



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ZONA DE SALTO DE PARACAIDISMO
USPA

AUTOR

Francisco Hernán Vega Clavijo

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ZONA DE SALTO DE
PARACAIDISMO USPA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración y Gerencia
Organizacional.

Profesor guía:

Carlos Andrés Proaño Jaramillo

Autor:

Francisco Hernán Vega Clavijo

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la creación de una zona de salto de paracaidismo USPA, a través de reuniones periódicas con el estudiante Francisco Hernán Vega Clavijo, en el primer semestre 2020, 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”.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Carlos Andrés Proaño Jaramillo

C.C. 170821645-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de una zona de salto de paracaidismo USPA, en el primer semestre 2020 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”



Carmen Patricia Gómez Bolaño

C.C. 175645832-7

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”.



Francisco Hernán Vega Clavijo

C.C. 171819511-6

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los mejores padres y amigos que existen, a quienes me han brindado su amor y lealtad incondicional Francisco Vega y Mercedes Clavijo, quienes dieron todo su apoyo y esfuerzo para que haya podido finalizar esta importante etapa de mi vida. Por ustedes soy quien soy y nunca les voy a defraudar, ustedes son mi más grande orgullo.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi padre Francisco Vega, el mejor amigo y ejemplo que la vida me pudo dar. Por siempre estar a mi lado guiándome, apoyándome y por motivarme cada día a superarme con honestidad y lealtad. Una vez más te digo MISIÓN CUMPLIDA MI GENERAL.

Para la mujer que más amo en este mundo mi madre y amiga Mercedes Clavijo, quien me cuida y me brinda su amor incondicional, por motivarme constantemente a ser una mejor persona, pero especialmente por ser mi ejemplo de vida, sencillez y bondad.

RESUMEN

El plan de negocios que se presenta en las siguientes páginas expone la creación de una empresa especializada en impulsar actividades de salto en paracaidismo en el Ecuador. Esta actividad deportiva tiene una fuerte carga de adrenalina y expresa una indescriptible sensación de libertad cuando se encuentra en las alturas, por ello, es practicada por un importante grupo de personas que tienen una fuerte afinidad con los deportes extremos. La idea de negocio se fundamenta en el uso de la pista área de La Celeste en el sector de La Concordia, en este lugar se efectúan las actividades de salto, debido a que tiene unas condiciones meteorológicas ideales para el paracaidismo. El desarrollo comercial se enfoca en tres tipos de saltos, que son salto con equipo propio, salto equipo alquilado y salto tándem; siendo este último el que tiene mayor precio y mayor demanda, debido a que no se requiere experiencia previa, y se realiza con el acompañamiento de un experto. Las actividades de promoción se concentran en incentivar el salto en paracaidismo como una experiencia única y que libera tensiones. La estructura organizacional está compuesta por dos personas bajo la nómina de la empresa y los instructores recibirán pago por honorarios profesionales. La inversión inicial del proyecto es \$ 187.850, este monto se emplea en la compra de equipos de salto, que son adquiridos en los Estados Unidos, debido a su alto nivel de tecnicidad en los paracaídas. El uso de los criterios de valoración determina que el proyecto es viable de ejecutar, debido a que existe la recuperación de la inversión inicial y se genera una tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad del proyecto.

ABSTRACT

The business plan presented on the following pages sets forth the creation of a company specialized in promoting skydiving activities in Ecuador. This sports activity has a strong adrenaline load and expresses an indescribable feeling of freedom when you are in the heights, therefore, it is practiced by an important group of people who have a strong affinity with extreme sports. The business idea is based on the use of the La Celeste area runway in the La Concordia sector, in this place the jumping activities are carried out, because it has ideal meteorological conditions for skydiving. The commercial development focuses on three types of jumps, which are jump with own equipment, jump with rented equipment and tandem jump; the latter being the one with the highest price and highest demand, since no previous experience is required, and it is carried out with the accompaniment of an expert. Promotional activities focus on encouraging skydiving as a unique experience that releases tension. The organizational structure is made up of two people under the company's payroll and the instructors will receive payment for professional fees. The initial investment of the project is \$ 187,850, this amount is used in the purchase of jumping equipment, which is purchased in the United States, due to its high level of technicality in parachutes. The use of the valuation criteria determines that the project is viable to execute, since there is a recovery of the initial investment and an internal rate of return is generated that is higher than the opportunity cost of the project.

INDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCION	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Justificación e importancia	3
1.4 Metodología de investigación.....	3
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	5
2.1. Análisis del entorno externo.....	5
2.1.1 Entorno político	5
2.1.2 Entorno económico	6
2.1.3 Entorno social	7
2.1.4 Entorno tecnológico	8
2.2. Análisis de la industria	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	10
2.2.3 Fuerza de los sustitutos	11
2.2.4 Entrada de nuevos competidores	12
2.2.5 Rivalidad de la industria.....	13
2.3. Análisis del mercado.....	14
2.3.1 Análisis de la competencia	14
2.3.2 Investigación del mercado y análisis del cliente	16
2.4. Conclusiones del capítulo	31
CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADEO	32
3.1 Estrategia genérica de ingreso	32
3.2 Naturaleza y filosofía de negocio	34
3.3 Estilo e imagen corporativa.....	34
3.4 Enfoque social	35
3.5 Misión y visión	36
3.6 Objetivos de crecimiento.....	36

3.7 Información legal	38
3.8 Estructura organizacional	39
3.9 Ubicación	40
3.10 Ventaja competitiva.....	40
3.11 Estrategia de mercadeo	41
3.11.1 Estrategia de producto.....	41
3.11.2 Estrategia de distribución.....	42
3.11.3 Estrategia de precio	42
3.11.4 Estrategia de promoción	43
3.11.5 Estrategias de comunicación	47
3.11.6. Estrategia de servicio.....	48
3.11.7 Presupuesto marketing mix	50
3.11.8 Proyección de ventas.....	50
3.12 Conclusiones del capítulo	51
CAPITULO 4: OPERACIONES	52
4.1 Estado de desarrollo	52
4.2 Descripción del proceso.....	54
4.3 Necesidades y requerimientos.....	56
4.4 Plan de producción	58
4.5 Plan de compras.....	59
4.6 Indicadores de desempeño.....	61
4.7 Conclusiones del capítulo	62
5. PLAN FINANCIERO	63
5.1 Supuestos plan financiero.....	63
5.2 Estados financieros	66
5.2.1 Estado de resultados	66
5.2.2 Estado de situación.....	67
5.2.3 Flujo de caja	68
5.2.4 Análisis de relaciones financieras.....	68
5.2.5 Impacto económico y social.....	70

5.3 Conclusiones del capítulo	70
6. CONCLUSIONES GENERALES	71
REFERENCIAS.....	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación CIIU	5
Tabla 2. Poder negociación proveedores	10
Tabla 3. Poder negociación clientes.....	11
Tabla 4. Fuerza sustitutos	12
Tabla 5. Entrada nuevos competidores.....	13
Tabla 6. Rivalidad industria	13
Tabla 7. Matriz Factores Externos.....	31
Tabla 8. Objetivos organizacionales.....	37
Tabla 9. Modelo Canvas	40
Tabla 10. Precio zona salto	43
Tabla 1. Encuesta servicio cliente	49
Tabla 12. Presupuesto de marketing.....	50
Tabla 13. Proyección ingresos	51
Tabla 14. Equipamiento oficina	57
Tabla 15. Equipamiento zona salto	57
Tabla 16. Distribución porcentual servicios	58
Tabla 17. Proyección demanda.....	59
Tabla 18. Equipamiento por vuelo.....	59
Tabla 19. Plan compras zona salto	60
Tabla 20. Proyección de compras	60
Tabla 21. Indicadores desempeño	61
Tabla 22. Proyección número saltos	63
Tabla 23. Proyección precios	64
Tabla 24. Gastos zona salto.....	64
Tabla 25. Gastos nómina	65
Tabla 26. Criterios valoración.....	66
Tabla 27. Estado de resultados.....	66
Tabla 28. Estado de situación	67
Tabla 29. Flujo caja proyecto e inversionista.....	68
Tabla 30. Tasa descuento	68
Tabla 31. Criterios valoración.....	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Porter.....	9
Figura 2. Calificación fuerzas competitivas	14
Figura 3. Edad.....	25
Figura 4. Género	25
Figura 5. Ingreso mensual.....	26
Figura 6. Sector residencia.....	27
Figura 7. Práctica deportiva.....	27
Figura 8. Salto paracaidismo.....	28
Figura 9. Interés paracaidismo	28
Figura 10. Factor paracaidismo.....	29
Figura 11. Certificados USPA.....	29
Figura 12. Información deportes.....	30
Figura 13. Logotipo zona de salto	35
Figura 14. Organigrama	39
Figura 15. Matriz Ansoff	41
Figura 16. Canal distribución.....	42
Figura 17. Promocional zona de salto	45
Figura 18. Redes sociales zona salto.....	45
Figura 19. Material promocional zona salto.....	47
Figura 20. Identidad corporativa.....	48
Figura 21. Actividades zona de salto.....	52
Figura 22. Mapa procesos.....	55
Figura 23. Avioneta Cesna 208	58

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1.1 Diagnostico del entorno actual

La información descrita en el presente documento, busca medir la factibilidad de crear una empresa relacionada con actividades de paracaidismo. El negocio funcionará de la siguiente manera: se creará una zona de salto de paracaidismo USPA (United States Parachute Association) en la costa ecuatoriana, la cual permitirá realizar actividades de paracaidismo en modalidad de salto libre, satisfaciendo las necesidades de las personas que deseen experimentar un vuelo en caída libre y de los paracaidistas profesionales.

La USPA es la Asociación de Paracaidismo de los Estados Unidos, que es el organismo internacional que tiene mayor credibilidad entre los practicantes de paracaidismo, cuenta con más de 43.000 asociados de todas las naciones; su sede se encuentra en el Estado de Virginia. Tiene sus actividades desde el año 1946 y es afiliado a la Comisión Internacional de Paracaidismo. Emite las licencias de paracaidismo deportivo y maneja los criterios de seguridad (USPA, 2020).

El aspecto clave de la idea de negocio es ofrecer cursos certificados y avalados por la USPA, entre los cuales están AFF (accelerated free fall), USPA Coach, AFF Coach, entre otros cursos que sean de interés de los practicantes de este deporte, los cuales se conocerá a profundidad con la investigación de mercado realizada en el presente documento.

Con la disponibilidad de espacio y la provisión de los medios necesarios para ejecutar la actividad de paracaidismo, los clientes pueden satisfacer sus requerimientos, sean profesionales o aficionados que busquen un tiempo de esparcimiento, como es el caso del salto tándem, que consiste en un salto guiado mediante un enganche con un instructor de paracaidismo, de esta manera se puede realizar un salto en caída libre de 11.500 pies de altura.

Este tipo de servicios en conjunto con los cursos y fun jump (saltos individuales), permitirá ejecutar actividades de manera permanente y segura, ya que este tipo de saltos son muy solicitados por los amantes y aficionados a este deporte, acorde con información preliminar que han emitido las personas que realizan salto en paracaidismo.

Estos aspectos consideran una oportunidad de negocio que se acople con las necesidades de las personas que disfrutan de actividades relacionadas con el paracaidismo.

1.2 Objetivos

Objetivo general

- Analizar la viabilidad del plan de negocio para la creación de una zona de salto de paracaidismo USPA

Objetivos específicos

- Investigar el entorno externo con el objetivo de conocer la situación actual y poder definir cuáles son las oportunidades y amenazas existentes en la industria.
- Desarrollar una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa, para conocer los diferentes deseos y necesidades de compra por parte de los clientes.
- Ejecutar un plan de marketing que permita realizar estrategias oportunas y adecuadas para poder llegar al mercado objetivo.
- Determinar la estructura administrativa y operativa del negocio de acuerdo a los recursos necesarios para el correcto funcionamiento.
- Elaborar un análisis financiero proyectado a 5 años que determine la factibilidad del proyecto.

1.3 Justificación e importancia

El presente plan de negocio, nace por la necesidad de los paracaidistas ecuatorianos de practicar de manera constante esta actividad deportiva en el país. En la actualidad, Ecuador no cuenta con una zona de salto de paracaidismo permanente, lo que ha llevado a los amantes de este deporte a buscar alternativas en el extranjero.

La disciplina deportiva del paracaidismo no ha sido explotada en su totalidad localmente, acorde a información preliminar de expertos en la materia, en el país existe un mercado de personas profesionales y aficionadas afines a esta rama del deporte que no encuentra un sitio donde realizar sus actividades; considero como una oportunidad de negocio de mucho interés el satisfacer esta necesidad localmente mediante la aplicación de este proyecto.

Las zonas de salto avaladas por la USPA, brindan estándares de calidad y seguridad a nivel mundial para la práctica del paracaidismo en cada una de sus modalidades, también realizan visitas permanentes a las zonas para inspeccionar que se dé cumplimiento a sus normativas, de igual manera certifica al personal de entrenadores, infraestructura, cursos y equipamiento para la aplicación del mismo.

Es necesario mencionar que las zonas USPA son fuente de turismo nacional y extranjero, ya que las zonas avaladas por esta entidad son constantemente visitadas por paracaidistas extranjeros y turistas afines a este tipo de deportes aventuras.

1.4 Metodología de investigación

Diseño de investigación

El diseño de investigación se constituye el plan de acción para ejecutar el documento con el fin de recabar la información pertinente a delinear el modelo de negocio. En este caso se aplicará el diseño no experimental transversal, que es definido por Hernández (2014) como la recopilación de información de datos

en un momento único, esto se aplica con la ejecución de la encuesta al mercado objetivo.

Herramientas de investigación

Las principales herramientas de investigación e instrumentos metodológicos son los siguientes:

- Análisis PESTEL: enfocado en conocer los factores del entorno que inciden en la puesta en marcha del proyecto.
- Análisis de la industria (5 fuerzas de Porter): permite medir la competitividad de la industria mediante el análisis de compradores, proveedores, sustitutos y la presencia de nuevos competidores (Porter, 2015).
- Análisis de mercado: con la puesta en marcha de la investigación cuantitativa (encuesta) y cualitativa (expertos), con estas herramientas se puede conocer las necesidades del mercado potencial y el uso de los recursos para la formación de la empresa y detección de posibles oportunidades, competidores y amenazas.
- Plan de marketing: delinea las acciones de producto, precio, plaza y promoción que debe ejecutar la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor:
- Estructura organizacional y operativa: conoce los recursos físicos, humanos y monetarios disponibles necesarios para la puesta en marcha la empresa.
- Viabilidad financiera: mide las proyecciones financieras conforme el uso de los indicadores de valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión inicial, con el objetivo de determinar la factibilidad del proyecto.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de la industria está enfocado en la actividad económica que se encuentra organizada según la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU), el presente proyecto se encuentra concentrado en la siguiente actividad:

Tabla 1. Clasificación CIIU

Nivel	Código	Descripción
Sección	P	Enseñanza
División	P85	Enseñanza
Grupo	P854	Otros tipos de enseñanza
Clase	P8541	Enseñanza deportiva y recreativa
Actividad	P854109	Otro tipo de enseñanza deportiva y recreativa como: adiestramiento en campamentos deportivos, actividades de instructores, profesores y entrenadores deportivos

Tomado de: Superintendencia de Compañías

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político

Políticas públicas para el emprendimiento

El reporte del Foro Económico Mundial muestra que existe un descenso en los indicadores del país, con respecto al incentivo al emprendimiento, especialmente en los indicadores de gestión documental, requerimiento de trámites y clima de negocios; adicionalmente, existe menor calificación en el acceso a empleo formal. Esta calificación es una consecuencia de la crisis de financiamiento en el presupuesto estatal (Escuela de Negocios ESPAE, 2019).

