamos en entidades bancarias como BanEcuador. Las cantidades van desde los \$500 hasta los \$50.000 (BanEcuador, 2018). A través del Banco del Pacífico También se pueden realizar préstamo, con los valores que van desde los \$2.000 hasta los \$30.000 (Banco del Pacífico, 2019). En otras entidades bancarias las solicitudes de préstamos incluyen mayores requisitos, por lo tanto, las entidades financieras anteriormente mencionadas brindan una mayor oportunidad de emprender.
- Deducción de impuestos: La inscripción a gimnasios, contratación de entrenadores, la participación en competencias, entre otros, pueden deducirse al momento de realizar la declaración, de acuerdo con el (Ministerio del Deporte, S.f.). Este es un factor positivo, ya que se incluyen inscripciones como las que se aplican para los cursos vacacionales.

### **Entorno social**

- Porcentaje de práctica deportiva: Únicamente el 33,6% de la población nacional practica deportes. Aproximadamente el 5.1% de la población que practica deporte, lo realiza en gimnasios; la mayoría prefiere el deporte al

aire libre (Ministerio de Turismo, 2018). Aunque aún es baja la práctica deportiva en Ecuador, esta sigue creciendo cada año; por otro lado, es un factor positivo que la mayoría de las personas que practican deportes, prefieran los deportes al aire libre.

- Edad y género que más practican deportes: Las personas de 45 años en adelante, son las que más días al mes realizan la práctica deportiva, con mayoría de mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010). Este factor es de consideración a la hora de analizar a los segmentos que más realizan deportes.
- Tendencia deportiva: Cada vez se escucha con más fuerza la tendencia a practicar deportes y dejar de lado el sedentarismo, lo cual es un factor positivo para la realización de eventos y práctica deportiva. Esto también se debe al apoyo del gobierno en algunas provincias del País, en las cuales se ha invertido en infraestructura deportiva.(Ministerio del Deporte, 2018).
- Afluencia de turistas: A comparación de 2017 hubo un aumento del 14% de ingresos de turistas al país en lo que va de 2018, mientras que en turismo nacional hubo un 35% de crecimiento a comparación del anterior año (Ministerio del Deporte, 2018). Es una parte muy importante la afluencia de turistas, y al estar en constante crecimiento genera que se dinamice la economía.
- Región costa, la más visitada: La zona costera ecuatoriana fue la más visitada por turistas durante los últimos feriados (El Comercio, 2018). Al realizar estos análisis se puede ver que la afluencia de personas en la región costa es un factor que afecta de manera positiva.
- Gasto promedio por turista: De acuerdo con el (Ministerio de Turismo, 2018), a través de su geo portal de viajes turísticos al interior del país, se pudo analizar que, para carnaval del año 2018, el promedio de gasto por persona fue de \$66. Al realizar una comparación con el año 2017, se puede comprobar que hubo un incremento en el gasto promedio por turista, ya que, para el feriado de semana santa del 2017, el gasto promedio por

turista fue de \$46. Esto es un factor positivo, tomando en cuenta que el feriado de carnaval posee un día más de vacaciones y a pesar de esto, hubo un mayor gasto por parte de los turistas.

- Práctica deportiva en mujeres y hombres: De acuerdo a datos del (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010), el porcentaje de los hombres de 12 a 24 años que practican deportes es más reducido que el de las mujeres; mientras que, en los rangos de edad de 25 años en adelante, se puede observar que el porcentaje de práctica deportiva es dominado por las mujeres. Esto quiere decir que, al basarse en rangos de edad de 15 a 29 años, es importante tomar en cuenta que los hombres son los que más realizan práctica deportiva.

### **Entorno tecnológico**

- Aplicaciones: A través de la tecnología, las personas pueden estar rápidamente al tanto de los distintos eventos o actividades deportivas que se realizan en distintas localidades, además de que también existen aplicaciones que permiten a las personas llevar una vida mucho más sana a través del deporte.
- Mayor uso de la tecnología: De acuerdo con el (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), entre los años 2011 y 2016, el acceso a internet a nivel nacional incremento en un 14,7%, además de que 9 de cada 10 hogares poseen al menos un teléfono móvil. Esto afecta de manera positiva, ya que permite un mayor acceso a la información.
- Fibra de carbono: Los avances y estudios tecnológicos han permitido posicionar a la fibra de carbono dentro del mundo deportivo, de modo que es utilizado en una gran cantidad de deportes. (Investigación y Desarrollo, 2017). Esta variable es de suma importancia ya que este material es muy utilizado en implementos deportivos lo cuales poseen una mayor duración y practicidad.

- Uso del internet: Las personas comprendidas entre 12 a 24 años son las que más utilizan el internet, seguidos por el grupo comprendido entre 25 a 44 años (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010). Este factor sirve para analizar los segmentos a los cuales se puede llegar de una manera más efectiva a través del uso del internet.

### **2.1.2 Análisis Porter.**

A través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, se pudo analizar la industria, identificándolas, las cuales son: Amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y rivalidad y competencia del mercado.

#### ➤ **Amenaza nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es **media**, debido a que las barreras de entrada son débiles, es decir, la creación de empresas en el Ecuador lleva un proceso mucho más factible de realizar, mediante la inscripción en el RUC, emisión de comprobantes, declaración de impuestos y pagos de estos, con un requerimiento de capital bajo con un margen de \$400 a \$800 de inversión. (Servicio de Rentas Internas, 2018). En el país, a través de la Súper intendencia de compañías se pudo analizar que dentro del CIU establecido existen 26 compañías registradas. La mayoría de estas son compañías de modelaje, además de varias compañías deportivas que realizan actividades como paintball o actividades fitness. Estas compañías están ubicadas en Guayas y Pichincha. Dentro de esta industria cada año se pudo analizar un crecimiento del 4% anual en los últimos años (Ekosnegocios, 2015).

#### ➤ **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es **medio**, tomando en cuenta todos los CIU's registrados dentro de la industria de la enseñanza deportiva y recreacional: P8541.01 (Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basquetbol, voleibol, fútbol, etcétera); P8541.02 (Enseñanza de gimnasia, yoga); P8541.03 (Enseñanza

de equitación en academias o escuelas); P8541.04 (Enseñanza de natación); P8541.05 (Enseñanza de artes marciales). Esto quiere decir que los clientes poseen la capacidad de elegir entre 59 compañías existentes en la industria de la enseñanza deportiva y recreativa. Lo cual, al ser comparado con otras industrias, permite analizar que no es un número tan elevado de compañías en relación con las demás que se incluyen dentro de la enseñanza. Es muy importante mencionar que de todos los CIIU's, en la provincia de Esmeraldas no se encuentra ninguna de estas actividades económicas, afectando directamente al nivel de poder que tienen los clientes, lo cual se equilibra debido a la gran cantidad de comercio informal que se ofrece en dicha provincia.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, debido a la gran diversidad de actividades que se pueden realizar, tanto en la enseñanza deportiva como en otras industrias. En la industria de la enseñanza deportiva y recreativa de acuerdo con la Súper Intendencia de Compañías se encuentran: P8541.01: Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basquetbol, voleibol, fútbol, etcétera. (Dentro de este CIIU se encuentra registradas 27 compañías); P8541.02: Enseñanza de gimnasia, yoga. (Dentro de este CIIU se encuentra registradas 14 compañías); P8541.03: Enseñanza de equitación en academias o escuelas. (Dentro de este CIIU se encuentran registradas 2 compañías); P8541.04: Enseñanza de natación. (Dentro de este CIIU se encuentra registradas 8 compañías); P8541.05: Enseñanza de artes marciales. (Dentro de este CIIU se encuentran registradas 8 compañías). Un punto muy importante de recalcar es la gran cantidad de comercio informal existente en la provincia, dentro de la cual se encuentran actividades más que todo recreacionales como la banana, la bestia, paraseiling, motos acuáticas entre otras.

➤ **Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es **alto** ya que no existe una gran cantidad de empresas que ofertan los materiales y equipamiento, sobre todo cuando se trata de equipamiento especializado para ciertas actividades deportivas. Dentro del CIU de implementos deportivos (C3230.01) se pudo analizar a través de la Súper Intendencia de Compañías que existen registrados 7 proveedores de implementos deportivos. Esto quiere decir que los proveedores dentro de la industria poseen una gran capacidad para maniobrar en cuanto a precios, calidad y diversidad de los insumos. También es importante mencionar, que la adquisición de maquinarias, normalmente se la realiza una sola vez, ya que después de esto solo se requeriría de mantenimiento de estas, por lo cual ya no se requiere de proveedores.

➤ **Rivalidad y competencia del mercado**

La rivalidad del mercado es **baja**, ya que solo existen 26 empresas registradas en la Súper intendencia de compañías con el CIU P8541.09. La mayoría se encuentran en Guayas y Pichincha. De estas empresas, un gran porcentaje se dedica a la enseñanza del modelaje y funcionan como compañías de modelos; sin embargo, están presentes unas pocas compañías dedicadas a la enseñanza deportiva. Las empresas dentro de la industria no reflejan un mayor dinamismo, como consecuencia no se observan guerras de precios, ni campañas agresivas. Las escuelas de surf existentes en el mercado poseen sistemas anticuados de enseñanza, existiendo una rivalidad baja en el mismo, sin embargo, también son considerados como competidores.

Tabla No 2: Matriz EFE – Plan de negocios.

Factor	Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Porcentaje de práctica deportiva	9%	4	0.36
Crecimiento turístico	9%	3	0.27

Amparo de creación de nuevos modelos de negocio.	8%	3	0.24
Crecimiento económico de las industrias involucradas.	8%	3	0.24
Tecnología	7%	3	0.21
Porcentaje de empleo generado por el turismo.	7%	2	0.14
Proyecto del medio ambiente.	6%	3	0.18
Nuevos materiales deportivos.	6%	2	0.12
Total Oportunidades.	60%		<b>1.76</b>
<b>Amenazas</b>			
Productos sustitutos	8%	4	0.32
Proveedores	7%	4	0.28
Nuevos competidores	7%	3	0.21
Poder de los clientes (comercio informal)	7%	2	0.14
Inestabilidad política	6%	1	0.06
Sedentarismo	5%	2	0.10
Total amenazas	40%		<b>1.11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.87</b>

Basándose en el resultado de la matriz de 2.87, el cual está dividido en 1.76 (oportunidades) y 1.11 (amenazas); se transmite como la existencia de grandes oportunidades dentro de la industria las cuales deben ser aprovechadas; mientras que las amenazas están latentes y deben ser tomadas en cuenta para combatirlas.

### **Conclusiones análisis del entorno**

De manera general, se puede analizar que existe un panorama positivo, debido a que la mayoría de los factores externos que afectan son positivos. Más allá de cierta inestabilidad, que también podría considerarse como incertidumbre en el ámbito político, existen proyectos y leyes que favorecen de gran manera a las compañías de la industria tratante. En los ámbitos económicos y sociales, se

puede ver que el país se ha recuperado, lo cual ha permitido que la sociedad comience a confiar y a demandar en ciertas industrias que habían bajado sus niveles económicos. En el ámbito tecnológico, las tecnologías que se están aplicando para la industria, están permitiendo que cada vez se innove más tanto en artículos deportivos, como implementos y también en nuevas formas de información para que las personas puedan estar mucho más informadas. El porcentaje de la práctica deportiva en general ha aumentado en los últimos años, generando de esta manera que se den ciertas oportunidades dentro del mercado. Esto se lo ve reforzado también, con la creación de nuevos modelos de negocios para este mercado. El turismo, es una de las variables que tienen un gran peso, ya que es uno de los principales ejes junto con el deporte. Si se trata netamente el tema turístico, este ha tenido un crecimiento muy fuerte, ya que el Ministerio de turismo, ha tratado de enfocar al País como una potencia turística.

Como ya se pudo analizar en las 5 fuerzas de Porter, los productos sustitutos, poseen un gran peso, sobre todo por el lado del comercio informal, el cual también afecta como competencia directa, ya que se ha tomado la industria del turismo en las zonas costeras del país. Esto a su vez genera que existan grandes rupturas en el mercado que le permiten a los clientes tener mayor poder de elección de los servicios y productos.

### **3 Análisis del cliente.**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.**

En el siguiente análisis, se encuentra la investigación cualitativa y cuantitativa, de la cual se obtuvo información más detallada sobre los potenciales clientes, y se pudo conocer acerca del mercado por medio de entrevistas a expertos y sobre todo conocer el nivel de aceptación estimado que tendría el plan de negocios.



- **Problema de investigación.** - Determinar el nivel de interés de las personas en los deportes acuáticos no motorizados.
- **Propósito de la investigación.** - Predecir el comportamiento del consumidor.
- **Determinar objetivos.**
  - Determinar el porcentaje de personas que practican deportes en la playa.
  - Determinar la cantidad de personas que toman cursos vacacionales.
  - Evaluar las localidades donde más se practican deportes acuáticos.
  - Definir los deportes acuáticos que más se practican en las distintas localidades costeras.
  - Determinar la oferta de deportes acuáticos en las principales zonas costeras.
  - Determinar la disposición de pago por los cursos de la escuela de surf.
- **Preguntas de investigación.**
  - ✓ ¿Cuál es el porcentaje de personas que practican deportes en la playa?
  - ✓ ¿Cuál es la cantidad de personas que toman cursos vacacionales?
  - ✓ ¿Cuáles son las localidades en las que más se practican deportes acuáticos?
  - ✓ ¿Qué deportes acuáticos son los que más se practican en las distintas localidades costeras?

- ✓ ¿Cuál es la oferta existente de deportes acuáticos en las principales zonas costeras?
- ✓ ¿Cuánto están dispuestos a pagar las personas por cursos en una escuela de surf?

- **Hipótesis:**

La población puesta en estudio está interesada en una escuela de surf en Esmeraldas, debido a la variedad de actividades que ofrece a turistas, la estimulación a la práctica deportiva y el desarrollo de una vida activa saludable.

- **Entrevistas:**

**Entrevista a experto No 1:** Rodolfo López.

Experiencia: Profesor de surf, salvavidas y comerciante de productos de surf.

Objetivo de la entrevista: Recopilar información acerca de: actualidad y futuro potencial de la enseñanza del surf, disponibilidad de accesorios para la práctica y el desarrollo de nuevas modalidades y su impacto.