Este escenario político y legal en el país es una amenaza para el desarrollo de nuevos proyectos y emprendimientos en cualquier campo de la economía.

Reforma tributaria

La aprobación de la reforma tributaria en el mes de febrero de 2020, permite mejorar el pago de impuestos y agilizar la tramitología con mecanismos de pago en línea. Adicionalmente, se ha eliminado el pago de tributos en el impuesto a la renta de empresas nuevas en ciertas actividades económicas, especialmente en el rubro de alimentos y manufactura, estas iniciativas son favorables para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

Finanzas públicas

El presupuesto del estado ha tenido afectaciones negativas en sus ingresos, asociados a factores externos e internos, este condicionamiento económico pone en riesgo la sustentabilidad de las operaciones en el sector público, que inciden en menor inversión y por ende retardan la economía nacional (Banco Central Ecuador, 2020). Esto es una amenaza para el crecimiento de la economía, ya que tiene una fuerte dependencia del gasto público.

2.1.2 Entorno económico

Producto interno bruto (PIB)

En el año 2019, la actividad económica en el país creció en relación al tercer trimestre del mismo año, en un porcentaje de 0,1%. El aporte del PIB de actividades petroleras tuvo un crecimiento de 2,7% y el PIB de las actividades no petroleras se redujo en 0,1%. En lo que respecta al gasto de los hogares, existió un incremento de 1,1% con relación al año 2018 y la inversión privada se contrajo en el 3% (Banco Central del Ecuador, 2020).

La información económica a nivel macroeconómico del país muestra un débil crecimiento en el consumo de los hogares y un retroceso en la inversión privada, esto indica que existe una amenaza para la implementación del proyecto.

Inflación

Durante el año 2019 la inflación acumulada en el Ecuador alcanzó una cifra negativa de 0,07%, lo cual muestra un retroceso un leve retroceso en el nivel de precios de bienes y servicios en el país. En el mes de febrero de 2020, la inflación mensual tuvo un valor de 0,23%, lo que muestra un menor porcentaje en relación a la inflación del mes de febrero de 2019 que fue 0,60% (Banco Central del Ecuador, 2020). La estabilidad en la inflación es una oportunidad para la creación de nuevas empresas porque permite una mejor proyección financiera.

Índice de confianza consumidor

El índice de confianza del consumidor tuvo una tendencia negativa durante el año 2019, en el mes de diciembre del mencionado año tuvo un valor de 37,2, que es menor al índice obtenido en el mes de diciembre de 2018, que alcanzó los 42 puntos (Banco Central del Ecuador, 2020). Este análisis es una amenaza porque existe una menor confianza del consumidor en el desempeño de la economía, lo cual puede reducir la demanda de bienes y servicios.

2.1.3 Entorno social

Mercado laboral

El sector con mayor demanda de empleo en el Ecuador es la actividad agrícola y ganadera, que emplea al 29,4% de la fuerza laboral en el país; en segundo lugar, se ubica las actividades de comercio con el 17,9% y tercer lugar las actividades de servicio con el 14,51%. En lo que respecta a la tasa de desempleo en el año 2019, esta se ubicó en el 4,9% que fue una cifra ligeramente superior al 4,8% de desempleo en el año 2018. Las cifras del subempleo también crecieron en el año 2019 con respecto al año 2018, ya que pasaron de 16,3% a 17,0% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2020). Estas cifras indican una menor demanda laboral durante el año 2019, lo cual es una amenaza para la generación de nuevos negocios porque menor cantidad de personas tienen un ingreso estable en el país.

Pobreza

La tasa de pobreza en el país creció en el año 2019, alcanzado un valor de 25% en el mes de diciembre, este valor es dos puntos porcentuales superiores al nivel de pobreza en el año 2018. De igual manera creció la extrema pobreza que se ubicó en el 8,9% en diciembre de 2019 (Banco Central del Ecuador, 2020). El análisis de la pobreza muestra que existe una amenaza debido que mayor cantidad de personas tuvieron menores ingresos disponibles para su consumo durante el año 2019.

2.1.4 Entorno tecnológico

Inversión en TIC

La tecnología ha tenido una mayor inversión en las empresas del sector privado, las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones muestran un crecimiento notable entre 2016 y 2019, al pasar de \$ 37 millones a \$ 125 en este período de tiempo (Ministerio de Telecomunicaciones, 2019). Esto indica la importancia que cobra la tecnología para los procesos productivos y comerciales.

Uso de la tecnología

Complementariamente a la inversión en tecnología, el uso de herramientas tecnológicas, ha tenido un incremento en el Ecuador en los últimos años, el 95% de las empresas tienen acceso a internet, el 92% dispone de correo electrónico y 63% tienen redes sociales (Ministerio de Telecomunicaciones, 2019).

2.2. Análisis de la industria

El análisis de la industria referente al plan de negocios se utiliza en base a la metodología de Porter, que emplea las siguientes fuerzas competitivas:

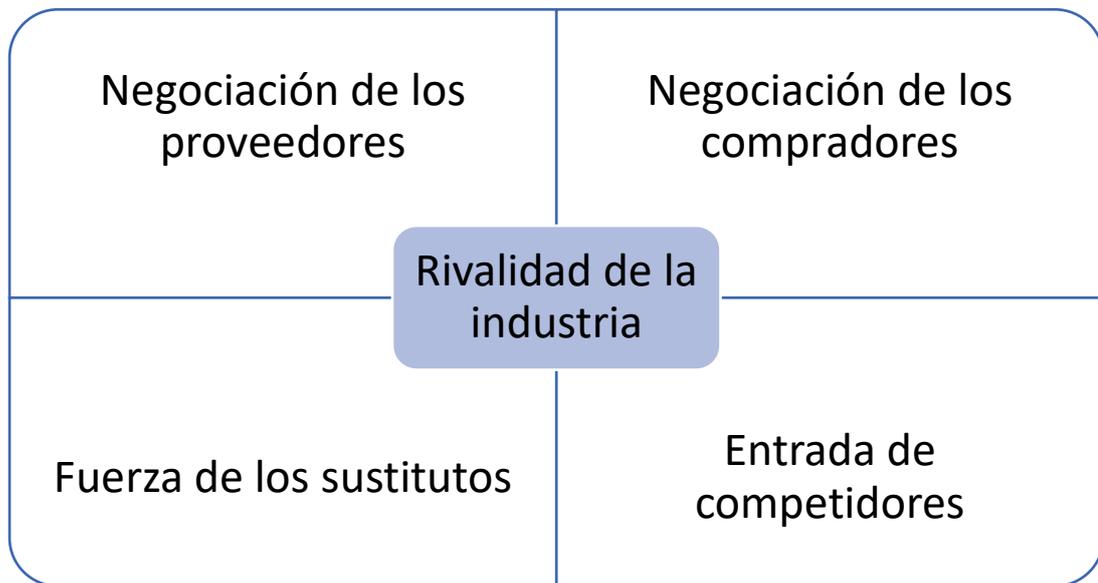


Figura 1. Modelo Porter
Tomado de Michael Porter (2009)

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Disponibilidad de proveedores

En la industria de actividades de enseñanza deportiva y recreativa, está basada en la prestación de servicios, por tanto, no existe un uso intensivo de maquinaria o equipos especializados, lo que se requiere son el equipamiento que permite la práctica deportiva y en el caso específico del proyecto, son los implementos para el salto de paracaidismo. Según la información de la Superintendencia de Compañías (2018) en la ciudad de Quito existe 32 empresas que se encargan de elaborar este tipo de implementos deportivos, lo cual es un número reducido y existe dependencia de implementos importados.

Capacidad de convertirse en competencia

En la industria de actividades deportivas, la especialización en la prestación del servicio permite crear una barrera de entrada a empresas que no cuenten con el personal capacitado para el salto de paracaidismo, por lo que existe una baja

probabilidad de que los proveedores tengan intención de participar en la industria de enseñanza deportiva.

La asignación de calificación de esta fuerza competitiva es la siguiente:

Tabla 2. Poder negociación proveedores

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Número de proveedores			3			3	3,50
Capacidad competencia				4		4	

La información descrita en la tabla anterior determina que el poder de negociación de los proveedores se ubica entre neutral y atractiva.

2.2.2 Poder de negociación de los compradores

Número de clientes

La industria de enseñanza de actividades deportivas se basa en la prestación de un servicio que puede ser canalizado a través de un servicio de capacitación personalizado, en el caso del salto de paracaidismo la enseñanza de esta actividad está basada en un mercado potencial reducido, debido a la connotación de la actividad vinculada a un deporte de riesgo.

Costo de cambio del cliente

Debido al bajo número de posibles clientes para la actividad de enseñanza de salto de paracaidismo, existe un alto costo de cambio de cliente, lo cual indica una amenaza para el emprendimiento.

La asignación de calificación de esta fuerza competitiva es la siguiente:

Tabla 3. Poder negociación clientes

PODER NEGOCIACION CLIENTES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes		2				2	
Capacidad integración		2				2	2,00

La información descrita en la tabla anterior determina que el poder de negociación de los clientes se ubica como poco atractiva, porque existe un limitado número de posibles compradores, esto indica que el proyecto se debe enfocar en un segmento de nicho de mercado para explotar su capacidad comercial.

2.2.3 Fuerza de los sustitutos

Disponibilidad de sustitutos

En la ciudad de Quito existen 34 negocios de enseñanza recreativa y deportiva (Superintendencia de Compañías, 2018) que se enfocan en deportes asociados a actividades al aire libre y deportes extremos, como el caso del salto de paracaidismo, esto establece que se trata de una actividad deportiva enfocada en un segmento específico de la población, que tiene necesidades homogéneas en disfrutar del aire libre, la naturaleza y actividades extremas.

Estandarización del servicio

La estandarización del servicio en la industria de enseñanza deportiva, y en especial en el salto de paracaidismo es alta debido a que se basa en un entrenamiento de acuerdo a la necesidad del cliente, esto permite que existan nichos de mercado que pueden ser explotados con el mensaje correcto para atraer al cliente y satisfacer sus necesidades.

La calificación de esta fuerza competitiva es la siguiente:

Tabla 4. Fuerza sustitutos

FUERZA SUSTITUTOS	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Disponibilidad de sustitutos				4		4	4,00
Estandarización de servicios				4		4	

En base a esta información se determina que existe un atractivo para la industria en relación a la fuerza de los sustitutos, tomando en cuenta que se refieren a actividades de enseñanza deportiva basada en un segmento nicho de mercado.

2.2.4 Entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada

En el país no existen barreras para iniciar un negocio en la industria de enseñanza de actividades deportivas, por lo que, cualquier emprendedor puede participar con el debido cumplimiento de las disposiciones legales referentes a tributos y seguridad social del personal.

Requisitos de capital

La inversión inicial en la industria se enfoca a la adquisición de equipos e implementos deportivos especializados para el salto en paracaidismo, que, según lo mencionado anteriormente en la disponibilidad de proveedores es baja y puede implicar una barrera de entrada para nuevos emprendedores.

Curva de aprendizaje

En la industria de actividades deportivas, específicamente el salto en paracaidismo existe una especialización en la prestación del servicio, por tanto, la curva de aprendizaje es alta y por tanto es un limitante para la entrada de nuevos competidores.

La calificación de esta fuerza competitiva se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Entrada nuevos competidores

ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Barrera de entrada		2				2	3,33
Requisitos de capital				4		4	
Curva de aprendizaje				4		4	

2.2.5 Rivalidad de la industria

Concentración de participantes

Según la información de la Superintendencia de Compañías (2018) en la ciudad de Quito existen 58 negocios que tienen actividades en la industria de enseñanza deportiva y recreativa, por lo tanto, existe una baja concentración de participantes en la industria, lo cual genera menor competitividad.

Crecimiento de las ventas en la industria

En el año 2019 las ventas de la industria P854109 fue \$ 3.888.150, este valor es superior a las ventas del año 2018 que fue \$ 3.819.265, esto representa un crecimiento de 1,80% entre estos años; este crecimiento es bajo lo cual muestra que el sector debe buscar una expansión comercial en base a precio, lo cual puede incrementar la competitividad.

La calificación de estos factores es la siguiente:

Tabla 6. Rivalidad industria

RIVALIDAD INDUSTRIA	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Calificación	Promedio de calificación
Concentración participantes				4		4	3,00
Crecimiento de las ventas		2				2	

La conclusión referente al análisis de Porter se puede observar en la siguiente figura:

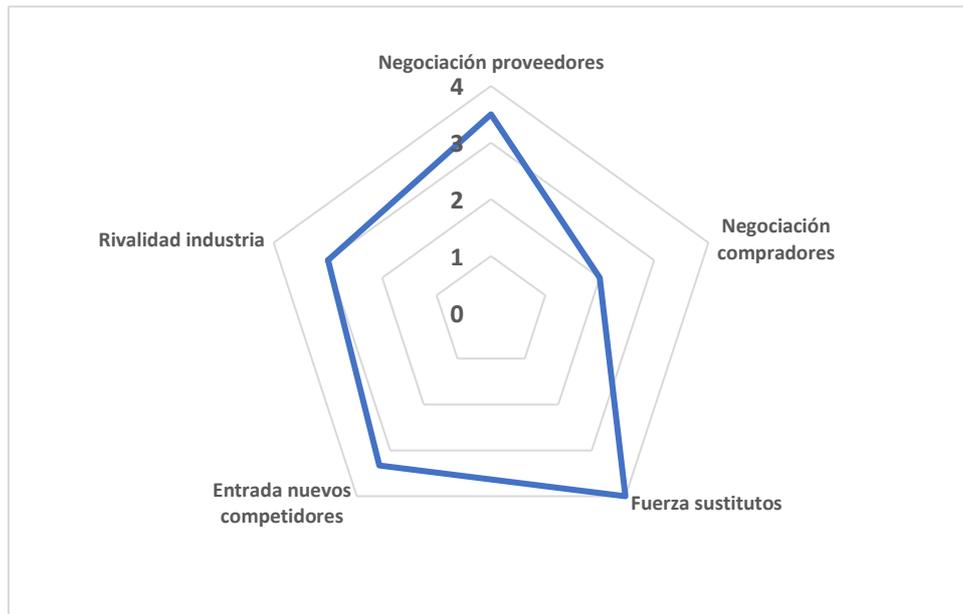


Figura 2. Calificación fuerzas competitivas

La fuerza de sustitutos tiene un mayor atractivo para el entorno competitivo del proyecto, ya que, la prestación del servicio de salto en paracaidismo está concentrado en un segmento de mercado que es reducido y no dispone de sustitutos para las personas que buscan disfrutar de esta actividad. La negociación de los compradores tiene una alta influencia hacia el proyecto, porque al tratarse de un segmento de posibles compradores, pueden ejercer sobre el precio final. Las otras fuerzas de Porter tienen una influencia media sobre el proyecto, lo que indica que no representan un elevado riesgo para su competitividad.