En primer lugar, se encuentra el futuro potencial que se encuentra en la provincia de Esmeraldas para la explotación del surf, es decir, el entrevistado, a través de su escuela posee una alta demanda de personas que desean aprender la práctica de este deporte, y como el mismo lo menciona, cada vez son más las personas que buscan algo diferente al visitar playas del país y a través del surf. Analiza un panorama con expectativas grandes en cuanto a potencial, pero que se reducen debido al poco apoyo de autoridades, y esto lo define como lamentable. Además, el entrevistado mencionó la poca disponibilidad de accesorios de surf, siendo una desventaja tanto para las personas que practican este deporte como para una escuela de surf. Por último, en lo que consiste al Flowboarding, modalidad que se quiere aplicar para el modelo de escuela de surf, expresó en su mayoría comentarios positivos, como la mayor facilidad de aprendizaje para una persona, el menor nivel de riesgo de accidentes y el mayor control por parte del profesor.

**Entrevista a experto No 2:** Lcda. Ketty Rentería.

Experiencia: Administradora de Hotel Cielo Azul, 20 años dentro de la industria turística. (Alojamiento, comida y eventos turísticos.)

Objetivo de la entrevista: Actualidad del turismo, capacidad de mejora, negligencia actual y oferta de nuevos servicios para impulsar el turismo.

Dentro de los principales temas tratados en la entrevista, se encuentran el estado actual del turismo y la capacidad de mejora que existe actualmente. Se pudo concluir que el turismo de esta zona de la costa ecuatoriana necesita ideas frescas y nuevas que le permitan brindar una experiencia diferente a lo visitantes. Además de esto, también se habló sobre los accidentes que han ocurrido en actividades recreacionales que se ofrecen dentro de la provincia, encontrando negligencia por parte de las personas al mando de estas actividades lo que ha ocasionado que se produzcan varios accidentes. Finalmente, se habló sobre la escuela de surf y el sistema Flowboarding, concluyendo en primer lugar que una escuela de surf sería un atractivo tanto para turistas como para residentes, sobre todo los más jóvenes. Por otro lado, la escuela de surf a través del sistema Flowboarding, permitiría brindar un atractivo turístico diferente, que impulsaría la visita de turistas a la provincia.

- **Grupo focal.**

El grupo focal realizado, se llevó a cabo el sábado 5 de enero del 2019, en el cual estuvieron presentes 7 personas. De estas 7 personas 4 fueron elegidas directamente y 3 de ellas a través de recomendaciones. El rango de edad de los participantes es de 19 a 28 años y como se ha mencionado, todos practican deportes, además de que se tomó en cuenta que sean personas que asistan o alguna vez hayan viajado a las playas de la provincia de Esmeraldas.

En primer lugar, se empezó hablando sobre las diferentes playas a las cuales normalmente asisten y cuáles son las principales actividades que pueden realizar en las mismas, donde la mayoría de las actividades son recreacionales y bastante comunes. Se habló también sobre lo peligroso que le parecía practicar este deporte en el mar, por lo que el sistema Flowboarding fue bastante aceptado por los participantes del grupo.

Por otro lado, se habló acerca de la poca infraestructura que existe actualmente en el país para implementar centros acuáticos que permitan aumentar la práctica de deportes y actividades recreacionales. Finalmente se coincidió en el nivel de aceptación al incluir en esta escuela la participación de niños y jóvenes de la misma provincia de Esmeraldas, para desarrollar más el deporte en esta zona e impulsar el profesionalismo de este.

- **Segmentación.**

Para la segmentación se realizó un análisis geográfico, demográfico y psicográfico, tomando en cuenta la población de Esmeraldas y de Quito, debido a que la población de Quito, sobre todo en feriados asiste en grandes cantidades a las playas de Esmeraldas. Por otro lado, se incluye a Esmeraldas debido a los cursos vacacionales que se implementarían para las personas que radican en esta provincia. El resultado total del mercado objetivo es de 71.310. Véase en la tabla 3.

Tabla No 3: Segmentación - Plan de negocios.

ESMERALDAS			QUITO		
Segmentación geográfica			Segmentación geográfica		
Item	Cantidad	%	Item	Cantidad	%
Ecuador	17.096.789	100%	Ecuador	17.096.789	100%
Esmeraldas	534.092	3,12%	Pichincha	3.116.111	18,23%
			Quito	2.644.145	15,47%
Segmentacion demográfica			Segmentacion demográfica		
Item	Cantidad	%	Item	Cantidad	%
Esmeraldas	534.092,00	100%	Quito	2.644.145,00	100%
Hombres	271.318,74	50,8%	Hombres	1.367.022,97	51,7%
Mujeres	262.773,26	49,2%	Mujeres	1.277.122,04	48,3%
Edad 15-19	55.608,00	10,4%	Edad 15-19	238.705,00	9,3%
20-24	45.274,00	8,5%	20-24	246.050,00	9,6%
25-29	41.778,00	7,8%	25-29	238.668,00	9,3%
Edad total	142.660,00	27%	Edad total	723.423,00	28%
Segmentacion psicográfica			Segmentacion psicográfica		
Item	Cantiad	%	Item	Cantiad	%
H y M, 15-29 Esm.	142.660,00	100%	H y M, 15-29 UIO.	723.423,00	100%
A	2.710,54	1,9%	A	13.745,04	1,9%
B	15.977,92	11,2%	B	81.023,38	11,2%
			C+	164.940,44	22,8%
Total	18.688,46		Total	259.708,86	
Practica deportiva	9.157,35	49%	Practica deportiva	127.257,34	49%
			Viaja a esmeraldas	94.170,43	74%
			Tomaria clases de s	62.152,48	66%
<b>TOTAL:</b>			<b>71.310</b>		

- **Tamaño de la muestra.**

Para esta parte, se aplicó la fórmula de la población conocida, debido a que no se superó los 100.000 habitantes. Como resultado del tamaño de la muestra dio un total de 387 personas. Véase en la tabla 4.

Tabla No 4: Tamaño de la muestra – Plan de negocios.

Datos		
Población conocida		$n = N * Z^2 * P * (1-P) / e^2 * (N-1) + Z^2 * P - (1-P)$
n=Tamaño de la muestra	71310	
Z=Nivel de confianza	1,96	$71310 = 71310 * 1,96^2 * 0,5 * (1-0,5) / 0,05^2 * (71310-1) + 1,96^2 * 0,5 * (1,0,5)$
P=variabilidad	0,5	
q=(1-P)	0,5	<b>71310= 387</b>
e=error	0,05	

Como se puede observar en la tabla No. 4, el total de la muestra es de 387 personas, es decir, que este sería la parte de la población que es necesaria investigar para la realización del análisis cuantitativo.

- **Encuestas.**

Las encuestas fueron realizadas especialmente a jóvenes de la ciudad de Quito, con un total de 12 preguntas las cuales se ven reflejadas en el análisis mediante tablas cruzadas de las 50 encuestas realizadas (Anexo 3 al 8).

Tabla No 5: Encuesta modelo – Plan de negocios.

<b>Análisis Cuantitativo</b>						
<b>Sexo</b>		<b>Edad</b>				
M: 44%	F: 56%	15-19: 14%	20-24: 72%	25-29: 10%	30+: 4%	
<b>1. ¿Con que frecuencia viaja a la playa?</b>						
<b>1 vez por año</b>	<b>2 veces por año</b>		<b>3 veces por año</b>	<b>4 o más veces por año</b>		
26%	38%		22%	14%		
<b>2. ¿Cuál es el principal destino de la costa que visita?</b>						
<b>Esmeraldas</b>		<b>Manabí</b>	<b>Sta Elena</b>	<b>Guayas</b>		
74%		12%	6%	8%		
<b>3. ¿Cuándo realiza viajes a la playa con quién los realiza?</b>						
<b>Familiar</b>	<b>Amigos</b>		<b>Ambos</b>	<b>Solo</b>		
16%	30%		36%	18%		
<b>4. ¿Qué actividades deportivas o recreacionales realiza en la playa?</b>						
<b>Senderismo</b>	<b>Futbol</b>	<b>Voley</b>	<b>Parasailing</b>	<b>Dep. Acua. Mot.</b>	<b>Dep. Acu. No Mot.</b>	<b>Otros</b>
0%	22%	18%	15%	11%	4%	30%
<b>5. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las actividades recreacionales y deportivas que has encontrado en la playa?</b>						
<b>Muy satisfecho</b>		<b>Satisfecho</b>	<b>Poco satisfecho</b>		<b>Insatisfecho</b>	
18%		50%	24%		8%	
<b>6. ¿Alguna vez tuviste una mala experiencia practicando actividades recreacionales o deportivas en la playa?</b>						
<b>Si</b>				<b>No</b>		
62%				38%		
<b>7. ¿Alguna vez intentaste practicar surf?</b>						
<b>Si</b>				<b>No</b>		

14%	86%
<b>8. ¿Consideras que el surf es un deporte peligroso?</b>	
Si 74%	No 26%
<b>9. ¿Te gustaría aprender surf?</b>	
Si 100%	No 0%
<b>10. ¿Conoces el Flowboarding?</b>	
Si 28%	No 72%
<b>11. ¿Tomarías un curso vacacional de surf?</b>	
Si 62%	No 38%
<b>12. ¿Si lograras aprender a surfear, seguirías realizando este deporte?</b>	
Si 82%	No 18%

### **Conclusiones Análisis cualitativo.**

La investigación cualitativa realizada, por medio de las entrevistas a expertos y el grupo focal, permitió analizar dos de los ejes más importantes y de mayor afectación en el plan de negocios, como son el turismo y el deporte. Como los entrevistados mencionaron, existen una oportunidad amplia para desarrollarse dentro de la industria, lo cual traerá consigo mayores beneficios tanto en la parte turística como deportiva. Ambos entrevistados se pronunciaron con un panorama positivo de aquí a 5 años, así como también coincidieron en que el Flowboarding como un método de enseñanza tanto para turistas como para personas del medio local, tendría una gran acogida. En el caso del grupo focal, es muy importante recalcar que el nivel de aceptación de la idea en sí fue del 100%, lo cual es de suma importancia ya que se puede analizar de que sí existe un interés por parte de las personas por la práctica de nuevos deportes y la realización de nuevas actividades sobre todo en las zonas costeras del País. La poca innovación en la práctica de nuevos deportes o en el desarrollo de nuevas actividades recreativas fue otro de los temas en que coincidieron los integrantes del grupo focal, haciendo énfasis en lo bien que encajaría una escuela de surf para combatir este tema.

- **Conclusión análisis cuantitativo.**

Como resultado de las encuestas, se pudo ver que existe un gran nivel de aceptación. Así mismo en cuanto a la peligrosidad, existió un gran porcentaje de personas que piensan que el surf es un deporte de alto riesgo, por lo cual al aplicar este modelo Flowboarding, es mucho más factible de que las personas participen en el mismo, por la seguridad que brinda a comparación del surf tradicional. Existe un gran porcentaje de personas que viajan a la playa siendo Esmeraldas la provincia más visitada. Estas personas generalmente ya practican deportes muy comunes, siendo los deportes no motorizados los de menor nivel de practicidad, sin contar que existe un gran nivel de personas insatisfechas con los servicios que ya se brindan.

A través de las tablas dinámicas, se pudo cruzar información que permitió profundizar la investigación, encontrando que:

- Las personas que menos viajan son las más insatisfechas (Anexo 4)
- Las personas entre 20 a 24 años son las que en mayor porcentaje siguieran practicando este deporte (Anexo 5).
- Las personas entre 20 a 24 años son las que mas consideran el surf como deporte peligroso (Anexo 6).
- Las personas que más viajan a la playa están comprendidas en el rango de 20 a 24 años viajando 2 veces al año (Anexo 7).
- Las mujeres encuestadas son las más interesadas en asistir a un curso de surf, mientras que en los hombres la decisión está mucho más dividida (Anexo 8).



#### 4. Oportunidad de negocio.

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

A través del análisis externo y del cliente, se pudo determinar la oportunidad de negocio para la creación de una escuela de surf en Esmeraldas, en el cual se presentan diferentes puntos para corroborar este hecho:

- Afectación de la parte turística dentro del plan de negocios:

Como introducción a la oportunidad de negocio y como se pudo observar en la segmentación, a través del cálculo del mercado objetivo, que el resultado total fue de 71.310. Se han tomado en cuenta varios factores del análisis externo realizado anteriormente, en donde, se puede resaltar puntos importantes como lo son los turistas que asisten a la provincia de Esmeraldas y quienes serían los clientes de la escuela de surf. En esta parte se encuentran puntos importantes a favor, como lo son la cantidad de feriados, de acuerdo a la ley de feriados firmada en el 2016, la cual establecía los feriados hasta el año 2020, establece la cantidad de días libre durante un año, y según la cantidad de estos días depende la cantidad de turistas que se movilizan a esta zona costera del país (Ministerio de Turismo, 2016). De igual manera, esto se ha visto reflejado en la comparación de afluencia de turistas entre el año 2017 y 2018, ya que hubo un crecimiento del 35% (Ministerio de Turismo, 2018). Para complementar esta información, se tiene en cuenta que, de acuerdo con (El Comercio, 2018), la región Costa, fue la más visitada durante los últimos feriados.

- Desarrollo de tecnología:

Otro de los factores positivos que se pudieron extraer del análisis externo y que sirven para la oportunidad de negocio, es el cambio en la tecnología y el desarrollo de nuevos estudios, que han permitido la creación en este caso de materiales mucho más resistentes y duraderos para deportes como

el surf. En esta parte entre la fibra de carbono como uno de estos materiales, ya que ha generado un desarrollo en la elaboración de tablas y materiales complementarios para la práctica de este deporte (Investigación y Desarrollo, 2017)

- Desarrollo económico:

Es importante determinar que posterior al terremoto del 16 de abril del 2016, el turismo se ha tratado de reactivar en las zonas afectadas, como es el caso de la provincia de Esmeraldas, que, a pesar de no haber sido una zona con grandes daños, se impulsó una campaña para atraer a una mayor cantidad de turistas, lo cual, hasta la fecha, ha permitido tener un crecimiento en la economía de esta zona de la costa. De igual manera es importante determinar que, en la mayoría de las zonas costeras del Ecuador, no existe una gran oferta para la práctica del turismo deportivo y recreacional, por lo que, al implementar una escuela de surf, utilizando el sistema Flowboarding, generaría un impacto mediático, y llamaría la atención tanto de locales como turistas.

- Flowboarding:

De acuerdo con el análisis del cliente realizado, se obtuvo información valiosa sobre el cliente y también expertos en el tema han brindado información que demuestra un interés activo por la práctica de este deporte en la provincia de Esmeraldas. De acuerdo con uno de los expertos entrevistados, cada vez la gente se está interesando más por las clases de surf, sobre todo los niños y jóvenes, ya que les llama mucho la atención el practicar este deporte en las olas. En cuanto al Flowboarding, es una alternativa muy llamativa, y que sin duda generaría un impacto, haciendo que las personas del medio local y los turistas se acerquen. Este sistema, es una manera más fácil y controlada de enseñar el surf, y no requiere de un experto ya que un instructor tradicional de surf puede realizar clases en el mismo.