2.3. Análisis del mercado

2.3.1 Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia del proyecto se emplea la información receptada en la encuesta al mercado potencial, al preguntar a los encuestados

si conocen alguna empresa que ofrezca saltos de paracaidismo, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

El 41% de los encuestados no conocen una empresa que realice saltos de paracaidismo.

El 9,38% conoce la escuela de Paracaidismo Los Garrapateros que se encuentra ubicada en la localidad de San Vicente en la provincia de Manabí. Esta escuela utiliza una avioneta marca Cessna modelo TU206-G que es un vehículo de vuelo adaptado para actividades de paracaidismo.

Entre los servicios que ofrecen Los Garrapateros se encuentra los siguientes:

- Curso AFF: es un salto de caída libre acelerada cuenta con la certificación USPA.
- Salto de exhibición: prestación de espectáculos bajo contratación.
- Saltos coach: perfeccionamiento de salto a todas las personas que hayan culminado el curso AFF.
- Salto tándem: salto turístico en compañía de un instructor certificado

Los precios establecidos por el tipo de salto son \$ 50 para el salto fun jump, \$308 salto tándem y \$ 2.581 curso de paracaidismo.

El 9,42% hace mención a otros lugares, como Skydive Ecuador que es una organización liderada por el Coronel Edgar Narváez y que tiene como principal servicio salto tándem; la información en la página web no tiene referencia sobre el precio por este servicio. Adicionalmente, los encuestados mencionan a Skydive Miami en los Estados Unidos.

En base de la información presentada se establece que la principal competencia del proyecto es la escuela Los Garrapateros, que es la institución que ofrece un portafolio interesante de servicios para la persona interesada en el paracaidismo.

2.3.2 Investigación del mercado y análisis del cliente

Investigación cualitativa

La investigación cualitativa fue aplicada a dos expertos de la industria, con amplio conocimiento de las actividades relacionadas al paracaidismo militar y deportivo. Los participantes en la entrevista son los siguientes:

Experto N° 1: Carlos Mesa Laínez

1. *¿Cuál es su experiencia en salto de paracaidismo?*

El primer experto es el Sargento Carlos Mesa Laínez, es sargento primero de infantería de marina, tiene 23 años de experiencia en las actividades militares y como paracaidista deportivo tiene 19 años de experiencia. Ha realizado saltos a nivel nacional e internacional en línea estática y caída libre.

2. *¿Por qué practica esta actividad, cuáles considera que son los atributos que tiene el salto en paracaidismo frente a otras actividades deportivas?*

La práctica de paracaidismo ha permitido mejorar mi toma de decisiones, me ha permitido crecer como persona y aprender a cumplir las normas que pide la sociedad para convivir.

El paracaidismo tiene derroche de adrenalina y sirve para liberar el estrés que se acumula en la vida cotidiana; ayuda a mejorar la relación de genero porque en el paracaidismo existe igualdad entre hombres y mujeres.

3. *¿Por qué esta actividad no se ha masificado?*

Esta actividad no se ha masificado por varios factores, principalmente porque es una actividad que se ha relacionado con las fuerzas armadas y policía, las personas piensan que el acceso al paracaidismo es complicado y requiere de mucho dinero. Otro factor es el limitado número de aeronaves que permitan saltar un importante número de personas, al tener una aeronave pequeña existe un número limitado de saltadores, lo cual influye en el precio de la actividad. Las

regulaciones de la Ley de Aviación Civil para actividades de vuelo de paracaidismo y operación de aeronaves influyen negativamente en el desarrollo de este deporte, volviéndolo caro frente a otros países como Colombia, Perú o México donde es más barato practicar paracaidismo o inclusive Estados Unidos donde el precio del paracaidismo es la mitad que en Ecuador.

4. ¿Cuáles son los implementos necesarios para practicar paracaidismo deportivo?

El principal equipo es un sistema de paracaídas, que tiene cuatro partes principales que son: arnés contenedor, paracaídas principal, paracaídas de reserva y dispositivo de activación. El precio de un paracaídas nuevo tiene un precio de \$ 7.000 y un paracaídas usado tiene un precio aproximado de \$ 3.000, el valor final depende del número de horas que ha sido utilizado y debe ser evaluado por un especialista en armado y mantenimiento de paracaídas.

Existen aditamentos adicionales como cascos con visores, gafas, altímetro, traje y guantes. El uso de cámara necesita que el paracaidista tenga experiencia para que pueda manipular los equipos de filmación.

5. ¿Es fácil acceder a estos implementos?

La compra de productos nuevos se realiza a través de internet en los Estados Unidos y la entrega se realiza por servicio de transporte internacional. En el país también existen representantes de productos de paracaidismo, pero son más caros que en los Estados Unidos, por la comisión del intermediario.

6. ¿Cuáles son los limitantes para que esta actividad no tenga mayores personas interesadas?

El principal es el costo de operación por hora de las aeronaves, por ejemplo, una aeronave 206 tiene un costo de operación entre \$ 350 y \$ 400 la hora, como es el caso de la Cesna. Esto indica que el precio del asiento de cada participante es \$ 50 por cada persona. En Colombia el asiento cuesta \$ 20, México \$ 25 y Estados Unidos \$ 20.

A partir, del año 2012 no se puede alquilar los aviones militares para actividades privadas, en las aeronaves militares el costo por asiento es menor debido al menor costo de operación y mayor capacidad, el precio por asiento en aviones militares era \$ 25. Ante esta diferencia en precio, las personas prefieren viajar a otros países a realizar saltos.

7. ¿Cómo se minimizan los riesgos en la actividad de paracaidismo?

Cumpliendo con los reglamentos de la USPA, respetando los requisitos para la calificación de los organismos especializados. Asesorarse con personas capacitadas y actualizadas en el mundo del paracaidismo deportivo.

8. ¿Cuáles son las certificaciones que avalan esta actividad?

Las certificaciones y normas de la USPA son las que rigen a nivel mundial. Para graduarse de paracaidismo profesional se debe tener su bitácora de saltos, se debe completar 25 saltos para tener licencia A, a los 50 saltos se obtiene la licencia B, a los 200 saltos para la licencia C y más de 500 saltos se accede a la licencia D.

Para convertirse en coach se debe tener mínimo 100 saltos y licencia B activa, realiza cursos de salto en el agua. Después de coach se licencia como examinador que son las personas que dictan los cursos a coach, tándem y AFF. Los que dictan los cursos de examinadores es el examinador de examinadores. Todas estas reglas las emite la USPA.

9. ¿Conoce en el país otras empresas o grupos de personas que practiquen esta actividad?

En el Ecuador la primera escuela fue Skydive Ecuador que la dirige el Coronel retirado Edgar Narváez, hay otras escuelas como Los Garrapateros surgieron en el año 2010, está ubicada en el cantón San Vicente, en la provincia de Manabí. La escuela Azul Extremo en el año 2010, Cándor de los Andes en el año 2012, la escuela Zeus en el año 2015 ubicada en el cantón Quevedo, en la provincia de Los Ríos y otras escuelas pequeñas, que no tenían normas USPA.

Las escuelas que cumplen normas USPA son Cóndor de los Andes, Azul Extremo y Los Garrapateros.

10. ¿Cuál sería el mercado objetivo para comercializar el salto en paracaidismo?

El mercado objetivo es medio y medio alto, por los costos de operación de las aeronaves, costos de los equipos y hora de operación en el aire.

11. ¿Según su experiencia, cuales son los factores que tienen mayor incidencia en la prestación del servicio?

El factor de mayor incidencia es el costo de operación de la aeronave.

12. ¿Cuáles son los posibles de riesgos en la implementación de la idea de negocio?

El precio del salto es el mayor riesgo, porque no existen aeronaves grandes que influyan en la reducción del costo de operación. Con unas aeronaves monomotor de hélice de mayor tamaño ayudaría a bajar el precio de cada salto de paracaidismo. La nave indicada para esto sería la Cessna Caravan 208, esta aeronave tiene mantenimiento cada 6.000 horas. Alberga hasta 18 pasajeros y puede realizar dos vuelos por hora.

13. ¿Cuál es su criterio respecto a los siguientes precios?

Salto individual con equipo propio \$ 60

Salto individual + alquiler de equipo \$ 75

Salta tándem \$ 250

Salto coach \$ 50

Curso AFF \$ 2300

Curso coach \$ 1050

Curso AFF (instructor) \$ 1050

Curso instructor tándem \$ 1050

Estos precios son adecuados en base a una aeronave de pistón que tiene menor capacidad de pasajeros.

14. ¿Qué factores pueden influir en incrementos en el precio?

El costo de operación de la aeronave.

15. ¿Cuál es el interés que puede existir en los cursos para instructores de paracaidismo?

Tienen baja demanda en el Ecuador, debido a la poca cantidad de paracaidistas en el país.

Experto N° 2: Tex Montesdeoca

1. ¿Cuál es su experiencia en salto de paracaidismo?

Tiene más de 6.500 salto, es operario de cámara e instructor de salto tándem.

2. ¿Porque practica esta actividad, cuales considera que son los atributos que tiene el salto en paracaidismo frente a otras actividades deportivas?

La adrenalina es un factor importante para practicar este deporte, además se comparte con personas que tienen habilidades especiales y siempre aportan en el crecimiento personal.

3. ¿Porque esta actividad no se ha masificado?

Por el tema económico, es un deporte bastante caro. Otro factor es la zona de salto que no está difundida en el país.

4. ¿Cuáles son los implementos necesarios para practicar paracaidismo deportivo?

Cascos, gafas, altímetro, paracaídas y zapatos deportivos.

5. *¿Es fácil acceder a estos implementos?*

No es difícil acceder a los implementos en el Ecuador, siempre que puedas comprar por internet o tengas alguien que te ayude trayendo los equipos, porque en el país no se comercializa.

6. *¿Cuáles son los limitantes para que esta actividad no tenga mayores personas interesadas?*

La mayor limitante es el aspecto económico, no existen zonas de salto cercanas a las ciudades grandes.

7. *¿Cómo se minimizan los riesgos en la actividad de paracaidismo?*

Se minimizan con capacitación, práctica y conocimiento avalados por la USPA.

8. *¿Cuáles son las certificaciones que avalan esta actividad?*

En el Ecuador no existe organismos que avalen esta actividad, a nivel internacional la USPA es el referente mundial.

9. *¿Conoce en el país otras empresas o grupos de personas que practiquen esta actividad, favor mencionarlas y lugar de ubicación?*

En San Vicente de Manabí existen Los Garrapateros que realizan saltos y eventos de capacitación.

10. *¿Cuál sería el mercado objetivo para comercializar el salto en paracaidismo?*

El mercado objetivo es alto y medio alto, porque es una actividad que conlleva altos desembolsos de dinero, a causa del combustible y los excesivos permisos para la operación que solicita la Dirección de Aviación Civil.

11. *¿Según su experiencia, cuales son los factores que tienen mayor incidencia en la prestación del servicio?*

El principal es el avión donde se realiza el salto, debido a la baja capacidad, que incide en precios elevados.

12. ¿Cuáles son los posibles de riesgos en la implementación de la idea de negocio?

El riesgo está vinculado con el pequeño tamaño del mercado objetivo y el tamaño de la aeronave.

13. ¿Cuál es su criterio respecto a los siguientes precios?

Salto individual con equipo propio \$ 60

Salto individual + alquiler de equipo \$ 75

Salta tándem \$ 250

Salto coach \$ 50

Curso AFF \$ 2300

Curso coach \$ 1050

Curso AFF (instructor) \$ 1050

Curso instructor tándem \$ 1050

Estos precios están bien en base al uso de la aeronave actual, que es un Cessna de baja capacidad.

14. ¿Qué factores pueden influir en incrementos en el precio?

El costo de operación de la aeronave.

15. ¿Cuál es el interés que puede existir en los cursos para instructores de paracaidismo?

El precio del curso versus lo que va a representar en cantidad de trabajo, si no se incrementa la demanda de personas en el paracaidismo será una actividad con poco interés.

Conclusiones del análisis cualitativo

- El salto en paracaidismo es una actividad deportiva que tiene una alta dosis de adrenalina, acompañada de trabajo en equipo, disciplina y toma de decisiones conjuntas. Esto incide en el compañerismo que se presenta entre los practicantes sin distinción de edad o género.
- La mayor limitante para el desarrollo del paracaidismo es el costo de operación de las aeronaves, este es un problema que incide en el precio final del salto. En el país existe aviones de pequeña capacidad, eso eleva el costo de operación por persona. Comparando con otros países como Colombia, Perú o Estados Unidos, el precio por salto en Ecuador es el doble.
- Otro impedimento para el desarrollo de la actividad deportiva, es el costo de los implementos y la dificultad para conseguirlos en el país; por lo que se debe importar desde los Estados Unidos, lo cual incrementa el costo de la actividad deportiva y dificulta su expansión.

Investigación cuantitativa

El universo de la investigación está segmentado de acuerdo al siguiente criterio:

		Número personas
Segmentación Demográfica	Población de la ciudad de Quito	2.239.191
	Población entre 18 y 45 años	484.755
Segmentación Socioeconómica	Nivel socioeconómico A, B y C+ (35% - INEC)	169.664
Segmentación Conductual	Porcentaje de personas que practican deporte con frecuencia semanal (34% -INEC)	57.685

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, tomando como universo 57.685 personas. La fórmula de muestreo es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e^2 (N - 1)) + Z^2 * p * q}$$

Fuente: Evaluación de proyectos (Sapag Chain, 2015)

N = Total de la población: 57.685

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 57.685}{(0,05^2 (57.685 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 384$$

La fórmula determina un número de 384 encuestas, por lo que se ejecuta este número de encuestas en el presente análisis.

La recolección de información se realizó mediante la aplicación Google Forms y el procesamiento de los datos con el uso de Microsoft Excel.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Rango de edad de los encuestados

El 41% de los encuestados tiene un rango de edad entre 18 y 25 años, el 29% entre 26 y 31 años, el 24% entre 32 y 45 años y el 6% son personas mayores de

45 años. Esta información muestra que los participantes en la encuesta son personas adultas jóvenes.

1. ¿Rango de edad del encuestado?

384 respuestas

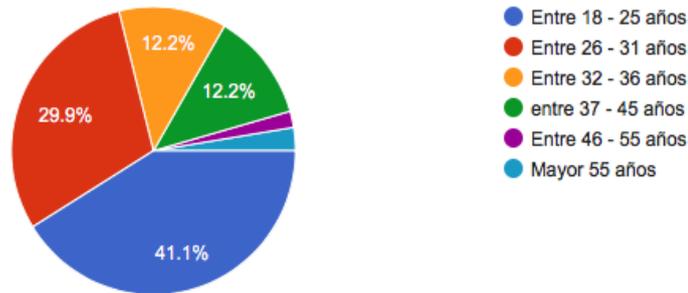


Figura 3. Edad

2. Género de los encuestados

El 59% de los encuestados son personas de género masculino y 41% corresponde a mujeres, por tanto, existe una mayor presencia de hombres entre las respuestas de la encuesta.

2. ¿Género del encuestado/a?

381 respuestas

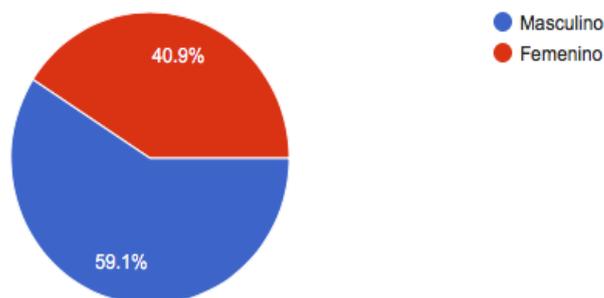


Figura 4. Género

3. Ingreso mensual

El 27% de los encuestados tienen un rango de ingresos mensuales entre \$ 801 y \$ 1.600, el 26% tiene ingresos entre \$ 401 y \$ 800, 26% ingresos menores a \$ 400 y 20% ingresos superiores a \$ 1601. El 48% de los participantes en la encuesta tiene un rango de ingreso superior a la canasta básica de \$ 742, lo que indica que tiene capacidad de compra de bienes y servicios.

3. ¿Cuál es su ingreso mensual?

376 respuestas

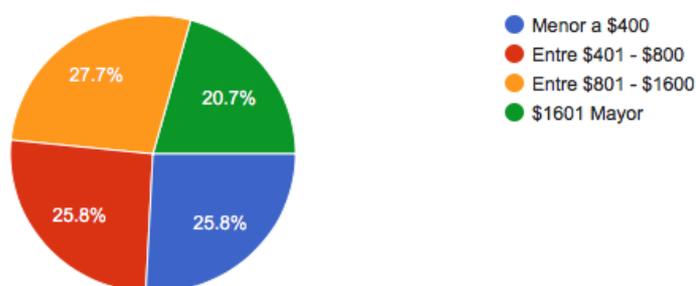


Figura 5. Ingreso mensual

4. Sector de residencia

El 40% de los encuestados reside en el Valle de Los Chillos y Sangolquí, el 36% en la zona norte de Quito, 12% en la zona del Valle de Cumbayá y Tumbaco y 12% en la zona sur y centro de Quito.

4. ¿En qué sector de la ciudad de Quito se encuentra su residencia?

380 respuestas

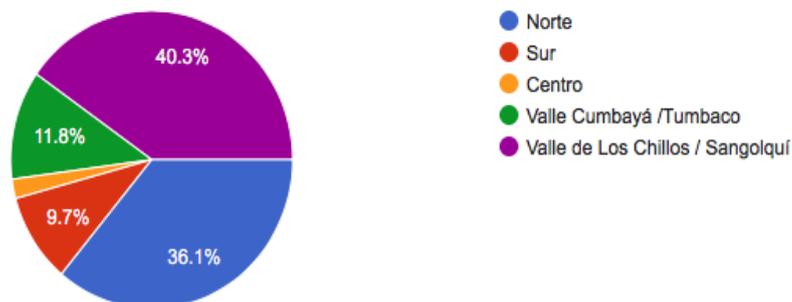


Figura 6. Sector residencia

5. Práctica deportiva

El 79% de los encuestados practican deporte con frecuente y muy frecuentemente y el 21% tiene una práctica deportiva nada frecuente. Estos porcentajes de respuestas indican que los encuestados son personas que tienen predilección deportiva y por ende se constituyen un grupo objetivo que puede ofrecer respuestas claras son el comportamiento del consumidor del proyecto.

5. ¿Con que frecuencia practica deporte?

383 respuestas

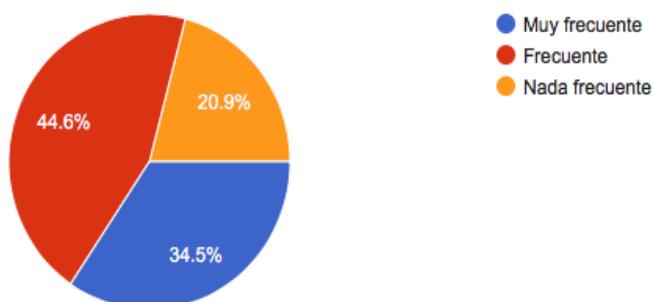


Figura 7. Práctica deportiva

6. Ha realizado un salto en paracaidismo

El 80% de los encuestados no ha realizado un salto en paracaidismo y el 20% si ha realizado, en los participantes de la encuesta existe un mayor número de personas que ha realizado esta actividad por diversos motivos.

6. ¿Ha realizado un salto en paracaidismo?

384 respuestas

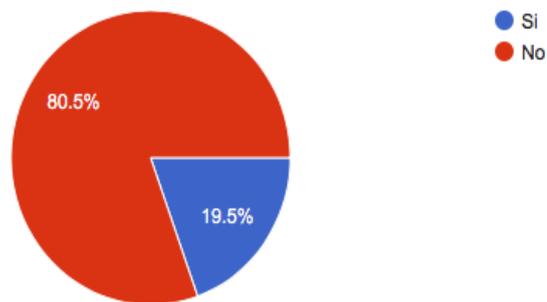


Figura 8. Salto paracaidismo

7. Interés en realizar salto en paracaidismo

El 85% de los encuestados indican interés en el salto de paracaidismo y el 15% tienen poco o nada interés en este deporte, esta información determina que a pesar de que existe pocos practicantes de paracaidismo, es una actividad que genera atracción entre las personas.

7. ¿Estaría interesado en realizar un salto en paracaidismo?

384 respuestas

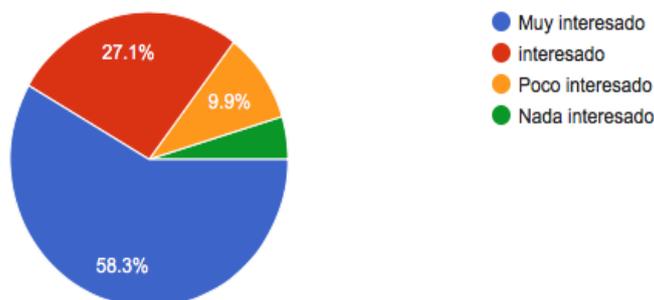


Figura 9. Interés paracaidismo

8. Que factor no le ha permitido practicar paracaidismo

El principal factor que impide practicar paracaidismo es el desconocimiento sobre un lugar donde practicarlo con el 40% de los encuestados, el 29% no conoce sobre esta práctica deportiva, el 22% menciona que el precio de esta práctica deportiva es elevado y el 8% indica que no dispone de los implementos para esta actividad. La información captada con los encuestados, concluye que el paracaidismo es un deporte con falta de promoción.

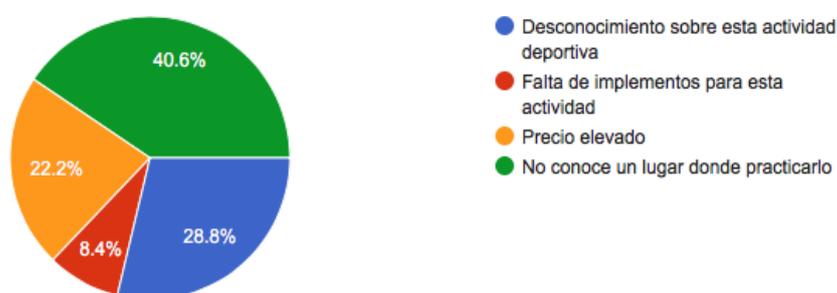


Figura 10. Factor paracaidismo

9. Importancia de certificados y/o avales de la escuela de paracaidismo

El 99% de los encuestados mencionan que una escuela de paracaidismo debe contar con los certificados, avales y permisos pertinentes para practicar esta actividad, ya que es considerado un deporte extremo con un riesgo mayor para su practicante.

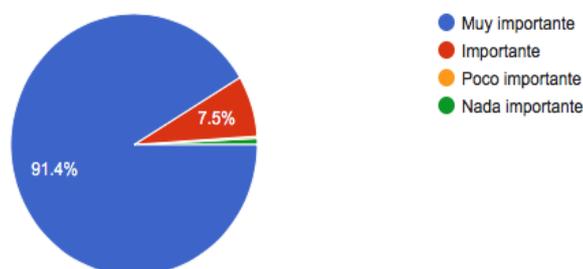


Figura 11. Certificados USPA

10. Información sobre temas deportivos

El 58% de los encuestados recibe información sobre temas deportivos en internet y el 40% utiliza las redes sociales; lo que indica que el 96% emplea los medios electrónicos.

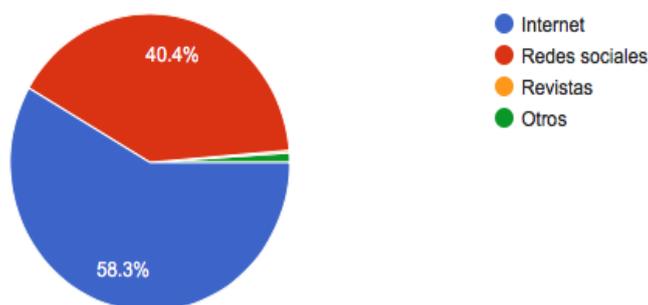


Figura 12. Información deportes

11. Medio de comunicación más utilizado

El 84% utiliza las redes sociales como medio de comunicación, el 12% el correo electrónico y el 4% emplea otros medios como televisión y radio; este tipo de respuestas tiene conexión con la pregunta anterior, confirmado que los medios tecnológicos tienen mayor influencia entre los encuestados.

Conclusiones del análisis cuantitativo

- El grupo de personas que participó en las encuestas tiene un alto nivel de actividad deportiva, el 79% de los encuestados practican deporte, este porcentaje es mayor a la media poblacional, que indica que el 34% de los ecuatorianos practica deporte, de acuerdo a la información del INEC (2014), por ende, los encuestados son personas con afinidad deportiva.

- El grupo de los encuestados con mayor frecuencia de actividad deportiva son las personas entre 26 y 45 años. En el caso del género existe una paridad entre la práctica deportiva entre hombres y mujeres; por tanto, el deporte no tiene una segmentación por género.
- Con respecto a los ingresos, la actividad deportiva tiene mayor incidencia en las personas con mayores ingresos, esto se explica por la edad de los participantes en la encuesta.
- En base al uso de tablas de contingencia con la información proporcionada por los encuestados, se puede afirmar que las personas que practican deporte tienen mayor interés en el paracaidismo, en el caso del género, hombres y mujeres tienen el mismo interés en realizar esta actividad; en el caso de la edad, en las personas 18 y 25 años, el 100% tienen interés, entre los demás grupos por edad, el interés en el paracaidismo se ubica entre el 85% y 87%, lo cual indica que entre las personas más jóvenes puede haber un mayor interés.

2.4. Conclusiones del capítulo

La información captada en el capítulo dos se resume en la siguiente matriz EFE:

Tabla 7. Matriz Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Estabilidad en el nivel de precios	7%	3	0.21
2	Disminución de tasa de interés	8%	4	0.32
3	Incremento en el uso de herramientas tecnológicas y comercio electrónico	8%	3	0.24
4	No existen servicios sustitutos para los amantes de la adrenalina	8%	4	0.32
5	Curva de aprendizaje elevada dificulta el ingreso de nuevos participantes en la industria	8%	2	0.16
6	Baja rivalidad en la industria	6%	4	0.24
7	Capacidad para certificar USPA	6%	3	0.18

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
8	Deporte extremo con alta adrenalina	4%	4	0.16
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		55,00%		1.83
AMENAZAS				
9	Dificultad para desarrollar emprendimientos	6%	1	0.06
10	Decremento en los ingresos estatales	4%	4	0.16
11	Debilidad en la actividad económica	6%	4	0.24
12	Menor demanda laboral	4%	3	0.12
13	Dependencia de proveedores en el extranjero	8%	4	0.32
14	Limitado mercado objetivo	8%	3	0.24
14	Alto costo de operación de aeronaves	9%	4	0.36
SUBTOTAL AMENAZAS		45,00%		1.50
VALORACIÓN TOTAL		100%		3.33

La matriz EFE indica una calificación total de 3,33, las oportunidades tienen un puntaje de 1.83 y las amenazas de 1.50; esto indica que existe mayor influencia de las oportunidades sobre el desarrollo del proyecto, para implementar la idea de negocio, se debe tomar en cuenta estos factores; en el caso de las amenazas se debe considerar su influencia para minimizar el impacto en el proyecto. La ponderación de la matriz EFE se ha realizado en base a los preceptos teóricos y conceptuales de administración estratégica del texto de David Fred (David, 2008).

CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADEO

3.1 Estrategia genérica de ingreso

La estrategia genérica de ingreso al mercado que será utilizada en el presente plan es la estrategia de diferenciación, Porter (2009) señala que la estrategia de diferenciación “es utilizada por las empresas cuando por las características de los productos o servicios (exclusivos) pueden ser percibidos como únicos por los consumidores” mientras que para Kotler & Armstrong (2012) la diferenciación “implica distinguir en realidad la oferta del mercado para crear valor superior para el cliente”.

Con la diferenciación se busca ofrecer un servicio con mayor valor para el cliente que consiste en crear una zona de salto de paracaidismo avalado por la USPA Asociación de Paracaidismo de los Estados Unidos donde se puede realizar actividades de paracaidismo en modalidad de salto libre, este salto puede ser practicado por personas que deseen experimentar un vuelo en caída libre y por los paracaidistas profesionales, además el centro ofrecerá cursos certificados y avalados por la USPA como los AFF (accelerated freefall), USPA Coach y AFF Coach, estos aspectos constituyen un diferenciador con el cual se busca tener una ventaja competitiva importante, para construir una posición y elegir una estrategia general de posicionamiento sobre la competencia.

La estrategia de diferenciación frente a la competencia directa, que son las empresas Garrapateros y Sky Dive Ecuador, se hace efectiva con dos aspectos claves, que son:

1. Certificación y aval de la Asociación de Paracaidismo de los Estados Unidos - USPA
2. Prestación de seguro médico para las personas que realizan la práctica de paracaidismo en nuestra escuela

Estos dos aspectos se transmite un mensaje de diferenciación frente a los competidores, con el fin de posicionarse en el mercado entre las personas que realizan con frecuencia saltos en paracaidismo y con las personas que no conocen la actividad pero tienen interés en practicarlo, ya que se brinda seguridad, profesionalismo y respaldo.

La estrategia de posicionamiento en base de la ventaja competitiva busca destacar aspectos y atributos que hacen que el servicio sea atractivo y deseado por el mercado objetivo, el posicionamiento seleccionado se basa en la propuesta de valor “más por más”, que implica un mayor servicio a un mayor precio (Kotler & Armstrong, 2012), esto quiere decir que la empresa debe entregar un servicio con mayor valor por el cual el cliente estaría dispuesto a pagar un precio mayor que la competencia.