- Aceptación e innovación:

Dentro de las principales ideas que se pudieron manejar en el grupo focal, está el nivel de interés o aceptación de la escuela de surf en Esmeraldas, y todos los integrantes coincidieron en que les interesa este tema. Por otro lado, también en su mayoría, se refirieron a que esta escuela está más enfocada en niños y jóvenes, ya que estos serían los más interesados y a quienes recomendarían este servicio. Es importante recalcar, que todos estuvieron de acuerdo en que hay que comenzar a innovar en la región costa, en cuanto a servicios deportivos y recreacionales, ya que la oferta que existe es bastante limitada, por lo cual es necesario la creación de nuevos modelos de negocio, que permitan atraer a los turistas y que generen esta diversidad de actividades.

- Oferta deportiva y recreacional actual:

Dentro del análisis cuantitativo, el cual se lo realizó a través de las encuestas, se pudo ver que al igual que el grupo focal, existió un interés total de las personas. De esta manera, se pudo analizar que Esmeraldas es uno de los destinos más visitados, sobre todo en compañía de familiares y amigos. Debido a la poca oferta deportiva y recreacional, la mayoría de las personas realiza otro tipo de deportes o actividades recreacionales, por lo que deben buscar por cuenta propia, debido a la poca innovación. El nivel de satisfacción de las actividades recreacionales y deportivas, a pesar de que en su mayoría están satisfechos, no muy lejos existe una gran cantidad de personas que no se encuentran satisfechas, por lo cual, esto es otro motivo más para establecer ideas que permitan brindar una mayor satisfacción a los turistas.

- Continuidad de la práctica deportiva:

Existe un alto nivel de aceptación, incluso la mayoría de las personas, una vez que ya aprendieron este deporte, si desearan seguirlo practicando, lo cual significa que el interés es a largo plazo. Así mismo muchas de las personas tienen miedo de practicar este deporte y no conocen el

Flowboarding, por lo cual, al informarles sobre este método de enseñanza, se generaría una oportunidad, ya que el nivel de riesgo es mucho menor debido a que todo está mucho más controlado.

- Complementos del servicio:

Este plan de negocios establece implementar un servicio completo, en el cual los asistentes al mismo, tendrán la oportunidad de no solo surfear en el sistema Flowboarding, sino que también podrán asistir a un espectáculo, acompañado servicios de entretenimiento, comida y bebidas que complementan este servicio, ya que de acuerdo al análisis cualitativo, se pudo ver que la ambientación y los complementos del servicio, es una parte muy importante, sobre todo cuando asisten niños y jóvenes, en donde los padres solo van a verlos y es importante que exista una debida ambientación para brindar una comodidad completa a los mismos. Al ser una escuela de surf, los estudiantes, podrán aplicar todos los conocimientos adquiridos en el Flowboarding, en mar abierto, con un debido instructor y las medidas de seguridad requeridas. Así mismo, como se pudo concluir en el análisis del cliente, al pasar primero por el Flowboarding, el aprendiz tendrá mucha más confianza de poder ir a practicar el deporte en el mar. Una escuela de surf basada en un modelo como el presentado, es mucho más fácil de controlar y así mismo ayuda a generar una atención al cliente mucho mejor, ya que el espacio requerido es mucho menor a una escuela tradicional, además las olas son controladas como lo desee el instructor, lo que permite llevar un orden y evitar accidentes y finalmente esto genera un espectáculo, al estar una persona surfeando, las personas que estén dentro del lugar.

## **5. Plan de Marketing.**

### **5.1 Estrategia general de marketing.**

Para determinar la estrategia general de marketing se utilizará como referencia las cinco estrategias genéricas de Porter, las cuales tienen como definición “Las

estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (Kotler y Armstrong, 2017). Como estrategia general de marketing, se utilizará una estrategia de **diferenciación**, la cual establece que la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos. Esto quiere decir que en este caso a través de un servicio exclusivo como el Flowboarding, se trata de llegar a los clientes tratando de que los mismos perciban dicha exclusividad. Esta modalidad para la práctica de este deporte no está presente en el país, lo cual otorga una ventaja para la enseñanza. De igual manera, la conexión con proveedores para el tipo de equipamiento necesario para el correcto funcionamiento es muy cerrada, por lo que existe una gran barrera para que nuevos competidores ingresen rápidamente con este sistema. Al menos durante 5 años es verdaderamente complicado que puedan ingresar competidores utilizando este sistema, lo cual genera esa ventaja y sobre todo la diferenciación.

Tabla No 6: Matriz de Ansoff.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Para la matriz de Ansoff, el plan de negocios se encuentra en el cuadrante de desarrollo de nuevos productos, debido a que es un producto nuevo al enfocarse en el sistema que se implementara para el aprendizaje (Flowboarding) a diferencia de una escuela de surf tradicional. Es un mercado existente, que puede ser explotado de mejor manera a través de este tipo de servicios. Con del desarrollo

de este plan de negocios se establece llegar a ese mercado ya existente y brindar un servicio mejorado y nuevo.

#### **5.1.1 Mercado objetivo.**

Como ya se mencionó en el análisis del cliente, se ha dividido el mercado en 3 segmentos de acuerdo con factores geográficos, demográficos y psicográficos. Como se puede observar en el anexo 1, se ha tomado en cuenta a Esmeraldas y Quito para realizar el cálculo del mercado objetivo. Esto se debe principalmente a que en primer lugar el 74% de los turistas en Esmeraldas provienen de la ciudad de Quito; en segundo lugar, se tomó a Esmeraldas debido a los cursos vacacionales que se ofrecerán para esta parte de la población. El resultado del mercado objetivo dio un total de 71.310. (Anexo 1)

#### **5.1.2 Propuesta de valor.**

Con relación a la definición de (Kotler, 2014), la propuesta de valor será “el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”. Es por esto por lo que la escuela de surf ofrece más que clases de surf tradicionales en el mar, el sistema Flowboarding, en donde las personas que asisten pueden aprender este deporte de una manera más fácil, controlada y sobre todo seguro. Además de esto, las instalaciones están planificadas de tal manera que los asistentes también pueden ir a observar cómo se realiza la práctica de este deporte, acompañado de servicios adicionales de comida y bebidas.

Como se pudo analizar en el análisis del entorno, existen variables que promueven al desarrollo de este tipo de planes de negocio, la diferencia recae, sobre no solo brindar un servicio o un producto, sino brindar una experiencia total, y eso es lo que se quiere implementar a través de este plan de negocios, es decir,

no solo se ofrecen clases de surf, se ofrece una experiencia diferente, que hace que las vacaciones de las personas sean diferentes. También es de suma importancia mencionar que las escuelas de surf actuales no poseen este tipo de sistemas para aprender, ya que se basan en un sistema de clases en grupos, que realiza el aprendizaje en tierra para posteriormente ir al océano. A través de este modelo de plan de negocios, se puede garantizar que los clientes a través de este sistema Flowboarding, obtienen un mayor porcentaje de equilibrio y, sobre todo, eleva la autoconfianza para realizar este deporte. Finalmente, el precio en el mercado para alquilar una tabla de surf sin instructor varía entre 10 y 15 dólares. El precio de una clase de surf por un día varía entre los 15 y 20 dólares. Estos valores varían de acuerdo con la locación, ya que hay playas que son mucho más demandadas para la práctica de este deporte.

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se basa plenamente en el sistema Flowboarding, el cual ofrece una experiencia diferente al aprender este deporte. Este sistema es muy utilizado en otros países de manera recreacional y deportiva, debido a la mayor facilidad de aprendizaje a comparación del surf tradicional, además de que de esta manera se pueden controlar la fuerza y la altura de las olas, haciendo que sea mucho más fácil y seguro aprender.

Por otro lado, las escuelas de surf existentes son poco preparadas y planificadas en cuanto a el resultado de aprendizaje y la seguridad, ya que la mayoría no cuentan con planes de contingencia en caso de emergencias o percances que son muy fáciles de darse más aún si se realiza la practica en el mar.

Finalmente se utilizará una estrategia de **más por más**, debido a que se ofrece un producto de mayor calidad por un valor más alto. Tomando en cuenta las escuelas de surf, en este caso se ofrece un servicio de mejor calidad que incluye un nuevo

sistema de aprendizaje y de igual manera con un valor más alto al de una escuela tradicional. Esto de igual manera conlleva a que el segmento sea más reducido debido a que no todos pagan más por un servicio mejorado en relación con la competencia.

En conclusión, se puede observar que este plan de negocios al basarse en un factor diferenciador puede generar una mayor atracción para las personas. Esto acompañado de un servicio mucho más personalizado en relación con la competencia, permiten brindar ese valor agregado y por el que también el valor del servicio es mayor pero no en gran medida a comparación de una escuela de surf tradicional.

## **5.2 Marketing Mix**

### **Producto**

Atributos del producto: Para entender de una mejor manera lo que ofrece la escuela de surf, es importante comenzar por el mayor atractivo, en este caso, el sistema que utiliza para la enseñanza de este deporte. El Flowboarding, consiste en una piscina con varios centímetros de profundidad, con propulsión de agua la cual permite que una persona pueda deslizarse sin ningún problema por esta superficie. Una persona puede practicar su equilibrio de una manera más controlada y parecida a la realidad, lo que le otorga mayor confianza al momento de practicar el deporte en el océano. Es importante recalcar que el instructor puede enseñar de una manera mucho más controlada, ya que no está a merced de las corrientes del océano y de lo que la naturaleza pueda ocasionar, por ende, hace mucho más segura la práctica de este deporte. Como cualquier otra escuela de surf, también se realiza la enseñanza en el océano, con la gran diferencia de que los practicantes puedan ir con nociones básicas de equilibrio y con mayor confianza a la hora de ejercer la práctica deportiva.



Servicios para el cliente: Las personas que asistan a esta escuela de surf, a más de aprender, también pueden observar la práctica de este deporte, ya que genera un espectáculo al cual las personas pueden asistir. Los principales servicios que se brindan son los cursos intensivos y mensuales. Además, se oferta el alquiler de equipamiento de manera individual con o sin instructor y la venta de licras deportivas.

Niveles de producto:

Tabla No 7: Niveles de producto

2019

Niveles de producto	
Básico	El servicio básico es la instalación deportiva, en la cual los turistas o personas del medio, podrán aprender surf y de esta manera realizar una actividad deportiva diferente que al mismo tiempo le permite mejorar su equilibrio y confianza en el mar.
Real	El servicio real, es una instalación deportiva, para la enseñanza de surf mediante sistemas como el Flowboarding, que permiten la enseñanza más personalizada y con resultados más rápidos.
Aumentado	El servicio aumentado se caracteriza por el ambiente que se genera alrededor de la práctica de este deporte, y más allá de vivir una nueva experiencia, se puede observar un espectáculo, acompañado de comidas, bebidas y demás servicios que complementan.

Garantías: Una escuela de cualquier deporte no siempre garantiza que los objetivos de enseñanza se cumplan al 100%, ya que esto depende mucho del estudiante. Lo que este plan de negocios para la creación de una escuela de surf puede garantizar, es una experiencia nueva, a través del Flowboarding, lo que permitirá obtener de manera más fácil, eficaz y divertida los principios de equilibrio y rapidez; lo que conlleva a generar en el aprendiz un alto nivel de confianza para aprender el deporte en el mar.

Servicio post venta: Realización de seguimientos a los clientes con el fin de incentivarlos a seguir practicando el deporte y dando a conocer el avance dentro del mismo. De igual manera, en el caso de los cursos vacacionales enfocados en los niños, se realizarían seguimientos del progreso conseguido y de los beneficios que tendría al seguir practicándolo.

Branding: El nombre que se eligió para el plan de negocios es “Rompeolas Escuela de surf & Flowboarding” Este nombre fue escogido debido al nacimiento de las olas del mar, cuando las corrientes marinas chocan con el continente produciendo estas formaciones conocidas como olas. El sistema Flowboarding aplica el mismo principio al formar un tipo de rompeolas artificial generando que la corriente al chocar con el mismo produzca esta formación de agua. Los colores elegidos transmiten la pureza y nobleza de practicar un deporte en conjunto con la naturaleza.



Figura No 1: Logotipo – Plan de negocios.

### **Entorno físico**

Para describir de una manera más detallada el entorno físico, se procedió a realizar la siguiente tabla con los principales puntos y su descripción:

Tabla No 8: Aspectos del entorno físico – Plan de negocios.

Ítem	Componentes del entorno
Recepción	La recepción contará con una ventanilla, un escritorio y silla, computadora e impresora.
Bodega de implementos	Esta bodega contará con estantes con los diversos implementos deportivos.
Vestidores y duchas	Las duchas serán en total cinco para hombres y cinco para mujeres y seguidas de los vestidores que de igual manera habrá en total 10.
Baños	Los baños estarán ubicados seguidos de las duchas y vestidores y se contará con 3 baños y dos lavamanos para mujeres y 3 urinarios y un baño para hombres.
Sistema Flowboarding	Este espacio está compuesto por la superficie, los inyectores de agua y las bombas.
Puesto de salvavidas	Este puesto para salvavidas contará con una pequeña torre con dos asientos. En uno de sus lados estarán los equipos de salvamento.
Puesto de primeros auxilios	Este puesto de primeros auxilios contará con una camilla, botiquín de primeros auxilios y tanque de oxígeno.
Bodega general	Esta bodega estará ubicada de una manera no tan visible a las personas en general, ya que será solamente un espacio para almacenamiento de artículos sin necesidad de uso.
Administración	La administración contará con 3 espacios. El primero para el gerente general, el segundo para Recursos Humanos y el tercero para el asesor financiero. Todos estos espacios contarán con escritorio y silla, computadora e impresora general para las tres áreas.

## Precio

Los precios nacen a partir de los precios ya existentes en el mercado, tomando en cuenta los costos para cada curso. De esta manera se estableció los precios por cursos, Intensivo (\$40), Mensual Senior (\$70) y Mensual niños (\$60). En el caso del alquiler, constan la tabla de Flowboarding por hora (\$12), Tabla de Flowboarding con instructor por hora (\$25), tabla de surf por día (\$12), tabla de

surf con instructor por día (\$25) y Body-board por día (\$12). Finalmente, la venta de la licra deportiva (\$25).

Estrategia de precios: La estrategia de precios basada en la competencia se aplicará para este modelo de negocios, porque esta es la base a partir de la cual nacen los precios de los paquetes y distintos servicios que se ofrecen, tomando en cuenta que también se está aplicando una estrategia más por más, es decir, un servicio de mayor calidad por un valor más alto.

Costo del producto:

Tabla No 9: Costo y margen de ganancia por curso – Plan de negocios.

Curso Intensivo		Curso Mensual		Curso Mensual Niños	
Sesiones por piscina al día	8	Sesiones por piscina al día	8	Sesiones por piscina al día	8
Sesiones por piscina al mes	240	Sesiones por piscina al mes	240	Sesiones por piscina al mes	240
Valor instructor	394	Valor instructor	394	Valor instructor	394
Costo	0,82	Costo	0,82	Costo	0,82
Valor Recepcionista	394	Valor Recepcionista	394	Valor Recepcionista	394
Costo	0,41	Costo	0,41	Costo	0,41
Valor salvavidas	394	Valor salvavidas	394	Valor salvavidas	394
Costo	0,41	Costo	0,41	Costo	0,41
Valor Operador	394	Valor Operador	394	Valor Operador	394
Costo	0,41	Costo	0,41	Costo	0,41
Valor Renta	500	Valor Renta	500	Valor Renta	500
Costo	0,52	Costo	0,52	Costo	0,52
Valor tabla Flowboarding	320	Valor tabla	320	Valor tabla	320
Depreciación	5,33	Depreciación	5,33	Depreciación	5,33
Costo	0,09	Costo	0,09	Costo	0,09
Valor tabla de surf	350	Valor tabla de surf	350	Valor tabla de surf	350
Depreciación	5,83	Depreciación	5,83	Depreciación	5,83
Costo	0,10	Costo	0,10	Costo	0,05
Valor brazalete	0,15	Valor brazalete	0,15	Valor brazalete	0,15
Costo	0,0013	Costo	0,0013	Costo	0,0013
Valor folleto informativo	0,10	Valor folleto informativo	0,10	Valor folleto informativo	0,10
Costo	0,0008	Costo	0,0008	Costo	0,0008
Total Costos	2,76	Total Costos	2,76	Total Costos	2,71
Días de uso	5	Días de uso	16	Días de uso	12
Costo total por cliente	13,81	Costo total por cliente	44,18	Costo total por cliente	32,55
Precio del curso	\$ 25,00	Precio del curso	\$ 60,00	Precio del curso	\$ 50,00
Margen de ganancia	\$ 11,20	Margen de ganancia	\$ 15,82	Margen de ganancia	\$ 17,45
%	44,78	%	26,37	%	34,90

Demanda elástica: La enseñanza deportiva, al no ser un bien de primera necesidad, los modelos de negocio de este tipo pueden ser muy sensibles a los cambios de precio, en otras palabras, si el precio aumenta, el resultado sería que los clientes opten por dejar el servicio.

Estrategia de ajuste: Estrategia de fijación de precios segmentada, es decir, diferenciar a los clientes de acuerdo con el tiempo de consumo o con las visitas, para de esta manera, establecer precios de acuerdo con las diferencias mencionadas.

Estrategia de entrada: Estrategia de precios orientados a la competencia, a través de la diferenciación de los competidores con precios superiores. El objetivo, es dar una imagen de calidad y exclusividad, debido a que se brindan productos totalmente diferenciados para que los consumidores puedan percibir que no existe un sustituto de este.

Descuentos: Los descuentos son una manera de generar motivación para que el cliente adquiera un producto o servicio, siendo muy importante establecerlos y especificarlos.

Tabla No 10. Descripción de los descuentos – Plan de negocios

Tipo de descuento	Descripción	Aplicación	% de descuento
Descuentos a grupos	De 3 personas en adelante pertenecientes a un mismo grupo, se les otorga un descuento.	Aplica solamente para el curso intensivo durante todo el año.	10%

Instituciones educativas	Estudiantes de Instituciones educativas aliadas a la escuela de surf obtienen un descuento.	Aplica solamente para el curso mensual de niños.	10%
Descuento de temporada baja.	De dos personas de un mismo grupo en adelante obtienen un descuento.	Aplica para los meses de temporada baja en cualquiera de los cursos.	10%
Descuento de temporada.	Para una persona o más en fechas festivas durante la temporada baja, como día del niño, navidad, entre otras.	Solamente para el alquiler de equipamiento de mar.	30%

## Plaza

Distribución directa: La distribución de este servicio se la realizará en la propia instalación y no existirán intermediarios, es decir la comunicación será directa entre la empresa y el cliente. La instalación física será en la ciudad de Esmeraldas, malecón de Las Palmas, Local N°10, tomando en cuenta que el sistema, al ser movilizado, estará físicamente presente no solo en una ubicación fija.

Vías de acceso: A través de la siguiente figura se muestran los puntos principales y la ruta de acceso a la escuela:

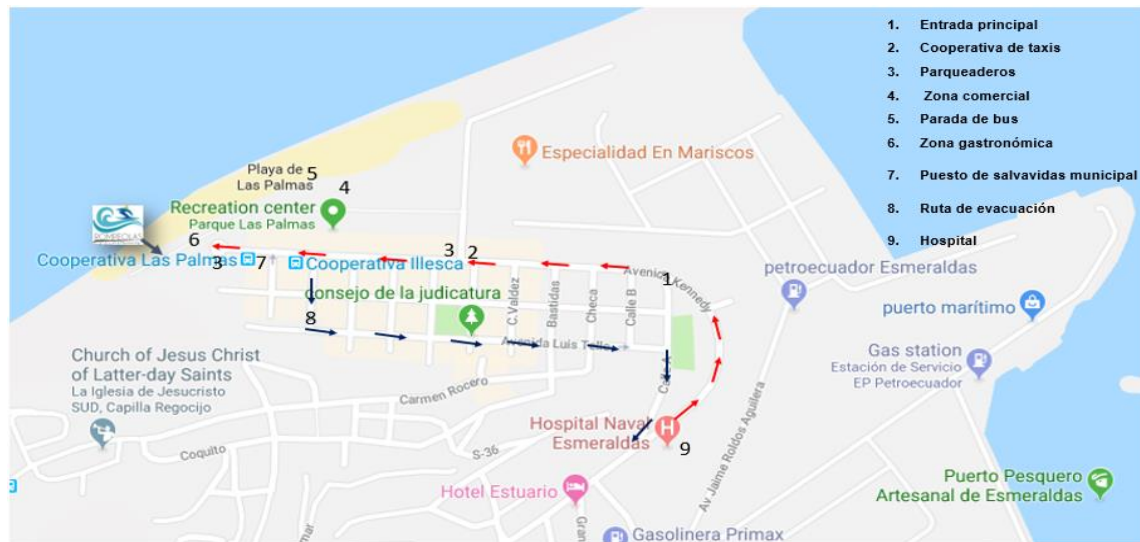


Figura No 2: Rutas de acceso – Plan de negocios.

Página Web: Hoy en día es muy importante para una organización el uso de herramientas virtuales. A través de este portal web se plantea ofrecer a las personas una forma rápida y sencilla de realizar reservaciones, contactarse y recibir información en general sobre el servicio y los precios.

Capacidad de funcionamiento: El sistema Flowboarding está diseñado para máximo 2 personas en una piscina, con la finalidad de evitar molestias entre los mismos. La escuela contaría con 2 piscinas para la implementación del sistema, donde pueden practicar 4 personas a la vez. Por otro lado, las clases de surf en el mar no tienen un límite de capacidad debido a que tienen el océano a disposición.

Infraestructura móvil: Este punto es muy importante de recalcar, porque el sistema Flowboarding como tal es movable, lo cual significa que, en temporadas altas, este sistema puede ser movilizado hacia playas como la de Tonsupa o Atacames, en las que hay mayor concentración de turistas.

## Promoción

Estrategia Pull (Jalar): Esta estrategia se usa cuando “Una empresa gasta mucho dinero en publicidad y promoción al consumidor para inducir a los consumidores potenciales a comprar el producto a través del canal” En este caso, al ser una empresa nueva, es importante que la misma se dé a conocer a través de una fuerte campaña publicitaria para atraer directamente a los clientes.

Publicidad: Esta parte se clasifica en los siguientes puntos:

Web. - publicidad mediante la página web, además de redes sociales, como Facebook e Instagram. Estas permitirán difundir contenido general sobre la empresa y las promociones que se aplicarían.

Flyers. - Este punto se toma en cuenta para temporadas altas o feriados, ya que existe una gran rotación de personas, lo que permite llegar a las mismas de una manera rápida y eficaz.

Tabla No 11: Valores para publicidad – Plan de negocios.

		Ingresos para publicidad (1% C/Mes)	Web (70%)	Flyers (30%)
Publicidad	Año 1	4858,37	3400,86	1457,51
	Año 2	2684,00	1878,80	805,20
	Año 3	516,85	361,80	155,06
	Año 4	3439,46	2407,62	1031,84
	Año 5	3242,38	2269,67	972,71

Promoción de ventas: La promoción de ventas se la realizaría a través de descuentos de acuerdo con distintas variables como la temporada, la cantidad de personas o la fecha. En la tabla No 10 se encuentra la información de descuentos.



### Relaciones públicas

Charlas. – Invitación a charlas para recalcar los beneficios de la práctica de este deporte y todo lo que conlleva el mismo. Asistencia a instituciones para incentivar la práctica deportiva y de igual manera se demuestren los beneficios.

Entrevistas. – Mediante los medios radiales locales, se pueden realizar entrevistas para invitar a las personas a practicar este deporte y brindar detalles sobre el mismo.

Visitas. – Realizar visitas estratégicas en centros educativos o instituciones en general, para motivar a la asistencia a los cursos de surf.

Comunicación boca a boca: En la actualidad es de gran importancia la interacción en medios sociales, debido a la facilidad de difundir información para lograr el crecimiento de una empresa. Estar en constante interacción en los medios sociales, permite obtener más información que ayuda a mejorar el servicio y responder inquietudes de clientes.

### **Personas**

Para describir de una manera más organizada las personas necesarias para el correcto funcionamiento de la escuela, se realizó la siguiente tabla en la que constan los cargos, la cantidad, su función y horario:

Tabla No 12: Personal – Plan de negocios.

Cargo	Número de personas	Función	Horario
Salvavidas	1	Precautelar la seguridad de los practicantes y estar a disposición en cualquier momento para la atención de primeros auxilios.	9:00 - 18:00
Operador de maquinaria	1 ½	Permitir el funcionamiento correcto del sistema Flowboarding.	9:00 - 18:00

Recepcionista	1	Mostrar a clientes los pagos, brindar información sobre el servicio y la ubicación de estos.	9:00 - 18:00
Instructores	Flowboarding:2 Océano: 2 (Puede variar de acuerdo a la necesidad)	Encargados de la enseñanza del deporte. (En el sistema Flowboarding solo son necesario 2 instructores ya que los aprendices pasan por el sistema hasta que se caen y dan lugar a siguiente practicante. En el aprendizaje en el océano, son necesarios 2 instructores. Esto varía de acuerdo con la demanda)	9:00 - 18:00

Capacitaciones: Es de suma importancia recalcar, que las capacitaciones son vitales para el correcto funcionamiento de la escuela, es decir, no cumplen solamente su función, ya que es un servicio el que se brinda, por ende, la atención es un punto en el que se debe capacitar a todas las personas, ya que estos estarán en constante comunicación con los clientes. En el caso de los instructores, estos necesitan ser capacitados en el tema de Flowboarding, sobre todo en temas de seguridad. Para los operadores de la maquinaria, también es necesaria una capacitación, ya que a pesar de que el sistema de bombas del Flowboarding se asemeja al de una piscina, no es igual y estos tienen que entender como es el correcto funcionamiento para evitar incidentes.

Motivación a empleados Así como es de suma importancia la satisfacción del cliente, de igual manera dicha satisfacción se facilita mediante un trato adecuado a los miembros de la escuela, es decir, a través de un trato justo, seguimientos, un plan de mejora de habilidades y un plan de recompensas, la motivación va a ser muy fuerte y permitirá que los miembros se sientan cómodos con el labor que desempeñan, ya que sin este labor, no sería posible el correcto funcionamiento de la escuela de surf.

## Procesos

Flujo de servicio: El flujo de servicio presentado, representa el proceso que en este caso llevaría un cliente al adquirir uno de los cursos ya antes mencionados. De esta manera el cliente empieza desde la recepción de este, hasta la aplicación de la práctica deportiva.

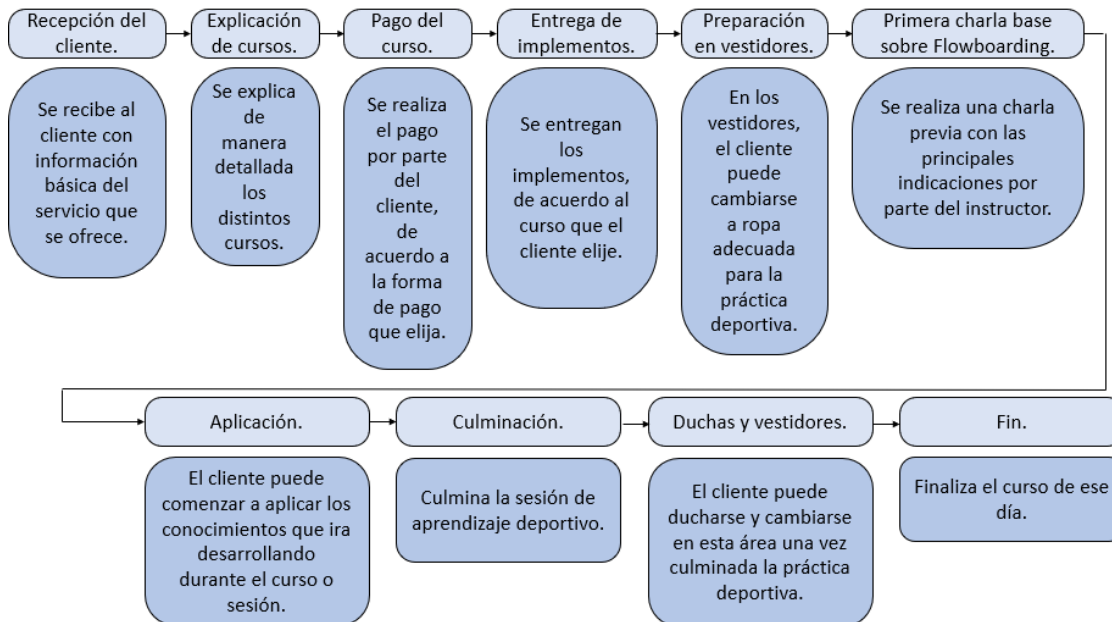


Figura No 3: Flujo de servicio – Plan de negocios

## 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.

### 6.2 Misión, visión y objetivos de la organización.

#### Misión:

Somos una empresa que brinda servicios de aprendizaje de surf con las mayores garantías de aprendizaje mediante la aplicación de nuevos métodos de práctica deportiva, posicionándose de esta manera en el mercado turístico deportivo nacional.