3.2 Naturaleza y filosofía de negocio

El salto en paracaidismo es una práctica deportiva que se realiza en caída libre desde una aeronave en movimiento que asciende en un rango entre 2.500 y 5.000 metros de altura. Este deporte se encuentra calificado por los deportes aeronáuticos y es reconocido por el Comité Olímpico Internacional. La institución que avala la actividad es la Federación Aeronáutica, dentro de esta federación la USPA es la que tiene mayor credibilidad a nivel internacional.

El salto en paracaídas se relaciona con un deporte de aventura, es practicada por las personas que buscan una fuerte descarga de adrenalina y que son amantes del descubrimiento de nuevas actividades, buscan el trabajo en equipo y la relación directa con la naturaleza.

La idea de negocio tiene la naturaleza de transformarse en un referente a nivel nacional y ser posicionada entre las principales zonas de salto en paracaidismo en el país, con proyección internacional entre los amantes del deporte de aventura. La filosofía del negocio es transmitir un mensaje de trabajo en equipo y solidaridad entre los participantes, vinculándolos con la naturaleza y el disfrute de la libertad de permanecer durante segundos en el aire.

3.3 Estilo e imagen corporativa

Es necesario que la empresa cuente con una imagen corporativa que le permita tener identidad cuyo propósito sea transmitir al mercado su esencia y estilo a través de la construcción de la marca, esto es nombre, logotipo, uso de colores, todo utilizado de forma coherente para lograr una exitosa comunicación con el mercado objetivo.

La construcción de la marca inicia con la creación del nombre, para esto se ha seleccionado el nombre de Zona de salto "Latitud 0", se busca que el cliente asocie de manera inmediata a la actividad principal de la empresa con el nombre es decir con el salto de paracaídas y latitud 0 por que se hace referencia a las coordenadas geográficas del Ecuador, lugar donde se desarrollará la zona de salto de paracaidismo.

Para el diseño del logotipo se ha utilizado como isologo la figura de un hombre saltando desde un avión dentro de un círculo en color blanco, con esta imagen se busca que el cliente capte la idea de lo que es Zona de salto Latitud 0. Bajo el isologo está el nombre de la marca en color blanco, se ha utilizado una tipografía sencilla, el fondo del logotipo es de color azul.



Figura 13. Logotipo zona de salto

En referencia con los colores se utilizaron dos colores en el diseño, estos son azul y blanco. Se han seleccionado estos colores porque se busca transmitir al cliente confianza, tranquilidad y calma, el salto en paracaídas es una actividad en donde se destila mucha adrenalina y estrés por lo que la empresa debe generar toda la confianza posible para que el cliente usuario del servicio se sienta cómodo y seguro.

- Azul: simboliza calma y confianza.
- Blanco: representa pureza y verdad.

3.4 Enfoque social

El enfoque social se relaciona con la capacidad de la zona de salto de paracaidismo de transformarse en el centro de una actividad asociada a la libertad del ser humano, mediante un entrenamiento especializado en el conocimiento interno y la capacidad de relacionarse con sus compañeros de salto.

Esta metodología de trabajo permite a los participantes en la zona de salto transformarse en mejores seres humanos, posteriormente de probar la libertad del aire en su rostro. Como mencionaron los expertos participantes en la entrevista, la actividad de salto de paracaidismo es disfrutar la libertad en estado puro, junto con el derroche de adrenalina, lo que permite liberar el estrés que acumula la persona en su actividad diaria.

3.5 Misión y visión

Misión

La zona de salto Latitud Cero es un grupo de especialistas en paracaidismo, que busca compartir su conocimiento y experiencia con personas que disfruten la libertad que brinda el salto de altura y tengan la necesidad de liberar la adrenalina en una actividad deportiva que transmite confianza con el uso de mecanismos de seguridad y certificaciones USPA.

Visión

Ser referentes del paracaidismo a nivel nacional y latinoamericano en el año 2025, con la generación de experiencias en nuestros clientes y la práctica deportiva vinculada con la libertad de vivir un salto a 3.000 metros de altura, junto al cielo azul de nuestro país. El mayor beneficiario de este emprendimiento son los clientes que buscan un deporte de aventura que está certificado por los organismos calificados USPA.

3.6 Objetivos de crecimiento

Para la fijación de los objetivos de crecimiento de la zona de salto, se basa en las perspectivas del cuadro de mando integral, utilizando las fechas de cumplimiento y el indicador que permite la medición del objetivo, de esta manera se cumple con la metodología SMART.

La metodología SMART es el acrónimo en inglés de las palabras específico, medible, alcanzable, relevante y temporal; lo que busca la metodología es formular objetivos de manera clara, concisa y concreta, con el fin de facilitar su medición e implementación (Munuera & Rodríguez, 2012).

Tabla 8. Objetivos organizacionales

Perspectiva según Cuadro Mando Integral	Objetivo	Fecha de cumplimiento	Indicador de medición
Enfoque con el cliente	Incrementar en 15% el número de clientes que practica el salto tándem en relación al año anterior	2022	Número de clientes que participaron en salto tándem
Enfoque con el cliente	Aumentar el presupuesto de promoción en medios digitales en el 20% anual	2025	Presupuesto de marketing
Procesos internos	Disminuir el costo de operación de hora de vuelo en el 5% en base al aumento de la capacidad utilizada del avión	2025	Costo de operación de la aeronave
Financiera	Obtener rentabilidad promedio de 12% en base al nivel de ventas	2023	Margen de utilidad neta sobre ventas
Financiera	Obtener una tasa interna de retorno (TIR) superior al costo de oportunidad entre el año 1 y año 5	2025	Fórmula TIR
Aprendizaje y crecimiento	Lograr la certificación anual USPA para la zona del salto Latitud Cero	2021	Certificaciones USPA
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los clientes en técnicas de seguridad en altura	2020	Bitácora de vuelo del saltador

La verificación de cumplimiento de estos objetivos es tarea de la gerencia general, quien debe disponer los recursos humanos y financieros necesarios para lograr una adecuada programación en la empresa.

3.7 Información legal

La empresa Zona de Salto Latitud Cero será constituida como Sociedad Anónima, con el aporte de dos socios inversionistas, con la planificación de apertura legal para la incorporación de nuevos socios en el mediano y largo plazo. El capital mínimo legal de la empresa será \$ 800, que será cubierto por los accionistas fundadores, el valor de la inversión inicial será determinado en el plan financiero. Según la disposición legal, los accionistas responderán únicamente por el monto de sus acciones. La empresa se dividirá en 800 acciones nominativas de \$ 1 dólar cada una.

La constitución de la empresa será mediante la formulación de los estatutos elevados a escritura pública y aprobados por la Superintendencia de Compañías, posteriormente se debe inscribir en el Registro Mercantil, con la información del representante legal, a partir de esta inscripción, la empresa estará facultada para realizar las siguientes acciones:

1. Solicitar el registro único de contribuyentes ante el Servicio de Rentas Internas
2. Solicitar la licencia única de actividades económicas ante el Municipio de Quito
3. Pagar la patente municipal
4. Solicitar la inspección del Cuerpo de Bomberos a las oficinas de la empresa
5. Solicitar el permiso de funcionamiento ante la Dirección de Aviación Civil
6. Registrar el nombre de la empresa en el Instituto de Propiedad Intelectual

Posterior a estas acciones se planifica solicitar la calificación de la USPA para las actividades de paracaidismo.

3.8 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Zona de Salto Latitud 0, está basada en un organigrama horizontal, donde no existe la presencia de jefaturas que coordinen las actividades de la empresa, este proceso es asumido por el gerente general con el apoyo de una asistente administrativa. Las tareas realizadas por entrenadores, capacitadores, piloto y mantenimiento de equipos y aeronaves se realizan bajo contrato de servicios profesionales, por tanto, no forman parte de la nómina de la empresa; de esta manera se muestra el siguiente organigrama:

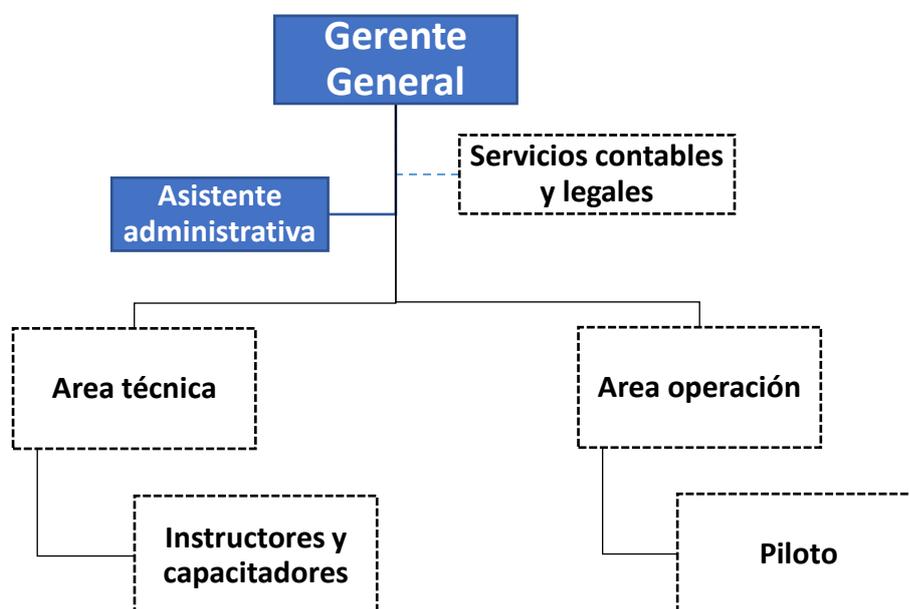


Figura 14. Organigrama

Los cargos marcados en color azul son los que forman parte de la nómina de la empresa y los señalados en color negro son contratados bajo la figura legal de servicios profesionales, su trabajo es cancelado por facturas según el servicio prestado para la empresa Latitud 0.

Las funciones del personal bajo nómina de Latitud 0 son las siguientes:

- Gerente General: ejecutar acciones de comercialización y captación de nuevos clientes, controlar el flujo de caja de la empresa, contacto y negociación con proveedores, contacto y negociación con personal de

servicios profesionales, planificar actividades estratégicas y operativas de la empresa.

- Asistente administrativa: presta el soporte operativo a las actividades de la gerencia general y coordina con los instructores, proveedores de la aeronave, piloto y organismos de control.

3.9 Ubicación

El proyecto contará con una oficina administrativa en la ciudad de Quito, stand de información móvil para ser ubicado en centros comerciales (Quicentro Norte, Paseo San Francisco, Scala y Mall El Jardín) y el área de salto se implementará en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas en el cantón La Concordia (pista La Celeste), donde existe mayor espacio para el aterrizaje y despegue de la aeronave.

3.10 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa Zona de Salto Latitud 0 se constituye la formulación de su propuesta de valor. Esta propuesta se establece en base del Modelo Canvas, que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 9. Modelo Canvas

ASOCIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
 <p>Piloto aeronave Propietario aeronave Entrenadores y capacitadores Proveedores de equipo para salto</p>	 <p>Certificación USPA Permiso operación Dirección Aviación Civil Selección capacitadores y entrenadores Captación clientes Mantenimiento equipos</p>	<p>Ofrecer una experiencia inolvidable de salto en paracaídas, para liberar el estrés y sentir la libertad de volar en medio de las nubes, bajo la tutela de personal capacitado y certificado USPA, con el</p>	 <p>Contacto telefónico Redes sociales Página web Entrenadores y capacitadores</p>	 <p>Personas mayores de 18 años que tienen interés por actividades descarga adrenalina y pertenecen al segmento socioeconómico A, B y C+</p>

	<p>RECURSOS CLAVE</p>  <p>Equipos de salto Aeronave turbo hélice</p>	<p>respaldo de un seguro médico frente a eventualidades no previstas.</p>	<p>CANALES</p>  <p>Directo: medios tradicionales y digitales</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>Gastos operación aeronave Alquiler aeronave Pago a entrenadores y capacitadores Gastos administrativos</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p>  <p>Ingresos por saltos y cursos de capacitación</p>		

3.11 Estrategia de mercadeo

3.11.1 Estrategia de producto

Como estrategia de servicio se utilizará la estrategia de crecimiento basado en la matriz de Ansoff (David, 2008) que se caracteriza por que la dirección de la expansión se basa en los productos y los mercados:

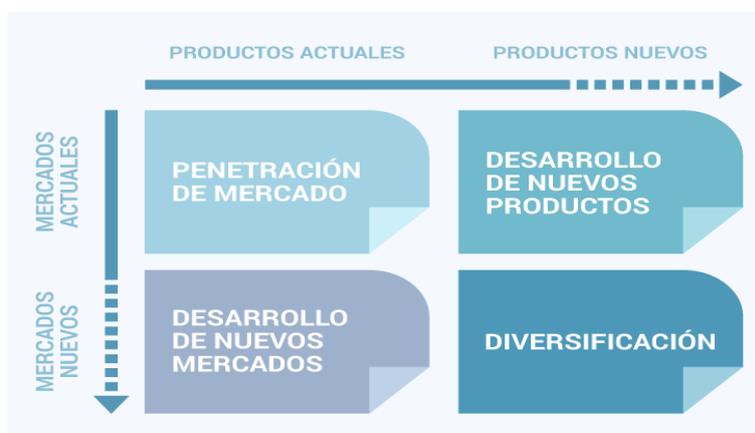


Figura 15. Matriz Ansoff
Tomado Fred David (2008)

La estrategia de servicio que se utilizará es la de penetración en el mercado, su expansión se ubica en el cuadrante de producto actual en un mercado actual, se buscará generar mayor participación en el mercado a partir de un servicio con mayor valor para el cliente.

3.11.2 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que será utilizada es la estrategia exclusiva, será la empresa la que entrega el servicio de manera directa en las instalaciones del centro de paracaidismo. Los cursos y la zona de salto de paracaidismo serán dictados por profesionales con experiencia quienes forman parte del staff de la empresa, no se utiliza ningún tipo de intermediario.

La estructura del canal de distribución es el directo nivel cero, el cual está constituido solo por la empresa y el cliente, como se muestra en la siguiente figura:

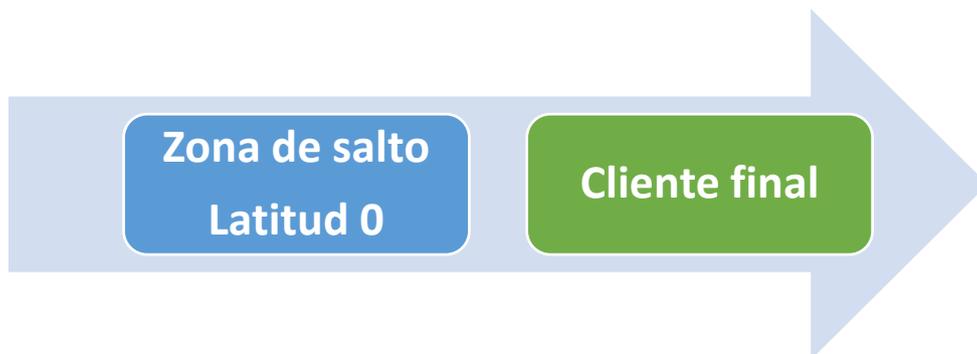


Figura 16. Canal distribución

3.11.3 Estrategia de precio

La estrategia de precio del servicio se basa en el valor percibido, esta estrategia se caracteriza por fijar el precio de acuerdo a las percepciones que el cliente tiene del servicio, estas percepciones guardan relación con la diferenciación, exclusividad, accesibilidad, especialización y valor añadido, para lograr que estas percepciones tengan incidencia directa en el valor que estarían dispuestos a pagar se diseña un servicio basado en las necesidades y expectativas

específicas del cliente para luego establecer su precio. Se considera también la estrategia basada en la competencia con el fin de delimitar los precios sobre los cuales la empresa puede moverse hacia arriba o hacia abajo para fijar el precio.