### Visión:

Ser la escuela de enseñanza de surf líder y reconocida a nivel nacional, por garantizar al cliente un verdadero aprendizaje a través de métodos innovadores, convirtiéndose en un atractivo principal para turistas nacionales y extranjeros.

### Objetivos:

- A mediano plazo:

Posicionarse dentro de la oferta turística de la provincia de Esmeraldas en el primer año de funcionamiento.

Establecer alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de la industria del deporte y turismo en la provincia para el final del segundo año.

Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas de la provincia para el desarrollo deportivo de los niños y adolescentes a través del surf para finales del primer año.

Aumentar progresivamente la cantidad de inscritos en los cursos de aprendizaje dentro de las temporadas altas, a partir del primer año.

General un margen de utilidad positivo para el tercer año en adelante.

- A largo plazo:

Posicionarse a nivel nacional como una atracción turística deportiva principal de la provincia de Esmeraldas.

Crear una base de estudiantes (niños y adolescentes) que sirvan como parte de un proyecto de fomentación del deporte en la provincia.

Ser invitado en eventos especiales, como fiestas en provincias, cantones o ciudades distintas del país.

Incrementar en un 10% el porcentaje de ingresos económicos obtenidos en los primeros 5 años.

Generar un margen de utilidad neta para el quinto año superior a los 25.000,00 dólares (Margen anual).

Superar los márgenes de liquidez, apalancamiento y rentabilidad de la industria para el quinto año.

Que el periodo de retorno de inversión del proyecto sea dentro de los primeros 5 años.

## 6.2 Plan de operaciones.

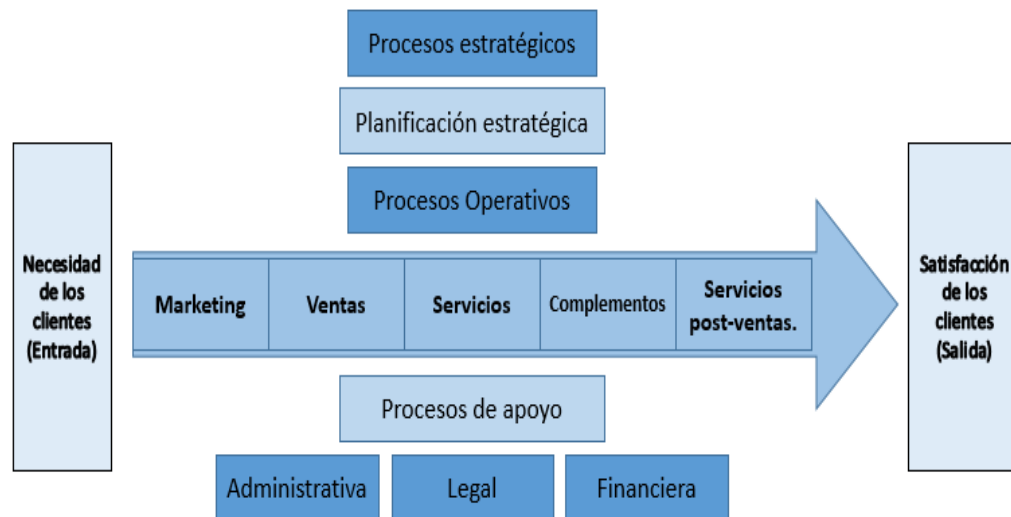


Figura No. 4: Plan de operaciones – Plan de negocios.

### Procesos:

#### Procesos estratégicos:

- Planificación estratégica. - Plan de organización y desarrollo de las distintas actividades de la empresa.

**Procesos operativos:**

- Marketing. - Relaciones públicas, publicidad y marketing directo.
- Ventas. - Promoción de ventas, fuerza de ventas y comunicación.
- Servicios. - Enseñanza a través de la escuela de surf y Flowboarding.
- Complementos. - Áreas sociales, áreas comerciales, restaurantes, áreas húmedas, zonas de espera y seguridad.
- Servicio postventas. - Seguimientos de los estudiantes.

**Procesos de apoyo:**

- Administración. - Apoyo de actividad comercial y recursos humanos.
- Legal. - Requisitos y permisos.
- Financiera. - Contabilidad.

**Modelo Canvas:**

Mediante la elaboración del modelo Canvas, se podrá analizar de mejor manera el enfoque y dar mayor entendimiento al negocio, de acuerdo con los factores que se ven representados en dicha matriz.

Tabla No. 13: Modelo Canvas – Plan de negocios.

Modelo Canvas				
<b>Socios Clave:</b> - Proveedores de equipamiento para la práctica de surf. (Tablas, cordones, quillas, etc.) - Proveedores de infraestructura deportiva. (Base y bombas para Flowboarding.)	<b>Actividades clave:</b> - Enseñanza de surf mediante Flowboarding. Alquiler de equipamiento para practica de surf. -Venta de licra deportiva.	<b>Propuesta de valor:</b> -Infraestructura y equipamiento apropiado. -Método de enseñanza nuevo. -Personal capacitado. -Seguimiento al cliente.	<b>Relación con los clientes:</b> -Seguimiento a clientes de cursos. -Garantía de aprendizaje. -Seguridad.	<b>Segmento de clientes:</b> -Personas que practiquen deportes. -Turistas que visitan Esmeraldas. -Personas en busca de cursos vacacionales. -Personas que desean aprender un nuevo deporte y mejorar su equilibrio.
	<b>Recursos clave:</b> -Infraestructura (local y equipamiento) - Personal (Instructores, salvavidas, operadores, etc.)		<b>Canales:</b> Local en Malecón Las Palmas- Esmeraldas. Página Web. Redes sociales.	
<b>Estructura de costes:</b> - Equipamiento e infraestructura deportiva. -Capacitaciones. Pago de nómina. -Permisos de funcionamiento.			<b>Fuentes de ingreso:</b> -Enseñanza de surf mediante cursos. -Alquiler de equipamiento. -Venta de licra deportiva.	

**Cadena de valor:**

En la figura No 5 se detalla la cadena de valor:

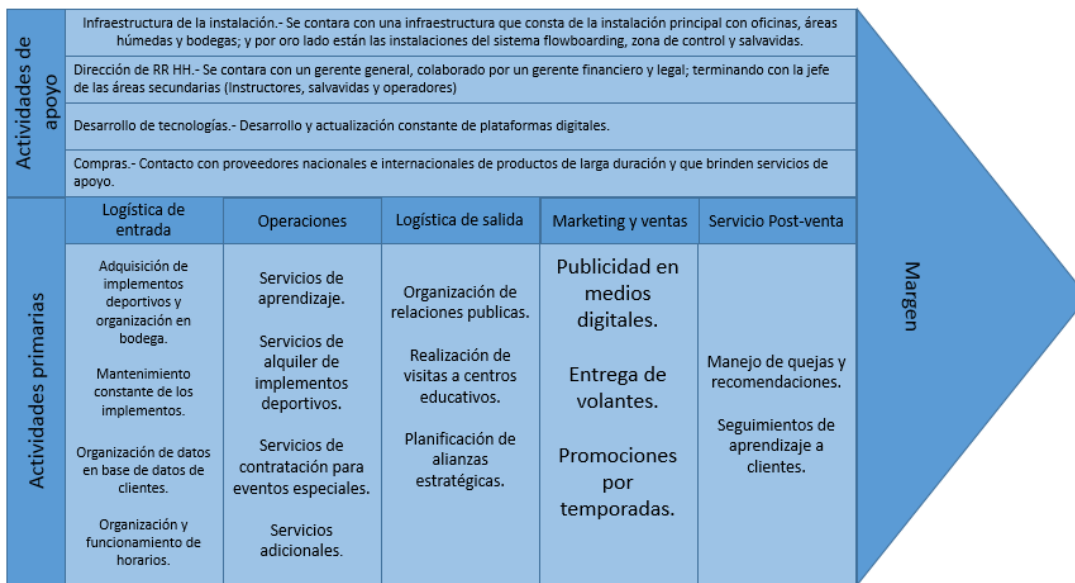


Figura No 5: Cadena de valor – Plan de negocios.

A través de la cadena de valor como se aprecia en la figura 5 las actividades de apoyo en la parte superior, en donde consta de manera general, la infraestructura física con todos sus componentes, la parte de recursos humanos, la parte tecnológica enfocada principalmente en el desarrollo de la plataforma web y las compras, enfatizando en lo que son los proveedores y los servicios de apoyo que estos ofrecen. Para la parte de las actividades primarias, la logística de entrada consta de la adquisición, mantenimiento y organización de principales implementos e insumos. Las operaciones constan principalmente en el servicio de aprendizaje, servicios de alquiler de implementos y demás servicios adicionales.

La logística de salida se refiere a la organización de publicidad, relaciones públicas y visitas estratégicas. En el marketing y ventas se encuentran las promociones y la publicidad principal aplicable para el negocio. Finalmente, el servicio post venta, consta del seguimiento a los clientes que realicen cursos y a los cuales se les puede medir el progreso deportivo.

**Mapa de procesos:**

Proceso de reservación, pago e introducción de los clientes. - En esta figura se puede apreciar el proceso de pago que podría tener el cliente ya sea que lo realice desde una reservación, sobre todo cuando se encuentra en otra provincia o ya sea el caso que se encuentre en la escuela directamente.



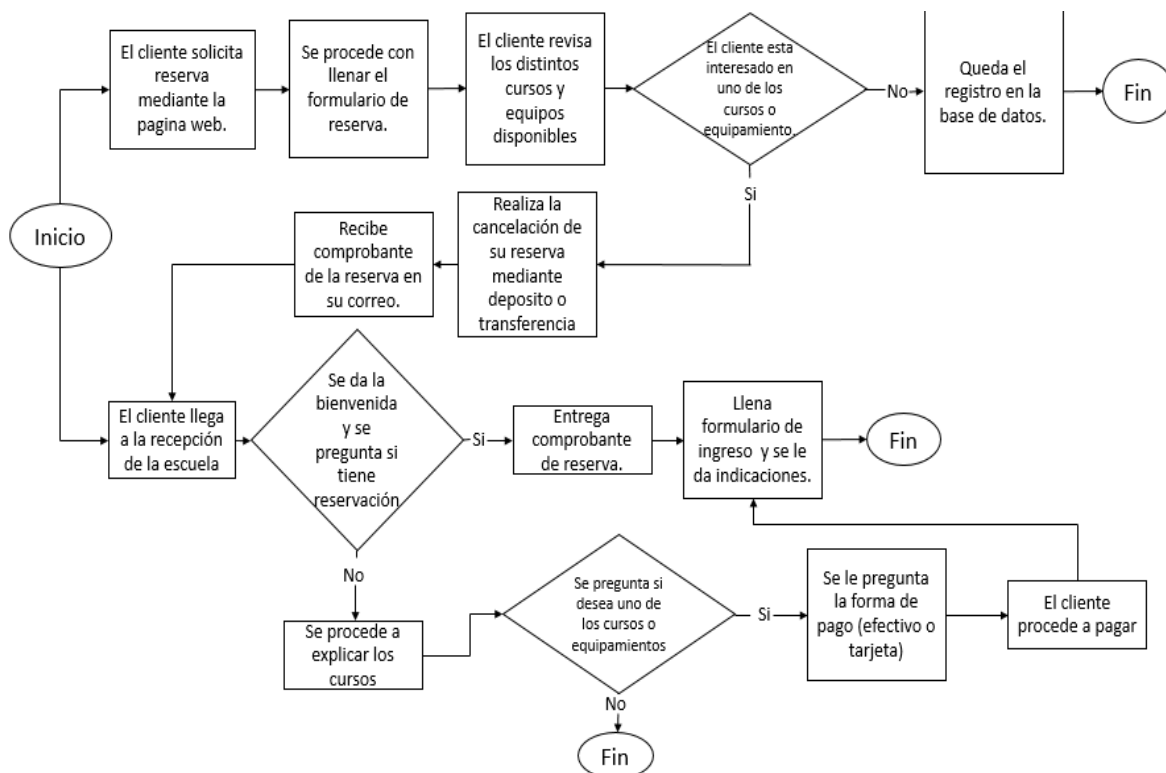


Figura No. 6: Mapa de procesos – Plan de negocios.

#### Procesos:

- 1) Proceso cuando el cliente realiza reservación:
  - A. El cliente solicita la reservación mediante la página web, lo cual implica que, tiene que llenar un formulario, con sus datos principales y posteriormente, revisar los servicios que están a disposición de este.
  - B. Si el cliente no está interesado en ninguno de los servicios propuestos, simplemente quedará registrado en la base de datos, como información adicional para el negocio. Si el cliente si quiere realizar la reserva, lo hace mediante los distintos métodos de pago disponibles.
  - C. Una vez que el cliente realizó el pago recibirá su comprobante, con el cual podrá acercarse a las instalaciones para poder realizar la práctica deportiva.

2) Proceso cuando el cliente se acerca directamente a las instalaciones:

- A. El cliente se acerca a la recepción solicitando información de los servicios que se brindan y se procede a explicar todos los cursos disponibles y los servicios de alquiler de equipamiento.
- B. Si el cliente no se interesa por ninguno de los cursos el proceso se termina ahí. Si el cliente si se interesa por un curso o equipamiento, se procede a separar un cupo para posteriormente realizar el pago mediante las distintas formas de pago disponibles.
- C. Una vez que ha realizado el pago el cliente puede acercarse con su respectivo comprobante para que reciba las indicaciones finales.

3) Proceso para punto 1 y 2 después de haber realizado sus procesos:

- A. Con su respectivo comprobante accede con el instructor que se le otorga para hacer el registro de entrada, recibir su pulsera y proceder a realizar la práctica deportiva.

### **Layout:**

A través del siguiente Layout, se puede observar la distribución básica que tendrá el plan de negocios, además se puede analizar que constan todas las áreas anteriormente mencionadas, desde las oficinas de recepción y administración, pasando por los baños, vestidores, duchas, áreas de bodega y bombas y finalmente el área de la práctica deportiva con todos sus componentes.



Figura No 7: Layout – Plan de negocios.

### 6.3 Estructura organizacional.

Organigrama estructural: Este es un organigrama funcional dividido por departamentos, en donde las principales decisiones son tomadas por la gerencia general y sus dos principales áreas en donde está el asistente contable y el jefe de área. En la recepción se encuentra el jefe de área, persona que estará a cargo de los niveles siguientes como instructores, salvavidas, entre otros.

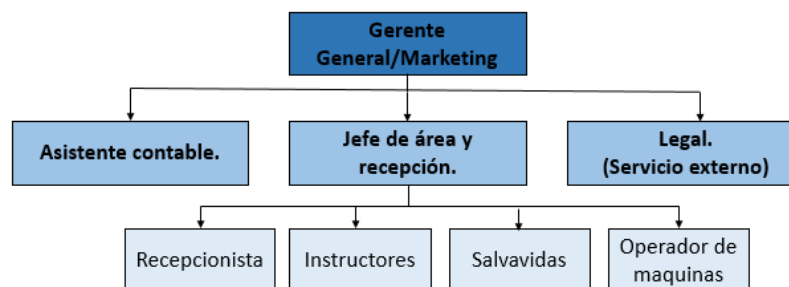


Figura No. 8: Estructura organizacional – Plan de negocios.

De esta manera se puede analizar cómo funcionan los distintos departamentos y como se conectan entre sí, ya que como se puede observar en la figura No 9, el

gerente general, quien también está encargado de las actividades de marketing, es quien tiene el mando dentro de la organización y todas las decisiones relevantes pasan por el mismo. El asistente contable es quien se encargará de la parte contable de la organización, trabajando de la mano con el gerente general, ya que es el mismo el que aprueba el presupuesto y sus ingresos y gastos. El jefe de área y recepción será quien se encuentre en la recepción asesorando de que todas las actividades se realicen de la manera correcta. Esta persona es la responsable ante cualquier hecho menor que ocurra en la organización y así mismo es quien se reporta con el gerente general en caso de que se den distintas situaciones. Las personas de recepción, instructores, salvavidas y operador de máquinas reportan todo a este jefe de área y en caso de que el mismo lo requiera, se comunica con el gerente general. Finalmente se encuentra el departamento legal, que en realidad es subcontratado, debido a que este departamento solo es necesario por temporadas, sobre todo para la creación del plan de negocios, principalmente para la obtención de permisos y demás requisitos legales que se necesiten.

Tabla No. 14: Sueldo de nómina – Plan de negocios.

Cargo	Sueldo	Contratación	Clasificación
	Mensual	Años	
Gerente General	\$ 2,000.00	N/A	GASTO
Jefe de área (Recepción)	\$ 394.00	1	M.O.D.
Asesor contable	\$ 394.00	1	C.I.F.
Operador de maquinas	\$ 394.00	1	M.O.D.
Recepcionista	\$ 394.00	1	M.O.D.
Instructor Playa	\$ 394.00	1	M.O.D.
Instructor Playa	\$ 394.00	1	M.O.D.
Instructor Piscina	\$ 394.00	1	M.O.D.
Instructor Piscina	\$ 394.00	1	M.O.D.
Salvavidas	\$ 394.00	1	M.O.D.
Salario Mínimo Vital 2019			\$ 394.00
Porcentaje de crecimiento del ultimo año 2019			2.073%

## **7 Evaluación financiera.**

### **7.1 Proyecto de ingresos, costos y gastos.**

#### Ingresos:

El modelo de negocio contará con 3 fuente diferentes de ingresos dentro de su ejecución las cuales serán: Ingresos por cursos, venta de indumentaria y alquiler de maquinaria. El valor unitario por paquete se diferencia según su categoría: Para los cursos existen valores entre 40 a 70 dólares, indumentaria 25 dólares y alquiler de 12 a 25 dólares, valores adquiridos mediante el análisis a competidores de la zona.

En términos financieros, el precio tiene un decrecimiento contante dentro de los años estudiados de -0,07% semestral en todas sus categorías, porcentaje tomado de la inflación anual del IPC en los últimos 12 meses (Banco Central del Ecuador , 2019). Dentro del rubro de ingresos, la organización muestra un crecimiento continuo dentro del periodo analizado (5 años), el mismo que se evidencia comparando los ingresos del primer año con el quinto año del plan financiero mostrando un monto de crecimiento de 98.997,22 dólares. Adicionalmente, existe una variación de consumidores según la temporada en el mercado. De hecho, las temporadas vacaciones brindarán una gran oportunidad de ingreso s económicos sustentando los meses de pérdida, anualmente el modelo de negocio generará este número de ventas en sus tres categorías: Primer año 596 ventas, segundo año 832, Tercer año 1133, Cuarto año 1518 y quinto año 1518. Por último, la política de cuentas por cobrar para rompeolas será de 70% en efectivo y el 30% restante se pagará en los 30 días próximos si el usuario lo desea. Véase en anexo 9 el cuadro del IPC.

Tabla No 15: Ingresos proyectados quinquenio – Plan de negocios.

	Periodo Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingreso por ventas - Cursos	\$ 28.745,61	\$ 40.251,99	\$ 54.795,12	\$ 73.416,65	\$ 73.311,45
Total Ingreso por ventas - Indumentaria	\$ 5.211,30	\$ 7.262,30	\$ 9.891,20	\$ 13.235,06	\$ 13.216,10
Total Ingreso por ventas - Alquiler	\$ 30.417,32	\$ 42.023,40	\$ 57.321,92	\$ 76.954,16	\$ 76.843,90
<b>Total Ingreso por ventas - Rompeolas</b>	<b>\$ 64.374,23</b>	<b>\$ 89.537,69</b>	<b>\$ 122.008,24</b>	<b>\$ 163.605,87</b>	<b>\$ 163.371,45</b>

Costos:

En términos monetarios, los costos de producción sufren un incremento tanto en costos directos como indirectos a expresión del 5 año, dentro de los rubros existe el pago a folletos, brazaletes para el servicio y licras deportivas para el producto. Además, es importante mencionar que para la variación del precio sufrirá la misma variación de -0,07 (-0,14 anual), porcentaje tomado de la inflación anual del IPC en los últimos 12 meses (Banco Central del Ecuador , 2019). De esta manera se puede determinar que para el quinto año posee un valor anual en costos de 18.219,52 dólares, entre el cuarto y quinto año los costos decrecen en un porcentaje minúsculo de -0,14%. Véase en anexo 10 el detalle de materia prima.

Tabla No 16: Costos proyectados quinquenio – Plan de negocios.

	Periodo Anual					
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total costo materia prima directa</b>	\$ 349,66	\$ 7.148,08	\$ 9.959,85	\$ 13.571,73	\$ 17.885,53	\$ 16.997,71
<b>Total costo materia prima indirecta</b>	\$ 25,21	\$ 514,98	\$ 10.976,09	\$ 14.545,34	\$ 1.285,69	\$ 1.221,81
<b>Total costo materia prima</b>	<b>\$ 374,87</b>	<b>\$ 7.663,06</b>	<b>\$ 10.976,09</b>	<b>\$ 14.545,34</b>	<b>\$ 19.171,22</b>	<b>\$ 18.219,52</b>

Gastos:

En términos de gastos generales, existen dos categorías siendo los gastos operacionales que se definen “Es el rubro que una organización desembolsa por el concepto de desarrollo de las actividades que aportan con la ejecución de una actividad” (Josue, 2017) y los costos indirectos de fabricación que tienen como significado los “Costes de producto necesarios para su producción de un producto o ejecución de un servicio” (Emprende Pyme, 2009).

Para Rompeolas, dentro de los gastos operacionales se han agrupado los siguientes conceptos económicos: Suministros de oficina, servicios básicos, gasto arriendo, publicidad, transporte y gastos de construcción. Por otra parte, como costos indirectos de fabricación se encuentran seguro maquinaria, mantenimiento y reparaciones.

Tabla No 16: Gastos proyectados quinquenio – Plan de negocios.

	Periodo Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos suministros de oficina	\$ 360,00	\$ 359,48	\$ 358,97	\$ 358,45	\$ 357,94
Seguros de maquinaria	\$ 240,00	\$ 239,66	\$ 239,31	\$ 238,97	\$ 238,63
Mantenimiento y reparaciones	\$ 720,00	\$ 718,97	\$ 717,94	\$ 716,91	\$ 715,88
Servicios básicos	\$ 9.600,00	\$ 9.586,24	\$ 9.572,50	\$ 9.558,78	\$ 9.545,08
Gasto arriendo	\$ 6.000,00	\$ 5.991,40	\$ 5.982,81	\$ 5.974,24	\$ 5.965,67
Publicidad	\$ 643,74	\$ 895,38	\$ 1.220,08	\$ 1.636,06	\$ 1.633,71
Transporte	\$ 960,00	\$ 958,62	\$ 957,25	\$ 955,88	\$ 954,51
Gastos de constitución	\$ 1.800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos totales</b>	<b>\$ 20.323,74</b>	<b>\$ 18.749,75</b>	<b>\$ 19.048,86</b>	<b>\$ 19.439,28</b>	<b>\$ 19.411,42</b>

## 7.2 Inversión inicial (Capital de trabajo neto) y estructura de capital.

### Inversión inicial:

En términos de inversión inicial se requiere un valor definitivo de \$ 25.657,44 dólares, valor comprende: Inversión PPE e inventarios, véase a detalle en la tabla numero 12 a continuación.

Tabla No 17: Inversión inicial quinquenio – Plan de negocios.

Inversión Inicial	
Inversiones PPE	\$ 25.470,00
Inversiones Intangibles	\$ -
Inventarios	\$ 187,44
Gastos efectivos	\$ -
Varios	
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 25.657,44</b>

## Inventarios

Tabla No 18: Manejo de inventarios – Plan de negocios.

Ítem	Cantidad	Ítem	Cantidad
Suministros		Maquinaria	
Tabla de surf - Carolina Boar	8	Superficie de Flow Boarding	2
Tabla de Flow Boarding	5	Bomba de agua	30
Body - Board	4	Tanque de agua - Plastigama 500 litros	2
Quillas	3	Equipos de computación	
Cordones	3	Computadora HP	3
Aletas	2	Impresoras EPSON	2
Boya salvavidas	1	Bematech	1
Inodoros	4		
Lavabos	4		
Duchas	4		
Estantes	2		

## Estructura de capital

El capital de trabajo neto requerido es de (de \$ 25.657,44 de financiamiento, que se dividirá en un 50% propio y 50% a préstamo.

La estructura en Rompeolas se establece de la siguiente forma:

- **Capital propio:** En cuanto a la contribución propia que es del 50% del total se contará 1 inversionistas y su aportación será la siguiente: Joel Lecaro con el 50% del capital. Esta estructura contribuirá como capital propio \$ 12.828,72 USD.
- **Deuda a largo plazo:** El valor restante para la apertura y desarrollo de la organización es de \$ 12.828,72 dólares la cual será financiada con un préstamo a la entidad financiera del Banco del Pacifico (Tasa Emprendedor), que dispone de una tasa del 9,00%, en un periodo de 5 años (Quinquenio). Véase en el anexo 11 el monto mensual a pagar.

Tabla No 19: Estructura de capital quinquenio – Plan de negocios.

Estructura de capital		
Propio	50%	\$ 12.828,72
Deuda L/P	50%	\$ 12.828,72



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

#### Estado de resultados:

Para el estado de resultados, gracias a la estrategia promoción realizada, se evidenciará un crecimiento continuo que permitirá registrar utilidades netas a partir del tercer año permitiendo logran un funcionamiento dentro de los cinco primeros años. En el primer y segundo año sus valores son negativos debido al pago por endeudamiento inicial. Véase el estado de resultados en anexo 12.

Tabla No 20: Utilidad neta quinquenio – Plan de negocios.

	Periodo Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Neta</b>	\$ (40.486,43)	\$ (22.366,65)	\$ 4.307,12	\$ 28.662,18	\$ 27.019,83

#### Estado de situación financiera:

Los acrecentamiento y decrecimientos entre activos totales, pasivos totales y patrimonio en la proyección son las siguientes:

Tabla No 21: Resumen situación financiera – Plan de negocios.

	Periodo Anual					
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	\$ 25.844,87	\$ (15.384,42)	\$ (39.901,21)	\$ (37.738,66)	\$ (8.473,01)	\$ 14.728,38
<b>Pasivos</b>	\$ 13.016,15	\$ 12.273,29	\$ 10.041,51	\$ 7.896,94	\$ 6.080,40	\$ 2.261,96
<b>Patrimonio</b>	\$ 12.828,72	\$ (27.657,71)	\$ (49.942,72)	\$ (45.635,59)	\$ (14.553,41)	\$ 12.466,42

Se determina que en los activos existe un crecimiento entre el primer año al quinto continuamente, determinando un rubro positivo en su último año. Además, en lo que respecta a pasivos se aprecia un decrecimiento constante significativo año por año reflejando un menor endeudamiento. Por otro lado, el patrimonio se presenta valores positivos y negativos y en el quinto año presenta un monto de \$ 12.466,42 evidenciando un valor significativo en sus recursos tangibles e intangibles. Véase el estado de situación financiera en el anexo 13.

#### Estado flujo de efectivo:

Se presenta un decrecimiento importante en el quinquenio del proyecto demostrando que el flujo de efectivo no muestra un valor positivo, pero existe un decrecimiento importante hasta el quinto año, este presenta los siguientes datos: Primer año: \$ (278.339,19), segundo año: \$ (666.592,77), tercer año: \$ (791.500,07), cuarto año: \$ (614.327,07) y quinto año \$ (308.645,02). Véase en el anexo 14.

#### Estado flujo de caja:

Se expone un flujo de caja del proyecto sobre el quinquenio, dando a conocer que el negocio tiene liquidez para el quinto año, sin embargo, de carácter anual presenta liquidez a partir del tercer año de desarrollo. De hecho, al inicio del proyecto existe un valor negativo de \$ (25.844,87); Primer año: \$ (64.021,93), segundo año: \$ (83.855,93), tercer año: \$ (77.110,24), cuarto año: \$ (47.476,95) y quinto año \$33.126,39. Véase la tabla en el anexo 15.

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

#### Flujo de caja del inversionista:

Se expone un flujo de caja del inversionista, que toma en cuenta para el cálculo, a los siguientes rubros: préstamo banco del pacífico, gasto de interés y escudo fiscal. Determinando en el periodo un flujo de caja del inversionista inicial de \$ (13.016,15); Primer año: \$ (48.357,57), segundo año: \$ (65.288,13), tercer año: \$ (55.566,54), cuarto año: \$ (22.876,34) y quinto año \$ 60.871,93. Véase la tabla en el anexo 16.