De esta manera, el precio establecido por la competencia en los diferentes tipos de salto son los siguientes: Salto individual - FunJump \$ 50; Salto Tándem \$308 y Curso de paracaidismo \$2.581.

Y el precio establecido para el servicio de salto de paracaidismo en Zona de salto Latitud 0 son los siguientes:

Tabla 10. Precio zona salto

Descripción del servicio	Precio
Salto individual con equipo propio	\$ 60,00
Salto individual + alquiler de equipo	\$ 75,00
Salta tándem	\$ 250,00
Salto coach	\$ 50,00
Curso AFF	\$ 2.300,00
Curso coach	\$ 1.050,00
Curso AFF (instructor)	\$ 1.050,00
Curso instructor tándem	\$ 1.050,00

Como estrategia de ajuste se establece una estrategia de bonificación mediante la cual se puede ofrecer al cliente un incentivo adicional cuando se perciba que hay menor demanda del servicio.

3.11.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se aplica en este proyecto es la estrategia PULL o Halar, que consiste en atraer a los clientes hacia el servicio por medio de la generación de diferentes actividades de promoción que permitan dar a conocer el servicio y sus atributos al mercado objetivo, esta estrategia se apoya en las

actividades de publicidad, promoción, marketing directo, fuerza de ventas y relaciones públicas, todas estas actividades estarán alineadas con un solo propósito que es el de captar la atención e interés de las personas interesadas logrando que hagan uso de la zona de salto de paracaidismo y realizar actividades de paracaidismo en modalidad de salto libre, de igual manera captar clientes para los cursos certificados que la empresa ofrece al mercado con el aval de la UPSA, AFF (accelerated freefall), USPA Coach y AFF Coach, general.

✓ **Publicidad**

Como parte de la publicidad la empresa tendrá su participación en el mercado en línea a través de actividades de comunicación realizadas en línea con el objetivo de generar negocios, atraer clientes y tener identidad de marca. Para el marketing digital se utilizarán las herramientas de página web, redes sociales, marketing de contenidos a través de google y el email marketing.

Página web: Zona de salto Latitud 0, dispondrá de una página web que permita al usuario ingresar y obtener información sobre el servicio y sus características, para ello el diseño será eficiente y muy llamativo para generar interés en los usuarios, el contenido se adaptará tanto al computador como al celular. El contenido de la página web es el siguiente:

Inicio: Descripción de quien está detrás de Zona de salto Latitud 0, filosofía empresarial, misión, visión y valores de la empresa

Servicios: Descripción de cada uno de los saltos que la empresa ofrece al cliente con imágenes para llamar la atención, detalle de todo lo que incluye los diferentes cursos y el precio de cada uno de ellos.

Novedades: El usuario puede ver los saltos filmados por clientes que hicieron uso del servicio, testimonios y una galería de imágenes captadas desde el cielo al momento del salto y en el descenso.

Blog: Información obtenida de expertos sobre los saltos en paracaídas, consejos y temas de interés.

Contacto: Información de la zona de salto, dirección, teléfonos de contacto.

Link de enlace a redes sociales.



Figura 17. Promocional zona de salto

Redes Sociales: La empresa contará con una fan page en la cual se generará contenido de manera diaria para llegar al usuario con información de interés, se realizarán publicaciones pagadas con información del servicio y promociones al mercado objetivo. Esta publicidad será recurrente.

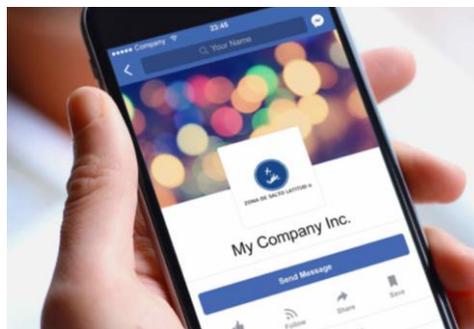


Figura 18. Redes sociales zona salto

Google Ads: Se contratará el servicio de publicidad a través de un motor de búsqueda con el fin de que los usuarios interesados al momento que ingresen con una palabra de búsqueda se genere automáticamente la publicidad de la empresa, las palabras claves son: paracaidismo, paracaídas, zona de salto, cursos de paracaidismo.

Email marketing: se contratará los servicios de una empresa especializada en el tema para llegar al mercado objetivo a través de correos masivos con

información de los servicios que ofrece la empresa, esta publicidad se realizará mensualmente.

✓ **Relaciones públicas**

Zona de salto Latitud 0 tendrá presencia en eventos relacionados con deportes de aventura, eventos militares, para ello se dispondrá de un stand en ferias nacionales con la presencia de personal con experiencia que pueda brindar información sobre los cursos y estimule las ventas, se contará con una pantalla donde se pueda pasar de manera constante videos de los saltos y testimonios de los clientes que hicieron los saltos. Entre las ferias más importantes que se realiza en el país y que tienen relación con el servicio son: SeguriExpoEcuador la cual está dirigida a policías, militares, consultores de seguridad, Feria Interactiva de Deportes (Disciplinas tradicionales y sistemas de entrenamiento alternativos).

✓ **Promoción en ventas**

La promoción de ventas se relaciona con incentivos para el cliente en la compra de un servicio, por ellos se establecerá un tipo de incentivo en temporadas en las que la demanda sea menor. Se ofrecerá un descuento para aquellos clientes que opten por los cursos de paracaidismo con el fin de generar más ventas para la empresa.

✓ **Marketing directo**

La empresa contará con material promocional para ser entregado a los clientes en las ferias, dentro de los centros comerciales y a aquellos clientes que toman los cursos de paracaidismo, como bolsas donde se les entrega una camiseta para promocionar la marca, flyers, esferos, llaveros.



Figura 19. Material promocional zona salto

3.11.5 Estrategias de comunicación

Como estrategia de comunicación del servicio se implementarán varias actividades enfocadas en dar a conocer el servicio de salto en paracaídas utilizando medios de comunicación impresos y radiales.

Selección de medios de comunicación: Los medios masivos que se utilizarán para llegar al mercado objetivo con información del servicio, son publicidad en radio, anuncios en revistas, material informativo y promocional. A continuación, se detallan cada tipo de publicidad en los medios previstos:

Radios: La publicidad se realizará previo y durante el lanzamiento de Zona de salto Latitud 0, para ello se contratará publicidad en radios seleccionadas previamente llegando al público a través de pautas radiales en horarios prime esto quiere decir donde la audiencia es mayor, las radios que se apegan al segmento de mercado que se desea llegar son las Radios: Visión, Platinum y La Bruja, los horarios para los pautajes son (8 a 12:00 AM y 3 a 6:00 PM). La

publicidad consiste en 1 cuña durante la mañana y 2 menciones en la tarde, los días lunes, miércoles y viernes. La publicidad será alternada en cada radio de manera semanal.

Publicidad en revistas: La información del servicio de salto en paracaídas se realizará en diferentes revistas como Ekos Negocios, Mundo Diners, Vistazo, las publicaciones tienen como objetivo promocionar el servicio y despertar el interés del público. En estos medios se trabajarán con formatos de auspicios y publrreportajes entre otros formatos de publicidad en línea.

Punto de venta: La empresa contará con una oficina en la ciudad de Quito, para que los clientes interesados se puedan acercar a obtener información del servicio, así como puedan realizar el respectivo pago por los cursos, ya que la zona de salto se ubica en Santo Domingo de los Tsáchilas. El punto de venta estará ubicado dentro de un centro comercial, una isla específicamente con un stand de información móvil para ir ubicándolo en diferentes centros comerciales, este contará con banners publicitarios, material POP, se entregará samplings, y material informativo, regalos como parte de promociones que realice la empresa.



Figura 20. Identidad corporativa

3.11.6. Estrategia de servicio

La estrategia de servicio se fundamenta en la evaluación de la atención al cliente prestado en la zona de salto, para lo cual se establece generar encuestas periódicas a las personas que han utilizado los servicios de paracaidismo. De

esta manera, se obtiene una retroalimentación que permite mantener indicadores de atención al cliente elevados, lo cual mejora la fidelización con la empresa.

Para el envío de la encuesta se trabajará con un sistema de automatización de correo electrónico donde se ingresará los datos de las personas que han utilizado la zona de salto latitud cero, en este correo se adjunta el formulario de Google, que permite tener información en tiempo real. Las preguntas planteadas en la encuesta usarán una escala de Likert (Cano, 2016), que permite evaluar el servicio entre 1 y 5, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor puntaje posible

Las preguntas planteadas a los clientes son las siguientes:

Tabla 11. Encuesta servicio cliente

Preguntas	1	2	3	4	5
La zona de salto cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar mi experiencia					
Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal de la zona de salto me ayudo a resolverlo inmediatamente					
El personal de la zona de salto siempre está atento a mis deseos y necesidades					
Me siento tranquilo y seguro con el personal de la zona de salto					
Hay un buen ambiente en la zona de salto					
La zona de salto cuenta con instalaciones modernas y atractivas					
Las instalaciones de la zona de salto son limpias y agradables					
Confío en la experiencia de las personas que trabajan en la zona de salto					
En cualquier momento puedo realizar una pregunta al instructor o capacitador					

La evaluación de la encuesta de satisfacción en el servicio al cliente será trabajo de la asistente administrativa, que elaborará un informe periódico para la presentación a la gerencia general.

3.11.7 Presupuesto marketing mix

El presupuesto de marketing mix es el siguiente:

Tabla 12. Presupuesto de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño marca e imagen corporativa	600				
Diseño página web	850				
Almacenamiento y dominio web		90	90	90	90
Diseño perfil redes sociales	300				
Google Ads	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Participación ferias y exposiciones	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Material promocional	1.800		1.800		
Publicidad en radios	3.600	3.600			
Publicidad en revistas	2.500	2.500			
Stand publicitario en centros comerciales	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Total	22.850	19.390	15.090	13.290	13.290

La mayor fuerza en las actividades del marketing mix se encuentran en los primeros años de operación de la empresa, entre el año 1 y año 3; a partir del año 4 se reduce el presupuesto, asumiendo que existe un mayor posicionamiento de mercado de la zona de salto.

3.11.8 Proyección de ventas

La proyección de ventas para la zona de salto Latitud 0 entre el año 1 y año 5 es la siguiente:

Tabla 13. Proyección ingresos

Proyección ingresos	Dólares
Año 1	152.400
Año 2	170.252
Año 3	202.512
Año 4	221.177
Año 5	254.538

Esta proyección toma en cuenta la información captada en la investigación de mercado y en el uso de la capacidad de la aeronave, considerando que en el año 1 exista un 60% de capacidad y se incremente hasta el 100% en el año 5. Tomando en consideración que el presupuesto de marketing tiene una fuerte inversión entre el año 1 y año 3 para posicionar la empresa de salto.

3.12 Conclusiones del capítulo

La estrategia genérica que asume la zona de salto Latitud 0 es diferenciación, ya que se trata de un negocio fundamentado en una propuesta de valor basada en la satisfacción de necesidades de superación vinculado con la libertad de volar entre las nubes, este atractivo es una muestra de la diferenciación con respecto a otras actividades deportivas extremas.

La empresa tiene una estructura legal de sociedad anónima, con la visión de expandirla hacia otros inversionistas en el mediano y largo plazo, de esta manera se puede incrementar el patrimonio y destinarlo a la adquisición de equipos y materiales para la zona de salto.

En lo que respecta a la estructura organizacional, se plantea que la empresa inicie con dos personas bajo la nómina, que son el Gerente General, quien es el accionista mayoritario y la contratación de una asistente administrativa que preste el soporte operativo para la función del gerente. La necesidad de la empresa de capacitadores, instructores y personal contable será bajo pago de servicios profesionales, con el fin de minimizar los gastos operativos.

El presupuesto de marketing mix tiene un valor acumulado de \$ 83.910 durante los cinco años, el 68% de este presupuesto se ejecuta durante los tres primeros años de la empresa, con el fin de posicionarla en base a la inversión en promoción y publicidad.

CAPITULO 4: OPERACIONES

4.1 Estado de desarrollo

La zona de salto estará ubicada en la pista de aérea La Celeste que se encuentra en el cantón La Concordia en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; esta pista pertenece a la Escuela Ecuatoriana de Aviación y se encuentra habilitada por la Dirección de Aviación Civil para operaciones de aeronaves de hélice en actividades de aprendizaje de pilotos, salto en paracaidismo, fumigación, operación de helicópteros y vuelos privados.

La zona de la pista área tiene una altitud de 217 metros sobre el nivel del mar y una temperatura promedio de 25° C, estas condiciones son ideales para la práctica de paracaidismo.

La operación de la zona de salto debe considerar los siguientes aspectos:



Figura 21. Actividades zona de salto

Medidas de seguridad antes del despegue

1. Llenar formularios de excepción de responsabilidad – Documento de protocolo de admisión de clientes
2. Presentar un certificado de condición de salud, que conste que se encuentra apto para actividades de salto en paracaídas, este es un requisito para acceder al seguro médico contra accidentes – Documento de protocolo de admisión de clientes.
3. Llenar el formulario del seguro por accidentes personales durante la ejecución del vuelo y salto en paracaídas – Documento de protocolo de admisión de clientes.
4. Asignar un instructor tándem o un instructor de paracaidismo si se trata de un alumno para realizar curso.
5. Explicación (briefing) sobre la zona de salto
6. Instrucciones y procedimientos de seguridad y aterrizaje.

Instrucciones y procedimientos de seguridad y aterrizaje

1. Chequeo de empaque del paracaídas
2. Chequeo de funcionamiento de equipos auxiliares
3. Chequeo de la aeronave
4. Definición de aperturas de equipos de los paracaidistas
5. Posición de cada paracaidista dentro de la aeronave
6. Orden de salida de cada paracaidista
7. Patrón de aterrizaje dependiendo de la dirección del viento
8. Revisión en tierra sobre una foto aérea de la zona de salto

9. Verificación de la dirección e intensidad del viento

Procedimiento de seguridad antes de salto

1. Encontrarse en buenas condiciones de salud
2. No haber ingerido bebidas alcohólicas 8 horas antes del salto
3. Participar del briefing sobre la zona de salto, direcciones de viento e intensidad del viento, patrones de aterrizaje
4. Verificar las áreas de empaque de paracaídas
5. Tener todo el material completo antes de saltar
6. Tener contacto con una casa de salud cercana por cualquier accidente
7. Tener coordinación con personal de jurisdicción marítima para proveer un bote en caso de saltar cerca del mar
8. Contar con manga de viento para verificar las direcciones y la intensidad

Es importante mencionar que briefing es la instrucción sobre la zona de salto se refiere a la instrucción sobre el lugar en donde se va a realizar el salto, que hay dentro del lugar y sus alrededores, para estar consciente y alerta al momento de abrir el paracaídas para llegar a tierra firme.