### Cálculo de la tasa de descuento:

En términos financieros el cálculo para el (WACC) se requiere el valor de escudo fiscal, el cual es actualmente del 33,70%; el valor de la razón deuda/capital de la industria, que es este caso es de 12,87%; y el costo de deuda actual, que es de \$12.828,72 dólares. Además, se necesita el valor CAPM, el mismo que se obtiene de los siguientes términos financieros, expuestos a continuación: Tasa libre de riesgo que hoy en día es de 2,33% (YahooFinance, 2019); la beta apalancada que es (1,82), que se extrae de la beta del sector industrial denominado “Educación” (1,23) (Damodaran, 2019); el rendimiento del mercado, que es 5,09% se obtiene del precio de S&P 500 de hoy y 5 años atrás; el riesgo país que es de (7,40) (Ambito, 2018) y finalmente el escudo fiscal mencionado antes. Todos los rubros mencionados dan como resultado el CAPM que es de 14,76%. Con todo este uso de datos, se obtiene el WACC que es de 10,36%. Véase en el anexo 17.

### Criterios de valoración:

En criterios de valoración se presenta cuatro indicadores: el VAN que da \$ (2.495, 63); el IR que es de 0,90% que no rechaza al negocio, pero se analiza mejoras; la TIR que es de 9,39% (Existe retorno) y su periodo de recuperación que está dentro del quinquenio con un valor de 4,59. Véase en el anexo 18.

## 7.5 Índices financieros:

Tabla No 22: Índices financieros – Plan de negocios.

<b>Razones de liquidez</b>							Industria
Razón Circulante	Veces	-25,78	-38,82	-30,09	-11,55	-5,09	1,21
<b>Razones de apalancamiento</b>							
Razón de deuda a capital	Veces	-0,44	-0,20	-0,17	-0,42	0,18	1,66
Cobertura del efectivo	Veces	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Razones de actividad</b>							
Periodo de cuentas por cobrar	Días	166,19	130,25	97,54	74,23	75,86	37,22
Periodo de cuentas por pagar	Días	1,72	2,12	2,72	2,56		
Periodo de inventario	Días	27,50	9,95	5,04	2,51		
Ciclo operativo	Días	193,69	140,20	102,58	76,74	75,86	
Ciclo del efectivo	Días	195,41	142,32	105,30	79,30	75,86	
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Margen de utilidad	%	-0,629	-0,250	0,035	0,175	0,165	0,046
ROA	%	2,632	0,561	-0,114	-3,383	1,835	
ROE	%	1,464	0,448	-0,094	-1,969	2,167	

Razón de Liquidez: Con referencia a la industria, la liquidez es de 1,21 hoy en día. Por parte de la organización presenta para el último año un valor de -5,09. Dando a conocer que la empresa tiene una menor capacidad de efectivo con la competencia perteneciente a su industria del primer al quinto año.

Razón de Apalancamiento: Para el último año analizado el endeudamiento del activo es de 0,18, esto refiere a que un 18% del este, el cual se encuentra financiado con recursos ajenos, y esto afecta a largo plazo en su independencia financiera. En lo que refiere a la industria se encuentra con un 1,66, esto aclara que la empresa dentro del quinquenio no sobrepasa el promedio de recursos ajenos comparándolo con sus competidores quienes multiplican este valor significativamente.

Razones de actividad: Con referencia a la industria, la actividad es de 37,22 hoy en día. Por parte Rompeolas posee un valor final de 75,86. En resumen, se puede conocer que la empresa generara un volumen mayor de tamaño de inversión de activos a los competidores de la industria a la que pertenece.

Razón de Rentabilidad: Con referencia a la industria, la rentabilidad es de 0,046 hoy en día. Por parte de la Rompeolas posee un promedio un valor final en el proyecto analizado de 0,165. Esto da como resultado a que la empresa a futuro poseerá una mayor rentabilidad que la industria.

## **8. Conclusiones generales.**

- En primer lugar y tomando en cuenta el propósito del plan de negocios realizado, se puede analizar que la implementación de una escuela de surf en Esmeraldas es rentable. Esto se lo puede corroborar mediante todos los puntos que se han desarrollado en el texto presentado, partiendo de los

factores internos y externos, en donde es importante recalcar el poco crecimiento de industrias como el deporte y el turismo en el País, en relación del gran potencial que las mismas poseen.

- En segundo lugar, basándose en el análisis del cliente realizado, se encontraron oportunidades válidas para el cumplimiento de varios de los objetivos, es decir, a través del análisis cuantitativo se pudo obtener información válida, acerca de porcentajes en asistencia a los principales destinos del País, lo cual facilita cumplir con objetivos de posicionamiento.
- La escuela de surf planteada anteriormente se basó en la oportunidad de negocio encontrada, para de esta manera brindar este servicio. El enfoque que trata de transmitir es el de una escuela segura y completamente controlada. Se habla de seguridad ya que como se mencionó en el análisis del cliente, existe cierta expectativa sobre el surf como un deporte peligroso, y esto se debe a que al practicarlo la persona se encuentra a merced de fuerzas de la naturaleza. Lo que este modelo de negocio trata de transmitir es todo lo contrario, es decir, una escuela de surf completamente segura y controlada para de esta manera cumplir con los objetivos establecidos mediante las alianzas con instituciones educativas para generar una base de estudiantes, además de brindar mayor seguridad a cualquier cliente que requiera del servicio.
- A través de una estrategia de diferenciación, se ofrece un servicio exclusivo, por el cual el valor es mayor al existente al mercado. Lo que se busca es generar diversidad en los servicios ya existentes en las industrias tomadas en cuenta y que las personas puedan percibir esto y generar una conexión que marque diferencias. Para poder realizar esto último mencionado, se construyó una estructura organizacional y mapas de procesos simples, que permitan que el servicio se convierta en una experiencia para las personas que son parte de este. De esta manera se siguen cumpliendo con los objetivos plasmados, brindando al cliente una

experiencia nueva mediante la infraestructura y el capital humano, el cual esta capacitado para cumplir dichos objetivos.

- Finalmente, es de vital importancia mencionar la viabilidad financiera de este plan de negocios, en donde mediante el análisis financiero realizado se pudo corroborar el plan de negocios como un negocio rentable y con un crecimiento de ventas importante. Así mismo, el periodo de recuperación cumple con lo establecido ya que al cuarto año se produce el mismo, es decir, existe un periodo de recuperación de 4.59 y del inversionista de 4.70. Esto se debe principalmente a la inversión inicial, la cual es elevada. Los objetivos financieros establecidos, como superar márgenes de liquidez, apalancamiento y rentabilidad de la industria se cumplen dentro de los primeros 5 años de acuerdo con el análisis financiero realizado y tomando en cuenta de que se depende de una industria cambiante como la turística, debido a que la misma se basa en los diferentes feriados que ocurren durante cada año. Los ingresos para la escuela de surf, también se ven afectados por esta tendencia, a excepción de los meses de vacaciones en la costa en donde se ofrecen los cursos vacacionales a niños y ya están establecidos en fechas exactas.

## Referencias:

Agencia EFE. (21 de agosto de 2018). Ecuador elimina seguro de salud a turistas que ingresen al territorio continental. *El Comercio*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/eliminacion-seguro-turistas-extranjeros-ecuador.html>

Ambito. (01 de Junio de 2018). *Mercados*. Recuperado el 3 de mayo de 2019 de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Banco Central del Ecuador . (28 de Febrero de 2019). *Inflación anual del IPC*. Recuperado el 3 de mayo de 2019 de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201902.pdf>

Banco del Pacífico. Emprendedor pacífico. Recuperado el 15 abril de 2019 de:

<https://www.bancodepacifico.com/empresas/creditos/emprendedor-pacifico>

Ban Ecuador. Crédito emprendimiento. Recuperado el 15 de abril de:

<https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>

Carolina Enríquez. (1 de junio de 2015). El “boom” deportivo impulsa a los negocios. *El comercio*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018 de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html>

CEPAL. (2018). Actualización de proyecciones de crecimiento de América Latina y el Caribe en 2018 y 2019. Recuperado el 18 de diciembre de 2018 de: [https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-proyecciones\\_octubre-2018\\_esp.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-proyecciones_octubre-2018_esp.pdf)

*Congreso Nacional*. (1999). Obtenido el 22 de mayo de 2019 de: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

Damodaran. (01 de Junio de 2019). *Betas por sector*. Obtenido el 22 de mayo de 2019 de:  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)  
 |

Ecuador T.V. (16 de mayo de 2018) Turismo creció en el Ecuador un 14%. *El Tiempo*. Recuperado el 3 de noviembre de 2018 de:  
<https://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/turismo-crecio-ecuador>

Emprende Pyme, s. (2009). *Costes indirectos*. Obtenido el 22 de :  
<https://www.emprendepyme.net/costes-indirectos.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. Encuesta Nacional de salud y nutrición. 2012 Recuperado el 3 de noviembre de 2018 de:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)

Instituto nacional de estadística y censo. Tecnologías de la información y comunicaciones. 2016. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)

Investigación y desarrollo. Así es como la fibra de carbono revolucionó el deporte. Abril de 2017. Recuperado el 14 de diciembre de 2018 de:  
<http://invdes.com.mx/innovacion/asi-la-fibra-carbono-revoluciono-deporte/>

Ley del deporte, educación física y recreación. 2010 Recuperado el 15 de octubre de 2018 de:  
<https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Matias Zibell. (24 de mayo de 2017) Tras de 10 años de gobierno, además de un Ecuador dividido, ¿qué más deja Rafael Correa?. *BBC Mundo*. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38980926>

Ministerio de Turismo. Balanza turística con saldo positivo en 2017. 2018. Recuperado el 25 de noviembre de 2018 de:  
<https://www.turismo.gob.ec/balanza-turistica-con-saldo-positivo-en-2017/>



Ministerio de turismo. Decreto de feriados. 2016 Recuperado el 11 de noviembre de 2018 de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/Decreto-Feridados-2016-2020.pdf>

Ministerio de turismo. Rendición de cuentas. 2018. Recuperado el 11 de noviembre de 2018 de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Rinde-Cuentas-Mintur-2018.pdf>

Ministerio de medio ambiente. Identificación, Cálculo y Mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador. Recuperado el 11 de noviembre de: <http://www.ambiente.gob.ec/identificacion-calculo-y-mitigacion-de-la-huella-ecologica-del-sector-publico-y-productivo-del-ecuador/>

Josue. (22 de Marzo de 2017). *Diferencia entre los Gastos Operacionales y los Gastos No Operacionales*. Obtenido el 15 de mayo de 2019 de: <https://financiamiento.org.mx/gastos-operacionales-y-gastos-no-operacionales/>

Tribunal Constitucional. Constitución de la Republica del Ecuador. 2008 Recuperado el 15 de noviembre de 2018 de: [https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion\\_politica.pdf](https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion_politica.pdf)

Servicio de Rentas Internas. Voy a iniciar mi negocio. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/voy-a-iniciar-mi-negocio>

YahooFinance. (01 de Junio de 2019). *Tasa Libre de Riesgo*. Obtenido el 15 de mayo de 2019 de: <https://finance.yahoo.com/quote/%5EIRX?p=%5EIRX>

“ANEXOS”

Anexo 1:

Tabla No 23: Segmentación – Plan de negocios.

ESMERALDAS			QUITO		
Segmentación geográfica			Segmentación geográfica		
Item	Cantidad	%	Item	Cantidad	%
Ecuador	17.096.789	100%	Ecuador	17.096.789	100%
Esmeraldas	534.092	3,12%	Pichincha	3.116.111	18,23%
			Quito	2.644.145	15,47%
Segmentación demográfica			Segmentación demográfica		
Item	Cantidad	%	Item	Cantidad	%
Esmeraldas	534.092,00	100%	Quito	2.644.145,00	100%
Hombres	271.318,74	50,8%	Hombres	1.367.022,97	51,7%
Mujeres	262.773,26	49,2%	Mujeres	1.277.122,04	48,3%
Edad 15-19	55.608,00	10,4%	Edad 15-19	238.705,00	9,3%
20-24	45.274,00	8,5%	20-24	246.050,00	9,6%
25-29	41.778,00	7,8%	25-29	238.668,00	9,3%
Edad total	142.660,00	27%	Edad total	723.423,00	28%
Segmentación psicográfica			Segmentación psicográfica		
Item	Cantidad	%	Item	Cantidad	%
H y M, 15-29 Esm.	142.660,00	100%	H y M, 15-29 UIO.	723.423,00	100%
A	2.710,54	1,9%	A	13.745,04	1,9%
B	15.977,92	11,2%	B	81.023,38	11,2%
			C+	164.940,44	22,8%
Total	18.688,46		Total	259.708,86	
Practica deportiva	9.157,35	49%	Practica deportiva	127.257,34	49%
			Viaja a esmeraldas	94.170,43	74%
			Tomaria clases de s	62.152,48	66%
<b>TOTAL:</b>			<b>71.310</b>		

Anexo 2:

Tabla No 24: Análisis de la muestra – Plan de negocios.

Datos		
Población conocida		$n = N * Z^2 * P * (1-P) / e^2 * (N-1) + Z^2 * P * (1-P)$
n=Tamaño de la muestra	71310	
Z=Nivel de confianza	1,96	$71310 = 71310 * 1,96^2 * 0,5 * (1-0,5) / 0,05^2 * (71310-1) + 1,96^2 * 0,5 * (1,0,5)$
P=variabilidad	0,5	
q=(1-P)	0,5	<b>71310= 387</b>
e=error	0,05	

Anexo 3:

Tabla No 25: Encuesta modelo – Plan de negocios.

Información relevante de las encuestas						
Sexo		Edad				
M: 44%	F:56%	15-19: 14%	20-24: 72%	25-29: 10%	30+: 4%	
<b>1. ¿Con que frecuencia viaja a la playa?</b>						
<b>1 vez por año</b>	<b>2 veces por año</b>	<b>3 veces por año</b>	<b>4 o más veces por año</b>			
26%	38%	22%	14%			
<b>2. ¿Cuál es el principal destino de la costa que visita?</b>						
<b>Esmeraldas</b>	<b>Manabí</b>	<b>Sta Elena</b>	<b>Guayas</b>			
74%	12%	6%	8%			
<b>3. ¿Cuándo realiza viajes a la playa con quién los realiza?</b>						
Familiar	Amigos	Ambos	Solo			
16%	30%	36%	18%			
<b>4. ¿Qué actividades deportivas o recreacionales realiza en la playa?</b>						
Senderismo	Futbol	Voley	Parasailing	Dep. Acua. Mot.	Dep. Acu. No Mot.	Otros
0%	22%	18%	15%	11%	4%	30%
<b>5. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las actividades recreacionales y deportivas que has encontrado en la playa?</b>						
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho			Insatisfecho	
18%	50%	24%			8%	
<b>6. ¿Alguna vez tuviste una mala experiencia practicando actividades recreacionales o deportivas en la playa?</b>						
Si			No			
62%			38%			
<b>7. ¿Alguna vez intentaste practicar surf?</b>						
Si			No			
14%			86%			
<b>8. ¿Consideras que el surf es un deporte peligroso?</b>						
Si			No			
74%			26%			
<b>9. ¿Te gustaría aprender surf?</b>						
Si			No			
100%			0%			
<b>10. ¿Conoces el Flowboarding?</b>						
Si			No			
28%			72%			
<b>11. ¿Tomarías un curso vacacional de surf?</b>						
Si			No			
62%			38%			

12. ¿Si lograras aprender a surfear, seguirías realizando este deporte?	
Si 82%	No 18%

Anexo 4:

Tabla No 25: Tabla dinámica 1 – Plan de negocios.

Cuenta de 3. ¿Con que frecuencia viaja a la playa?	Etiquetas de columna				Total general
Nivel de satisfacción	1 vez por año.	2 veces por año.	3 veces por año.	4 o mas veces por año.	
Instisfecho	4				4
Muy satisfecho	1	1	3	4	9
Poco satisfecho	3	9			12
Satisfecho	5	9	8	3	25
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>50</b>

Anexo 5:

Tabla No 26: Tabla dinámica 2 – Plan de negocios.

Cuenta de 1. Edad	Etiquetas de columna				Total general
¿Si lograras aprender a surfear, seguirias realizando el deporte?	15-19	20-24	25-29	30+	
No		1	6	2	9
Si		6	30	3	41
<b>Total general</b>		<b>7</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>50</b>

Anexo 6:

Tabla No 27: Tabla dinámica 3 – Plan de negocios.

Cuenta de 1. Edad	Etiquetas de columna				Total general
¿Consideras que el surf es un deporte peligroso?	15-20	21-25	26-30	Mas 31	
No		5	1	1	7
Si		7	31	4	43
<b>Total general</b>		<b>7</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>50</b>

Anexo 7:

Tabla No 28: Tabla dinámica 4 – Plan de negocios.

Cuenta de 1. Edad	Etiquetas de columna					
¿Con que frecuencia viaja a la playa?	15-20	21-25	26-30	Mas 31	Total general	
1 vez por año.	1	5	5	2	13	
2 veces por año.	1	18			19	
3 veces por año.	4	7			11	
4 o mas veces por año.	1	6			7	
<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>50</b>	

Anexo 8:

Tabla No 29: Tabla dinámica 5 – Plan de negocios.

Cuenta de 2. Sexo	Etiquetas de columna			
¿Tomaria cursos vacacionales de surf?	F	M	Total general	
No		8 11	19	
Si		20 11	31	
<b>Total general</b>		<b>28 22</b>	<b>50</b>	

Anexo 9:

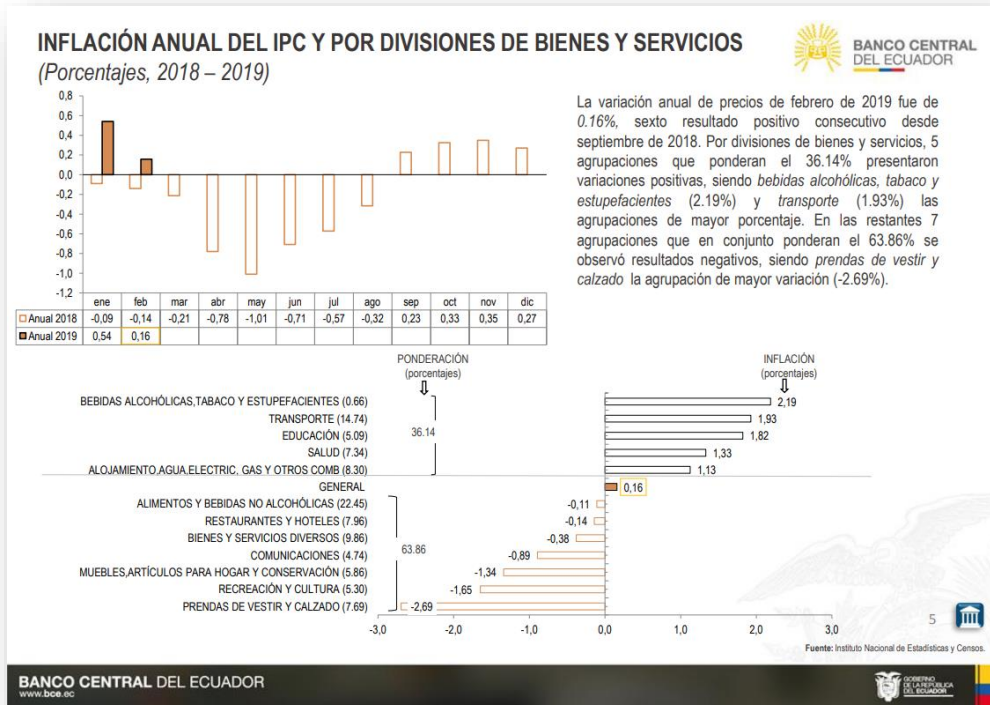


Figura No 9: Inflación anual del IPC  
2018-2019

Tomado de: Banco Central Del Ecuador

Anexo 10:

Tabla No 30: Costos de materia prima productos y costos de servicio.

<b>Producción de materia prima - Rompeolas</b>			
<b>Materia prima directa</b>	<b>Costo</b>	<b>Cant. Unidades</b>	<b>Costo total de insumo</b>
Licra térmica deportiva	\$ 15,00	1	\$ 15,00
Brazaletes de identificación	\$ 0,15	1	\$ 0,15
<b>Materia prima indirecta</b>			
Folleto informativo	\$ 0,10	1	\$ 0,10
<b>Costo de materia prima</b>			<b>\$ 15,25</b>

<b>Datos</b>		
Tasa de Inflación Anual	-0,14%	
Inventario Productos Terminados	10%	Venta de próximo mes
Inventario Productos en Proceso	0%	
Inventario Materia Prima	100%	Producción de próximo mes

Anexo 11:

Tabla No 31: Monto mensual a pagar por endeudamiento.

<b>Monto</b>	<b>\$ 12.828,72</b>		
<b>Tasa de interés, Banco</b>	<b>9,00%</b>	<b>Anual</b>	<b>0,75%</b>
<b>Plazo</b>	<b>5</b>	<b>Años</b>	<b>60</b>
<b>Cuota</b>	<b>\$ 266,30</b>		

Anexo 12: Estado de resultados quinquenio.

Numero de Años	Periodo Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 64.374,23	\$ 89.537,69	\$ 122.008,24	#####	\$ 163.371,45
Costo de los Productos Vendidos	\$ 54.788,66	\$ 60.882,00	\$ 63.834,75	\$ 67.876,97	\$ 69.725,78
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 9.585,57</b>	<b>\$ 28.655,69</b>	<b>\$ 58.173,49</b>	<b>\$ 95.728,89</b>	<b>\$ 93.645,67</b>
Gastos Sueldos	\$ 29.310,00	\$ 31.950,89	\$ 32.605,06	\$ 33.272,80	\$ 33.954,38
Gastos Generales	\$ 19.363,74	\$ 17.791,12	\$ 18.091,61	\$ 18.483,41	\$ 18.456,91
Gastos de Depreciación	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 330,00
Gastos de Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos y Participación</b>	<b>\$ (39.418,18)</b>	<b>\$ (21.416,32)</b>	<b>\$ 7.146,82</b>	<b>\$ 43.642,69</b>	<b>\$ 40.904,38</b>
Gastos de Intereses	\$ 1.068,25	\$ 950,33	\$ 650,40	\$ 411,64	\$ 150,48
<b>Utilidad Antes de Impuestos y Participación</b>	<b>\$ (40.486,43)</b>	<b>\$ (22.366,65)</b>	<b>\$ 6.496,41</b>	<b>\$ 43.231,05</b>	<b>\$ 40.753,90</b>
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 974,46	\$ 6.484,66	\$ 6.113,08
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ (40.486,43)</b>	<b>\$ (22.366,65)</b>	<b>\$ 5.521,95</b>	<b>\$ 36.746,39</b>	<b>\$ 34.640,81</b>
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 1.214,83	\$ 8.084,21	\$ 7.620,98
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ (40.486,43)</b>	<b>\$ (22.366,65)</b>	<b>\$ 4.307,12</b>	<b>\$ 28.662,18</b>	<b>\$ 27.019,83</b>



Anexo 13:

Tabla No 32: Estado de situación inicial.

Numero de Años	Periodo Anual					
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	\$ 25.844,87	\$ (15.384,42)	\$ (39.901,21)	\$ (37.738,66)	\$ (8.473,01)	\$ 14.728,38
Corrientes	\$ 374,87	\$ (40.524,42)	\$ (64.711,21)	\$ (62.218,66)	\$ (35.043,01)	\$ (11.511,62)
Efectivo	\$ -	\$ (43.360,69)	\$ (68.445,02)	\$ (67.024,34)	\$ (40.736,77)	\$ (15.589,31)
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 1.596,74	\$ 2.245,11	\$ 3.050,99	\$ 4.083,54	\$ 4.077,69
Inventarios Productos Terminados	\$ -	\$ 722,28	\$ 781,11	\$ 803,00	\$ 658,52	\$ -
Inventarios Materia Prima Directa	\$ 349,66	\$ 482,61	\$ 660,18	\$ 887,82	\$ 887,82	\$ -
Inventarios Materia Prima Indirecta	\$ 25,21	\$ 34,64	\$ 47,42	\$ 63,88	\$ 63,88	\$ -
No Corrientes	\$ 25.470,00	\$ 25.140,00	\$ 24.810,00	\$ 24.480,00	\$ 26.570,00	\$ 26.240,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 25.470,00	\$ 25.470,00	\$ 25.470,00	\$ 25.470,00	\$ 27.890,00	\$ 27.890,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 330,00	\$ 660,00	\$ 990,00	\$ 1.320,00	\$ 1.650,00
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivos</b>	\$ 13.016,15	\$ 12.273,29	\$ 10.041,51	\$ 7.896,94	\$ 6.080,40	\$ 2.261,96
Corrientes	\$ 187,44	\$ 1.571,96	\$ 1.667,13	\$ 2.067,79	\$ 3.035,24	\$ 2.261,96
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 187,44	\$ 258,63	\$ 353,80	\$ 475,85	\$ 475,85	\$ -
Sueldos por Pagar	\$ -	\$ 1.313,33	\$ 1.313,33	\$ 1.313,33	\$ 1.313,33	\$ 1.313,33
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 278,61	\$ 1.246,06	\$ 948,63
No Corrientes	\$ 12.828,72	\$ 10.701,33	\$ 8.374,38	\$ 5.829,15	\$ 3.045,15	\$ -
Deuda a Largo Plazo	\$ 12.828,72	\$ 10.701,33	\$ 8.374,38	\$ 5.829,15	\$ 3.045,15	\$ -
<b>Patrimonio</b>	\$ 12.828,72	\$ (27.657,71)	\$ (49.942,72)	\$ (45.635,59)	\$ (14.553,41)	\$ 12.466,42
Capital	\$ 12.828,72	\$ 12.828,72	\$ 12.828,72	\$ 12.828,72	\$ 15.248,72	\$ 15.248,72
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ (40.486,43)	\$ (62.771,44)	\$ (58.464,31)	\$ (29.802,13)	\$ (2.782,30)
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0)	\$ -
Activo Corriente	\$ 374,87	\$ 2.836,27	\$ 3.733,82	\$ 4.805,69	\$ 5.693,76	\$ 4.077,69
Pasivo Corriente	\$ 187,44	\$ 1.571,96	\$ 1.667,13	\$ 2.067,79	\$ 3.035,24	\$ 2.261,96
Capital Neto de Trabajo	\$ 187,44	\$ 1.264,31	\$ 2.066,69	\$ 2.737,90	\$ 2.658,51	\$ 1.815,73

Anexo 14:

Tabla No 33: Resumen de flujo de efectivo

	Periodo Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Estado Flujo de Efectivo</b>	\$ (278.339,19)	\$ (666.592,77)	\$ (791.500,07)	\$ (614.327,30)	\$ (308.645,02)

Anexo 15:

Tabla No 34: Resumen de flujo de caja del proyecto anual.

Flujo de Caja del proyecto Anual						
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$ (25.844,87)	\$ (38.177,05)	\$ (19.833,45)	\$ 6.745,13	\$ 29.633,29	\$ 80.603,35	Anual
\$ (25.844,87)	\$ (64.021,93)	\$ (83.855,37)	\$ (77.110,24)	\$ (47.476,95)	\$ 33.126,39	Acumulado

Anexo 16:

Tabla No 35: Resumen de flujo de caja del inversionista anual.

Flujo de Caja del inversionista anual						
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$ (13.016,15)	\$ (35.341,42)	\$ (16.930,56)	\$ 9.721,58	\$ 32.690,20	\$ 83.748,27	Anual
\$ (13.016,15)	\$ (48.357,57)	\$ (65.288,13)	\$ (55.566,54)	\$ (22.876,34)	\$ 60.871,93	Acumulado

Anexo 17:

Tabla No 36: Calculo del Wacc y CAPM.

<b>Tasa de Descuento con Beta Apalancada</b>		<b>Desapalancamiento el beta de la industria</b>			
Tasa libre de riesgo	2,33%	Beta Apalancada Industria:	1,23	R Deuda/ Capital Industria	12,87%
Rendimiento del mercado	5,09%	Beta Desapalancada	1,10	R Deuda/ Capital Empresa:	100,00%
Beta Proyecto	1,822	Beta Apalancada de la empresa	1,82	Tasa de impuestos Industria	4,62%
Riesgo País	7,40%				
Tasa de Impuestos Empresa	33,70%				
CAPM	14,76%				
WACC	10,36%				

Anexo 18:

Tabla No 37: Indicadores del Proyecto

<b>Criterios de Inversión</b>			
Criterios de inversión Proyecto		Criterios de inversión Inversionista	
VAN	\$ (2.495,63)	VAN	\$ 10.692,18
IR	0,90	IR	1,82
TIR	9,39%	TIR	21%
Periodo Recuperación	4,59	Periodo Rec.	4,70