4.2 Descripción del proceso

El mapa de procesos de la empresa es el siguiente:

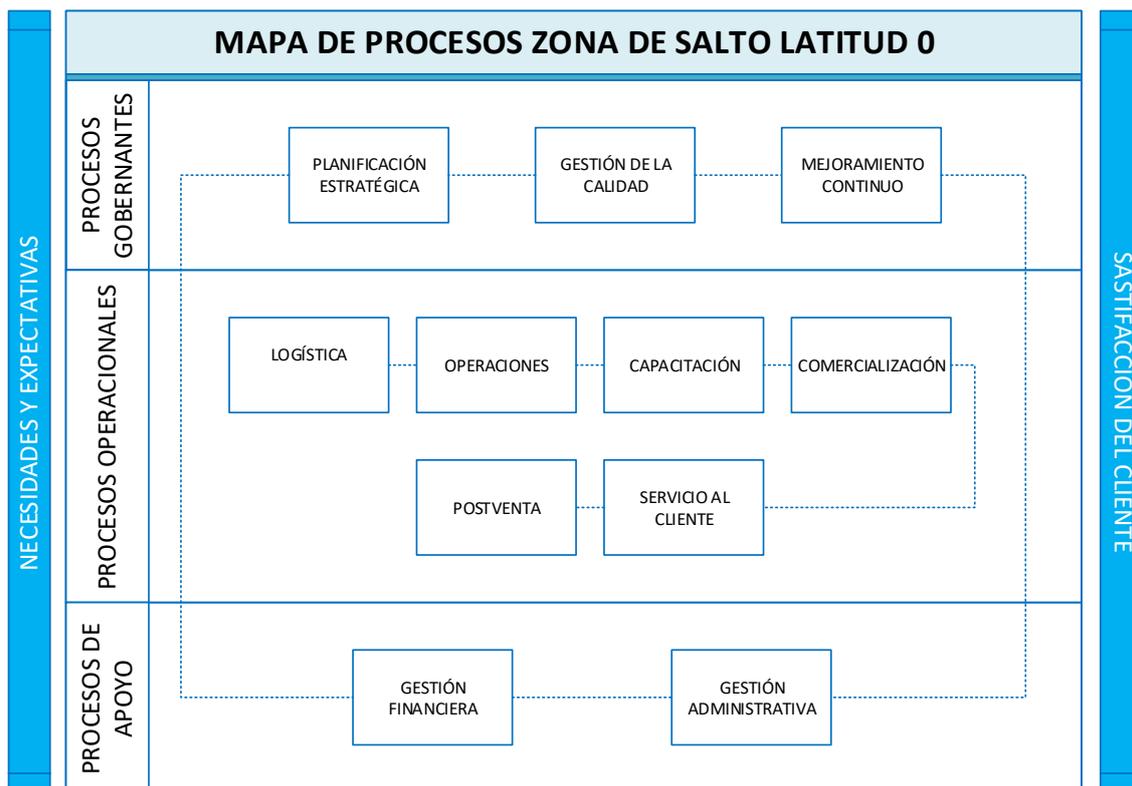


Figura 22. Mapa procesos

Las operaciones que se llevan a cabo en la empresa Zona de salto Latitud 0 se representan mediante el mapa de procesos, herramienta que permite identificar aquellos procesos que agregan mayor valor o sirven de apoyo, así como las relaciones entre cada proceso, estos procesos son los siguientes:

- **Procesos gobernantes:** estos procesos se relacionan con las actividades relacionadas a la consecución de los objetivos de la empresa mediante el planteamiento de las directrices y políticas que deben regir todos los procesos de la organización. La gerencia general es la instancia que rige este proceso como planificador y ejecutor de todas las acciones a través de la planificación estratégica, gestión de la calidad y mejoramiento continuo.
- **Procesos operacionales:** procesos que se refieren a las actividades que agregan valor a las operaciones de la empresa, así como permiten la satisfacción de los clientes, estos procesos son los siguientes:

Logística: Aprovechamiento de los equipos e insumos para que las

operaciones de salto puedan llevarse a cabo.

Operaciones: se refiere a las actividades de salto en paracaídas mediante el correcto funcionamiento y acciones preventivas y correctivas para que se cumpla a cabalidad el proceso.

Capacitación: se refiere a las actividades en las cuales se realizan los cursos de salto en paracaídas con instructores profesionales certificados que capacitan y dirigen las acciones de salto en paracaídas.

Servicio al cliente: este proceso guarda relación con la atención al cliente, proceso de entrega de información de los cursos y saltos según la necesidad del cliente, recepción de pagos, se realiza un seguimiento a los potenciales clientes, relación directa con el proceso de comercialización.

Comercialización: se relaciona con las actividades de promoción y publicidad del servicio de salto en paracaídas y los cursos certificados, se encarga de atraer al cliente al centro generando actividades de marketing mix enfocadas en dar a conocer el servicio de la empresa.

Postventa: Se refiere al seguimiento a los clientes de la empresa con el fin de conocer su opinión sobre los servicios que ofrece la empresa y sobre los instructores con el fin de tener un feed back y mejorar el servicio, tiene relación con el proceso de mejoramiento continuo.

- **Procesos de apoyo:** son aquellos que sirven para dar apoyo a los demás procesos mediante la entrega de recursos tanto financieros como administrativos, dentro de estos procesos se encuentra la gestión financiera y administrativa de la empresa.

4.3 Necesidades y requerimientos

Las necesidades y requerimientos de la zona de salto Latitud 0 debe considerar los equipos necesarios para cumplir dos procedimientos, en el primer caso disponer de los recursos a la oficina central donde se desarrollará las actividades comerciales, financieras, administrativas de la empresa; en el segundo caso

disponer de los equipos necesarios para las actividades operativas de la zona de salto.

Equipamiento para la oficina central

Tabla 14. Equipamiento oficina

	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	2	300	600,00
Mobiliario sala reuniones	1	650	650,00
Sillas	12	40	480,00
Mobiliario general oficina	2	450	900,00
Mobiliario áreas comunes	2	300	600,00
Stand promocional centros comerciales	1	2.500	2.500,00
Equipo de computación y comunicación	2	900	1.800
TOTAL			7.530,00

Equipamiento para la zona de salto

Tabla 15. Equipamiento zona salto

	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sistema de paracaídas estudiante	4	8.000	32.000,00
Sistema de paracaídas tándem	4	15.000	60.000,00
Altímetro	10	190	1.900,00
Casco estudiante	8	100	800,00
Casco profesional	8	375	3.000,0
Traje overol	10	150	1.500,00
Cámaras Go Pro Hero 8	10	300	3.000,00
TOTAL			102.200,00

Los instructores y capacitadores que trabajen en la zona de salto deben contar con su equipamiento de paracaídas.

La inversión inicial para la zona de salto es \$ 109.730, la cual incluye el equipamiento para la oficina administrativa y para la actividad de salto en paracaídas.

4.4 Plan de producción

El plan de producción considera la actividad que tendrá la zona de salto durante su funcionamiento, la planificación inicia con la capacidad de la aeronave, que corresponde a una avioneta Cessna 208 Caravan que tiene disponibilidad para 14 ocupantes, sin tomar en cuenta el piloto. Esta aeronave es ideal para tareas de transporte carga, pasajeros y paracaidismo por su autonomía de vuelo.



Figura 23. Avioneta Cessna 208

Para determinar el número de saltos se considera las tres principales modalidades de salto que son salto profesional con equipo propio, salto con equipo de alquiler y salto tipo tándem. La distribución de estos tipos de salto es la siguiente:

Tabla 16. Distribución porcentual servicios

Salto individual equipo propio	30%
Salto individual equipo alquiler	30%
Salto tándem	40%

De acuerdo a la capacidad de la aeronave se determina el número de ocupantes que pueden realizar el salto en paracaídas, la planificación comercial en base de la información de los expertos que conocen el funcionamiento de una empresa similar a la que se planea implementar, por tanto son personas con conocimiento en la actividad; estos expertos indican que en el primer año de operación se puede trabajar en el 60% de la capacidad operativa de la aeronave, en base de las actividades de promoción y publicidad, esta capacidad se incrementará en el 10% anual hasta llegar a 100% en el año 5.

Esta información permite planificar el siguiente número de saltos anuales:

Tabla 17. Proyección demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número saltos equipo propio	240	360	360	480	480
Número saltos equipo alquiler	240	360	360	480	480
Número saltos tándem	480	480	600	600	720
Total	960	1.200	1.320	1.560	1.680

El número de saltos en el año 1 es 960 este valor se incrementa hasta 1.680 saltos en el año 5, esto es un incremento anual promedio de 13,3%.

La planificación determina que se realizan saltos los fines de semana y feriados, la duración de un vuelo tiene un tiempo entre 20 y 40 minutos, el número mínimo de operación es el 50% para exista un equilibrio con el costo de operación de la aeronave.

4.5 Plan de compras

El plan de compras inicial de la zona de salto establece el siguiente equipamiento:

Tabla 18. Equipamiento por vuelo

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD
Sistema de paracaídas estudiante	4
Sistema de paracaídas tándem	4
Altímetro	10
Casco estudiante	8

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD
Casco profesional	8
Traje overol	10
Cámaras Go Pro Hero 8	10

De acuerdo a la planificación de compras, estos equipos permiten realizar actividades operativas hasta el año 3, en este período se prevé la compra del siguiente equipamiento:

Tabla 19. Plan compras zona salto

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sistema de paracaídas estudiante	2	8.000	16.000,00
Sistema de paracaídas tándem	3	15.000	45.000,00
Altímetro	4	190	760,00
Casco estudiante	6	100	400,00
Casco profesional	6	375	2.250,00
Traje overol	4	150	600,00
Cámaras Go Pro Hero 8	4	300	1.200,00
TOTAL			66.210,00

La inversión en el año 3 para abastecer la demanda es \$ 66.210, de esta manera se puede equilibrar con el crecimiento de la actividad comercial en el salto de paracaídas, contando con el siguiente equipamiento hasta el año 5:

Tabla 20. Proyección de compras

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD
Sistema de paracaídas estudiante	6
Sistema de paracaídas tándem	7
Altímetro	14
Casco estudiante	14
Casco profesional	14
Traje overol	14
Cámaras Go Pro Hero 8	14

La disposición de estos equipos toma en cuenta reserva para eventuales daños o desperfectos.

4.6 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño se basan en los objetivos planteados anteriormente:

Tabla 21. Indicadores desempeño

Objetivo	Indicador de medición	Responsable	Meta	Fecha de cumplimiento
Incrementar en 15% el número de clientes que práctica el salto tándem en relación al año anterior	Número de clientes que participaron en salto tándem	Gerente general e instructores	15% número de clientes	2022
Aumentar el presupuesto de promoción en medios digitales en el 20% anual	Presupuesto de marketing	Gerente general y asistente administrativa	20%	2025
Disminuir el costo de operación de hora de vuelo en el 5% en base al aumento de la capacidad utilizada del avión	Costo de operación de la aeronave	Gerente general	5%	2025
Obtener rentabilidad promedio de 12% en base al nivel de ventas	Margen de utilidad neta sobre ventas	Gerente general	12%	2023
Recuperar el 100% de la inversión inicial	Sumatoria Valor actual neto entre año 1 y año 5	Gerente general	100%	2025
Lograr la certificación anual USPA para la zona del salto Latitud Cero	Certificaciones USPA	Gerente general e instructores	1 Certificación	2021

Objetivo	Indicador de medición	Responsable	Meta	Fecha de cumplimiento
Capacitar a los clientes en técnicas de seguridad en altura	Bitácora de vuelo del saltador	Gerente general e instructores	100% de las personas que realizan saltos	2020

4.7 Conclusiones del capítulo

Es importante que la zona de salto tenga un plan de contingencia que se active en el momento de suceder accidentes en las distintas fases del salto, para ello se debe contar con la presencia de una ambulancia contratada por la empresa, de esta manera exista un apoyo inmediato para sucesos no deseados. En el campo legal, la empresa debe generar un documento que exime de responsabilidad en caso de accidentes, ya que la persona que practica paracaidismo conoce los riesgos de la actividad.

La zona de salto Latitud 0 planea su ubicación en el cantón La Concordia en la provincia de Santo Domingo, este lugar es idóneo para la actividad de aviación, es por ello, que se encuentra una escuela de aviación en sus instalaciones. La aeronave que se alquilará es una avioneta Cessna 208 Caravan, que permite la ocupación de hasta 14 personas.

La planificación de producción inicia en el año 1 con el 60% de la capacidad de la aeronave, siendo utilizada por saltos en equipo propio, salto equipo en alquiler y salto tándem. El crecimiento de la capacidad operativa de la aeronave tiene un incremento anual de 10%. Considera que la actividad de la zona de salto se realice con alta frecuencia los fines de semana y feriados. En los días regulares de la semana se dedicarán a actividades de promoción de la zona de salto.

En el año 1 y año 3 se prevé la compra de equipos para el funcionamiento de la zona de salto, siendo la inversión en el año 1 de \$ 102.200 y la inversión en el año 3 de \$ 66.210; estos valores monetarios deben considerarse en la inversión inicial de la empresa. Todos los proveedores que abastecerán a la empresa de los equipos de salto se encuentran en el extranjero.

5. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos plan financiero

Los supuestos del plan financiero toman en cuenta la información receptada en el presente plan de negocios, partiendo de la información proporcionada por los expertos con respecto al tipo de aeronave y porcentaje de ocupación que se debe alcanzar en la zona de salto para que se incremente la capacidad y exista sustentabilidad en la operación de la empresa.

En el año 1 se determina la capacidad de ocupación de la aeronave en el 60%, con base en la información proporcionada por los expertos, esto determina que cada vuelo partirá con 8 personas durante el año 1; para el siguiente año se incrementará en el 10% la capacidad, hasta alcanzar el valor de 100% en el año 5. El número de días donde se ejecutarán saltos son 10 cada mes, tomando en consideración fines de semana y feriados.

En base de esta información se planifica el siguiente número de saltos según la modalidad de salto individual equipo propio, salto individual equipo alquiler y salto tándem:

Tabla 22. Proyección número saltos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número saltos equipo propio	240	360	360	480	480
Número saltos equipo alquiler	240	360	360	480	480
Número saltos tándem	480	480	600	600	720
Total	960	1.200	1.320	1.560	1.680

Esta asignación se encuentra relacionada con la información proporcionada por los expertos y en base al conocimiento personal en las actividades de salto en paracaidismo.

El número total de personas que podrían realizar saltos de paracaidismo son 960 en el año 1 y se incrementa hasta 1.680 en el año 5. Estos datos son obtenidos de acuerdo a la capacidad de la aeronave, que es el recurso clave para la operación de la zona de salto.

Para relacionar la capacidad de la aeronave con el tamaño de mercado objetivo, se presenta la siguiente segmentación:

- Habitantes ciudad Quito 18 - 45 años: 484.755 personas (fuente INEC)
- Personas estrato socioeconómico A, B y C+: 169.664 (35%) – fuente (INEC)
- Personas practican deporte frecuencia: 57.685 (34%) – (fuente INEC)
- Interesados salto paracaidismo: 33.457 (58%) – fuente encuesta

La segmentación mercado, determina un tamaño potencial de mercado de 33.547 personas interesadas en realizar actividades de paracaidismo, realizando una comparativa con la capacidad de la aeronave, se establece que la zona de salto podría captar el 4,06% del mercado objetivo en el año 1, incrementándose hasta 7,11% en el año 5. Considerando que cada persona realice un único salto durante un año.

En lo que respecta al precio por cada tipo de salto se establece los siguientes valores:

Tabla 23. Proyección precios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio salto equipo propio	60,00	60,59	61,18	61,78	62,39
Precio salto equipo alquiler	75,00	75,74	76,48	77,23	77,98
Precio salto tándem	250,00	252,45	254,92	257,42	259,95

El incremento de precios se determina en base a la inflación promedio entre el año 2015 – 2019 que se posiciona en un valor porcentual de 0,98%.

En cuanto a los gastos, la empresa planifica los siguientes valores recurrentes para sustentar la operación del negocio:

Tabla 24. Gastos zona salto

	Valor mensual
Internet y comunicaciones	65,00
Arriendo oficina empresa	220,00
Insumos oficina y limpieza	25,00

Servicios básicos oficina	15,00
Movilización hacia zona de salto	150,00
Servicios contables	45,00
Pago seguro médico accidentes	552,00
Pago instructores	35,00
Pago operación avión	300,00

El valor correspondiente al arriendo de la oficina se establece en base a un espacio de 45 metros cuadrados que se ubica en la zona norte de la ciudad de Quito en los alrededores del Parque Bicentenario.

El pago a los instructores se realiza en el caso del tipo de salto tándem y el pago de operación del avión tiene un valor por cada vuelo que permite un grupo de saltos, esto es durante los días planificados para que opera la zona de salto, que son 10 en un mes, este pago se realiza sin tomar en cuenta el número de ocupantes de la aeronave. Esta información fue captada en la entrevista a los expertos y por datos proporcionados por los propietarios de la pista La Celeste.

En lo que respecta a los gastos de personal, toma en cuenta las dos personas que forman parte de la nómina de la empresa:

Tabla 25. Gastos nómina

	Salario
Gerente general	1.250,00
Asistente administrativa	600,00

Este número de personal es el necesario para garantizar la operación de la empresa, el horario de trabajo corresponde a 40 horas semanales, tomando en cuenta que la operación de la zona de salto se realiza en los fines de semana y feriados.

En relación a la inversión inicial, la zona de salto debe considerar el equipamiento mencionado en el capítulo anterior, que considera una inversión inicial de \$ 176.140, a este valor se debe agregar los gastos de apertura por \$ 9.850 y el capital de trabajo inicial de \$ 1.860.

La suma de estos valores determina una inversión inicial de \$ 187.850, este monto de dinero será financiado en el 60% por el capital propio de los accionistas, este valor corresponde a \$ 112.710 y el 40% con la solicitud de un crédito bancario por un valor de \$ 75.140. Las condiciones del crédito determinan una cuota mensual de \$ 1.680,96, calculado en base de un plazo de cinco años y tasa de interés de 12,25% anual.

El detalle de la tabla de amortización es la siguiente:

Tabla 26. Criterios valoración

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	75.140,00	63.536,00	50.427,91	35.620,79	18.894,41
Pago mensual (cuota)	1.680,96	1.680,96	1.680,96	1.680,96	1.680,96
Gasto Interés	8.567,47	7.063,39	5.364,35	3.445,09	1.277,06
Amortización al capital	11.604,00	13.108,08	14.807,12	16.726,38	18.894,41
Saldo final	63.536,00	50.427,91	35.620,79	18.894,41	-

5.2 Estados financieros

5.2.1 Estado de resultados

En consideración de los supuestos del plan financiero se construye el siguiente estado de resultados proyectado a cinco años:

Tabla 27. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	152.400	170.252	202.512	221.177	254.538
Gastos sueldos	27.535	29.666	29.949	30.234	30.523
Gastos generales	97.864	85.180	85.207	83.536	87.886
Gastos de depreciación	13.353	13.353	13.353	13.057	13.057
Gastos de amortización	160	160	160	160	160
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	13.487	41.893	73.842	94.190	122.932
Gastos de intereses	8.567	7.063	5.364	3.445	1.277
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4.920	34.830	68.478	90.745	121.655
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.186	5.224	10.272	13.612	18.248
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.734	29.605	58.206	77.133	103.407

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
25% IMPUESTO A LA RENTA	1.008	4.441	8.731	11.570	15.511
UTILIDAD NETA	2.725	25.165	49.475	65.563	87.896

La utilidad neta en el año 1 es \$ 2.725, esto representa el 1,79% de los ingresos, este margen de utilidad se incrementa hasta 34,53% en el año 5, obteniendo una utilidad de \$ 87.896. Este comportamiento de la utilidad de la empresa muestra que la zona de salto es un negocio de mediano plazo.

5.2.2 Estado de situación

El estado de situación proyectado es el siguiente:

Tabla 28. Estado de situación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	187.850	184.712	202.278	242.525	296.808	371.505
<i>Corrientes</i>	1.860	12.236	43.315	97.075	164.576	252.490
Efectivo	1.860	12.236	43.315	97.075	164.576	252.490
<i>No Corrientes</i>	185.990	172.477	158.963	145.450	132.233	119.015
Propiedad, Planta y Equipo	176.140	176.140	176.140	176.140	176.140	176.140
Depreciación acumulada	-	13.353	26.707	40.060	53.117	66.175
Intangibles	9.850	9.850	9.850	9.850	9.850	9.850
Amortización acumulada	-	160	320	480	640	800
<u>PASIVOS</u>	75.140	64.185	51.753	37.645	21.437	3.262
<i>Corrientes</i>	-	496	1.171	1.868	2.385	3.103
Sueldos por pagar	-	263	263	263	263	263
Impuestos por pagar	-	233	908	1.605	2.123	2.840
<i>No Corrientes</i>	75.140	63.536	50.428	35.621	18.894	-
Deuda a largo plazo	75.140	63.536	50.428	35.621	18.894	-
<u>PATRIMONIO</u>	112.710	120.527	150.525	204.880	275.371	368.243
Capital	112.710	112.710	112.710	112.710	112.710	112.710
Utilidades retenidas	-	2.725	27.890	77.365	142.928	230.824

El estado de situación financiera muestra que existe un incremento en la situación patrimonial de la empresa debido al crecimiento de la utilidad, la empresa no necesita de financiamiento adicional al crédito para financiar la

inversión inicial, por tanto, es sustentable en base de sus operaciones, esto es saludable para la empresa y genera valor a sus accionistas.

5.2.3 Flujo de caja

El flujo de caja del proyecto e inversionista proyectado a cinco años es el siguiente:

Tabla 29. Flujo caja proyecto e inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(187.850)	24.053	44.659	67.235	81.444	152.864
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(112.710)	6.769	26.867	48.871	62.434	133.123

La generación de estos flujos considera la capacidad de la empresa para generar efectivo a sus accionistas, tomando en cuenta la información del estado de resultados, el capital de trabajo y la inversión inicial necesaria para poner en marcha la empresa. En el caso del flujo del inversionista considera el pago del crédito solicitado para financiar la inversión inicial. La información muestra que existe valores positivos desde el año 1 hasta el año 5, esto sustenta a la empresa y permite a los accionistas recuperar su inversión.

5.2.4 Análisis de relaciones financieras

La información respecto de la tasa de descuento se obtiene de los siguientes parámetros:

Tabla 30. Tasa descuento

Parámetros	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo	2,38%	www.finance.yahoo.com (2020)
Rendimiento del Mercado	11,85%	www.finance.yahoo.com (2020)
Beta	1,20	www.pages.stern.nyu.edu (2020) – Sector deporte y entretenimiento
Beta Apalancada	1,28	Determinado en base a los datos del proyecto
Riesgo País	8,01%	www.bce.fin.ec (2020)
Tasa de Impuestos	25,00%	www.sri.gob.ec (2020)
Participación Trabajadores	15,00%	www.sri.gob.ec (2020)

Escudo Fiscal	36,25%	Determinado en base a los datos del proyecto
Razón Deuda/Capital	67%	Determinado en base a los datos del proyecto
Costo Deuda Actual	12,25%	Determinado en base a los datos del proyecto
TASAS DE DESCUENTO		
WACC	16,60%	
CAPM	22,46%	

El modelo metodológico usado para obtener la tasa de descuento WACC y CAPM, utiliza información del mercado para medir el riesgo que se expone el proyecto en base al uso de los recursos propios y el financiamiento. El dato de la beta es consultado a la página de Damodaran (www.pages.stern.nyu.edu) para el sector de deportes y entretenimiento, el dato de la beta apalancada se calcula en base al uso de la deuda para financiar el proyecto. El rendimiento del mercado es obtenido en base al índice bursátil Dow Jones con un horizonte de inversión de 5 años.

Para analizar los flujos generados por la zona del salto entre el año 1 y año 5, se emplea los siguientes criterios de valoración:

Tabla 31. Criterios valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$23.015,39	
PRI	3,44	AÑOS
TIR	20,52%	
EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$13.427,97	
PRI	3,66	AÑOS
TIR	26,21%	

En el flujo del proyecto e inversionista se genera un valor actual neto superior a cero, esto es positivo para la zona de salto porque puede recuperar la inversión inicial en base a su operación comercial. El tiempo de recuperación de la inversión inicial transcurre entre el año 3 y año 4.

La tasa interna de retorno refleja que la zona de salto tiene la capacidad para generar una rentabilidad superior a su costo de oportunidad, lo cual determina

que es una inversión viable de ejecutar, bajo la consideración de las proyecciones planteadas en el presente documento.

5.2.5 Impacto económico y social

El impacto que tiene la zona de salto en la sociedad se mide a través del pago de tributos, esto es el impuesto a la renta y la participación de trabajadores entre el año 1 y año 5, debido a que la empresa tiene valores positivos durante este período el valor acumulado de pago de tributos es \$ 89.803; este valor es aportado al interés común a través del estado. Adicionalmente se puede mencionar el pago de salarios que tiene la zona de salto a sus trabajadores directos y a los capacitadores que forman parte de la organización.

5.3 Conclusiones del capítulo

La generación de las proyecciones financieras de la zona de salto muestra que tiene la capacidad necesaria para recuperar la inversión inicial propuesta a los accionistas en el año 0; esto se determina a través del cálculo del valor actual neto. En lo que respecta a la rentabilidad de la empresa, se obtiene un valor superior a su tasa de descuento, por tanto, el proyecto es viable de ejecutar.

Es importante mencionar que en el caso de existir una menor operación a la planificada de 60% de capacidad en el año 1, el proyecto corre un alto riesgo de ser negativo y perder la capacidad de generar utilidad, debido a que existe una alta inversión inicial para la adquisición de los materiales necesarios para realizar los saltos.

El punto de equilibrio del proyecto se encuentra en 65 saltos mensuales, esto es el 83% de los saltos programados en el año 1, teniendo un margen de maniobra de 17% en el año 1, por lo que, es importante para el proyecto posicionar su marca en el menor tiempo posible para alcanzar la sustentabilidad durante el año 1.

Las proyecciones mencionadas corresponden a un escenario esperado de 60% de la ocupación de la aeronave en el año 1, en el caso que se proyecte un

escenario negativo, utilizando el 43% (dato utilizado en base al punto de equilibrio) de la capacidad de la aeronave, el proyecto tendría un resultado desfavorable en el valor actual neto con dato negativo de \$ 28.348 y la tasa retorno de 11,74% que es menor a la tasa de descuento.

En el caso de plantear un escenario optimista con una capacidad de operación de la aeronave en el 73%, el valor actual neto tendría un dato de \$ 98.954 y la tasa interna de retorno de 51,89%.

Estos escenarios muestran que una variación del 15% en la capacidad de la aeronave permite a la zona de salto alcanzar un éxito o fracaso en su planificación financiera.

6. CONCLUSIONES GENERALES

Con el desarrollo del plan de negocios se comprueba que el proyecto de la zona de salto de paracaidismo es viable de implementar debido a que se obtienen resultados favorables en la evaluación financiera, consigue un valor actual neto de \$ 15.460 en el flujo del inversionista y tasa interna de retorno de 30,10%. Es importante mencionar que se parte con una capacidad de operación de 60% de la capacidad de la aeronave, cada año se prevé un crecimiento de 10%; un porcentaje menor de capacidad pondría en riesgo la operación de la zona de salto, por ello, debe existir un fuerte empleo de recursos para captar el nivel esperado de clientes.

La investigación de mercado se enfocó en la entrevista con expertos, quienes clarificaron la operación de la empresa y determinaron los factores claves, que son el uso de la capacidad de la aeronave y el empleo de equipos de calidad permiten que la empresa tenga un mejor posicionamiento frente a la competencia existente.

Las actividades promocionales de la zona de salto se concentran en actividades de marketing tradicional y digital, para captar la mayor cantidad de clientes, de esta manera abastecer la capacidad de operación de la aeronave hasta el 60% de ocupación como se ha establecido en el plan financiero.

Como recomendación general propuesta para el documento se establece expandir la capacidad comercial de la zona de salto hacia otras ciudades del país, especialmente con las ciudades cercanas a la ubicación del proyecto, como Ibarra, Ambato o Riobamba, de esta manera se asegura una mayor cantidad de usuarios para abastecer la aeronave.

Una recomendación adicional es mantener una relación operativa coordinada y estratégica con la empresa que rentará la aeronave, ya que de ella depende la operación de la zona de salto; es importante mencionar que la empresa que rentará la pista es también propietaria de la aeronave, la cual es ocupada por una escuela de pilotos.

REFERENCIAS

- Baca Urbina, G. (2016). *Fundamentos de Ingeniería Económica* (Sexta ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2 de julio de 2019). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de Banco Central Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Cifras Económicas del Ecuador*. febrero: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central Ecuador. (25 de enero de 2020). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa-sInteres/TasasVigentes012019.htm>: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa-sInteres/TasasVigentes012019.htm>
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *Situación del E Commerce en Ecuador*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>: <http://www.cece.ec/>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Escuela de Negocios ESPAE. (2019). *www.espae.espol.edu.ec*. Obtenido de www.espae.espol.edu.ec: <http://www.espae.espol.edu.ec/index.php/icg2019/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.

Ministerio de Telecomunicaciones. (2019). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*.
Obtenido de *www.observatoriotic.mintel.gob.ec* - Observatorio TIC:
<https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

Sapag Chain, N. (2015). *Evaluación y formulación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill.

Servicio Rentas Internas. (2020). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de *www.sri.gob.ec*:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

